

## مدل‌های مدیریت دانش

تا کنون بسیاری از نویسندگان مدل‌هایی را در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه داده‌اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند اما دارای واژه‌ها و فازها با ترتیبات متفاوت هستند. در این مدل‌ها فرض بر این است که مراحل و فعالیت‌ها اغلب هم‌زمان گاهی اوقات پی در پی و به ندرت در یک ترتیب خطی هستند. در ادامه مدل‌های مطرح شده در این زمینه نخست به صورت خلاصه و اجمالی در قالب جدولی ارائه می‌شود. در مورد چند واژه و به عبارتی چند موضوع که در بیشتر مدل‌های مدیریت دانش به نوعی بر آنها تاکید شده است، توضیحاتی داده می‌شود.

### مدل هیسینگ

مدل هیسینگ (۲۰۰۰) از چهار فرایند زیر تشکیل شده است:

- خلق کن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بر می‌گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات، از این اهمیت کلیدی برخوردار است.

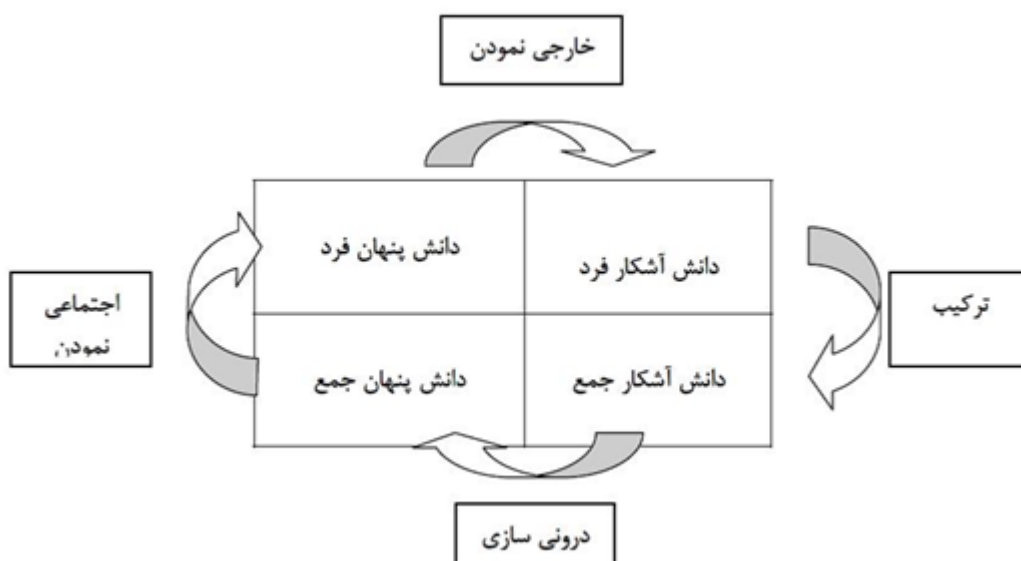
- ذخیره کن: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می‌شود، به وجود می‌آید در این سامانه باید، دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.

- نشرکن: 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 می‌کند. - به کار ببرید: چهارمین فرایند، از این ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند.

### مدل نوناکا و تاکوچی

محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی تاثیر بسیار بر مبانی مدیریت دانش داشته‌اند. 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 پنهان مبذول داشته، به نحوی تبدیل آنها 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 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. 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.



خارجی کردن یا 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 آنها 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 پنهان): 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 دانش‌های جدید نیز شود. خلق دانش، نتیجه تاثیرمتقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است، به واسطه تعامل فرد با دیگران، دانش پنهان، برون سازی شده به اشتراک گذارده می‌شود، 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 می‌کنند.

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.

### مدل مدیریت دانش لاوسن

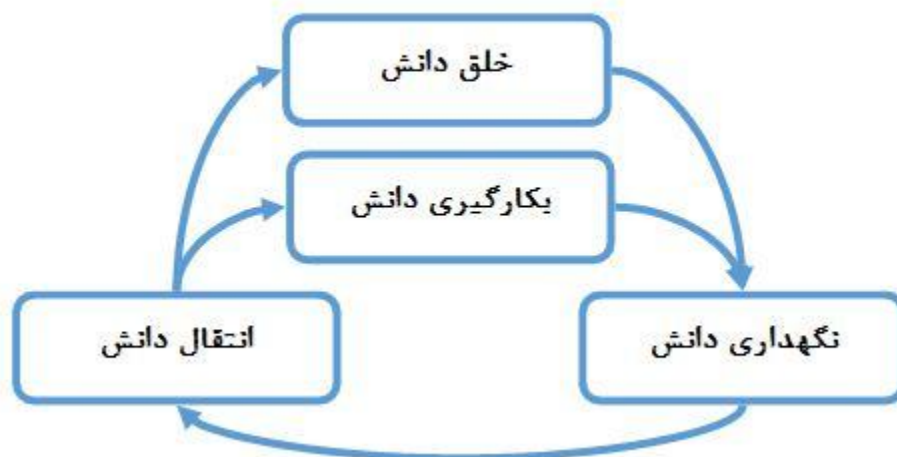
عمده‌ترین مطالعه در زمینه رابطه ابعاد مختلف فرهنگی و مدیریت دانش به مطالعه لاوسن (۲۰۰۳) برمی‌گردد. مقیاس لاوسن در زمینه ارتباط مدیریت دانش با نوع فرهنگ حاکم بر سازمان تنظیم شده است. براساس دیدگاه لاوسن مدیریت دانش شش بعد دارد: خلق دانش (دانش آفرینی)، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش. لاوسن چهار نوع فرهنگ را نیز متناسب با این ابعاد معرفی کرده است. لاوسن از طبقه‌بندی فرهنگ، کوپین و کامرون استفاده کرده است. در واقع کوپین و کامرون (۱۹۹۹) در چارچوب ارزش‌های رقابتی خود چهار نوع فرهنگ را شناسایی کرده‌اند: فرهنگ گروهی، فرهنگ ویژه‌سالاری، فرهنگ بازاری، فرهنگ سلسله‌مراتبی. لاوسن از این چهار طبقه فرهنگی استفاده کرده است.

### مدل مدیریت دانش کنراد و نیومن

براساس مدل نیومن و کنراد، ابعاد مدیریت دانش عبارتند از: خلق دانش، بکارگیری دانش، انتقال دانش و نگهداری دانش. 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 می تواند به دانش صریح به دانش ضمنی تبدیل گردد.

### مدل مدیریت دانش کنراد و نیومن (ترجمه پارس مدیر)



### مدل پایه‌های ساختمان دانش

این مدل توسط پروبست ، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) 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 دایم 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 "بازخور" است.

## مدل دانش سازمان بهره‌وری آسیا APO

مدلی که در کشورهای شرق آسیا و در وزارت نیرو به کار گرفته شده است مدل سازمان بهره‌وری آسیایی می باشد

