

مدیریت دانش سازمانی

مقدمه‌ای بر مدیریت دانش سازمانی

سرعت تغییر و پیشرفت در فناوری‌ها بسیار بیشتر از زمان مورد نیاز برای تربیت افراد متخصص، برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی است. نه تنها فناوری با سرعت بسیار بالایی تغییر می‌کند بلکه محصولات، خطوط تولید و قوانین هم از این رویه پیروی می‌نمایند. بر این اساس، بر روی سرعت بخشیدن به تولید دانش و همگانی کردن آن تمرکز صورت گرفته‌است. مدیریت دانش مقوله ایست که پاسخ این پرسش را می‌دهد. پیش از بحث در این مورد اصل قضیه -فرایندهای مدیریت دانش - لغات و کلمات کلیدی، مدیریت دانش که از این پس آن را KM می‌نامیم، و برخی فاکتورهای مهم و مؤثر آن معرفی می‌شوند. هدف، ایجاد یک دید کلی از موضوع و و موارد مربوط به آن است. اگر چه هر سازمان به شکلی از آغاز با دانش درگیر بوده ولی این بدین معنی نیست که کنترل و هدایت فرایندهای دانش محور امری آسان است. سازمان‌ها نمی‌توانند به شکل صحیح دانش را مدیریت کنند چرا که دانش افراد به صورت درونی و تلویحی است؛ اگر چه می‌توانند محیط عملیاتی را به منظور توسعه و اشتراک اطلاعات (Information) مدیریت کنند.

مدیریت دانش سازمانی (EKM)

با توجه به تعریف دانش، مدیریت دانش یا KM عملی کلی به منظور مدیریت فرایندهای خلق، ذخیره و نگهداری و به اشتراک گذاردن دانش است؛ که به طور عمومی باید شامل شناسایی وضعیت موجود، تشخیص، وضوح نیازها و خواسته‌ها و بهبود فرایندهای مورد اثر باشد و به تبع آن پروژه‌های مدیریت دانش پروژه‌های بهبود بخشی هستند. در این گونه پروژه‌ها سه جنبه اصلی باید مد نظر باشد.

- اول مدیریت شرایط عمومی در یک سازمان است محیط فرهنگی و فرایندهای (KM)
- دوم تهیه راهکارهایی برای فرایندها KM بین انسان‌ها و به صورت مستقیم یعنی ارتباطات.
- سوم مدیریت تولید، توزیع، دستیابی و به کارگیری دانشی که به ابزارها تبدیل شده‌است. (مانند نوارهای

ویدیویی، آموزش، اسناد، وب‌گاه‌ها) به طور کلی مدیریت اطلاعات (IM). به دلیل این که KM در چنین ابعادی تغییر می‌کند باید فعالیتهای زیر را که به آن مربوط است در نظر داشته باشد.

BPR: باز مهندسی فرایندهای کاری

DMS: سیستم‌های مدیریت اسناد

HRM: مدیریت منابع انسانی

QM: مدیریت کیفیت

سیستم مدیریت دانش سازمانی

با ظهور مدیریت دانش به عنوان یک دیسپلین ارزشمند، محصولاتی با نام سیستم‌های مدیریت دانش، برای سازمان‌ها، پا به عرصه وجود گذاشتند. تحت نام سیستم مدیریت دانش (KMS)، مجموعه بسیار گسترده و متنوعی از محصولات، ارائه می‌شود که بخش عمده‌ای از آن‌ها را نمی‌توان یک سیستم مدیریت دانش واقعی به حساب آورد؛ برای این که دریابیم یک سیستم مدیریت دانش سازمانی چیست، بهتر است به جنبه‌های دیگر مدیریت دانش نیز نگاه متوازنی داشته باشیم: مدیریت دانش، در حقیقت، به توانمندی‌ها و قابلیت‌های از سازمان در تولید ارزش از دانش اشاره دارد که حوزه‌های زیر در آن نقشی پررنگ دارند.

به این ترتیب، می‌توان دریافت، اگرچه مدیریت دانش، به هیچ وجه مقوله‌ای تکنولوژی-محور نیست، اما استفاده از تکنولوژی مناسب، در به هدف رسیدن پروژه‌های مدیریت دانش به عنوان یک ضرورت مطرح می‌شود. از این رو، برخی سازمان‌ها همواره برای اجرای پروژه‌های KM به دنبال سیستم‌های مدیریت دانش می‌گردند. این جا، جایی است که مشکلات آغاز می‌شود.

از آن جایی که مدیریت دانش، فعالیت‌ها و تکنیک‌های بسیاری را پوشش می‌دهد، عبارت «سیستم مدیریت دانش» نیز چنین حالتی به خود می‌گیرد. سازمان، بدون تعریف و مرزبندی قابلیت‌های یک چنین سیستمی مطمئناً در ایجاد مدیریت دانش سازمانی دچار سردرگمی می‌شود.

خطری که در پی این سردرگمی، سازمان را تهدید می‌کند، خرید راهکارهای تکنولوژی، بدون درک عمیق و صحیح از قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمان و نقاط مستعد برای محصولات تکنولوژی دانش است.

یک سازمان بایستی با توجه به ۳ عنصر کلیدی مدیریت دانش (افراد، فرایندها و محتواها)، راهکار تکنولوژی مناسب را برای خود تعریف نماید. به این ترتیب ابزارهای تکنولوژی دانش باید در پی شناخت مناسب نیازمندی‌های سازمان، مورد استفاده قرار گیرد.

ماهیت دانش سازمانی

به طور کلی، سازمان‌ها دو نوع دانش دارند که به عنوان دانش پیش‌زمینه و پس‌زمینه یا دانش صریح و ضمنی شناخته می‌شوند. نخستین بار، پولانی (۱۹۸۵) میان دانش صریح و ضمنی تمایز قایل شد. نوناکا و تاکاچی معتقدند که امتیاز غالباً نادیده گرفته‌شده‌ی شرکت‌ها، مواردی هستند چون بینش‌ها، شهودها، گمان‌ها، احساس‌های ناخودآگاه، ارزش‌ها، تصورها، استعاره‌ها و مقایسه‌ها. بهره‌برداری از این امتیاز ناملموس می‌تواند ارزش فراوانی به عملیات روزانه‌ی یک شرکت ببخشد.

دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد، در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌شود که جنبه‌ی عینی‌تر، عقلانی‌تر و قوی‌تری دارد. دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت است و هم قابل دسترسی است. پولانی در تمایز میان دو دانش می‌گوید: «می‌توانیم بیش از آنکه به زبان می‌آوریم، بدانیم». او در اصل چنین می‌گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه‌ها دشوار است. فناوری اطلاعات، به طور سنتی روی استفاده از دانش صریح متمرکز شده است. با این حال، سازمان‌ها اکنون دریافته‌اند که برای انجام مؤثر کارهای‌شان، نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند. از این رو، در حال ایجاد روش شناسی خاص به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح هستند که می‌تواند تدوین شود و بنابراین، دیگران می‌توانند آن را ثبت، ذخیره، منتقل، از آن استفاده و بر طبق آن عمل کنند.

دانش آشکار به راحتی قابل پردازش کامپیوتری، انتقال الکترونیکی و ذخیره سازی در پایگاه‌های اطلاعاتی است؛ ولی ماهیت ذهنی و حسی دانش ضمنی، پردازش و انتقال دانش کسب شده را از طرق منطقی و ساختارمند بسیار مشکل می‌سازد. برای اینکه دانش ضمنی در سازمان انتقال و گسترش یابد، باید آن دانش به کلمات یا اعدادی تبدیل شوند که برای هر کس قابل درک و فهم است. به طور مختصر، هنگام وقوع این فرآیند (یعنی تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار و تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی) سازمان، تولید دانش می‌نماید (Takeuchi, 1995 & Nonaka).

چالش‌های مدیریت دانش

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که :

۱. بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است) در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد .

۲. نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند .

۳. نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد) تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند .

گرچه تا کنون سیستم‌های مدیریت دانش زیادی پا به عرصه وجود نهاده‌اند و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، اما آنها تنها به میزان بسیار اندکی توانسته‌اند نیازهای افراد و سازمان‌ها را در رابطه با دانش سازمانی برآورده نمایند. اغلب این سیستم‌ها از رویکردهای سنتی مدیریت دانش تشکیل شده‌اند و تنها توانسته‌اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت موثر به عمل آورند. اینچنین سیستم‌هایی دارای سه محدودیت می‌باشند که در ذیل به توضیح مختصر این محدودیت‌ها می‌پردازیم :

***محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی**

***محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش .**

***محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده‌کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگی‌ها، سبک شناختی، علایق و انگیزه‌های کاربر .**

عناصر مدیریت دانش

عوامل کلیدی مدیریت دانش

انسان:

اولین عنصر کلیدی نظام مدیریت دانش بوده و از آن جایی که موجودی خردمند است و تولید کننده، بهره‌بردار، و کاربر دانش می‌باشد، مهم‌ترین نقش را در مدیریت دانش دارد .

سازمان :

دومین عنصر از نظام مدیریت دانش، سازمان است. چرا که اهداف، ساختار، رویه‌ها، روش‌ها، و فرایندهایی که یک سازمان از طریق آن‌ها فعالیت‌های خود را پیش می‌برد، بر تمامی اجزا و فرایندهای مدیریت دانش موثر است .

فناوری :

عنصر سوم در نظام مدیریت دانش، فناوری است که زمینه و بستر تعامل دو عنصر انسان و سازمان را فراهم می‌آورد .

۵۰ درصد از موفقیت یا شکست مدیریت دانش در یک سازمان وابسته به نقش انسان و فضای فرهنگی سازمان است . ۲۵ درصد آن به نقش ساختار و فرایندهای سازمانی و ۲۵ درصد دیگر آن به فناوری‌هایی بستگی دارد که در نظام مدیریت دانش نقش ایفا می‌کنند.

اهمیت نیاز به مدیریت دانش در سازمانهای دولتی

بسیاری از سازمانهای دولتی بطور نسبی خدماتی را به شهروندان ارائه می کنند که بسیاری از آنها جهت رفاه حال شهروندان می باشد و بعضی از سازمانهای دولتی هم به ارائه خدمات خاصی به قشرهای از جامعه می پردازند که با تناسب شغل، کسب و کار افراد نوع ارائه خدمات نیز متفاوت است. ولی بطور کلی سازمانهای دولتی مکانهای هستند که محل تعامل افراد سازمان بعنوان نیروی انسانی سازمان و مراجعین به سازمان بعنوان ارباب رجوع می باشند، که بحث مدیریت دانش برای هر دو سوی این تعامل لازم و ضروری است و اگر هر یک از این دو گروه از مدیریت دانش سهمی نبرند قطعاً آن سازمان به اهداف کلان خود نخواهد رسید.

برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یکسری فرایندهای خواهد بود تا فعالیت ها در هر سازمان دانش محور شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش محور تبدیل شوند، بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهمترین سرلوحه های هر فرد در سازمان باشد. برای نهادینه کردن دانش در یک سازمان نیاز به یک سیستم آموزشی و پرورشی مستمر، کارآمد و پویا میباشد تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و تکنولوژی پیشرفته سطح علمی و هوشیاری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در سازمان افزایش دهد. بعنوان مثال میتوان از برگزاری دوره های آموزش کامپیوتر و کاربرد آن در کارهای روزمره و استفاده از اینترنت و سایر نرم افزارها و سخت افزارهای جانبی و سازمانی و همچنین یادگیری زبانهای خارجی نام برد.

پس از اینکه استراتژی سازمان، مدیریت منابع انسانی، سیستم ها و روشهای انجام امور سازمانی در چهارچوب مدیریت دانش قرار گرفتند، آنگاه میتوانیم بگوئیم مدیریت سازمان بر مبنای دانش است و یا دانش محور است. بعد از اینکه جایگاه مدیریت دانش در سازمان مشخص شد و استراتژی های سازمان بر این اساس نقش بست آنگاه باید به دنبال آن باشیم تا مراجعین به این سازمان که از آنها بنام ارباب رجوع یاد می شود هم در چهار چوب مدیریت دانش سطح علمی و فرهنگی و توانائی خود را افزوده تا بتوانند از خدمات سازمان بدون مشکل و در کمال آرامش و رضایت استفاده نمایند. برای این منظور نیاز خواهد بود تا برنامه های آموزشی جامعی را برای تمام رده های سنی و طبقات اجتماعی تهیه کنیم که با افزایش سطح توانائی و آگاهی افراد و افزایش روز افزون شهروندان دانش مدار کارائی سازمانهای دولتی به حداکثر برسد.

برنامه های مدیریت دانش

دیوید اسکایرم (۱۹۹۹) نویسنده معتبر حوزه مدیریت دانش میگوید بیشتر برنامه های مدیریت دانش، بر هفت مرحله استراتژیک تمرکز دارند:

-دانش مشتری: حیاتی ترین دانش در بیشتر سازمانها.

-دانش در فرایندها: بکارگیری بهترین دانسته ها درحال انجام وظایف .

- دانش در محصولات و خدمات: راه حل های هوشمندانه بر اساس نیازهای مشتریان.
- دانش افراد: پرورش و کنترل قدرت ذهنی، بعنوان ارزشمندترین سرمایه های سازمان.
- حافظه سازمانی : اتصال به دروس گذشته و در هر جای دیگری از سازمان.
- دانش در ارتباطات : دانش فردی عمیق با هدف پشتیبانی از همکاری موفقیت آمیز افراد در سازمان.
- دارایی های دانش : سنجش و مدیریت سرمایه فکری افراد.

فواید مدیریت دانش

- تشخیص کمبودها (خلاءها) در دانش سازمانی
- بهره وری بیشتر از سرمایه های سازمانی
- یادگیری کارآمدتر و موثرتر کارکنان
- ارائه کالاها و خدمات دارای ارزش افزوده
- افزایش رضایت مندی مشتریان
- جلوگیری از تکرار اشتباهات
- کاهش دوباره کاری
- صرفه جویی در زمان به هنگام حل مسئله
- برانگیختن خلاقیت و نوآوری
- ایجاد رابطه نزدیک تر با مشتریان

مفهوم دانش

قبل از توضیح مفهوم دانش، لازم است که بین «داده» و «اطلاعات» که کم و بیش القا کننده ی مفهوم دانش هستند، تفاوت قائل شویم.

داده ها: «داده ها» رشته واقعیت های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده ها - به درستی یک سلسله معاملات ثبت شده ی منظم تلقی شده اند. داده ها تنها بخشی از واقعیت ها را نشان می دهند و از هر نوع قضاوت، تفسیر و مبنای قابل اتکا برای اقدام مناسب تهی هستند. داده ها را می توان مواد خام عناصر مورد نیاز برای تصمیم گیری به شمار آورد، چراکه نمی توانند عمل لازم را تجویز کنند. داده ها نشانگر ربط، بی ربطی و اهمیت خود نیستند، اما به هر حال برای سازمان های بزرگ اهمیت زیادی دارند، چراکه مواد اولیه ی ضروری برای خلق دانش به شمار می روند.

اطلاعات: «اطلاعات» را نوعی پیام به شمار می‌آورند. پیام مورد نظر ما معمولاً به شکل مدرکی مکتوب یا به صورت ارتباطی شنیداری یا دیداری نمود می‌یابد. اطلاعات باید متضمن آگاهی و حاوی داده‌هایی تغییر دهنده باشد. واژه‌ی inform در انگلیسی به معنای «شکل دادن» و information نیز به معنی «شکل دادن» بینش و دید دریافت‌کننده‌ی اطلاعات است. اگر بخواهیم معنی واژه‌ی مورد بحث را دقیق‌تر و سختگیرانه‌تر روشن کنیم، باید بگوییم: «تنها گیرنده می‌تواند مشخص کند که دریافتی‌های او واقعاً اطلاعات بوده و او را تحت تأثیر قرار داده است». اطلاعات برخلاف داده‌ها، معنی‌دار هستند. به قول پیتر دراکر: «داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است». اطلاعات، نه تنها دارای قابلیت تأثیرگذاری بر گیرنده هستند، بلکه خود نیز شکل خاصی دارند و برای هدف خاصی سازمان می‌یابند. داده‌ها زمانی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که ارائه‌دهنده‌ی آنها، معنی و مفهوم خاصی به آنها ببخشد. با افزودن ارزش به داده‌ها، در واقع آنها را به اطلاعات تبدیل می‌کنیم.

دانش: «دانش» مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. این تعریف، از اول مشخص می‌کند که دانش ساده و روشن نیست، مخلوطی از چند عامل متفاوت است؛ سیالی است که در عین حال ساختارهای مشخصی دارد و نهایت اینکه، ابهامی و شهودی است و به همین علت، به راحتی نمی‌توان آن را در قالب کلمات گنجاند و به صورت تعریفی منطقی عرضه کرد. دانش در خود مردم وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته‌های انسانی است. ما گرچه به طور سنتی، سرمایه‌ها را مشخص و ملموس می‌دانیم، اما سرمایه‌ی دانش را نمی‌توان به راحتی تعریف کرد. درست مشابه ذره اتمی که می‌تواند موج یا ذره باشد، بسته به اینکه دانشمندان چگونه وجود آن را دنبال کنند. دانش به شکل‌های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است (رحمان سرشت، ۱۳۷۹).

دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است. با نگرش فراتری به این موضوع، آشکار می‌شود که معمولاً «دانش پایه» عامل تمایز بین داده، اطلاعات و دانش است. این یکی از دلایلی است که در محیط و فضای متکی به دانش، برخی موسسات یا شرکتها می‌توانند همچنان برتری‌های اقتصادی و رقابتی خود را حفظ کنند. «کوهن» و «لونیتال» در مباحث خود، این حقیقت را تشریح می‌کنند که گسترش دانش منوط به شور و هیجان یادگیری و دانش‌پیشین است. به عبارت دیگر، دانش اندوخته شده عامل موثری در افزایش واکنش و فراگیری سهل‌تر مفاهیم است. بنابراین، دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده‌ها» که از طریق قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر، «دانش» معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به دانش تبدیل می‌شوند (Leviathan, 1990 & Cohen).

تعریف دانش از دیدگاه بزرگان

دامنه تعاریف ارائه شده درباره دانش، از کاربردی تا مفهومی و فلسفی و از نظر هدف، از محدود تا گسترده را شامل میشود. برخی تعاریف مربوط به دانش به شرح زیر است:

- دانش، اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل است (ولف)
- دانش، اطلاعاتی سازماندهی و تجزیه و تحلیل شده است که می تواند، قابل درک و نیز کاربردی برای حل مسائل و تصمیم گیری باشد (تورین)
- دانش، شامل حقایق و باورها، مفاهیم و اندیشه ها، قضاوت ها و انتظارات، متدولوژی (روش شناسی) یا علم اصول و نحوه انجام فنون است (ویگ)
- دانش مجموعه ای از نگرش ها، تجربیات و مراحل است که به صورت درست و صحیح در کنار هم قرار گرفته اند. از این رو، راهنمای مناسبی برای افکار، رفتارها و ارتباطات است (روم. ون دراسپک و اسپیکروت)
- دانش، استدلال درباره اطلاعات و داده ها برای دسترسی به کارایی، حل مسائل، تصمیم گیری، یادگیری و آموزش است (بک من)
- دانش، سازمانی اجتماعی از سرمایه های متمرکز انسانی، سرمایه های استعداد های فکری و سرمایه های ساختار است (بروکنینگ)
- دانش سازمانی به اطلاعات پردازش و جاسازی شده از جریانات عادی و مراحل که قابلیت اقدام دارند و نیز دانش به دست آمده به وسیله سیستم های سازمانی، مراحل، تولیدات، قوانین و فرهنگ اطلاق می شود (مایر)

خرد یا بینش (Wisdom)

خرد یا بینش در برگیرنده مبانی، اصول و الگوی اولیه برای فهم و به کارگیری دانش مناسب برای یک منظور خاص یا معین است. به عبارت دیگر دانش روش پیاده سازی و استفاده از اطلاعات و پاسخی برای سؤال چرا (Why) است. ارتباطات برای اینکه از اطلاعات تهیه شده استفاده شود باید آن را در اختیار کاربر قرار داد و این انتقال از طریق مفهوم ارتباطات انجام می شود. ارتباط چندین شکل مختلف دارد مانند مکالمه حضوری، مکالمه تلفنی، ملاقاتهای رسمی، نامه ها و گزارش ها

تعریف مدیریت دانایی

تحقیق در ادبیات مدیریت، نشان می‌دهد که هیچ تعریف مورد توافقی از مدیریت دانایی وجود ندارد. تعاریف عمدتاً بر قابلیت‌های سازمانی در خصوص تولید ثروت از دارایی‌های دانایی مدار متمرکز هستند؛ و نقش مدیریت دانایی، اکتساب، جمع‌آوری و استفاده از دانایی فنی سازمانی و درس‌های آموخته شده‌است.

کمی بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش و دانایی می‌گذرد و در این مدت، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می‌دهند. در ذیل به بیان مهم‌ترین این تعاریف می‌پردازیم:

۱. مدیریت دانایی فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها، و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این هم شامل دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را دربر می‌گیرد و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند. ۱
۲. مدیریت دانایی، کسب دانایی درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانایی ببرند.
۳. مدیریت دانایی، بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانایی در جهت افزایش تأثیر و بازگشت دانایی مربوط به سرمایه دانایی است.
۴. تعریف مدیریت دانایی، اغلب به حوزه‌های تخصصی نویسندگان مقالات وابسته‌است. مدیریت دانایی را به صورت فرایند مستمر اطمینان از توسعه تجربی سازمان‌ها در جهت بهبود قابلیت حل مشکلات سازمانی، و حمایت از مزیت رقابتی تعریف می‌کنند. مدیریت دانایی را به عنوان قابلیت خلق ارزش افزوده از طریق دارایی‌های ناملموس سازمانی تعریف می‌کنند. Waltz عقیده دارد که مدیریت دانایی، به محدوده‌های سازمانی، فرایندها و فناوری‌های اطلاعاتی مختلفی مربوط است که برای دستیابی، خلق و نشر دانایی جهت تحقق مأموریت سازمانی، اهداف کسب و کار و استراتژی‌ها به کار گرفته می‌شوند
۵. فرایند خلق، انتشار و بکارگیری دانش بمنظور دستیابی به اهداف سازمانی.
۶. فلسفه‌ای که شامل مجموعه‌ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فناوریهای بکار گرفته شده که افراد را به منظور اشتراک و به کارگیری دانششان جهت مواجهه با اهداف آنها یاری می‌رساند.
۷. مدیریت دانایی مجموعه فرایندهایی است که خلق، نشر و کاربری دانایی را کنترل می‌کنند.
۸. مدیریت دانایی، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانایی و دیدگاه‌های استادانه را که قابلیت‌های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می‌دهد.

۹. مدیریت دانایی، دانستن ارزش دانایی، فهم اطلاعات سازمان، استفاده از سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانایی می‌باشد.
۱۰. مدیریت دانایی شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب بمنظور تولید، اشتراک و بکارگیری دانش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است.
۱۱. مدیریت دانایی، مدیریت اطلاعات و داده به همراه مهارت‌های تجربیات ضمنی و نهایی افراد جهت تسهیم، استفاده و توسعه توسط سازمان است که به بهره‌وری بیشتر سازمان منجر می‌گردد.
۱۲. مدیریت دانایی به مشابه چتری است که مباحث متعدد مربوط به ارزش دانایی به عنوان یک عامل تولیدی را در بر می‌گیرد.
۱۳. مدیریت دانایی، فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانایی مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد.

دانایی صریح و ضمنی

تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که تنها ۲۰٪ داناییز (صریح) آشکار و واضح (Explicit) و ۸۰٪ مابقی دانایی (ضمنی) تلویحی و نهفته (Tacit or implicit) است. مفاهیم مربوط به این دو نوع دانایی و صفات و ویژگی‌های آنها را در تعاریف زیر بهتر می‌توان دریافت:

دانایی صریح

دانایی است که وضوح کافی برای درک آن وجود دارد. دانای صریح، دانایی است که قابل کد شدن است. منظور از کد، هر گونه کد، اعم از کد نوشتاری، گفتاری، رفتاری و... است. مصادیق این نوع از دانایی، کتاب، مقاله، سخنرانی، روشهای مدون سازمانی و سایر مستندات مشابه، می‌باشد

دانایی ضمنی

چنین دانایی به سه دلیل از شفافیت و وضوح کافی برخوردار نیست:

۱. توانایی تشریح و تعریف دانایی وجود دارد ولی هنوز به عنوان یک دانایی عرضه و معرفی نشده است.
۲. توانایی تشریح و تعریف وجود دارد، اما اراده و قصد آن وجود ندارد.
۳. توانایی تشریح دانایی وجود ندارد.

معمولاً باید این نوع دانایی را در درون اذهان انسان‌ها، رویه‌های سازمان، و نیز در اندوخته‌های فرهنگی جوامع گوناگون مستتر یافت. هرچند که مدیریت دانایی ضمنی، به مراتب مشکل‌تر از دانایی آشکار است، اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان، بیشتر می‌باشد.

دانش سازمانی و انواع آن

هر سازمان دارای دانش است که به وسیله این دانش به ارائه خدمات و محصولات می‌پردازد. این دانش سازمانی است که سازمان را در بازار رقابتی نگه می‌دارد و بقای آن را تضمین می‌کند.

از آن جایی که هر سازمان متشکل از مجموعه افراد است، پس دانش سازمانی از دانش‌های شخصی شکل می‌گیرد. دانش می‌تواند متصل به افراد باشد که «دانش شخصی» نامیده می‌شود. همچنین دانش می‌تواند در فرآیندها، قوانین، سیستم‌های کاری و ... یافت شود که با نام «دانش گروهی» شناخته می‌شود.

دانش در هر سازمان می‌تواند به شکل‌های زیر موجود باشد:

دانش محصول: شامل دانش خود محصول و نحوه تولید آن می‌باشد. دانش خود محصول به معنی رفع مشکلات ناشی از استفاده از محصول می‌باشد و دانش نحوه تولید به معنی بهترین و مقرون به صرفه‌ترین روش تولید محصول می‌باشد. این نوع دانش، ساخت یافته و درون سازمانی می‌باشد.

دانش متخصصان: دانش افراد فعال در سازمان که باعث شکل‌گیری محصولات و خدمات آن سازمان می‌شود. بیشترین فعالیت سازمان‌ها در مدیریت دانش، استخراج، مستندسازی و قابل استفاده مجدد نمودن این نوع دانش می‌باشد.

دانش رهبری: شامل تمام قوانین و فرآیندها و ابزارهای مدیریت کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. این نوع دانش یک دانش درونی است که معمولاً توسط افراد سطح اول هر سازمان تعیین می‌گردند.

دانش محیطی: این نوع دانش شامل برداشت‌هایی است که از یک محیط می‌توان داشت. این نوع دانش به سختی به شکلی خارجی مشاهده می‌شود و عموماً دانش درونی است.

دانش اجتماعی: تصویری که از یک سازمان و یا مجموعه در اذهان شکل می‌گیرد، دانش اجتماعی است.

از دیدگاه دیگر، در سازمان‌ها دو نوع دانش وجود دارد که به عنوان دانش صریح یا آشکار و ضمنی یا پنهان شناخته می‌شوند. تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که تنها ۲۰٪ دانش آشکار و صریح و ۸۰٪ مابقی پنهان و ضمنی است دانش آشکار، دانشی است که وضوح کافی برای درک آن وجود دارد. مصادیق این نوع از دانش،

کتاب، مقاله، سخنرانی، روش های مدون سازمانی و سایر مستندات مشابه می باشد اما دانش ضمنی را می توان درون اذهان انسان ها، رویه های سازمان و نیز در اندوخته های فرهنگی جوامع گوناگون مستتر یافت.

دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می گیرد، در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می شود که جنبه ی عینی تر و عقلانی تری دارد. دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت است و هم قابل دسترسی است. پولانی در تمایز میان دو دانش می گوید: «می توانیم بیش از آن که به زبان می آوریم، بدانیم». او در اصل چنین می گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه ها دشوار است.

دانش آشکار به راحتی قابل پردازش کامپیوتری، انتقال الکترونیکی و ذخیره سازی در پایگاه های اطلاعاتی است؛ ولی ماهیت ذهنی و حسی دانش ضمنی، پردازش و انتقال دانش کسب شده را از طرق منطقی و ساختارمند بسیار مشکل می سازد. برای اینکه دانش ضمنی در سازمان انتقال و گسترش یابد، باید آن دانش به کلمات یا اعدادی تبدیل شوند که برای هر کس قابل درک و فهم است.

ویژگی های دانش سازمانی

دانش سازمانی دارای ویژگی های زیر است:

منحصر به فرد: هر فردی در سازمان، دانش را بر اساس برداشت شخصی که از اطلاعات درون و برون سازمانی به دست می آورد، در اختیار دارد. علاوه بر این، دانش سازمانی بر اساس گذشته تاریخی و تجربیات و مهارت های جمع شده خود سازمان شکل می گیرد. بنابراین دو گروه یا دو سازمان به شیوه یکسان، فکر و عمل نخواهند کرد. دارای ارزش: دانش سازمانی، باعث بهبود تولیدات، فرآیندها، فناوری ها یا خدمات می شود و سازمان را قادر می سازد که قدرت رقابت و کارآیی خود را افزایش دهد. دانش به سازمان ها کمک می کند تا با رویکردی جدید به حل مسائل و مشکلات خود بپردازند و خود را با تغییرات فناوری هماهنگ نمایند و آن را با روشی درست برای تسهیل کارکرد و خدمات سازمانی خود به کار گیرند.

غیرقابل جایگزین: یعنی دانش سازمانی به وجود آمده در یک سازمان، قابل به کارگیری در سازمان های دیگر، به عنوان جایگزین نیست، چرا که همان کارکردها، تجربه ها و افراد، نمی توانند در جای دیگر دوباره تکرار شوند. استراتژیک: دانش سازمانی یک منبع استراتژیک است، لذا سازمان هایی که می خواهند به رقابت ادامه دهند و پویایی خود را حفظ کنند باید ساز و کارها را برای ضبط دانش مربوط ایجاد دهند و آن را به طور دقیق، دائمی، مختصر و به موقع به همه افرادی که به آن نیاز دارند برسانند.

انواع دانش

دانش آشکار و دانش پنهان

هدف مدیریت دانش این است که دانش مورد نیاز کارکنان را از یک منبع مرکزی بدست آورده و مازاد آنرا کنار بگذارد. مدیریت دانش عبارتست از بدست آوردن دانش درست برای مردم درست، در زمان درست، بطوریکه آنها بتوانند بهترین تصمیم را اتخاذ کنند. دانش نه داده است و نه اطلاعات، هر چند که به هر دو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست. چنان چه بخواهیم بدانیم که داده‌ها و اطلاعات چگونه به دانش تبدیل می‌شود، بایستی درباره «مدیریت دانش» چیزهایی بدانیم ابتدائی ترین تعریف مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن

چهار نوع دانش مشخص شده است :

دانش نیروی انسانی: دانشی که در مغز اعضای سازمان وجود دارد.
دانش مکانیزه: دانشی که حامل وظایف ویژه یکپارچه در سخت افزار ماشین است.
دانش مستند: که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفتر کل، دستورات و نمودارها، و... ذخیره می‌شود.
دانش خودکار و اتوماتیک: که به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه‌های رایانه ای که وظایف خاص را پشتیبانی می‌کند، قابل دسترسی است .

دانش صریح و دانش ضمنی

از سوی دیگر دانش را به دو نوع ضمنی و صریح تصور می‌کنند. دانش ضمنی معمولاً در قلمرو دانش شخصی، شناختی و تجربی قرار می‌گیرد. در حالیکه دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی تر، عقلانی تر و فنی تر دارد شامل داده‌ها، خط مشی‌ها، روش‌ها، نرم افزارها، اسناد و...

دانش صریح به طور معمول هم به خوبی قابل ثبت و هم قابل دسترسی است. پولانی (۱۹۹۶) در تمایز گذاری میان دو نوع دانش می‌گوید که بیان کردن دانش ضمنی با واژه‌ها دشوار است. فن آوری اطلاعات به طور سنتی روی استفاده از دانش صریح متمرکز شده است. با این حال سازمان‌ها اکنون دریافته‌اند که برای انجام موثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند. از این رو در حال ایجاد روش‌های حاضر به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح هستند که می‌تواند تدوین شود و بنابراین دیگران می‌توانند آنرا ثبت و ذخیره نمایند و هدف مدیریت دانش اینست که دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل شود بطور موثر انتشار یابد که این مفهوم قدرتمند به ایجاد روشها، ابزارها و کاربردهای مدیریت دانش کمک کرده است.

دانش ضمنی یا دانش تلویحی

دانش ضمنی یا دانش تلویحی به دانشی اشاره دارد که در پی تجربه‌ها، مهارت‌ها، و دانایی‌های شخصی، در اذهان مردم جوامع پدید می‌آید، و به آسانی تن به نمایش و بیان صریح نمی‌دهد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که به مرور زمان و با ادامه جریان زندگی نوعی از دانش در درون اشخاص نهادینه می‌گردد؛ پولانی نخستین بار در سال ۱۹۶۹ با بیان این مطلب که «ما بیشتر از آنچه می‌گوییم، می‌دانیم» به نمونه‌هایی از تواناییهای انسان نظیر یادگیری دوچرخه سواری و شنا یا چگونگی تشخیص چهره‌ها اشاره می‌کند که تشریح نحوه انجام آن به راحتی توسط فرد امکان پذیر نیست، او دانش اینگونه تواناییهای را «دانش ضمنی» نامید. به بیانی دیگر، دانش ضمنی را می‌توان مجموعه‌ای از تجربارب، مهارتها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده است بلکه جایگاه آن را ذهن آدمی و فعالیتهای او تشکیل می‌دهد.

دانش آشکار

دانش آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می‌باشد آن به کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد و ... در قالب نوشته، صدا، عکس، نرم افزار و... مدون و کد گذاری کرد به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است در مقابل دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است این نوع دانش از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می‌شود و قابل کدگذاری نبوده. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است.

تفاوت دانش صریح و دانش ضمنی چیست؟

دانش صریح دانش مستند است. مثل یک دفترچه راهنما، توسط دیگران نیز قابل استفاده است. ولی دانش ضمنی دانشی است که در ذهن است. مثل تشخیص عملکرد موتور از روی صدا. یا تکنیک‌های ظریف نقاشی که در عمل آموخته می‌شوند. دانش صریح وقتی به اشتراک گذاشته شود همه می‌توانند از آن استفاده کنند. دانش ضمنی ممکن است قابل اشتراک گذاری نباشد. زیرا بیان تجربه در قالب سطور و کلمات کار آسانی نیست. پس با توجه به مطالب بیان شده می‌توان نتیجه گرفت که دانش ضمنی به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می‌کند. و دانش ضمنی و تصریحی مکمل یکدیگرند این بدین معناست که برای ایجاد دانش جدید به اشتراک گذاری هر دوی آنها در سازمان ضروری است در چرخه اشتراک گذاری دانش ضمنی می‌تواند به دانش صریح به دانش ضمنی تبدیل گردد.

ویژگی های دانش سازمانی

دانش سازمانی دارای ویژگی های زیر است:

منحصر به فرد: هر فردی در سازمان، دانش را بر اساس برداشت شخصی که از اطلاعات درون و برون سازمانی به دست می آورد، در اختیار دارد. علاوه بر این، دانش سازمانی بر اساس گذشته تاریخی و تجربیات و مهارت های جمع شده خود سازمان شکل می گیرد.

بنابراین دو گروه یا دو سازمان به شیوه یکسان، فکر و عمل نخواهند کرد.

دارای ارزش: دانش سازمانی، باعث بهبود تولیدات، فرآیندها، فناوری ها یا خدمات می شود و سازمان را قادر می سازد که قدرت رقابت و کارایی خود را افزایش دهد. دانش به سازمان ها کمک می کند تا با رویکردی جدید به حل مسائل و مشکلات خود بپردازند و خود را با تغییرات فناوری هماهنگ نمایند و آن را با روشی درست برای تسهیل کارکرد و خدمات سازمانی خود به کار گیرند.

غیرقابل جایگزین: یعنی دانش سازمانی به وجود آمده در یک سازمان، قابل به کارگیری در سازمان های دیگر، به عنوان جایگزین نیست، چرا که همان کارکردها، تجربه ها و افراد، نمی توانند در جای دیگر دوباره تکرار شوند.

استراتژیک: دانش سازمانی یک منبع استراتژیک است، لذا سازمان هایی که می خواهند به رقابت ادامه دهند و پویایی خود را حفظ کنند باید ساز و کارها را برای ضبط دانش مربوط ایجاد دهند و آن را به طور دقیق، دائمی، مختصر و به موقع به همه افرادی که به آن نیاز دارند برسانند.

تعریف مهندسی دانش

مهندسی دانش به مجموعه فرایندهای مربوط به طراحی، مهندسی و ایجاد سامانه های مبتنی بر دانش اطلاق می شود. مهندسی دانش دارای وجوه مشترک فراوانی با مهندسی نرم افزار است، به طوری که بیشتر راه حل ها و روشهای هریک را می توان در دیگری استفاده کرد. علاوه بر آن، زمینه های دیگری مثل هوش مصنوعی، پایگاه های داده ها، کاوش های ماشینی در داده ها، سامانه های خبره، سامانه های پشتیبانی تصمیم ها و نیز سامانه های اطلاعات جغرافیایی را باید در ارتباط نزدیک با مهندسی دانش به حساب آورد.

مهندس دانش کیست؟

با این توضیحات که ارائه کردیم، تکلیف مهندس دانش مشخص است. مهندس دانش نقش یا فردی است که تبحر کافی در تحلیل و مدل سازی دانش و تولید دانش مهندسی شده با توجه به نیازها، شرایط و الزامات سازمان یا مساله مورد نظر خود دارد. این تبحر به همراه تلاشی که مهندس دانش کمک می کند، باعث می شود کاربران نهایی سیستم های دانش محور، کار به مراتب ساده تری داشته باشند. وقتی می گوییم سیستم های دانش محور منظور هر گونه سیستمی است که با دانش سر و کار دارد نه لزوما پایگاه دانش یا سیستم نرم افزاری مدیریت دانش سازمانی. به این ترتیب مانند آن چه از مهندسين نرم افزار در معماری، تولید و توسعه ساخت یافته سیستم های نرم افزاری توقع داریم، از مهندس دانش توقع می رود معماری صحیحی برای دانش سازمانی در سطوح کلان و اجرایی سازمان ایجاد کرده و مدیریت نماید.

مدل های مدیریت دانش

تاکنون بسیاری از نویسندگان مدل هایی را در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه داده اند که بیشتر آن ها از نظر محتوایی تقریبا مشابه یکدیگرند اما دارای واژه ها و فازها با ترتیبات متفاوت هستند. در این مدل ها فرض بر این است که مراحل و فعالیت ها اغلب هم زمان گاهی اوقات پی در پی و به ندرت در یک ترتیب خطی هستند.

مدل هسیگ

مدل هسیگ (2000) از چهار فرایند زیر تشکیل شده است :

- خلق کن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بر می گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ساختن ارتباط های متقاطع با دیگر موضوعات، از این اهمیت کلیدی برخوردار است .
- ذخیره کن: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می شود، به وجود می آید در این سامانه باید، دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود .
- نشر کن: این فرایند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند .
- به کار ببرید: چهارمین فرایند، از این ایده آغاز می شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند.

مدل نوناکا و تاکوچی

محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی تاثیر بسیاری بر مبانی مدیریت دانش داشته اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این تقسیم بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان معروف شده است .

این مدل بر خلاف مدل های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و نهان مبذول داشته، به نحوه تبدیل آن ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی مراحل زیر باد برای انتقال (تبدیل) این دو نوع از دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند .

اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر، (نحوه رفع مشکل برنامه -طراحی بصورت غیر معمول. برای انجام موثر این فرایند باید میان افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود (Davenport& prusak,1998). این امر با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می گردد. نشست یک گروه که تجربیات را توضیح داده و در باره آن بحث می کند، فعالیتی عادی است که در آن اشتراک دانش پنهان می تواند رخ دهد (Marwick,2001,816) .

خارجی کردن (بیرونی سازی): (پنهان به آشکار) :تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت فرد می تواند، دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار، کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه دهد. گفتگوهای میان یک گروه، در پاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخدادها، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آن ها رخ می دهد .

پیوند و اتصال برقرار کردن (آشکار به آشکار) : در این مرحله، حرکت، از دانش آشکار فردی، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش، توسعه می یابد .

درونی سازی (آشکار به نهان) :در این مرحله دانش آشکار به دست آمده در سازمان، نهادینه می شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود).

گذراندن مراحل چهارگانه بالا، باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل، ادامه یابد، تا به این وسیله، هر مرحله ای، کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش های جدید نیز شود.

خلق دانش، نتیجه تاثیر متقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است، به واسطه تعامل فرد با دیگران، دانش پنهان، برون سازی شده به اشتراک گذارده می شود، همچنین افراد در این فرایندها از راه مدیریت دانش با به دست

آوردن بینش و تجربه سازمانی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق، منتشر و درونی می‌کند. (Nonaka,1998)

از آنجا که همه فرایندهای این مدل مهم اند، بنابراین لازم است آن‌ها را در مدیریت دانش به صورت یکپارچه مورد توجه قرار داده با اندیشیدن تدابیر و برنامه ریزی‌های لازم و نیز باعنایت به موقعیت سازمان مورد نظر، توازن بین این فرایندها را برقرار کرد (Hansen/Tierney,1999).

مدل پایه‌های ساختمان دانش

این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت (2002) به نام "مدل پایه‌های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش" نام گذاری شده است. همان گونه که پیشتر گفته شد، با توجه به جنبه کاربردی تر این مدل، آن را به عنوان مدل نسبتاً کاملی که نکات مثبت همه مدل‌ها را تقریباً در بر می‌گیرد -مورد توجه بیشتر قرار خواهیم داد.

طراحان مدل یاد شده، مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل؛ درونی و بیرونی است.

-سیکل درونی: به وسیله بلوک‌های: کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره برداری) و نگهداری از دانش، ساخته می‌شود.

-سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نماید.

کامل کننده این دو سیکل "بازخورد" است.

نحوه عملکرد پایه‌های این مدل به شرح زیر است :

الف- تعیین هدف‌های دانش: هدف‌های مدیریت دانش، باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

سطح استراتژیک: تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه انجام می‌شود.

سطح عملیاتی: که در این سطح، با توجه به هدف‌ها باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه‌های لازم باید دستیابی به آن‌ها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید.

ب- شناسایی دانش: با طرح این پرسش که " آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم ؟ " باید انجام این وظیفه مدیریت دانش؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد. بسیاری از سازمان‌ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم

گیری‌ها و هدف گذاری هایشان دچار مشکل می‌شوند، البته ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان، به همراه هم انجام می‌شود .

پ- کسب دانش: در این مرحله، دانش‌ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و... از منابع شناسایی شده در مرحله کشف، کسب گردد و نیز مشخص نمودن آن که چه قابلیت‌هایی را می‌توان از خارج خریداری / تهیه کرد و مورد استفاده قرار داد، مورد توجه قرار می‌گیرد .

ت- توسعه دانش: با توجه به پایه‌های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد، البته این امر، شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرایندها و... و مسائلی از این دست می‌شود .

ث- تسهیم دانش: مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش، به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد .

ج- استفاده از دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان، به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات (دانش) استفاده کرد .

چ- نگهداری دانش: ذخیره و نگهداری و روز آمد کردن دانش به این بخش مربوط می‌شود. این روش، از نابودی دانش جلوگیری کرده به آن اجازه اینکه مورد استفاده قرار گیرد را می‌دهد که البته در این راستا باید ساز و کارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد شود.

موانع ایجاد مدیریت دانش در سازمان‌ها

برای اجرای راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها محدودیت‌هایی نیز وجود دارد که این محدودیت‌ها و موانع عبارتند از:

۱- کمبود روابط انسانی در فرایند مدیریت دانش

۲- کمبود نیروی نخبه و صاحب فکر

۳- عدم ارزش فراگیر و تلاش‌های مدیریت دانش

۴- کمبود فرهنگ‌سازی و اشاعه دانش در سازمان‌ها

۵- روشن نبودن ارزش دانش و مدیریت دانش در سازمان

مراحل اجرا و عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان‌ها

برای داشتن یک سازمان دانش محور یا دانش‌بنیان باید مراحل را به اجرا درآورد و این مراحل عبارتند از:

۱- آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران به اهمیت دانش در سازمان

۲- ارزیابی سطح دانش سازمان (معیارسنجی)

۳- تشکیل تیم دانش کمیته‌های علمی - کانون اتاق‌های فکر - اندیشه‌ورزی و تجربه‌نگاری یا حمایت از دانش ضمنی افراد

۴- تدوین چشم‌انداز دانش (نقشه راه دانشی)

۵- فرهنگ سازی استقلال واحد مدیریت دانش در سازمان

۶- مدیریت دانش و فناوری اطلاعات و به کارگیری فناوری اطلاعات برای سازماندهی دانش و اشتراک آن.