

مدل‌های به کارگیری مدیریت دانش در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها

غلامرضا سمندگانی

کارشناسی حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد فریدن

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی مدل‌های به کارگیری مدیریت دانش در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها انجام گرفت. روش تحقیق کتابخانه‌ای با استفاده از کتب، مقالات، پایان‌نامه‌ها و... انجام گرفت. نتایج نشان داد مدل‌های مدیریت دانش از قبیل مدل نوناکا، بویسوت، مدل شش بعدی فیل پری و ایلکاتومی، رن جانستون و مدل استیوهالس می‌توانند به عنوان ابزارهای کلیدی در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها عمل کنند. با بهره‌گیری از این مدل‌ها، شهرداری‌ها می‌توانند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری، افزایش کارایی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی دست یابند. این امر نه تنها به نفع کارکنان و مدیران شهرداری‌ها خواهد بود، بلکه بهبود کیفیت زندگی شهروندان را نیز به همراه خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: مدل، مدیریت دانش، مالی، شهرداری

مقدمه

مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد نوین در سازمان‌ها، به ویژه در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. در دنیای امروز که اطلاعات و دانش به عنوان دارایی‌های کلیدی سازمان‌ها محسوب می‌شوند، توانایی مدیریت و بهره‌برداری از این منابع به یک مزیت رقابتی تبدیل شده است. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای عمومی مسئول ارائه خدمات به شهروندان و مدیریت منابع شهری، نیازمند رویکردهایی هستند که به آن‌ها کمک کند تا به طور مؤثرتر و کارآمدتر عمل کنند. مدیریت دانش در شهرداری‌ها می‌تواند به بهبود فرآیندها، افزایش شفافیت و پاسخگویی، و ارتقای کیفیت خدمات عمومی منجر شود. با توجه به پیچیدگی‌های مالی و اداری در این نهادها، به کارگیری مدل‌های مناسب مدیریت دانش می‌تواند به تسهیل تبادل اطلاعات، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای همکاری میان کارکنان کمک کند. این امر به ویژه در شرایطی که منابع مالی محدود و نیازهای شهروندان در حال افزایش است، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این مقاله، به بررسی مدل‌های مختلف به کارگیری مدیریت دانش در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها پرداخته خواهد شد. این مدل‌ها شامل رویکردهای مختلفی هستند که می‌توانند به بهبود عملکرد و کارایی این واحدها کمک کنند.

مدیریت دانش

اولین تعریف کلاسیک از مدیریت دانش را تام داونپورت در یک خط گفت: «مدیریت دانش فرایند جذب، توزیع و استفاده موثر از دانش است». به بیان دقیق‌تر میتوان گفت: مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته علمی است که به طور ساختارمند دانایی و دانش را ثبت و در سازمان به اشتراک می‌گذارد. مدیریت دانش به فرایندی گفته می‌شود که سازمان از روش‌های مختلف جهت جمع‌آوری، ثبت، طبقه‌بندی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی دانش به استفاده می‌کند تا کارکنان به راحتی بتوانند به آن‌ها دسترسی داشته باشند و از آن جهت بهبود عملکرد و بهبود مستمر بهره‌مند شوند. این فرایند می‌تواند از روش‌های مختلفی صورت بگیرد. دانش‌ها می‌توانند منابع فنی، پرسش متداول مشتریان، اسناد آموزشی، تجربیات به دست آمده از مأموریت، تکنیک‌های تولید و یا فرایند‌های درون سازمان باشد. در واقع هرآن چیزی که در سازمان ارزش دانشی داشته باشد جمع‌آوری و مدیریت می‌شود (قلیچ لی، ۱۳۹۹).

مدل‌های مدیریت دانش

مدیریت دانش، موضوعی پیچیده و پویاست. موفقیت مدیریت دانش مستلزم نگرشی سیستمی است که کلیه عوامل و اجزا و فرایند‌های دانش را مد نظر قرار دهد. هرگونه جزنگری ممکن است چالش‌های جدی بر سر راه موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش به وجود آورد. بسیاری از سازمان‌ها بر این باور هستند که دانش، مهمترین دارایی آنهاست، اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمان‌ها نمی‌توانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند. برای این منظور در این فصل مدل‌های مختلف مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر اساس نگرش و رویکردی که صاحب‌نظران نسبت به مدیریت دانش اتخاذ کرده‌اند، مدل‌های مختلفی شکل گرفته است. اثربخشی هر کدام از این مدل‌ها به موفقیت و جایگاهی بستگی دارد که سازمان در آن قرار گرفته است. نکته دیگری که صاحب‌نظران به آن اشاره می‌کنند وجود مراکز و درگاه‌های دانش در سازمان است. مراکز و درگاه‌های دانش در سازمان‌ها در حقیقت، کانون جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش می‌باشند. این مراکز ممکن است به صورت فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد به سوی منابع دانش در

داخل و خارج سازمان می باشد. در این مراکز نقشه های دانش تهیه، نگهداری و به روز رسانی می شوند. این مراکز در اصل به عنوان نقاط انشعاب تلقی می شوند که دسترسی به هر منبع دانش از طریق آنها صورت می گیرد. به عبارت دقیقتر، این مراکز در درگاه های دانش می باشند و کلیه جریانات دانش از آنها عبور می کند. وجود این مراکز علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان از بسیاری از دوباره کاری ها مخصوصا در کسب دانش جلوگیری می کند (هلس اپل، ۱۴۰۴).

مدل بویسوت

مدل بویسوت (۱۹۹۸) از جمله مدل هایی است که روابط میان داده، اطلاعات و دانش را به خوبی ترسیم کرده است. این مدل توسط ماکس بویسوت (۱۹۹۸) ارائه شده است. مدل از سه قسمت تشکیل شده است. داده ها نقش مواد خام و یا ورودی های این مدل را ایفا می کنند. در این مدل، اطلاعات الگویی هستند که از دل داده ها بیرون آمده و بر آنها وضعی صورت می گیرد و نهایتا دانش، ایجاد مدل ذهنی را در این مدل برعهده دارد. بویسوت معتقد است که مدل های ذهنی افراد تعیین می کنند که آنها چگونه به داده ها و اطلاعات واکنش نشان دهند و از طرفی چون افراد هر کدام دانش های متفاوتی دارند پس می توان نتیجه گرفت که مدل های ذهنی متفاوتی نیز خواهند داشت. مدل های ذهنی افراد تعیین می کند که آنها چگونه رفتار کنند و چگونه تصمیم بگیرند و همچنین آنها به عنوان پایلوت هایی عمل می کنند که بر اساس آنها اطلاعات و داده های موجود را شناسایی خواهند کرد. (هالس اپل، ۱۴۰۴)

مدل شش بعدی مدیریت دانش

فیل پری و ایلکاتومی (۲۰۰۱) بر این باورند که هرگونه جزئی نگری، موفقیت مدیریت دانش را با مشکلات جدی روبرو خواهد ساخت. آنها بر اساس این نگرش، مدلی شش بعدی را برای به کارگیری مدیریت دانش ارائه کرده اند. برای درک و به کارگیری دانش در سازمان، نیاز به این داریم که بدانیم دانش چیست؟ چگونه ایجاد می شود؟ چگونه مورد استفاده قرار می گیرد؟ در برگیرنده چه چیزهایی است و اینکه چگونه دانش می تواند باعث بهبود عملکرد و فرایندها شود؟ لذا اولین بعد دانش «مفهوم» است.

دومین بعد، مدیریت تغییر سازمانی است. تغییر دانش یعنی تغییر نگرش و سیستم های فعالیت های یک سازمان. به همین علت سازمان ها برای به کارگیری مدیریت دانش، نیازمند مدیریت تغییر هستند.

بعد سوم در ارتباط با اندازه گیری دانش است. این سیستم فرد را قادر می سازد که مشخص کند آیا به سمت اهداف مدیریت دانش رفته اند یا خیر.

بعد چهارم در ارتباط با ساختار رسمی سازمان است. برای به کارگیری مدیریت دانش، باید سازمان را به شکل فرایندهای دانشی در نظر گرفت. ساختارهای ارتباطی رسمی و غیر رسمی باید به گونه ای باشد که بتواند فرایندهای پردازش دانش را بهبود بخشد و نقش ها و مسئولیت های جدیدی را که برای اثر بخشی مدیریت دانش ضروری هستند، تعریف کنند. این نقش ها می تواند شامل مدیران دانشی، و مشتریان دانشی باشد. این نقش ها می تواند شامل مدیران دانشی، کارکنان دانشی و مشتریان دانشی باشد. در بسیاری از موارد این نقش ها در سازمان ها وجود دارد اما نهادینه نشده اند و یا مورد حمایت جدی قرار نگرفته اند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵)

بعد پنجم، محتوای دانش است. در این ارتباط فیل پری و ایلکاتومی به تقسیم بندی نوناکا و تاکیوچی از دانش که آن را به دانش صریح و ضمنی قابل تقسیم دانسته اند. در مورد دانش صریح و ضمنی می توان گفت که دانش صریح، دانشی است که به صورت روشن و عینی قابل انتقال است و به سادگی می توان آن را به دیگران یاد داد. در مقابل، دانش ضمنی اگرچه در عملکرد افراد منعکس و آثار آن قابل مشاهده است، ولی به صورت تدوین شده نیست و نمی توان آن را به شکل صریح بیان کرد. برای دستیابی به این دانش باید در تجارب دیگران سهیم شد و از این طریق آن را فرا گرفت.

بعد ششم، این ابزار می تواند در بر گیرنده سیستم مستندات مدیریت، سیستم اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و نظایر این ها باشد. البته باید توجه کرد که این بعد صرفا بخش بسیار کوچکی از مدیریت دانش را به خود اختصاص می دهد. زیرا مدیریت دانش بر خلاف مدیریت اطلاعات که بیشتر با این ابزارها سروکار دارد، با مردم و ارزش های آنها در ارتباط است.

مدل رن جانستون

رن جانستون (۲۰۰۰) نیز مدلی برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان ارائه کرده است. به کارگیری مدیریت دانش را با توجه به در نظر گرفتن دو عامل میزان پیچیدگی کار و میزان تعاملات مورد نیاز برای انجام آن کار، عملی می داند.

نوع اول:	نوع چهارم:
کارهای با پیچیدگی کم و نیاز به تعامل بالا	کارهای با پیچیدگی زیاد و نیاز به تعامل بالا
نوع دوم	نوع سوم
کارهای با پیچیدگی کم و نیاز به تعامل پایین	کارهای با پیچیدگی زیاد و نیاز به تعامل پایین
روتین	قضائونی غیر روتین

مدیریت دانش با توجه به ساختار کار (جانستون، ۲۰۰۰)

این مدل، فعالیت های موجود در سازمان را به چهار نوع تقسیم می کند:

در نوع اول فعالیت های قرار می گیرند که دارای پیچیدگی کم و سطح بالایی از تعاملات مقابل هستند. رویه های استاندارد، اتکای زیاد به فرایندها متدولوژی های رسمی و ارتباطی قوی از جمله ویژگی های فعالیت های نوع اول به حساب می آیند. در سازمان، فعالیت هایی که ستاده آنها به صورت داده برای فعالیت های دیگر مطرح می شوند در این طبقه بندی قرار می گیرند.

در نوع دوم فعالیت هایی قرار می گیرند که بیشترین شباهت را به فعالیت های نوع اول دارند. مهارت های هدفمند، آموزش های رسمی؛ رویه های استاندارد، روتین بودن کار و وابستگی، از شاخص های عمده این نوع فعالیت ها هستند. تمام دانش در این نوع فعالیت ها کدگذاری شده و به شکل صریح وجود دارد.

در نوع سوم فعالیت ها ب قرار می گیرند که از پیچیدگی بالایی برخوردار بوده و سطح وابستگی برای اجرای آنها پایین است. تعاملات محدود با طیف خاصی از کارکنان و تشکیل تیم های تخصصی حول محورهای مشخص از جمله شاخص های عمده گونه سوم است.

در نوع چهارم، فعالیت هایی قرار می گیرند که پیچیدگی بالایی برخوردار بوده و دارای سطح بالایی از وابستگی متقابل هستند. چالشی بودن فعالیت ها، تکراری نبودن، نیاز به تخصص های وسیع، وابستگی زیاد، به کار تیمی و فرایندهای ارتباطی قوی، از

جمله ویژگی های عمده این سطح به شمار می روند. متصدیان انجام این فعالیت ها از دانش ضمنی زیادی برخوردارند. مبادله دانش های ضمنی از طریق تشکیل تیم های متعدد، برگزاری کارگاه ها و سمینارها صورت می گیرند. سیستم های یادگیری، خلاقیت و جستجوی دانش، از اجزای تفکیک ناپذیر این فعالیت ها به شمار می روند. (جانستون، ۲۰۰۰)

مدل استیوهالس

مدل استیوهالس (۲۰۰۱) شباهت زیادی به مدل ادل و گرایسون دارد. این مدل نیز تاکید زیادی بر فرایندهای دانش دارد. این مدل استراتژی های شش گانه ای را به شرح ذیل ارائه کرده است:

- **جستجوی دانش جدید:** در این مرحله مدیریت دانش باید در حوزه های مختلف دنبال دانش های جدید بگردد. این حوزه ممکن است در درون سازمان یا بیرون از آن باشد.

- **یادگیری:** یکی از استراتژی های مهمی که این مدل ارائه می دهد، ایجاد دانش از طریق یادگیری است. یکی از تاکیدات اصلی این مدل، دستیابی به سازمان یادگیرنده است، زیرا سازمان یادگیرنده، بهبه عنوان یکی از ابعاد اصلی مدیریت دانش حائز اهمیت است، لذا باید زمینه ای فراهم شود که همه افراد از اشتباهات و تجارب خود یاد بگیرند.

- **ذخیره سازی:** اگر سازو کاری مناسب برای نگهداری دانش وجود نداشته باشد، بخش عظیمی از آن به مرور از بین خواهد رفت.

- **توزیع:** اجرای موفق این استراتژی تا حدود زیادی به فرهنگ یک سازمان بستگی دارد. اگر توزیع در یک فرهنگ مورد تاکید قرار نگرفته باشد، تلاش های مدیریت دانش یا شکست مواجه خواهد شد.

- **حذف (دور ریختن) دانش های زائد:** تصویر گذشتگان بر این بود که هر چه اطلاعات انسان بیشتر باشد راه حل های بهتری را تدوین خواهد نمود. امروزه این تصور مورد انتقاد قرار گرفته است. زیرا اطلاعات زیاد، الزاما باعث بهبود راه حل و تصمیمات نمی شود، بلکه اطلاعات و دانش های صحیح و به هنگام مورد تاکید است. این استراتژی بر حذف دانش ها و همچنین نگرش های قدیمی و مخرب تاکید دارد. در مدیریت دانش، تغییری مد نظر می باشد که در راستای اهداف سازمان باشد، لذا دانش های نامناسب و مخرب می تواند مسیر این تغییر را عوض کند.

- **به کارگیری:** دانش به خودی خود ارزشمند نیست، زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود. دانشمندی که از دانش خود هیچ گونه استفاده نمی کند، قطعاً دانش وی برای دیگران هیچ ارزشی نخواهد داشت (هالس اپل، ۱۴۰۴).

مدل نیومن-کنراد

نمودار زیر مدل عمومی دانش در سازمان را بر اساس نظریه نیوتن کنراد (۱۹۹۹) نشان می دهد. همانگونه که در مدل مذکور مشاهده می شود، مدل عمومی دانش از چهار عنصر اصلی تشکیل شده است.

الف) کسب و نگهداری دانش

این مرحله در برگیرنده عناصری است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می شود. همه سازمان های سالم، دانش را خلق و از آن استفاده می کنند. سازمان ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می کنند. سپس این دانش را با تجربیات ف ارزشها و مقررات داخلی خود در هم می آمیزند تا

به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند. سازمان‌های سالم، مسائل را حس می‌کنند و به شرایط پاسخ می‌دهند. بسیاری از سازمان‌ها هنوز به کسب دانش، همانند باز کردن «جعبه سیاه» می‌نگرند و در نهایت صرفاً آدم‌های هوشمند را استخدام کرده و سپس آنها را به حل خود رها می‌سازند. (دانیپورت و پرساک، ۱۳۸۹) حفظ و نگهداری دانش: عبارت است از فعالیت‌هایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. در این راستا، صاحب نظرانی به مهمترین عاملی که اشاره می‌کنند حافظه سازمانی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. نکته مهمی که دینگ و کاربی (۱۹۹۹) به آن اشاره می‌کنند این است که حافظه سازمانی صرفاً توانایی نگهداری دانش صریح را دارد. اگر سازمان‌ها به دنبال دستیابی به یک مدیریت دانش موثر هستند نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند. آنها از حافظه دیگری تحت عنوان حافظه فردی یاد می‌کنند. این نوع حافظه مهمترین منبع و مخزن دانش ضمنی است. مدیریت دانش صرفاً زمانی موثر خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی و فردی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند.

ب) ایجاد دانش جدید

دانیپورت و پرساک (۲۰۰۱) روش‌های عمده دانش آفرینی را مورد بررسی قرار داده اند:

۱. **ایجاد دانش:** برای سازمان صرفاً از طریق خلق دانش‌های نویست، بلکه آن می‌تواند دانشی باشد که فقط برای سازمان تازگی دارد (دانیپورت و پرساک، ۱۳۸۹) یادگیری الگو و روش، تطابق و الگوبرداری از بهترین‌ها می‌تواند برای کسب دانش، بسیار مهم باشد.

۲. **اجاره دانش:** دانش مورد نیاز در بیرون از سازمان را نه تنها می‌توان خرید بلکه می‌توان آن را اجاره کرد. روش‌های رایج در اجاره دانش، حمایت مالی از سازمان‌ها از موسسه‌ها و مراکز تحقیقاتی و پژوهشی است (دانیپورت و پرساک، ۱۳۸۹)

۳. **منابع متعهد:** راه رایج برای دانش آفرینی در سازمان، ایجاد گروه‌ها و واحدهای مخصوص این کار است. واحد تحقیق و توسعه (R&D) نمونه‌ای از این گروه‌هاست که هدف آن خلق دانش جدید و یا راهی نوین برای انجام امور است.

۴. **همجوشی:** هدف در اینجا قرار دادن افراد مختلف با دیدگاه‌های مختلف در کنار هم است تا در زمینه‌های خاص با هم فعالیت کنند. بارتون، این عمل را برخورد خلاق نامیده است. نوناکا و تاکایوچی (۱۹۹۳) نیز اظهار داشته‌اند: «گرد هم آوردن افراد با دانش و تجارب مختلف، یکی از شرایط اصلی خلق دانش است.» هایسبرگ پنج قانون مدیریت دانش را که به همجوشی عقاید می‌انجامد به صورت زیر ارائه کرده است:

- آگاهی‌های لازم را از ارزش دانش مطلوب و میل به سرمایه گذاری در فرایند ایجاد آن به وجود آورید.
- دانشکاران کلیدی را که می‌توان برای انجام اقدامات لازم گردآوری کرد، مشخص سازید.
- بر استعدادهای خلاق و نیز چندگانگی و پیچیدگی تاکید کنید، و تفاوت‌ها را مثبت تلقی کنید.
- با تشویق و اعطای جایزه، نیاز به دانش آفرینی را به طرزی کامل آشکار مطرح سازید و اقدامات دانش آفرینی را به سوی هدفی مشترک هدایت کنید.

• نمایه‌ها و معیارهای مشخصی را برای سنجش ارزش دانش و موقعیت در فرایند خلق آن به کار گیرد و انتظار نداشته باشید ترازنامه‌ها و گزارش‌های مالی، این نوع سنجش‌ها را برایتان انجام دهند (دانیپورت و پرساک، ۱۳۸۹).

۵. **تطابق:** فشارهای محیط پیرامونی، سازمان‌ها را ناگزیر از تغییر می‌سازند. محصولات جدید، رقبا، فناوری‌های جدید و تغییرات اقتصادی و اجتماعی ضرورت خلق دانش را ایجاب می‌کنند. تغییر دادن چیزی که کار می‌کرده و اکنون نیز کار می‌کند، کاری مشکل است. آرامش و خوش خیالی ناشی از موفقیت‌های گذشته، باعث می‌شوند که شرکت‌ها و سازمان‌ها

نتوانند تغییرات پیرامون خود را ببینند. یا آنچه را که ممکن است آنها را تحت تاثیر قرار دهد، را نتواند درک کنند. شرکت‌های موفق دهه‌های ۱۹۸۰-۱۹۷۰ یکی پس از دیگری با فاجعه روبرو شده‌اند. امروزه سازمان‌ها و شرکت‌ها دریافته‌اند که از طریق خلق دانش می‌توانند با تغییرات و تهدیدات سازگار شوند.

۶. **شبکه‌ها:** دانش ممکن است به وسیله شبکه‌های غیررسمی و خود سامان یافته در سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به مرور نظام‌مندتر می‌شوند به وجود آید. محفل‌های علمی، متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه‌های مشترک گرد هم می‌آیند معمولاً از طریق گفتگوهای رو در رو و یا از طریق پست‌های الکترونیکی و شبکه‌های ارتباطی برقرار می‌کنند تا با تسهیم تخصص‌های خود، مشکلات یکدیگر را حل کنند. اگر چه کدگذاری این فرایند مشکل است، اما آثار آن را می‌توان در عملکرد افراد و سازمان مشاهده نمود. شبکه‌ها در غیاب فرایندها و سیاست‌های علمی نظام یافته، مانند همکاری مهم برای برانگیختن تفکر نوآورانه عمل می‌کنند (دانپورت و یروساک، ۱۳۸۹). دانش خود به خود ایجاد نمی‌شود. سازمان‌ها باید با ارائه تمهیداتی، زمینه ایجاد دانش‌های جدید را به وجود آورند. نوناکا و تاکیوچی چهار دستورالعمل را در این خصوص ارائه داده‌اند.

۱. **ایجاد چشم‌اندازی برای دانش:** سازمان باید چشم‌اندازی را برای دانش ایجاد کند و آن را به کارکنان منتقل کند. این چشم‌انداز باید به عنوان یک نقشه ذهنی عمل کند و نوع و چگونگی دانش‌های مورد نیاز سازمان را معین کند. این کار باعث می‌شود که توانایی سازمان در زمینه تحصیل، ایجاد، طبقه‌بندی و به کارگیری دانش افزایش یابد.

۲. **تشکیل و توسعه تیمی برای دانش:** برای بهبود و ارتقای ابتکارات، باید تیمی راهبردی فعالیت‌های دانشی را به عهده بگیرد. البته این بدان معنا نیست که تنها این تیم، پیش برنده اهداف مدیریت دانش باشد، زیرا موفقیت مدیریت دانش بستگی به مشارکت همه کارکنان دارد.

۳. **ایجاد شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی:** ایجاد شبکه‌های ارتباطی رسمی و غیر رسمی گسترده به تبادل دانش ضمنی بین افراد و گروه‌ها کمک قابل توجهی می‌نماید. اختصاص دادن اتاق‌هایی برای طوفان مغزی، سمینارها، جلسات غیررسمی و... مفید بوده و به ایجاد دانش کمک می‌کند. (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۸۳).

اندیشمندان مثل مایکل پونتین و اریک لیسر (۲۰۰۱) بر گسترش کانال‌های ارتباطی غیررسمی تاکید بیشتری نموده‌اند. تاکید آنها مبتنی بر نتیجه تحقیقی است که مرکز توسعه نیروی انسانی در امریکا انجام داده است. این تحقیق که در سال ۱۹۹۸ انجام شده است به این نتیجه دست یافته است که ۷۰ درصد یادگیری‌ها از طریق کانال‌های غیررسمی حاصل می‌شود و فقط ۳۰ درصد یادگیری‌ها از طریق کانال‌های رسمی در سازمان ایجاد می‌شوند به همین خاطر باید سازمان‌ها در جهت گسترش ارتباطات غیررسمی بکوشند.

۴. **ایجاد شبکه‌های دانش با بیرون از سازمان:** در سازمان باید قابلیت جذب دانش‌های محیط بیرونی وجود داشته باشد. تیم هدایت گر فعالیت‌های دانشی سازمانی بایستی از طریق ایجاد سازو کارهای لازم، زمینه تعاملی پویا با عوامل بیرونی مثل مشتریان، دولتمردان و نظایر اینها را فراهم آورد. (نوناکا و تاکیوچی، ۱۹۹۸)

ج) تسهیم و توزیع دانش

زاک (۱۹۹۹) می‌گوید زمانی که دانش ایجاد شد باید عمل توزیع دانش به منظور دستیابی به مزایای آن، اتفاق بیفتد. این انتقال می‌تواند از فردی به فرد دیگر یا گروه‌های دیگر، و یا به رویه‌ها و فرایندهای کاری مختلف باشد. این انتقال باید در جایی صورت بگیرد که به حل مشکلات و بهبود عملکرد کمک می‌کند، لذا انتقال دانش در بخش‌های مختلف سازمان می‌تواند به ایجاد بینش و بصیرت‌های جدید کمک نماید. وی معتقد است که شرط لازم برای انتقال دانش ایجاد ظرفیت یادگیری در افراد

است. پیترسن و پاول فلت در سال ۲۰۰۲ تحقیقی را در خصوص اهمیت ایجاد اعتماد در سازمان‌های مختلف دانمارک انجام دادند. آنها دریافتند که وجود اعتماد برای موفقیت دانش حیاتی و حتی مهمترین عنصر این موفقیت است. این عنصر مخصوصاً در توزیع دانش، خودنمایی می‌کند. آنها معتقدند که اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد، کارکنان دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت. بررسی آرا صاحب نظران در خصوص عناصر مدیریت دانش نشان می‌دهد که عنصر اعتماد در اکثر متون نادیده گرفته شده است و یا این که مفروض دانسته شده است. بات (۲۰۰۱) نیز استدلال می‌کند که توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است. دانپورت و یروساک، ۱۳۷۹ نیز معتقدند اعتماد، تاثیری مثبت بر رونق بازار دانش در سازمان دارد. اعتماد باید گسترش یابد تا بازار دانش در سازمان رونق بگیرد و باید شواهد ملموس در اثبات این گونه ادعاها به کارکنان عرضه شود (دانپورت و یروساک، ۱۳۸۹).

دانپورت و مک درموت بر این باورند که سیستم‌های پاداش و جبران خدمات سازمان در این راستا نقش مهمی ایفا می‌کنند. این سیستم‌ها می‌توانند به افراد برای ایجاد، توزیع و به کارگیری دانش، انگیزه بدهند (پترسن و پاول فلت). فردریک وینسلوتیلور، نخستین کسی است که ادعا کرد بین دانست (دانش) و انجام دادن (به کارگیری) فاصله است. به عبارتی، وی ادعا کرد که دانستن، فی‌النفسه منجر به انجام دادن نمی‌شود. و شکافی که بین دانستن و انجام دادن حاصل می‌شود، بایستی از طریق ارائه مشوق‌ها و انگیزه‌های مناسب پر شود. اگر کارکنان احساس کنند که در ازای مشارکت بیشتر در ایجاد، انتقال و به کارگیری دانش، هیچ دستاوردی عایدشان نمی‌شود اعتماد خود را به سازمان از دست خواهند داد. اعتماد باید در همه جا احساس شود. اگر بی‌اعتمادی بر بخشی از بازار دانش حاکم شود آن قسمت نامتقارن خواهد شد. اعتماد در سازمان از بالا به پایین جریان می‌یابد. مدیران ارشد هنجارها و ارزش‌های شرکت را تعیین می‌کنند. اگر مدیران ارشد قابل اعتماد باشند، حس اعتماد به سطوح پایین سازمان رخنه می‌کند و سراسر شرکت را در بر می‌گیرد. اگر از دانش دیگران، برای استفاده‌های شخصی استفاده شود، بی‌اعتمادی در سازمان افزایش خواهد یافت. اعتماد متقابل در بطن تعامل‌ها و مبادلات دانش قرار دارد. اگر سازمان بخشی از دانش افراد را در اختیار بگیرد، نه تنها برای آن افراد اعتباری قائل نشده، بلکه شرایط را فراهم کرده که سایر کارکنان نیز دانش خود را در اختیار سازمان قرار ندهند. درست همانطور که اگر کسی خودروی ما را دزدیده باشد، خانه خود را در اختیارش نخواهیم گذاشت (دانپورت و یروساک، ۱۳۸۹).

(د) به کارگیری دانش

نوناکا (۲۰۰۱) دو رویکرد را درخصوص به کارگیری دانش معرفی می‌کند:

۱. رویکرد مبتنی بر کد گذاری دانش

۲. رویکرد مبتنی بر شخصی سازی دانش

اولین رویکرد برای دستیابی برای به کارگیری دانش شدیداً به حمایت‌های فناوری وابسته است. مدیران دانش در این رویکرد مستلزم دستیابی به ساختارهای پیچیده فناوری است، به همین خاطر مدیریت دانش اتکای کمتری به افراد دارد. به عبارتی این رویکرد مبتنی بر فناوری پیشرفته می‌باشد. دومین رویکرد، مبتنی بر شخصی سازی دانش است. این رویکرد برای به کارگیری دانش به افراد و تعاملات آنها وابسته است. نوناکا می‌گوید به کارگیری دانش مستلزم تماس‌های مداوم و ارتباطات رو در رو بین افراد می‌باشد. رویکرد اول، به مدیریت دانش در حد مدیریت اطلاعات می‌نگرد. در حالی که رویکرد دوم دانش را وابسته به انسان و همچنین انسان را مهمترین عامل به کارگیری دانش می‌داند. وی معتقد است که صرفاً تاکید روی رویکرد

مبتنی بر کدگذاری دانش نمی‌تواند برای اداره اثربخش دانش کافی باشد. زیرا این رویکرد ارزش‌ها و باورهای انسان را که یکی از مهمترین عناصر تشکیل دانش است، نادیده گرفته است. (نوناکا، ۲۰۰۱) هانسن و ناهریا (۱۹۹۹) نیز بر این باورند که رویکرد مبتنی بر فناوری بر دانش صریح و آشکار متمرکز می‌شود. لذا بخش عمده‌ای از دانش که دانش ضمنی می‌باشد در این رویکرد از بین رفته و نادیده گرفته شده است. مک درموت نیز اعتقاد دارد که فناوری ممکن است نقش مهمی را در شکل دادن اطلاعات ایفا نماید، اما نمی‌تواند در دانش که یک عمل انسانی است و عناصری مثل تفکر، باور و ارزش‌ها را در برمی‌گیرد، نقش مهمی را ایفا کند. هرچند نباید نقش فناوری را کاملاً نادیده گرفت. همانگونه که ملاحظه می‌شود، عموماً مدل‌ها براساس زمینه و برحسب مورد و متناسب با موضوع، مورد استفاده قرار می‌گیرند، و تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد ارائه نگردیده است. همانگونه که در تشریح برخی از عمده‌ترین مدل‌های رایج در مدیریت دانش نیز ذکر شده، بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه‌ها و مراحل با ترتیبات متفاوت هستند. این مدل‌ها عمدتاً دارای سه تا هشت عنصر می‌باشند، اما نکته‌ای که در تمامی آنها به چشم می‌خورد تاکید بر استفاده و به دست آوردن، انتشار و سرانجام خلق دانش جدید است.

مدل نوناکا (۲۰۰۱)

نوناکا (۲۰۰۱)، مدلی پویا برای مدیریت دانش در خصوص فرایندهای ایجاد و انتقال دانش ارائه داده است.

عناصر سه گانه این مدل عبارتند از:

الف) تولید دانش (SECL)

این قسمت از مدل بر ایجاد دانش از طریق تعامل بین دانش ضمنی و دانش صریح تاکید می‌کند و دانش را به دو نوع دانش 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 (داده‌ها، خط مشی‌ها، روش‌ها، نرم افزارها و اسناد). 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 دریافته‌اند برای انجام موثر کارهایشان نیازمند یکپارچه کردن هر دو نوع دانش هستند.

جامعه پذیری: عبارت است از فرایند ایجاد دانش ضمنی جدید، نظیر مهارتها و مفاهیم ذهنی مشترک. به عبارتی در این فرایند از طریق تبدیل دانش ضمنی، سعی در ایجاد دانش‌های جدید می‌شود. مشارکت در تجربیات و تقلید و تمرینات، تعلیم استاد - شاگردی، شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها از جمله راهکارهای موثر در مورد فرایند (جامعه پذیری) می‌باشد (رادینگ، ۱۳۹۳). به این نوع دانش ضمنی، دانش همدلی نیز گفته می‌شود. فرایند اجتماعی سازی نقش مهمی را در انتقال دانش از فرد به گروه دارد برای مثال یک مصاحبه از هیأت مدیره مهندسین خاطر نشان کرده است که هر مهندس باید یک مربی داشته باشد تا دانش را به مهندسان جوان تر انتقال دهد. برای مثال مهندسین قدیم آپولو (Apollo) هر کدام یک مربی یا ناظر داشتند اما اکنون هیچ کدام از آن مهندسان نیستند. حال چگونه می‌توان به آن دانش دست پیدا کرد؟ به اشتراک گذاری دانش ضمنی بطور مستقیم از دیگران بوسیله تجربیات مشترک، بررسی، تقلید و موارد دیگر کسب می‌شود. غالباً

اشتراک ضمنی، دانش ضمنی را حتی بدون استفاده از زبان تشریح می کند. این روش در رفتار جمعی ژاپنی ها رایج است و افراد از طریق ایجاد تعامل دانش های ضمنی خود را به یکدیگر منتقل می نمایند مثلاً از طریق ارتباط رو در رو.

برونی سازی: به این مفهوم با عنوان تسخیر دانش نیز اشاره می شود. و عبارت است از فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح. به طور معمول از طریق بیان و اظهار دانش و تبدیل آن به صورت صریح صورت می گیرد مثل: یک گزارش یا مستند سازی. برای موفقیت آمیز بودن این فرایند استفاده مداوم از مدل ها، فرضیه ها و مفاهیم استعاره ها و نظایر اینها مهم است. به این نوع دانش مفهومی هم گفته می شود. برای مثال در این زمینه می توان گفت متدولوژی یادگیری متعارف در دانشگاه ها نیازمند برونی سازی استادان به شکل گام اولیه در فرآیند یادگیری دانشجویان است. علاوه بر این برونی سازی شامل تکنیک هایی است که کمک می کند تا نظرات و تصورات افراد به صورت کلمه، مفهوم، زبان دیداری یا تصویری (بعنوان مثال استعاره، قیاس، شرح) و استدلالات استقرایی / قیاسی یا استنباط خلاقانه بیان شود. در اختیار گرفتن و ذخیره سازی دانش خام نیز برونی سازی نامیده می شود، چنانکه فرایند جستجو و مدیریت اطلاعات و سایر توانایی های تحلیلی و پردازشی را در این مرحله قرار می دهد (رادینگ، ۱۳۹۳). در واقع در این حالت دانش ضمنی را اغلب از طریق استفاده از استعاره ها و تحلیل (کاربرد زبان های خاص) به دانش آشکار تبدیل می کنند (مینتزبرگ و همکارانش، ۱۳۸۴).

ترکیب: عبارت است از فرایند تبدیل دانش صریح به دانش صریح در قالب مجموعه های نظام مند. به این نوع دانش، دانش نظام مند هم گفته می شود. نظیر طبقه بندی دانش های صریح، اضافه کردن، ترکیب کردن و غیره. این فرایند با تسهیم دانش بین دارندگان آن دانش صورت می گیرد. ترکیب یا انتشار سازی روش اصلی است که طریق آن می تواند در تمام سازمان به کار گرفته شود. در این فرایند متون علمی، پایگاه های اطلاعاتی و بانکهای آماری که در زمره دانش های صریح قرار می گیرند، توسعه می یابند که این نوع انتقال موجبات تکامل و افزایش دانش صریح را فراهم می آورد. تمرکز روی ارتباطات، تجزیه، یکپارچگی، انتشار، سیستمی کردن دانش و ترکیب به افزایش دانش در سطح گروه و سازمان کمک می کند. سازمان های نو آور در جستجوی مفاهیم جدید توسعه یافته ای هستند که در سطوح سازمانی و بین سازمانی ایجاد، تعدیل و مدل سازی شده اند. علاوه بر این فرآیند های سازمانی پیچیده نیازمند همکاری گروه های مختلف در سازمان است و ترکیب این گونه فعالیت ها، از طریق یکپارچه سازی مجموعه ای از دانش و فناوری حمایت و پشتیبانی می کند. توجیه مفاهیم و ساخت الگوی اصلی به وسیله طراحی سیستماتیک مفاهیم در مجموعه اشکال مختلف دانش آشکار صورت می گیرد. در شرکت های غربی طرفدار دارد و دانشی را رسماً تدوین شده است یکی می سازد و از شخصی به شخص دیگر انتقال می دهد. آموزش MBA یکی از مهمترین مثال ها در این زمینه است (مینتزبرگ و همکارانش، ۱۳۸۴).

درونی سازی: که تبدیل از دانش صریح به دانش ضمنی است و کارکنان را قادر می سازد دانش را در پاسخ و رفتار خود به گونه ای ادغام کنند که در مواجهه با موفقیت یا مشکلی که کاربرد دانش لازم است بتواند آن را به کار ببرند (رادینگ، ۱۳۹۳). در تبدیل دانش صریح به ضمنی، افراد با خلاقیت های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده، دانش های جدید ایجاد می کنند که اگر چه قابل انتقال به دیگران نیست ولی در عملکردهای آنان منعکس می شود. در درونی سازی، فرد بر پایه فرضیات و روابط کلی به دانش دست می یابد که خاص شرایط ذهنی و محیطی اوست و به دشواری قابل انتقال است. در درونی سازی، دانش آشکار ممکن است در اقدامات و شیوه های عملی قرار گرفته باشد، بطوریکه کسب دانش فردی می تواند بر اساس تجربه مجدد کاری باشد که دیگران انجام داده اند. در روش دیگر افراد می توانند دانش ضمنی را در موقعیت های مجازی و یا با مطالعه و توجه به گفتار و داستان های دیگران، یا از روی تجربه از طریق شبیه سازی یا آزمون کسب کنند یادگیری از طریق

انجام کار، آموزش ضمن خدمت، یادگیری توسط مشاهده و دیدار رو در رو، بعضی از فرآیند های درونی سازی هستند که بوسیله آنها افراد کسب دانش می کنند. رادینگ (۱۳۹۳) آن را فرآیند از صافی گذراندن دانش جمع آوری شده جهت استخراج و انتقال اطلاعات مورد علاقه جستجو گر دانش خاص و این فرآیند را در برگیرنده استفسار و ارائه پیشرفته دانش می داند. به عنوان نمونه، دانش پیچیده ممکن است به عنوان فهرستی از تقاط داده های قاطع مجسم ارائه نشود، بلکه به عنوان نموداری غنی که روابط و بینش ها را در یک نگاه آشکار می سازد ارائه گردد. در این حالت دانش آشکار را، در صورتی که مردم آن را همچون " یادگیری " عملی درونی سازند، به شکل دانش ضمنی باز می گردانند. بنابراین، یادگیری به همان اندازه که ذهنی است باید جسمی هم باشد. (مینتزبرگ و همکارانش، ۱۳۸۴) نوناکا این نکته را یادآوری می کند که فرایند تعامل دانش ضمنی و دانش صریح به صورت دایره ای نیست، بلکه به شکل مارپیچ است که شامل جامعه پذیری، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی دانش می باشد.

ب) شرایط تولید دانش (Ba)

ج) دارایی های دانشی Ka^2 (نوناکا، ۱۳۸۵).

چالش های مدیریت دانش

به طور کلی دو دلیل اصلی ناکامی سیستم های مدیریت دانش، این گونه بیان شده اند:

۱. سیستم های مدیریت دانش اغلب بر مبنای ورودی هایی نظیر داده، اطلاعات، و بهترین عملکردها تعریف می شوند، که به خودی خود برای اثربخشی عملکرد کسب و کار کافی نیستند. چنین تعاریفی ایستا بوده و به استانداردسازی فرایند مدیریت دانش اقدام می کنند که چنین امری به طور کامل در عمل ناممکن است.
۲. پیاده سازی مدیریت دانش به دلایل متعدد برای اجرای مدیریت دانش در یک سازمان هنوز روش ثابت و مشخصی وجود ندارد. زیرا اولاً، این مفهوم هنوز در مراحل ابتدایی سیر تکاملی خود به سر می برد و ثانیاً خود دانش، مفهوم پیچیده ای است، و ثالثاً، مدیریت دانش محدوده بسیار وسیعی دارد و عوامل اثرگذار بر آن نیز بنا به فرهنگ و سایر مختصات هر سازمان و هر محیط بسیار متفاوت است. در این رویکرد هرچه محدوده مدیریت دانش کمتر شود به مواردی چون رفع موانع و مشکلات با کمک راهکارهایی بر مبنای مفهوم مدیریت دانش پدیدار می شود.

الزامات اولیه اجرای مدیریت دانش

موارد مشترک در طرح هایی که تاکنون در زمینه مدیریت دانش به صورت موفق اجرا شده اند عبارتند از:

- الف) دانش به عنوان موضوع و منبعی استراتژیک از سوی سازمان پذیرفته شده بود.
 - ب) همه آنها هدف هایی مشخص داشتند.
 - پ) برای راهبری هر طرح فردی مشخص منصوب شده باشد.
 - ت) منابع انسانی و مالی مشخصی به این طرح ها تخصیص یافته بود و مدیران بیشتر این طرح ها از توانایی صورت بندی و تعریف فعالیت های خاص و هدف های مدیریت دانش برخوردار بوده اند.
- همچنین در تمامی این طرح ها سه هدف کلی زیر دنبال می شود:
- الف) تلاش برای ارتقای فرهنگ و جو دانش در سازمان؛

ب) تلاش برای ایجاد منابع و مخازن دانش؛

پ) تلاش برای دسترسی به دانش.

به هر حال آنچه در تصمیم‌گیری برای گزینش رویکرد مدیریت دانش اهمیت دارد، یافتن روشی سازگار با فرهنگ سازمان است. بنابراین مدیران دانش باید پیش از تصمیم‌گیری درباره مبنای فعالیت مدیریت دانش خود فرهنگ سازمانی خویش را بشناسند. برای پیشرفت در زمینه مدیریت دانش معمولاً به جای تمرکز بر یک مقوله پیگیری چند مقوله در چند جبهه فرهنگی، انسانی، فنی، سازمانی کارسازتر است. فرهنگ دانش محور، زیربنای انسانی و حمایت مدیریت ارشد در صدر همه عناصر تعیین کننده قرار می‌گیرند. سازمانی که این سه شرط در آن حاکم نیست؛ باید کار مدیریت دانش را در مقیاس کوچک آغاز کند و هدف‌های خود را بر کارایی و کارسازی یک اقدام یا فرایند دانش محور محدود قرار دهد.

عوامل اساسی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش

روکات عوامل اساسی موفقیت را حوزه‌هایی تعریف می‌کند که اگر به طور کامل مورد توجه قرار گیرند، عملکرد رقابتی موفق سازمان را تضمین خواهند کرد. در واقع، از این دیدگاه حوزه‌های کلیدی را که به منظور رشد کسب و کار و دستیابی به اهداف مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرند را می‌توان عوامل اساسی موفقیت دانست. عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش را می‌توان به عنوان دسته‌ای از فعالیت‌ها در نظر گرفت که به منظور اطمینان از پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، باید مورد توجه قرار گیرند. به عبارت دیگر، عوامل اساسی موفقیت را در ادبیات مدیریت دانش می‌توان به عنوان رویه‌هایی برشمرد که توجه به آنها می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش باشد. بدین منظور این رویه‌ها در صورت وجود باید بهبود و توسعه یابند و در صورت عدم وجود باید ایجاد گردند. برای پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش، حوزه‌های محدودی وجود دارند که نتایج معقول در آنها، عملکرد موفقیت آمیز را تضمین می‌نماید. این حوزه‌ها به عنوان عوامل اساسی موفقیت تعریف می‌شوند. عوامل اساسی موفقیت برای تحلیل محیطی مفید می‌باشند؛ زیرا ارتباط تعیین کننده‌ای میان تحلیل محیطی و عواملی که منجر به موفقیت سازمان می‌شود وجود دارد. تحلیل و ارزیابی عوامل اساسی موفقیت، از طریق شناسایی حوزه‌های محوری که برای پیاده‌سازی مدیریت دانش حیاتی هستند، بینش مهمی را فراهم می‌آورد. بنابراین، مدیریت دانش نیازمند شناسایی و ارزیابی این حوزه‌های محوری جهت اندازه‌گیری پتانسیل موفقیت آن است.

عوامل اساسی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح کلان

مطالعاتی که تاکنون بر روی عوامل اساسی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش صورت گرفته اغلب با رویکرد سازمانی بوده است و موارد اندکی وجود دارد که این مساله را با یک مقیاس بزرگتر مثلاً سطح ملی (سطح کلان) مورد توجه قرار داده باشد (اخوان و جعفری، ۲۰۰۶). اما آنچه که می‌تواند پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش را در یک کشور تضمین کند، بررسی سیستماتیک عوامل اساسی موفقیت و همچنین اجزا موثر بر تدوین طرح جامع مدیریت دانش در سطح ملی است.

عوامل اساسی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح خرد

در سطح خرد یا سازمانی گاهی عوامل اساسی موفقیت را به عوامل داخلی و عوامل خارجی دسته‌بندی می‌کنند. عوامل اساسی موفقیت داخلی عواملی هستند که توسط سازمان قابل کنترل بوده و عوامل اساسی موفقیت خارجی عواملی هستند که از

دیدگاه سازمان غیرقابل کنترل می‌باشند. در اواخر دهه ۹۰ بسیاری از محققان برای تهیه فهرستی جامع از عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش تلاش کردند، اما به سبب ماهیت چند رشته‌ای بودن مدیریت دانش تفاوت‌های بسیاری در این پژوهش‌ها به چشم می‌خورد. چویی پس از مطالعه تجربی عوامل اثرگذار بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در بخش‌های مختلف، نتیجه گرفت که رهبری مدیریت ارشد، کاهش محدودیت‌های سازمانی و زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی سه عامل اول و مهم برای موفقیت مدیریت دانش می‌باشند. کمپ و همکاران داش تن اهداف روشن، ضمانت قوی، انتظارات واقع گرا، رویکرد تعاملی، رویکرد سیستمی، چارچوب انعطاف پذیر، فرایند تکاملی، معیارهای یکپارچه و بلوغ فنی را به عنوان عوامل اساسی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش معرفی کردند.

مدل‌های به کارگیری مدیریت دانش در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها

مدل‌های به کارگیری مدیریت دانش در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها به عنوان ابزارهایی کلیدی برای بهبود کارایی و کیفیت خدمات عمومی، اهمیت ویژه‌ای دارند. در این بخش، به بررسی چند مدل اصلی مدیریت دانش که می‌توانند در این واحدها به کار گرفته شوند، پرداخته خواهد شد.

۱- مدل نوناکا

مدل نوناکا (۲۰۰۱) به عنوان یکی از مدل‌های پویا در مدیریت دانش، بر فرآیندهای ایجاد و انتقال دانش تأکید دارد. این مدل شامل چهار فرآیند اصلی است:

جامعه‌پذیری: ایجاد دانش ضمنی جدید از طریق تعاملات و تجربیات مشترک.

برونی‌سازی: تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح از طریق مستندسازی و بیان.

ترکیب: تبدیل دانش صریح به دانش صریح در قالب مجموعه‌های نظام‌مند.

درونی‌سازی: تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی از طریق یادگیری و تجربه.

این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با ایجاد تعاملات مؤثر میان کارکنان، دانش‌های ضمنی را به دانش‌های صریح تبدیل کرده و از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مالی و اداری استفاده کنند.

۲- مدل بویسوت

مدل بویسوت (۱۹۹۸) روابط میان داده، اطلاعات و دانش را به خوبی ترسیم می‌کند. این مدل به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا داده‌های مالی و اداری را به اطلاعات مفید تبدیل کرده و از آن‌ها برای ایجاد دانش استفاده کنند. با توجه به اینکه مدل‌های ذهنی کارکنان تأثیر زیادی بر روی تصمیم‌گیری‌ها دارند، این مدل می‌تواند به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها کمک کند.

۳- مدل شش بعدی فیل پری و ایلکاتومی

این مدل بر اساس شش بعد اصلی به کارگیری مدیریت دانش تأکید دارد:

مفهوم دانش: درک صحیح از دانش و اهمیت آن.

مدیریت تغییر سازمانی: نیاز به تغییر نگرش و سیستم‌های فعالیت‌ها.

اندازه‌گیری دانش: ارزیابی پیشرفت در دستیابی به اهداف مدیریت دانش.

ساختار رسمی سازمان: ایجاد ساختارهای ارتباطی مؤثر برای پردازش دانش.

محتوای دانش: توجه به دانش صریح و ضمنی.

ابزارهای مدیریت دانش: استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعات.

این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با ایجاد ساختارهای مناسب و ابزارهای مؤثر، فرآیندهای مالی و اداری خود را بهبود بخشند.

۴- مدل رن جانستون

مدل رن جانستون (۲۰۰۰) فعالیت‌های سازمانی را بر اساس پیچیدگی و تعاملات مورد نیاز تقسیم‌بندی می‌کند. این مدل به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های خود را بر اساس نیازهای خاص هر بخش از سازمان طبقه‌بندی کنند و از این طریق مدیریت دانش را بهبود بخشند.

۵- مدل استیوهالس

مدل استیوهالس (۲۰۰۱) بر فرایندهای دانش تأکید دارد و شامل شش استراتژی اصلی است:

جستجوی دانش جدید: شناسایی منابع جدید دانش.

یادگیری: ایجاد دانش از طریق یادگیری سازمانی.

ذخیره‌سازی: نگهداری مؤثر از دانش.

توزیع: به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان.

حذف دانش‌های زائد: پاک‌سازی اطلاعات غیرضروری.

به کارگیری دانش: استفاده مؤثر از دانش در تصمیم‌گیری‌ها.

این مدل می‌تواند به شهرداری‌ها کمک کند تا با بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش، کیفیت خدمات خود را افزایش دهند.

چالش‌ها و فرصت‌های موجود در پیاده‌سازی این مدل‌ها

پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت دانش در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها می‌تواند با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی همراه باشد. در ادامه به بررسی این چالش‌ها و فرصت‌ها پرداخته می‌شود:

چالش‌ها

۱. **مقاومت در برابر تغییر:** یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات است. بسیاری از افراد ممکن است نسبت به فرآیندهای جدید و تغییر در روش‌های کاری خود نگران باشند.

۲. **کمبود فرهنگ سازمانی مناسب:** برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، نیاز به فرهنگی است که به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری تشویق کند. در صورت عدم وجود چنین فرهنگی، پیاده‌سازی مدل‌ها با مشکل مواجه خواهد شد.

۳. **عدم آموزش و آگاهی:** کارکنان ممکن است به اندازه کافی در زمینه مدیریت دانش آموزش ندیده باشند. عدم آگاهی از اهمیت مدیریت دانش و نحوه استفاده از آن می‌تواند مانع از موفقیت پیاده‌سازی شود.

۴. **مشکلات فناوری:** پیاده‌سازی سیستم‌های فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش ممکن است با چالش‌هایی مانند هزینه‌های بالا، عدم سازگاری با سیستم‌های موجود و نیاز به زیرساخت‌های مناسب همراه باشد.

۵. **مدیریت دانش ضمنی:** انتقال و مدیریت دانش ضمنی که به راحتی قابل مستندسازی نیست، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد. این نوع دانش معمولاً در تجربیات شخصی و تعاملات اجتماعی نهفته است. فرصت‌ها

۱. **بهبود کارایی و بهره‌وری:** با پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت دانش، شهرداری‌ها می‌توانند فرآیندها را بهینه‌سازی کرده و کارایی و بهره‌وری را افزایش دهند. این امر می‌تواند منجر به صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌ها شود.

۲. **افزایش کیفیت خدمات:** با به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات، شهرداری‌ها می‌توانند کیفیت خدمات خود را بهبود بخشند و به نیازهای شهروندان بهتر پاسخ دهند.

۳. **تسهیل نوآوری:** مدل‌های مدیریت دانش می‌توانند به ایجاد محیطی خلاق و نوآور کمک کنند. با به اشتراک‌گذاری ایده‌ها و تجربیات، کارکنان می‌توانند راه‌حل‌های جدیدی برای چالش‌های موجود پیدا کنند.

۴. **تقویت همکاری و ارتباطات:** پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند به تقویت همکاری و ارتباطات میان کارکنان و واحدهای مختلف شهرداری کمک کند. این امر می‌تواند به ایجاد یک شبکه قوی از دانش و تجربیات منجر شود.

۵. **پاسخگویی بهتر به تغییرات محیطی:** با بهره‌گیری از دانش و اطلاعات به‌روز، شهرداری‌ها می‌توانند به سرعت به تغییرات محیطی و نیازهای شهروندان پاسخ دهند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند.

پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت دانش در واحدهای مالی و اداری شهرداری‌ها می‌تواند با چالش‌ها و فرصت‌های متعددی همراه باشد. با شناسایی و مدیریت این چالش‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، شهرداری‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد و کیفیت خدمات خود دست یابند و در نهایت به ارتقای کیفیت زندگی شهروندان کمک کنند.

منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سید حسن، صلواتی، عادل، (۱۳۵۸) مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو، تهران.
 ۲. اخوان، پیمان (۱۳۸۶) الزامات نظام مدیریت دانایی در سطح ملی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش تهران، ایران.
 ۳. دانیپورت، پروساک (۱۳۸۹) «مدیریت دانش»، ترجمه سرشت، رحمان، ساپکو، تهران.
 ۴. رادلینگ، آلن (۱۳۹۳) «مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات»، ترجمه لطیفی، محمد حسن، سمت، تهران.
 ۵. رادینگ، آمن، (۱۳۹۳). مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، تهران، انتشارات سمت، تهران.
 ۶. قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۹) مدیریت دانش، انتشارات سمت.
 ۷. نوناکو، ایکوجیرو، هیروتاکا، تاکوچی (۱۳۸۵) «شرکت های دانش آفرین»، ترجمه عطا فر، علی، سما قلم، قم.
 ۸. هلس اپل، کلای (۱۴۰۴) مدیریت دانش، مترجم سیدجلال موسوی، ابوذر گرائلی ملک خلیلی، سید احمد حسینی مونس، انتشارات پارسیا.
9. Bontis, N. (1998) intellectual capital: an exploratory study That develops measures and models" , management decision , vol. 36. No 2. Pp 36 – 76.