

# الگوی هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان

غلامحسین نیکوکار<sup>۱</sup>، امین حکیم<sup>۲\*</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت دانشگاه امام حسین (ع) و پژوهشگر در حوزه راهبردی، تهران، ایران  
۲- دانشجوی دکتری گروه فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

پذیرش: ۸۸/۱۲/۲۶

دریافت: ۸۸/۱۰/۱۵

## چکیده

هدف از هم‌راستایی استراتژیک و زنجیره ارزش مدیریت دانش، ایجاد و توسعه استراتژی برای مدیریت دانش در سازمان می‌باشد، به نحوی که با استراتژی‌های کلان سازمان هم‌پوشانی داشته و نیز کلیه منابع اطلاعاتی سازمان در راستای ایجاد ارزش افزوده دانش و دستیابی به مزیت رقابتی سازمان؛ استفاده و آن را هدایت کند.

بر این اساس در مقاله حاضر نخست سعی شده است تا با تبیین مفهوم زنجیره ارزش در ساختار فرایند استراتژی مدیریت دانش سازمان همچنین تشریح هر یک از اجزای این فرایند، الگوی استراتژیک از این فرایند ارائه شده و سپس ارتباط این فرایند (استراتژی مدیریت دانش) با استراتژی کلان سازمان در قالب یک الگوی فرایندی بررسی شود.

**کلیدواژه‌ها:** هم‌راستایی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک دانش، مدیریت دانش، زنجیره ارزش .

## ۱- مقدمه

در سال‌های اخیر، اطلاعات و دانش به عنوان مهم‌ترین دارایی جایگزین سرمایه و انرژی شده‌اند؛ همان‌طور که سالیان پیش، سرمایه و انرژی جایگزین زمین و نیروی کار شد. از سوی دیگر با تغییر ساختارهای نوین استراتژی‌های سازمانی و تأکید آن‌ها به



برنامه‌ریزی بر پایه کارایی منابع<sup>۱</sup>، دانش که اکنون دیگر یکی از سرمایه‌ها و منابع اصلی سازمان محسوب می‌شود، به عنوان یکی از پایه‌های مهم برنامه‌ریزی استراتژیک مفهوم و معنا پیدا کرد. در همین راستا نکاتی چند پیرامون ساختار مدیریت دانش قابل توجه می‌باشند که در ادامه به آن‌ها اشاره شده است:

- اولین بخش از چرخه دانش، داده‌ها می‌باشند که مدیریت دانش در فرایندی برگشت‌پذیر، سعی بر تبدیل داده‌ها به اطلاعات و سپس دانش دارد (شکل ۱)؛
- پوشش هر دو حوزه دانش صریح و ضمنی همچنین استفاده از ابزارها و فنون مختلف در جهت نگهداری و بازیابی اطلاعات به گونه‌ای که سرعت و دقت دستیابی به دانش افزایش پیدا کند، نیز یکی دیگر از موارد قابل توجه در ساختار مدیریت دانش می‌باشد؛
- طبقه‌بندی و جستجو در منابع مختلف و متعددی که بسترهای انتقال دانش می‌باشند از جمله قابلیت‌های مورد انتظار مدیریت دانش می‌باشند، منابعی مانند افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات نوشتاری یا الکترونیکی، محتوای مدارک، همایش‌ها و نشست‌ها همچنین سایر منابع اطلاعاتی ساخت یافته و نیافته.
- از آن‌جا که یادگیری مستلزم انتقال دانش و توان به کارگیری آن می‌باشد، قابلیت تکرار و بازخورد در راستای توانایی به کارگیری دانش لازم است [۱]؛
- به واسطه مدیریت دانش، افراد در سازمان‌ها با یکدیگر تبادل اطلاعات کرده و دانش خویش را به اشتراک می‌گذارند که نتیجه آن جاری شدن دانش در سطح سازمان و کلیه کارکنان آن می‌باشد. به این ترتیب با خروج کارکنان از سازمان (با توجه به هزینه، زمان و سایر منابعی که صرف آموزش، پرورش و تجربه‌اندوزی آن‌ها شده است)، دانش موجود یا تولید شده در سازمان باقی مانده و خطرپذیری از دست دادن آن به وسیله سازمان و کارکنان به کم‌ترین حد خود می‌رسد. علاوه بر این در سازمان‌هایی که ساختار مدیریت دانش به طور کامل در آن‌ها شکل گرفته است، انتقال دانش منحصر به حوزه‌ای خاص از سازمان نشده و در همه جهات و سطوح سازمانی (به صورت عمودی، افقی، از بالا به پایین و بالعکس) تبادل دانش صورت می‌پذیرد، به این صورت متقاضیان دانش به فراخور نیاز خود در زمان مناسب به مقاصد گوناگون از منابع موجود بهره‌برداری می‌کنند [۱]. بنابراین

با توجه به اهمیت و لزوم داشتن دانش، پیش از هر حرکت یا تصمیم‌گیری این‌گونه می‌توان بیان کرد که محدوده کاربرد دانش بسیار وسیع و متنوع می‌باشد (برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و بازخورد، تصمیم‌گیری) همچنین سطوح مختلف سازمان هر یک به فراخور و نیاز خود می‌توانند در راستای اثربخشی هر چه بالاتر بهره‌برند. در همین جا، مطلب حایز اهمیت آن است که مدیریت دانش زمانی اثربخش خواهد بود که از یک استراتژی مدون و واحد در سطح سازمان پیروی کند.

در این مقاله سعی شده است تا به تبیین مفهوم زنجیره ارزش دانش در قالب الگوی استراتژیک و هم‌راستا با استراتژی‌های کلان سازمان پرداخته شود. اما برای ورود به بحث، نخست پس از طرح پیشینه موضوع به تعریف دانش و جنبه‌های آن پرداخته شده و سپس اجزای مختلف الگوی استراتژیک زنجیره ارزش مدیریت دانش در سازمان‌ها شامل معماری دانش، نقشه دانش، فرایند دانش، شاخص‌های ارزیابی و استراتژی دانش مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند و در نهایت نیز جهت تکمیل مباحث، فرایند استراتژی دانش در تعامل با استراتژی سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۲- پیشینه موضوع

با وجود سابقه بسیار کم مدیریت دانش و نوظهور بودن آن در بین جوامع، منابع متعددی درخصوص این شاخه از علم می‌توان پیدا کرد که به بحث و تحقیق درباره جنبه‌های گوناگون فنی، مدیریتی، تجاری و نظامی این مقوله پرداخته‌اند، اما کم‌تر مطالعه‌ای تاکنون به بررسی مدیریت دانش در جایگاه یک استراتژی و ارتباط آن با استراتژی کلان سازمان پرداخته است. درخصوص پیشینه مطالعاتی پژوهش حاضر به دلیل نوین بودن مباحث مربوط به این بخش، منابع محدودی را می‌توان دید که به‌طور دقیق معطوف به این حوزه باشند، اما برای غنی‌سازی ادبیات پژوهش، از بین منابع متعدد و تحقیق‌های صورت پذیرفته که به نوعی مرتبط با این حوزه می‌باشند، مواردی که به مباحث تحقیق حاضر نزدیک‌تر بوده و ارتباط هر چه بیش‌تری با موضوع پژوهش داشته باشند، استخراج و بررسی شده‌اند. درنهایت از میان تمامی آثار مورد اشاره، تنها تعداد محدودی براساس نقطه نظرات نویسندگان و ماهیت مطالب با هدف این تحقیق سازگاری داشته‌اند که از آن جمله می‌توان



به آثار کاتسولاکس<sup>۲</sup> و هری‌هاران<sup>۳</sup> اشاره کرد.

پس از بررسی آثار فوق (مرتبط با حوزه‌های این تحقیق) استنباط می‌شود که علی‌رغم وجود حجم عظیمی از منابع و اطلاعات پراکنده در گرایش‌ها، شاخه‌ها و مباحث متنوع این مقوله، متأسفانه هنوز رابطه بین مدیریت دانش در جایگاه یک استراتژی و ارتباط آن با استراتژی کلان به‌طور توأم مورد بررسی قرار نگرفته و مهجور مانده است، از طرفی می‌توان این استنباط را کرد که به دلیل نوین بودن و اهمیت حوزه مذکور در ملاحظات بین‌المللی، ملی و سازمانی، کشورهای پیشرو که خود مبدع این بستر بوده‌اند، منابع محدودی را ارائه داده‌اند که تاکنون زمینه انتشار پیدا نکرده است.

## ۲-۱- استراتژی دانش و استراتژی‌های سازمانی

ارتباط استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمان، رابطه‌ای دو سویه است. به این صورت که استراتژی‌های تدوین شده برای مدیریت دانش، بخش جدایی‌ناپذیری از استراتژی کلان سازمان می‌باشند، بنابراین با استناد به این مطلب می‌توان گفت: استراتژی سازمان بر استراتژی دانش اثرگذار است. اما از سوی دیگر، استراتژی دانش و مدیریت آن در سازمان نیز بر کیفیت و چگونگی استراتژی کلان سازمان اثرگذار است، چرا که توانایی و قابلیت مدیریت دانش در قیل، حین و بعد از برنامه‌ریزی جایگاه ویژه‌ای دارد که باد مورد توجه قرار گیرد [۲]. در همین خصوص قابل ذکر است که دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان نقش به‌سزایی در تدوین، اجرا، نظارت و بازخورد برنامه‌ها دارد، بر این اساس در تکمیل مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیریت سرمایه‌ها و منابع دانش محیط داخلی و خارجی نیز باید پرداخته شود.

پویایی برنامه استراتژیک در گرو به روزرسانی آن و به روزرسانی مستلزم کسب اطلاعات و دانش از محیط می‌باشد، بنابراین می‌توان این گونه برداشت کرد که پویایی برنامه استراتژیک به قابلیت مدیریت دانش وابسته است [۳، صص ۱۷۱-۱۸۰].

با این وجود اگرچه لحاظ کردن بسترهای مدیریت دانش در برنامه‌ریزی استراتژیک ضروری می‌باشد اما شرط کافی، عملی کردن و اجرای مدیریت دانش است. از این رو با یاری

جستن از قابلیت‌های سیستم‌های فناوری اطلاعات در این مسیر می‌توان دانش موجود در تمامی بخش‌ها و منابع سازمانی را به کمک برنامه‌ریزی فراخواند و پس از آن نیز با کمک همین سیستم‌های فناوری اطلاعات نسبت به نشر و اشتراک‌گذاری برنامه‌ها اقدام کرد [۴].

### ۳- الگوی استراتژیک زنجیره ارزش مدیریت دانش

همان‌طور که پیش‌تر تشریح شد، یک سازمان برای حفظ توان ماندگاری و رقابتی خود باید قادر باشد تا با توجه به مقتضیات پیش آمده استراتژی خود را تغییر دهد که به تبع آن تغییراتی نیز در ساختار و نحوه عملکرد سازمان رخ خواهد داد. در این شرایط، نقش الگوی استراتژیک زنجیره ارزش مدیریت دانش در ایجاد یک قابلیت پویا برای تطابق، تلفیق و بازپیکربندی<sup>۴</sup> منابع و کارکردهای سازمانی در جهت تغییر می‌باشد. در واقع سازمان از این طریق مزیت رقابتی لازم جهت تغییر، ماندگاری و رقابت در محیط را پیدا می‌کند.

الگوی استراتژیک زنجیره ارزش مدیریت دانش از پنج مرحله اصلی براساس شکل ۱ تشکیل شده است که هر یک از مراحل، پیش‌نیاز و مکمل مرحله بعد از خود می‌باشند. توالی این مراحل به گونه‌ای طراحی شده است که در نهایت به ایجاد استراتژی مدیریت دانش برای سازمان منتهی خواهد شد. البته از جمله ویژگی‌ها و شاخصه‌های این الگو آن است که به واسطه شناسایی کلیه منابع دانشی موجود، بالقوه و مورد انتظار سازمان و سپس مشارکت منابع اطلاعاتی و دانشی در یک فرایند ارزش‌آفرینی، جایگاه ویژه‌ای در کمک به اجرای استراتژی‌های سازمان از این طریق خواهد داشت. پنج مرحله یاد شده در این الگو که سازمان را به استراتژی دانش و سپس استراتژی کلان سازمانی می‌رسانند، به شرح زیر است:

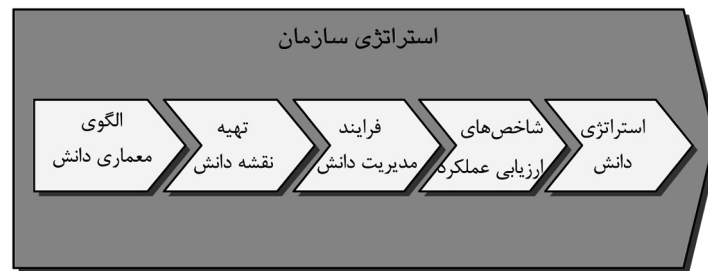
مرحله اول- معماری دانش: شناسایی و استخراج دانش

مرحله دوم- نقشه دانش: نقشه‌برداری و ثبت دانش

مرحله سوم- فرایند دانش: ساختار انتشار و اشتراک دانش

مرحله چهارم- شاخص‌های ارزیابی: سنجش عملکرد دانش

مرحله پنجم- استراتژی دانش: برنامه کلان و سیاست‌گذاری دانش



شکل ۱ الگوی فرایند استراتژیک زنجیره ارزش مدیریت دانش

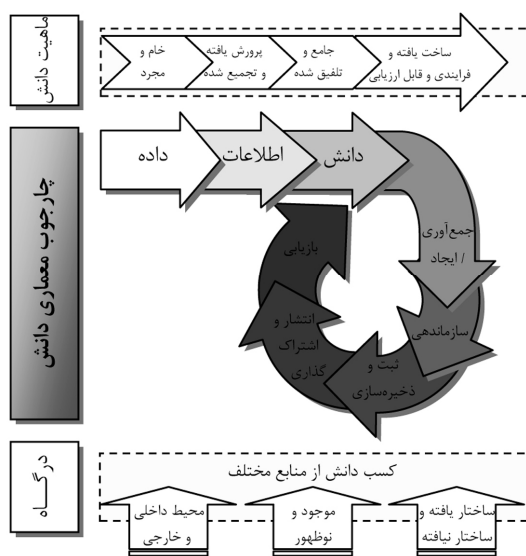
حال با توجه به مباحث یاد شده، نخست به تعریف اجزای مختلف این الگو و سپس بررسی ارتباط آن با استراتژی دانش و ساختار و معماری آن پرداخته شده، سپس با تعریف فرایند دانش و شاخص‌های ارزیابی آن به استراتژی دانش پرداخته می‌شود.

### ۳-۱- معماری دانش<sup>۵</sup>

دانش از جمله سرمایه‌های مهم سازمان است که مدیریت آن از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد، اما پوشش این موضوع در قالب یک سیستم واحد، امکان‌ناپذیر است و مجموعه‌ای از نظام‌ها، کارکردها، قابلیت‌ها و ابزارها می‌باشند که در بخش‌های مختلف و در کنار یکدیگر منجر به تأمین این مهم می‌شوند. مدیریت دانش را می‌توان فرایند مستمری دانست که هدف نهایی آن ایجاد، توسعه و به کارگیری دانش است البته این فرایند دانش‌آفرینی مستلزم گام‌های چندگانه‌ای همچون شناسایی، جمع‌آوری یا در صورت لزوم تولید، سازمان‌دهی، ثبت و ذخیره‌سازی، انتشار و به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش در درون و بیرون سازمان می‌باشد که به سبب کارایی و استمرار در ایجاد و استفاده از دانش، تعالی سازمانی و فردی را به دنبال خواهد داشت [۵]. در واقع مدیریت دانش با شناسایی، نقشه‌برداری و در اختیار گرفتن سرمایه‌های فکری به تولید دانش‌های جدید هم‌چنین در دسترس قرار دادن و انتشار به موقع آن‌ها در سطح سازمان کمک می‌کند که نتیجه این

موضوع تأمین اطلاعات مفید در زمان و محل مناسب برای مقاصد و افراد مشخص می‌باشد.

به واسطه مدیریت دانش، افراد در سازمان‌ها با یکدیگر تبادل اطلاعات کرده و دانش خویش را به اشتراک می‌گذارند که نتیجه آن جاری شدن دانش در سطح سازمان و کلیه کارکنان آن می‌باشد. به این ترتیب با خروج کارکنان از سازمان (با توجه به هزینه، زمان و سایر منابعی که صرف آموزش، پرورش و تجربه‌اندوزی آن‌ها شده است)، دانش موجود یا تولید شده در سازمان باقی مانده و خطرپذیری از دست دادن آن به‌وسیله سازمان و کارکنان به کم‌ترین حد خود می‌رسد. علاوه بر این در سازمان‌هایی که ساختار مدیریت دانش به طور کامل در آن‌ها شکل گرفته است، انتقال دانش منحصر به حوزه‌ای خاص از سازمان نشده و در همه جهات و سطوح سازمانی (به صورت عمودی، افقی، از بالا به پایین و بالعکس) تبادل دانش صورت می‌پذیرد، به این صورت متقاضیان دانش به فراخور نیاز خود در زمان مناسب به مقاصد گوناگون از منابع موجود بهره‌برداری می‌نمایند.



شکل ۲ ساختار معماری دانش و اجزای آن



### ۳-۱-۱- ماهیت دانش

در ارتباط با ماهیت دانش باید اشاره کرد که کوچک‌ترین واحد دانش، داده‌های خام<sup>۱</sup> می‌باشند که کلی بوده و حقایقی محض را نشان می‌دهند، اما در سطحی بالاتر به دلیل پردازشی که روی این اطلاعات خام صورت می‌پذیرد، آن‌ها غنی‌تر شده و به اطلاعات<sup>۲</sup> تبدیل می‌شوند. در یک سطح بالاتر زمانی که این اطلاعات مورد گزینش، استخراج، پردازش، تلفیق و بازیابی قرار می‌گیرند، به دلیل جامعیت و یکپارچگی که پیدا می‌کنند با نام دانش<sup>۳</sup> شناخته می‌شوند. شکل ۲ روند تکامل و پرورش اطلاعات هم‌چنین خصوصیات سطوح مختلف آن را نشان می‌دهد [۴].

نکته قابل توجه آن است که دانش افراد مختلف در یک زمینه موضوعی با دارا بودن اطلاعات یکسان و مشابه می‌تواند متفاوت باشد. نوناکا<sup>۴</sup> معتقد است اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌شود که به وسیله اشخاص تفسیر شده، با عقاید و تعهدات آن‌ها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود.

در سازمان‌هایی که به شکل سنتی اداره می‌شوند دانش از بالا به پایین در طول خطوط سازمانی در جریان است. در این صورت دانش به‌ندرت در زمان درست و در جایی که بیش‌ترین نیاز به آن وجود دارد، قابل دسترس است. اما در سازمان‌های دانش محور<sup>۵</sup> که به اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند، دانش در کل سازمان جاری است و هرکس به فراخور نیاز خود در زمان مناسب می‌تواند از آن در جهت انجام وظایف خود استفاده کند.

### ۳-۱-۲- چرخه دانش و درگاه آن

اولین جزء از چرخه دانش، داده است. در این چرخه داده‌ها واقعیت‌هایی خام می‌باشند که به شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر، اصوات و ... قابل دسترس بوده و به تنهایی معنا و مفهومی را به ذهن متبادر نمی‌کنند. چنانچه داده‌ها مورد تفسیر و ارزیابی قرار گیرند، به اطلاعات تبدیل می‌شوند. در واقع اطلاعات مجموعه‌ای از داده‌های مرتبط و سازمان‌دهی شده می‌باشند که مورد تعبیر و تفسیر قرار گرفته‌اند و معنا و مفهوم مشخصی را به ذهن می‌رسانند. در نهایت از تجزیه و تحلیل، درک و به خاطر سپردن اطلاعات، دانش به دست می‌آید [۶].

اما عناصر اصلی چرخه مدیریت دانش براساس شکل ۲ جمع‌آوری/ ایجاد، سازمان‌دهی، ثبت و ذخیره‌سازی، انتشار و اشتراک‌گذاری و در نهایت، بازیابی و قابل استفاده می‌باشد.



دانش به دست آمده یا ایجاد شده که برای سازمان مفید بوده و آن را در ادامه حیات خود یاری می‌کند، شناسایی شده و جمع‌آوری می‌شود، سپس طبقه‌بندی شده و براساس نظم خاصی سازمان‌دهی می‌شود. دانش سازمان‌دهی شده ذخیره و نگهداری می‌شود، این دانش می‌تواند به اشکال مختلفی ذخیره و نگهداری شود (به طور مثال در پرونده‌ها، پایگاه داده‌ها، کتابخانه‌ها و ...) سپس دانش ذخیره شده به اشتراک گذاشته می‌شود و در نتیجه اشاعه آن در سطح وسیعی در دسترس متقاضیان و ذی‌نفعان قرار می‌گیرد.

در خصوص درگاه دانش نیز باید اشاره کرد که دانش از منابع مختلفی به دست می‌آید. این منابع به شرح زیر قابل فهرست‌بندی می‌باشند:

- منابع محیط داخلی و خارجی سازمان: یکی از طبقه‌بندی‌های مرتبط با منابع اخذ دانش، گروه‌بندی این منابع به دو دسته منابع کسب شده از (یا موجود در) محیط داخلی سازمان و منابع کسب شده از (یا موجود در) محیط خارجی سازمان می‌باشد.

- منابع موجود یا نوظهور: این مورد اشاره به این مطلب دارد که برخی از دانش‌ها در سازمان وجود داشته و تنها با یک بازخوانی، فراخوان شده و از آن‌ها استفاده می‌شود یا این که بر روی آن‌ها تغییر داده می‌شود. اما برخی از منابع در مرکز دانش سازمان موجود نبوده و ثبت نشده‌اند که این دانش‌ها باید ایجاد (تولید) شوند.

- منابع ساختاریافته و ساختار نیافته: همان طور که پیش‌تر اشاره شد، واژه ساخت یافته به آن دسته از اطلاعاتی اشاره دارد که در قالبی نظام‌یافته به‌گونه‌ای ذخیره شده‌اند که محل و نشانی آن‌ها مشخص بوده و کاربران به طور مستقیم برای جستجو و یافتن اطلاعات در آن‌ها هدایت می‌شوند، در خصوص اطلاعات ساختاریافته نیز باید اشاره کرد که این نوع از اطلاعات نامنظم و بدون نشانی نگهداری شده و برای یافتن موردی خاص در بین آن‌ها باید تمامی اطلاعات موجود را جستجو نمود، اما باید توجه داشت زمانی که واژه‌های ساختاریافته و نیافته، علاوه بر معانی فوق در مباحث مرتبط با مدیریت دانش مبین مفهوم دیگری نیز می‌باشند که آن اشاره داشتن اطلاعات ساختاریافته به آن دسته از دانش‌ها و اطلاعاتی است که هنوز ثبت نشده و در مرکز دانش سازمان ساختار پیدا نکرده‌اند، در واقع این نوع از دانش هنوز به منصفه ثبت و ضبط نرسیده و در حد تجارب یا افراد باقی مانده است. زمانی که این دانش از دل منابع ساختار نیافته استخراج شده و ثبت



شود، صورتی ساخت‌یافته به خود می‌گیرد.

حال پس از شناخت کامل تمامی جنبه‌های معماری دانش، قادر به شناسایی و استخراج دانش از منابع مختلف می‌باشیم. در این مقطع لازم است که دانش شناسایی شده ثبت شود که برای این منظور به مرحله دوم الگوی (نقشه دانش) عبور کرده و به واسطه آن نسبت به ثبت و ضبط دانش اقدام می‌کنیم.

### ۳-۲- نقشه دانش<sup>۱۱</sup>

پس از شناخت معماری دانش، نوبت به آن می‌رسد که نسبت به تهیه نقشه دانش اقدام شود. به واقع در این قسمت نقشه برداری و ثبت دانش شناسایی شده، انجام می‌شود. اهمیت دانش در آن است که مفید و کاربردی باشد، به همین منظور باید از اذهان افراد خارج شده و در یک مرکز دانش ثبت و جمع‌آوری شود. بنابراین ارزش افزوده دانش زمانی است که از حالت شخصی و تجربه‌ای که به سختی قابل فرمول دهی، ثبت و تبادل است (ساختار نیافته) به حالت قابل استفاده و تبادل (ساختار یافته) در آید [۷، صص ۳۲-۴۰]. در این‌جا لازم است یادآوری شود تبدیل دانش ساختار نیافته به دانش ساختاریافته از جمله مزایای کاربرد این ماتریس می‌باشد که براساس قدم‌های زیر صورت می‌پذیرد:

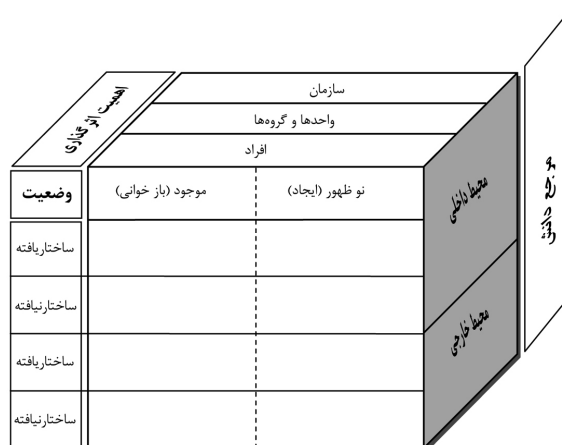
- استخراج دانش از افراد به سیستم (بیرونی سازی<sup>۱۲</sup>): این بخش از کار به نوعی بیرون آوردن دانش و خلق دانش ضمنی از دانش صریح می‌باشد. در این بخش، تجربه و بینش به شکلی کدگذاری و رمزبندی می‌شود که قابل استفاده به‌وسیله دیگران باشد (برای مثال: از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، دانش ضمنی را به شکل ملموس تبدیل می‌شود).
- انتقال دانش از سیستم به مرکز دانش (ترکیب<sup>۱۳</sup>): این بخش، خلق دانش صریح از دانش صریح می‌باشد، در واقع ترکیب بخش‌های مختلف دانش صریح و ارائه آن به شکلی تازه مورد نظر می‌باشد (برای مثال: اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش‌ها و واحدهای گوناگون سازمان استخراج و جمع‌آوری شده و در یک گزارش واحد آورده شود)
- انتشار دانش از مرکز دانش به افراد (درونی کردن<sup>۱۴</sup>): این بخش معرف خلق دانش به واسطه تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی می‌باشد که در این حالت، افراد دانش صریح

خود را نهادینه کرده و به اشتراک می‌گذارند و سپس از آن به منظور توسعه دانش ضمنی خود و تجدید نظر در آن استفاده می‌کنند.

- تبادل دانش بین افراد (اجتماعی کردن<sup>۱</sup>): این بخش به خلق دانش هنگامی افراد به طور مستقیم دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، اشاره دارد (برای مثال: اطلاعاتی که افراد رو در رو با یکدیگر تبادل می‌کنند از این دست دانش است).

- تکرار مراحل پیشین در قالب فرایندی مستمر: با ثبت دانش‌های شناسایی شده (در مرحله اول) در خانه‌های ماتریس شکل ۳، نقشه دانش و مرکز دانش سازمان شکل می‌گیرد. البته یادآور می‌شود که ثبت دانش به منظور ساختاردهی دانش برای استفاده راحت‌تر انجام می‌شود و در مواردی که تعداد دانش‌های ثبت شده بالا باشد، سیستم دستی پاسخ‌گویی نیاز ما نبوده و باید تهیه این ماتریس و نقشه دانش را به سیستم‌های فناوری اطلاعات سپرد. البته قابل توجه است که ثبت دانش در این ماتریس حتی با وجود سیستم‌های فناوری اطلاعات نیز در مراحل شناخت، تحلیل و بررسی دانش جایگاه ویژه و موثری دارد.

حال با توجه به مراحل طی شده در شناسایی (مرحله اول: معماری دانش) و ثبت (مرحله دوم: نقشه دانش) دانش، نوبت به آن می‌رسد که برای تداوم و استمرار مراحل دوگانه یاد شده، اقدام به تعریف فرایندهایی برای پوشش وظایف فوق شود. پوشش این قدم از کار در مرحله سوم (فرایند دانش) صورت می‌پذیرد.



شکل ۳ ماتریس نقشه دانش



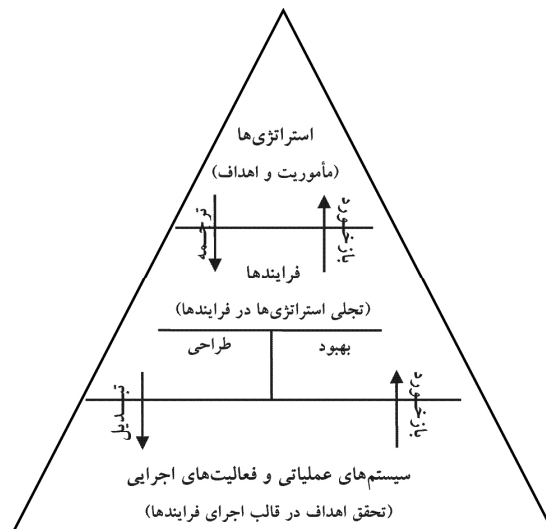
### ۳-۳- فرایند دانش<sup>۱۶</sup>

هدف از این مرحله، جریان دادن دانش ثبت شده در سازمان هم‌چنین تدوین روندی منطقی برای حفظ، تولید و توسعه این دانش می‌باشد. این فرایندها باید علاوه بر پوشش اهداف مدیریت دانش با استراتژی و اهداف کلان سازمان نیز هم‌راستا باشند. بنابراین لازم است که در قالب سیستمی مدون، فرایندهای ایجاد شده در این بخش مدیریت شوند.

بنابراین در قالب سیستم مدیریت فرایندها باید با ترجمه مأموریت‌ها و اهداف سازمان به فرایندها و فعالیت‌های مختلف (با دیدگاه عملیاتی کردن اهداف مدیریت دانش)، سپس کنترل و ارزشیابی مستمر این فرایندها در قالب یک نظام منسجم و در نهایت اصلاح و بهبود آن‌ها براساس بازخورد علمی، امکان مدیریت و فرایندها در سطح کلان فراهم شود. همان‌طور که اشاره شد سیستم مدیریت فرایندهای وظیفه راهبری و هدایت فرایندها را با نگرشی جامع بر عهده دارد که حاصل این امر بهبود توانایی مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل) در سطح کلان سازمان و در حوزه مدیریت دانش می‌باشد. در واقع این سیستم‌ها با ایجاد تصویری یکپارچه، مدیر را در هدایت هر چه بهتر مجموعه خود یاری رسانده و با مقایسه عملکرد واقعی سازمان در مقابل عملکرد مورد انتظار آن، به تأمین بهبود مستمر فرایندهای سازمان کمک می‌نمایند.

سیستم مدیریت فرایندهای سازمان با تمرکز بر این رویکرد که پیش از استقرار هر راه‌حل یا سیستم فناوری اطلاعات، استانداردسازی و بهبود روش‌های کاری و فرایندها امری ضروری می‌باشد [۸]، تحولات سازمان را کنترل کرده و مدیریت تغییر در سازمان را پشتیبانی می‌نماید. با توجه به ویژگی‌های مطرح شده در خصوص این سیستم هم‌چنین تصویر یکپارچه سازمان و سیستم‌های عملیاتی آن و چگونگی مدیریت آن‌ها که از ابتدا در این سیستم قابل رصد و پیش‌بینی می‌باشد، در شکل ۴ براساس آن چه که تشریح شد، چگونگی عملکرد این سیستم‌ها قابل مشاهده است.

در هر فرایند باید از صحت کیفیت و زمان هم‌چنین کنترل هزینه‌های فرایند اطمینان حاصل شود و هر فرایند باید حاوی اطلاعاتی از قبیل چه کسی؟ چرا؟ چگونه؟ چه موقع؟ چه چیز؟ چه محل (کجا)؟ باشد.



شکل ۴ ساختار عملکرد فرایند دانش

- چرخه حیات فرایندها از چهار قسمت اصلی تشکیل می‌شوند:
  - شناخت هدف و مسیر استراتژی: در راستای همسو سازی فرایند با هدف و استراتژی کلان سازمان؛
  - شناسایی وضعیت موجود: که ابزار این امر مستندات موجود یا تجربیات و برداشتها می‌باشد؛
  - تعریف فرایندها : که انجام این امر به واسطه ابزارهای مدل سازی<sup>۱۷</sup> صورت می‌پذیرد؛
  - اجرای فرایندها: که تحقق این امر به وسیله ابزارهای زبان اجرایی<sup>۱۸</sup> میسر می‌شود؛
- پس از ترسیم فرایندهای دانش، با پایان این مرحله باید نسبت به تعیین شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد فرایندها اقدام شود که این موضوع مهم در مرحله چهارم (شاخص‌های ارزیابی) پوشش داده می‌شود.



### ۳-۴- شاخص‌های ارزیابی<sup>۱۹</sup>

در این خصوص باید توجه داشت که ارزش افزوده هر نظام کنترلی در پیوستگی و استمرار آن می‌باشد. از این رو لازم است تا با استخراج شاخص‌های ارزیابی، میزان دستیابی به اهداف در فرایندهای تدوین شده مورد سنجش قرار گیرد. امروزه با وجود سیستم‌های فناوری اطلاعات، فعالیت‌های نظارتی بسیار دقیق‌تر و راحت‌تر از پیش و به صورت خودکار پوشش داده می‌شوند.

شاخص‌های ارزیابی فرایند را می‌توان به دو گروه اصلی که در ادامه آورده شده‌اند، طبقه‌بندی کرد:

- شاخص‌های عمومی: که برای تمامی فرایندها معتبر بوده و سنجش می‌شوند (از جمله: زمان، هزینه، کیفیت و خطرپذیری)

- شاخص‌های اختصاصی: که مختص هر فرایند بوده و تنها در یک فرایند، شرایط یا بازه زمانی خاص، معتبر بوده و سنجش می‌شوند (از جمله: میزان اثرگذاری دانش در نتیجه یک فرایند، میزان اهمیت دانش در نمودار گردش کار فرایند، اثرگذاری دانش در سرعت انجام فرایند، میزان اهمیت دانش در کنترل خطرپذیری فرایند و .... اشاره کرد)

زمانی که فرایندها اجرایی می‌شوند، بازخورد کاربران از آن‌ها همچنین ارزیابی سیستمی این فرایندها، نیازمندی‌ها و کمبودهای مختلف را مشخص خواهد کرد و موجب بهبود فرایند و کارایی همچنین مرجعی برای اعمال تغییرات احتمالی خواهد بود [۹]. مزایای حاصل از ارزیابی برای سازمان به شرح زیر خواهد بود:

- تعدیل استراتژی

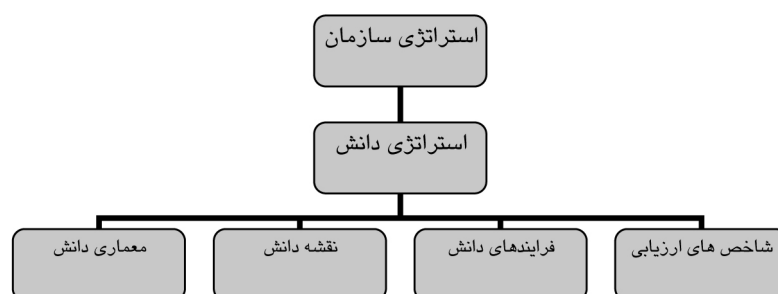
- بهبود فرایندها

- توسعه دانش

باید توجه شود که ثبت نتیجه ارزیابی‌ها بسیار مهم است چرا که در موارد و نمونه‌های بعدی می‌توان به آن‌ها استناد کرد و مورد استفاده قرار داد.

در همین خصوص اشاره می‌شود که وجود نظام ارزیابی یک نیاز ضروری برای توسعه و مدیریت دانش در سازمان می‌باشد که در آن باید بر موارد زیر تمرکز شود:

- نظام ارزیابی باید مشخص و شفاف باشد؛
- قابلیت تعیین دلایل انحراف از اهداف را داشته باشد؛
- پیامدهای احتمالی ممکن در خصوص فرصت‌ها و تهدید را هشدار دهد؛
- توان پالایش و اصلاح فرایندها بر اساس ارزیابی انجام شده همچنین تجارب به دست آمده را داشته باشد.



شکل ۵ تصویر کلان استراتژی دانش

حال با توجه به عبور از مراحل چهارگانه الگوی استراتژیک زنجیره ارزش دانش در سازمان (شکل ۵) نوبت به آن می‌رسد که به واسطه بسترهای ایجاد شده در مراحل پیشین نسبت به تدوین استراتژی دانش که آخرین مرحله از این زنجیره می‌باشد، اقدام شود.

### ۳-۵- استراتژی دانش<sup>۲۰</sup>

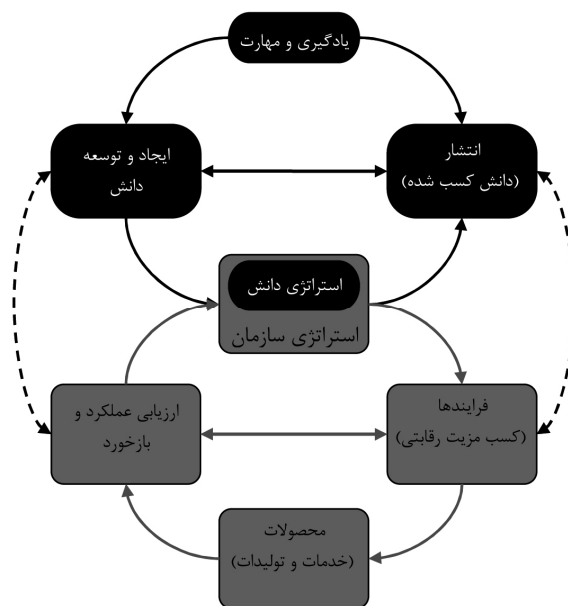
استراتژی مدیریت دانش، مجموعه‌ای شامل فرایند مدیریت دانش می‌باشد که با استراتژی کلان سازمان مرتبط شده است. در واقع استراتژی دانش نقطه اتصال فرایند دانش با فرایند استراتژی سازمان می‌باشد (شکل ۶). البته در این الگو دو نقطه ارتباط دیگر نیز وجود دارند (فرایندها و ارزیابی عملکرد) که نشانگر چرخه بازخورد در این الگو و همچنین پویایی سازمان می‌باشند. با این حساب می‌توان گفت: فرایند مدیریت دانش در سه جزء کلیدی با استراتژی سازمان ادغام می‌شود؛ این سه جزء به قرار زیر است:

- استراتژی سازمان

- فرایندهای کاری سازمان<sup>۲۱</sup>

- مدیریت ارزیابی عملکرد<sup>۲۲</sup>

استراتژی سازمان نشانگر استراتژی دانش است و استراتژی مدیریت دانش به عنوان یک عامل مؤثر بر استراتژی سازمان رفتار می‌کند. بنابراین استراتژی دانش بخشی از استراتژی سازمان محسوب می‌شود که با هدف ایجاد مزیت رقابتی، فرصت‌های موجود محیطی را در کنار قابلیت‌های سازمان قرار می‌دهد. از طرف دیگر نیز با شناسایی و محاسبه خطرپذیری‌های بالقوه محیطی و بررسی آن‌ها در کنار ضعف‌های احتمالی، سازمان را در مقابل تهدیدهای محیطی ایمن می‌سازد [۱۰].



شکل ۶ فرایند هم‌راستایی استراتژی دانش و استراتژی سازمان



دانش حاصل از فرایند مدیریت دانش در موارد زیر استراتژی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد:

- تدوین استراتژی (دانش محیط، قابلیت‌های درونی سازمان، خطرپذیری‌های بالقوه)؛
- طراحی قابلیت مدیریت دانش (که امروزه حتی از توسعه و ایجاد قابلیت‌های فناوری اطلاعات نیز مهم‌تر می‌باشد)؛
- توسعه جوانب و قابلیت‌های استراتژی دانش در سازمان (در جهت دستیابی به اهداف رقابتی) [۱۱].

در فرایند استراتژی سازمان نخست از استراتژی‌های کلان سازمان به فرایندهایی می‌رسیم که وظیفه آن‌ها پوشش و تأمین اهداف استراتژیک در قالب اجرا می‌باشد. سپس با اجرای فرایندها و استحصال خروجی آن‌ها (محصولات) در راستای کنترل و جلوگیری از انحراف فرایندها به مرحله ارزیابی می‌رسیم که خروجی‌ها و بازخورد این مرحله بر استراتژی سازمان اثرگذار بوده و به چرخه حاضر تکرارپذیری می‌بخشد.

اما در سویی دیگر و در فرایند استراتژی دانش، حرکت‌ها از استراتژی دانشی- که متأثر از استراتژی سازمان است- آغاز شده و در مرحله بعد به اعمال مدیریت دانش هم‌چنین نشر و گسترش دانش در سازمان می‌رسد که البته لازم است در راستای اعمال مدیریت تغییر در این چرخه، یادگیری به واسطه آموزش کسب مهارت‌های لازم را که از جمله وظایف مرحله بعد می‌باشد، به عنوان یک رویکرد اساسی در نظر گرفت. در نهایت نیز توسعه دانش و تولید و ایجاد دانش‌های جدید و نوظهور مکمل مراحل فوق می‌باشد.

زمانی که از توسعه دانش سخن به میان می‌آید، باید اهداف زیر پوشش داده شوند:

- تعیین آن که "چه کسی چه چیزی را می‌داند؟"
- تبدیل و انتقال دانش افراد به منابع مشترک دانش
- توسعه دانش از مبادی: نظام ارزیابی، تعاملات مشتریان و تأمین کنندگان، راه حل‌های پیشنهادی

- ایجاد زیر ساخت فنی برای مدیریت دانش

در نهایت با پایان این مرحله، سازمان با استراتژی مدیریت دانشی که متأسی از استراتژی کلان آن بوده و در یک زنجیره ارزش، مزیت‌های رقابتی خاصی را برای آن به



ارمغان آورده، تجهیز می‌شود.

### ۳-۵-۱- اجرای استراتژی دانش

در راستای اجرای استراتژی دانش در هر سازمان باید به عواملی از جمله ساختار سازمان، بسترهای فنی و فناوری موجود در سازمان هم‌چنین فرهنگ سازمانی توجه شود. همان طور که پیش‌تر یادآوری شد، در زمان برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف سازمانی باید به مدیریت دانش در سازمان مورد نظر توجه شود؛ این به این معناست که در تدوین برنامه‌های استراتژیک هر سازمان باید به سرمایه‌های دانش موجود در سازمان نیز پرداخته شود. به این منظور گروه‌های دانش در سازمان به وجود می‌آیند که نقش به‌سزایی در عملی کردن مدیریت دانش در سازمان ایفا می‌کنند. در واقع گروه‌های دانش در هر سازمانی چرخه دانش را در آن سازمان به حرکت درمی‌آورند و به تولید، سازمان‌دهی، ذخیره و اشتراک دانش در سطح سازمان کمک می‌کنند [۱۲، صص ۲۵-۳۱].

هر سازمانی می‌تواند سیاست‌های خاصی در برابر کارکنانی که در اشتراک دانش شرکت می‌کنند، داشته باشد. از جمله این سیاست‌ها ارائه پاداش به کارکنان براساس میزان به اشتراک گذاری دانش شان در سازمان است. این موضوع می‌تواند باعث افزایش انگیزه کارکنان در تسهیم دانش خود شود. لازم به یادآوری است که ارزشیابی دانش نیز باید جز برنامه‌های سازمان گنجانده شود تا میزان اثربخش بودن دانش مشخص شود. البته متذکر می‌شود که لحاظ کردن دانش در برنامه‌های استراتژیک سازمان به تنهایی در عملی کردن و اجرای مدیریت دانش کافی نمی‌باشد.

با توجه به حجم دانش‌های موجود و توسعه و گسترش روزافزون آن، در دنیای امروز ناگزیر به استفاده از فناوری اطلاعاتی برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان می‌باشیم. به کمک سیستم‌های فناوری اطلاعات می‌توان دانش موجود در بطن و ذهن یک یک افراد را استخراج، ذخیره و نگهداری کرد و در مواقع نیاز در اختیار دیگر متقاضیان در سازمان قرار داد. در اشتراک دانش نیز می‌توان از بسترهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مانند اینترنت<sup>۳۳</sup>، اکسترانت<sup>۳۴</sup>، درگاه‌ها<sup>۳۵</sup>، اینترنت<sup>۳۶</sup> و ... استفاده کرد و از آن‌ها کمک گرفت.

امروزه اینترنت به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت دانش در سازمان‌ها در سطح وسیعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اینترنت یک شبکه کامپیوتری خصوصی در درون سازمان می‌باشد که نقش مهمی در اشتراک دانش در سازمان ایفا می‌کند و اکسترانت یک شبکه دسترسی کنترل شده است که افراد در خارج از سازمان نیز می‌توانند در آن دخیل باشند، برخلاف اینترنت که افراد ویژه‌ای در داخل سازمان امکان استفاده از آن را دارند. البته امنیت شبکه در خصوص اکسترانت بسیار حایز اهمیت است. استفاده از اکسترانت به دنبال گسترش مفهوم مدیریت دانش (که علاوه بر دانش کارکنان سازمان باید از دانش خارج از سازمان نیز بهره بگیرند) رواج پیدا کرد. درگاه‌ها نیز سایت‌های مرجعی هستند که امکان دسترسی به منابع اطلاعاتی مورد نیاز کارکنان سازمان را فراهم می‌کنند.

البته همان‌طور که پیش‌تر نیز عنوان شد، قابلیت‌های فناوری اطلاعات، سیستم‌ها و نرم‌افزارهایی را ارائه می‌دهد که امکان مدیریت دانش را فراهم می‌کنند. به این ترتیب کارکنان و سازمان‌هایی که در نقاط جغرافیایی مختلف و دور از هم به کار مشغول می‌باشند، باید باهم ارتباط برقرار کرده و از دانش یکدیگر استفاده کنند.

البته در این‌جا نباید از اهمیت نقشه دانش غافل شد، چرا که ایجاد نقشه‌های دانش نیز در استفاده بهینه از دانش تک‌تک کارکنان مؤثر می‌باشد. بنابراین باید بانک‌های اطلاعاتی ایجاد شود که مشخص کنند کدامیک از کارکنان در چه موضوعی و در چه بخشی از سازمان دانش خاصی دارند تا در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی پیدا کرد. در واقع به کمک نقشه‌های دانش فراخوانی دانش آسان می‌شود.

علاوه بر توجه به مدیریت دانش در ساختار سازمان و استفاده از بسترهای موجود در سازمان برای عملی کردن مدیریت دانش به عامل بسیار مهم دیگری نیز نیاز است که به نظر می‌رسد بدون توجه به این عامل - علی‌رغم توجه به دو عامل قبلی - موفقیت در اجرای مدیریت دانش منتفی باشد؛ این عامل مهم فرهنگ سازمانی نام دارد.

برای موفقیت در اجرای مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین قدم‌ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک‌تک کارکنان نسبت به اشتراک دانش تغییر پیدا کند. هنوز در بسیاری از سازمان‌ها بعضی از کارکنان بر این عقیده هستند که دانش منحصر به فرد آن‌ها در افزایش سطح عملکرد شخصی آن‌ها مؤثر بوده و با اشتراک دانش، موقعیت خود را در



سازمان به خطر می‌اندازند [۱۳].

در سازمان‌ها باید برنامه‌هایی برای معرفی کسانی که به اشتراک دانش خود در سطح سازمان می‌پردازند، وجود داشته باشد و آن‌ها به عنوان افرادی که مهارت‌های خاصی را دارا می‌باشند، شناخته شوند. این به نوبه خود موجب تشویق بیشتر کارکنان به مشارکت در اجرای مدیریت دانش در سطح سازمان می‌شود. در واقع باید در میان کارکنان سازمان تفکر و لزوم تبادل دانش، جایگزین حفظ دانش برای کسب قدرت شود.

#### ۴- نتیجه‌گیری

با توجه به تغییر ساختار قدرت و شناسایی مؤلفه‌ها و منابع جدید برای ارزیابی قدرت که دانش یکی از آن‌ها می‌باشد، امروزه لزوم اهمیت‌گذاری بر مدیریت دانش در فضای رقابتی حاکم در جهت کسب و حفظ برتری بر هیچ‌کس پوشیده نمی‌باشد. در این راستا الگوی ارائه شده در این مقاله "الگوی هم‌راستایی استراتژیک زنجیره ارزش مدیریت دانش" بسترهای تحقق هدف فوق را تأمین کرده و الگویی کاربردی برای تدوین استراتژی دانش در راستای استراتژی‌های سازمان را در اختیار علاقه‌مندان قرار می‌دهد که از ویژگی‌های آن تطابق با استراتژی کلان سازمان و خلق ارزش افزوده برای آن می‌باشد.

#### ۵- پی‌نوشت‌ها

1. Resource efficiency
2. P. Katsoulakos
3. A. Hariharan
4. Re-configuration
5. Knowledge architecture
6. Data
7. Information
8. Knowledge
9. Ikujiro Nonaka
10. Knowledge based organizations
11. Knowledge map
12. Externalization

13. Combination1
14. Internalization
15. Socialization
16. Knowledge process
17. Process modeling
18. Execution language
19. Performance Indicator
20. Knowledge Strategy
21. Business Process
22. Performance Management
23. Intranet
24. Extranet
25. Portals
26. Internet

#### ۶- منابع

- [1] Broadbent M.; The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information profession?; Accessed at: <http://www.sla.org/pubs/serial/io/1998/may98/broadben.html>, 1998.
- [2] Gottschalk P.; Knowledge management systems: Value shop creation; Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2006.
- [3] Wernerfelt B.; "A Resource Based View of the Firm"; *Strategic management Journal*, 16 (3), 1984, 171-180
- [4] Hakim A.; Information Technology Concepts; Tehran: Azadi Academy, 2004.
- [5] Nonaka I., Takeuchi H.; Knowledge Creating Company; Oxford University Press, UK, 1995.
- [6] Burk M.; "Knowledge management: Everyone Benefits by Sharing Information"; [online] Available: <http://www.tfhr.gov/pubrds/novdec99/km.htm>, 1999.
- [7] Styhre A.; "Knowledge management beyond codification: Knowing as practice /concept"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No 5, 2003, pp 32-40
- [8] Madison D., Process Mapping, Process Improvement and Process Management ; Chico, CA: Paton Press, 2005.
- [9] Hauschild S., Licht T., Stein W.; "Creating a knowledge culture"; McKinsey

Quarterly, No.4, 2001.

- [10] Foss N.J.; Resources, Firms and Strategies; Oxford University Press, 1997.
- [11] Katsoulakos P.,Tait A.J.; Strategic knowledge management solution; INLECOM Ltd Press, 2004.
- [12] Fayard P.M.;“Strategic communities for knowledge creation: A Western proposal for the Japanese concept of Ba”; *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No 5, 2003, pp 25-31.
- [13] Skyrme D.J., Debera M.;Creating the Knowledg Based Business, Business Intelligent, 1997.