

## مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

نویسنده : ویلیام . کینگ

گردآوری و ترجمه : آذر اورنگیان

### مقدمه :

در دهه گذشته بسیاری از نشریات مطالبی را در زمینه مدیریت دانش<sup>۱</sup> (KM) و یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> (OL) منتشر کرده‌اند. دریافت ما از بررسی مباحث طرح شده حاکی از آن است که در برخی نوشته‌ها مدیریت دانش به عنوان یک اکسیر و نوشدارویی ضروری و گاهی به عنوان یک پدیده زودگذر مورد بحث قرار گرفته است و همینطور موضوع یادگیری سازمانی که گاهی به عنوان یک عادت و گاهی به عنوان یک ارزش بنیادی برای مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. یکی از مقالاتی که ما خواندیم در پاسخ به این سوال که آیا بحث مدیریت دانش هنوز هم مقبولیت و معنا دارد؟ اظهار داشته که در یک زمانی چنین بوده ولی حالا دیگر ضرورت ندارد. بدین معنی که ظاهراً توسعه، اوج و فرود مسائل مربوط به مدیریت دانش در دوره کوتاهی بین ۱۰ تا ۱۵ سال گذشته وقوع یافته و به اتمام رسیده است.

ما معتقدیم با اینکه در آن دوره پیشرفتهای شگرفی در مدیریت دانش و آموزش سازمانی به وقوع پیوست ولی هنوز تعداد زیادی از مباحث باقی مانده اند که باید مورد پژوهش قرار گیرند. مبنای این گفته نیز بررسی مقالات انتشار یافته در این خصوص می باشد. ما توانستیم نوشته‌های زیادی را درباره KM و OL استخراج و چندین بار مورد ارزیابی قرار دهیم، حدود ۶۸ مقاله از نویسندگان مختلف در ۲۱ کشور جهان و بکارگیری ۱۱۷ منتقد از ۲۴ کشور، و از این میان ۹ مقاله برتر انتخاب شد تا در یک مجله علم مدیریت به چاپ برسد. آنچنان که در خور کیفیت و ماهیت یک نشریه معتبر باشد همه مقالات پذیرفته شده شامل مطالعات کاملاً علمی در وجوه مختلف KM و OL بوده و هیچکدام عاری از نظرات و آراء کارشناسانه نمی باشند.

گستره و کیفیت مقالات تحقیقی باور اولیه ما را مورد تأیید قرار داد که مدیریت دانش همچنان به عنوان یک حوزه پژوهشی قدرتمند و مترقی باقی مانده است. مقالات انتخاب شده برای این موضوع نشان می دهد که سوالات تحقیقاتی مهمی درباره KM و OL هست که تا کنون به صورت سیستماتیک مورد آزمون و سنجش قرار نگرفته اند. این مقاله بینش نوین و یافته های تجربی معتبری را در رابطه با مراحل گوناگون چرخه مدیریت دانش بدست می دهد.

<sup>1</sup> - Knowledge Management

مدیریت دانش، 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. (Adamson 2005)

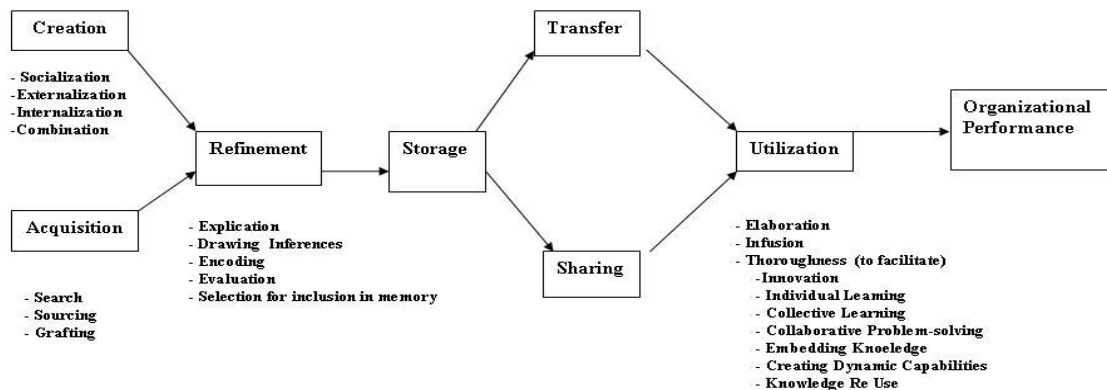
<sup>2</sup> - Organizational Learning

مفهومی که بر چگونگی یادگیری سازمان به عنوان یک گروه تمرکز می‌کند نه بر یادگیری تک تک افراد گروه.

## ۱- مدل‌های چرخه مدیریت دانش

الگوی چرخه حیات ابزار سودمندی برای سازماندهی تفکرات درباره دانش مدیریت است. تا کنون مدل‌های متعددی از چرخه حیات KM تعریف شده است که جنبه‌های اصلی مدیریت دانش را توصیف می‌کنند از مدل سه مرحله‌ای داوینپورت<sup>۳</sup> و پروساک<sup>۴</sup> (تولید، تدوین/همارایی، انتقال) گرفته تا مدل هفت مرحله‌ای Ward و Aurum (ایجاد کردن، اندوختن، شناختن، تطبیق، سازماندهی، توزیع و کاربرد).

مدل‌های مشابه دیگری نیز توسط افرادی چون Tiwana, McElroy, Alavi & Leidner, Kucza, Nissen و Meehan & Richardson, Rus & Lindvall, Edwards, Qureshi ارائه شده است. در شکل زیر مدل چرخه ما که مسیرهای موازی را برای ایجاد تفاوت‌های مهمی بکار گرفته است نمایش داده می‌شود:



تصویر شماره یک: مدل چرخه مدیریت دانش

فعالیت‌های مختلفی که زیر بعضی از مراحل اصلی فهرست شده‌اند لزوماً امور قطعی و تعریف شده‌ای نیستند و تنها برای روشنتر نمودن بحث عنوان شده‌اند.

الگوی فوق نشان می‌دهد که ابتدای این زنجیره با ایجاد و خلق دانش<sup>۵</sup> یا فراگیری<sup>۶</sup> آن توسط یک سازمان شروع می‌شود. خلق دانش در برگرفته مفهوم بسط و توسعه دانش نوین یا جایگزین نمودن اطلاعات موجود با محتوایی جدید است. معمولاً توجه اصلی در این بخش از مطالعات بر روی تولید دانش در داخل موسسه قرار دارد. چهار شیوه‌ای که زیر مفهوم ایجاد دانش ذکر شده‌اند به راهبرد چهارگانه نوناکا<sup>۷</sup> در بحث خلق دانش بر می‌گردد که شامل اجتماعی کردن، ترکیب سازی، بیرونی سازی و درونی سازی است.

<sup>3</sup> - Tom Davenport

<sup>4</sup> - Larry Prusak

<sup>5</sup> - Creation

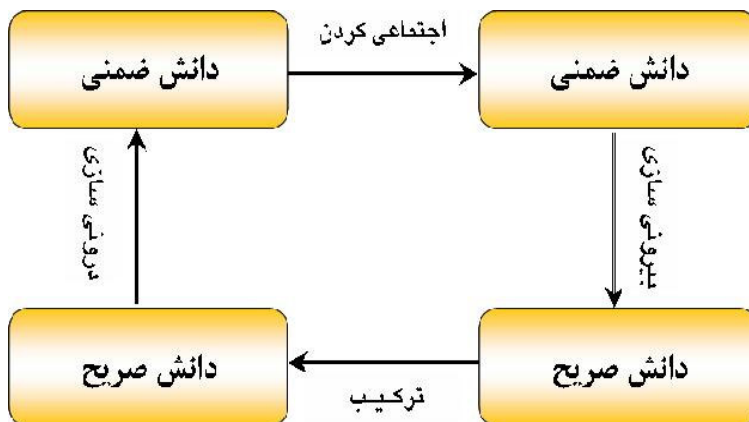
<sup>6</sup> - Acquisition

<sup>7</sup> - Nonaka. شرح مختصری از راهبرد چهارگانه نوناکا در انتهای مقاله آورده شده است (مترجم).

اجتماعی کردن<sup>۸</sup>: گفتگوی دانش ضمنی<sup>۹</sup> با دانایی نهان دیگر از طریق تعاملات اجتماعی و به اشتراک گذاشتن تجربیات .  
 ترکیب سازی<sup>۱۰</sup>: ایجاد دانش صریح<sup>۱۱</sup> جدید از طریق درهم کردن ، دسته بندی کردن و آمیختن دانش صریح موجود.  
 بیرونی سازی<sup>۱۲</sup>: تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح جدید.  
 درونی سازی<sup>۱۳</sup>: ایجاد دانش ضمنی نوین از دانش صریح.

صحت و درست بودن این چهار عنصر از طرق مختلف چون بررسی گزارشهای تحقیقی و نوشته‌های مرتبط ، آموخته‌های حاصل از بحث ، مذاکرات گروهی ، کارآموزی و آموزشهای شخصی و گروهی کاملاً بر ما روشن شده است.

**فراگیری و اندوختن دانش** نیز از طریق کاوش و گشت زدن بر اینترنت (Search) ، گزینش منابعی برای استفاده (Sourcing) ، پیوند زدن و افزودن یک ویژگی انحصاری که آن دانش را به سازمان متعلق خواهد نمود (Grafting) انجام می شود. پس از ایجاد یا اکتساب دانش جدید ، مکانیزمهای مدیریت دانش می بایست به گونه ای عمل نمایند که آن را برای ورود به حافظه سازمانی و حداکثر کاربری در دراز



مدت آماده نماید . **پالایش دانش**<sup>۱۴</sup> مفهومی است که برای فرآیندها و رویه‌های انتخاب ، تصفیه ، خالص سازی و بهینه سازی دانش بکار می‌رود تا دانش حاصله در مخازن اطلاعاتی مختلف سازمان جای مناسب خود را پیدا نماید.

همانطور که در تصویر یک مشاهده می‌کنید آنچه که تحت عنوان پالایش دانش قرار گرفته مرحله‌ای است که باید طی شود تا دانش ضمنی به دانش صریح و آشکار تبدیل گردد این مراحل عبارتند از آشکار نمودن ، رمزگذاری ، سازماندهی در یک قالب مناسب و ارزیابی منطبق با یک سری معیار درست برای وارد نمودن دانش به حافظه سازمانی. البته این مراحل برای دانش صریح فقط در سازماندهی، ارزیابی و انتخاب خلاصه می‌شود. دانشی که بدینگونه به مخزن دانش افزوده می‌شود بخشی از حافظه سازمانی خواهد شد.

حافظه سازمانی شامل دانش انباشته شده در اذهان کارکنان آن است که در مخازن الکترونیکی جای داده می‌شوند. همان دانشی که توسط افراد و گروهها کسب ، اندوخته و حفظ شده ، همان دانشی که ارتباطات بیرونی و داخلی ، فرآیندهای کسب و کار ، محصولات و ارائه خدمات را در خود گرفته است و در همه امور مستتر است.

<sup>8</sup> - Socialization

<sup>9</sup> - Tacit Knowledge

دانش ضمنی یا پنهان دانشی است ذهنی و شخصی که به آسانی قابل بیان، انتقال، اشتراک و فرموله کردن نیست. بینش، بصیرت، شعور و درک هر شخص، ترفندها و فوت و فن های به کاررفته توسط هر کس در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. دانش ضمنی به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می آید.

<sup>10</sup> - Combination

<sup>11</sup> - Explicit Knowledge

دانش صریح یا آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می باشد و می توان آن را به کمک یک سری از نشانه ها مثل حروف، اعداد و ... در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار، پایگاه داده و ... مدون و کدگذاری کرد؛ به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است. معمولاً دانش صریح در سازمان ها به شکل قوانین، رویه های کاری، برنامه های روزمره و ... در می آیند که بر اساس آنها هر یک از کارکنان به انجام وظایف خود مشغولند.

<sup>12</sup> - Externalization

<sup>13</sup> - Internalization

<sup>14</sup> - Knowledge Refinement

برای اینکه دانش بتواند تاثیر سازمانی گسترده‌ای داشته باشد می‌بایست یا انتقال داده شود یا به اشتراک گذاشته شود. می‌توان واگذاری و به شراکت گذاشتن یا توزیع اطلاعات را به عنوان دو پایانه یک رشته فعالیت زنجیره‌ای در نظر گرفت.

انتقال به معنی حرکت هدفمند و جهت دار دانش از یک فرستنده به یک گیرنده شناخته شده است و اشتراک یعنی توزیع آگاهی بدون جهت گیری و تعیین هدف. نظیر آنچه که از طریق بانکهای اطلاعاتی در اختیار مردم قرار می‌گیرد و معمولاً توزیع کننده کاربر خود را نمی‌شناسد. در بسیاری مراحل از زنجیره فرضی فعالیتها، هر دو فرآیند انتقال و توزیع، یا ترکیبی از آنها به کار گرفته می‌شود و در هر دو رویه نیز ممکن است افراد، گروهها یا سازمانها نقش فرستنده یا گیرنده یا هر دو را به عهده داشته باشند.

وقتی دانش منتقل می‌شود یا با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود برای قابل استفاده بودن در اختراعات و نوآوریها، یادگیریهای جمعی، آموزشهای شخصی و یا حل مشکلات عمومی ممکن است در یک مسیر پیچیده مانند بسط تفاسیر متفاوت یا در فرآیندی برای شناسایی پیامدها و یا گسترش برداشتهای متعدد توسط افراد و گروهها مورد استفاده قرار گیرد. همچنین ممکن است از طریق ایجاد توانائیهای سازمانی دانشبر<sup>15</sup> در دل عملیات اجرایی، سیستمها، محصولات و ارتباطات سازمانی جای گیر شود.

یادگیری سازمانی مکمل مدیریت دانش است. در نگاه اول یادگیری سازمانی را اینگونه می‌توان تعریف کرد "..... کد گذاری استنتاجها از پیشینه برای استفاده در امور جاری و هدایت رفتار" تمرکز OL بر فرآیندها و پردازشها و توجه KM بر محتوای دانشی قرار دارد که یک سازمان کسب، ایجاد، پردازش و سرانجام به کار می‌گیرد. راه دیگر برای ادراک بهتر ارتباط این دو حوزه آن است که یادگیری سازمانی را هدف مدیریت دانش بدانیم. مدیریت دانش می‌تواند از طریق تحریک روند خلق، انتشار و کاربرد دانش، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری نمود. از این منظر، همانگونه که در تصویر چرخه به نمایش گذاشته شده است یادگیری سازمانی یکی از راههای مهم بکارگیری دانش در یک سازمان است.

دیکسون<sup>16</sup> در شرح یک چرخه یادگیری سازمانی اینگونه بیان می‌کند "دانش انباشته شده ..... در قیاس با فرآیندهای مورد نیاز برای اصلاحات و بازنگریهای مستمر یا خلق دانش از اهمیت کمتری برخوردار است."

در سمت راست تصویر شماره یک و در پایان چرخه این مطلب ترسیم شده است که دانش بر کارایی<sup>17</sup> سازمانی و نمایش نهایی آن بسیار تاثیر دارد. برخی صاحب نظران در حوزه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی گاهی فراموش می‌کنند که بهبود کارایی سازمانی هدف غایی و چرایی توجه به KM و OL است. همین پیشرفتها و به سازبها، ملاک اصلی سازمانها برای سنجش ارزش و اولویت KM و OL است و مطالعاتی که تاثیرات بالقوه تلاشهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی را بر کارایی سازمان ارزیابی می‌نمایند ممکن است برای مدیران و مجریان آن کسب و کار که چنین تاثیراتی را مورد ملاحظه یا ارزشیابی قرار می‌دهند مفید باشد. مطالعاتی که تمرکز آن بر بخش میانی مدل قرار دارد برای مدیران اجرایی که اثرات KM و OL را طراحی یا مدیریت می‌کنند کاربردی تر است.

#### محتوای نه مقاله برگزیده در شماره ویژه:

محور تمرکز ۹ مقاله انتخاب شده برای این شماره ویژه بر روی زیر مجموعه های چرخه مدیریت دانش قرار دارد. هر کدام از آنها با توجه به این که چگونه مدل تصویر یک را ترسیم می‌کنند خلاصه نویسی شده اند:

مقاله اول: "کشف مقدار ظرفیت بالقوه جذب و تاثیر آن بر کارایی نوین" توسط Fosfuri & Tribo. با جزئیات کامل مراحل توضیح داده شده در شکل یک. از اکتساب دانش خارجی گرفته تا کاربرد دانش در نوآوریهای تولید شده.

<sup>15</sup> - Knowledge-intensive

<sup>16</sup> -Dixon

<sup>17</sup>-Performance

در اینجا انتقال دانش نه تنها در داخل سازمان (همانگونه که در مدل به آن اشاره شده) مورد توجه قرار گرفته بلکه اساسا به عنوان یک پردازش توأم جستجو - انتقال شناخته می شود که دانش خارجی کسب شده را در فرآیند انتقال شرکت به شرکت قرار می دهد. این مقاله همچنین از اشتراک دانش در داخل شرکت با اصطلاح "مکانیزم یکپارچگی جمعی" یاد می کند که می تواند مراحل اجرایی داخلی را تحت تاثیر قرار دهد.

در این بررسی هر دو شکل ظرفیت جذب ( بالقوه و واقعی ) به کار گرفته شد تا درک بهتری از محدودیتها و تاثیر آنها روی اصلاح کارایی شرکت بدست آید . منبع آماری این بررسی انجمن مطالعه نوآوری بوده است که توسط INE موسسه آمار اسپانیا مدیریت می شود. محققین توانستند ۲۴۶۴ نوآوری شرکت اسپانیایی را مورد بررسی قرار دهند . این یک مطالعه مهم است که با کاربرد داده های ثانویه انجام شد. مولفان پیشنهاد دادند این تحقیق در دیگر کشورهای اروپایی که داده های مشابه جمع آوری شده است انجام گیرد.

مقاله دوم : " بین المللی کردن و کارایی : نتیجه معقول یادگیری سازمانی "

این مطلب با محوریت برقراری ارتباط بین یک عامل بیرونی مهم (بین المللی کردن) و کارایی موسسه توسط HSU و Pereira ارائه شده است آنها نتایج تعدیل شده یادگیری سازمانی را روی آن ارتباط مورد آزمایش قرار دادند. به عبارت دیگر آنها یک حرکت مهم شرکتی یعنی بین المللی کردن را مطالعه می کنند ، بین المللی کردن به معنی کسب دانش جدید و کنکاش تاثیر OL در کاهش "حس بیگانگی و بیرون از مجموعه بودن" در جهت ارائه کارایی بهسازی شده سازمان . بنابراین در مدل چرخه KM ، بر مراحل یادگیری و بلوکهای انتهایی سمت راست دیاگرام تمرکز بیشتری قرار دارد. مدل تحقیق، مقدمات اقتصادی بین المللی کردن و سه نوع مختلف یادگیری سازمانی را که به کارایی نهایی مرتبط بودند مورد ملاحظه قرار می دهد . برای جمع آوری اطلاعات در جهت آزمایش فرضیه های مربوط به تاثیر پیش نیازها بر بین المللی کردن ، اثرات همه جانبه بین المللی کردن بر کارایی و نتایج تعدیل شده یادگیریهای اجتماعی ، تکنولوژیکی و بازاریابی بر آن ارتباطات ، یک پیمایش پستی بر ۱۱۰ موسسه چند ملیتی آمریکایی به انجام رسید.

مقاله سوم : " اعتماد سازی در مدیریت و تاثیر آن بر توزیع دانش : بررسی تاثیر ترس از بروز اطلاعات و مستندسازی دانش " نوشته شده توسط Renzl با تمرکز بر اشتراک دانش در داخل تیم و بین گروهها که اثر گذاری "اعتماد در مدیریت" را بر توزیع دانش مورد مطالعه قرار داده است . به این مفهوم که برخی افراد به دلیل ترس از نزول ارزش و جایگاه ، معلومات کسب شده را منتقل نمی کنند، در این تحقیق این حس در مقایسه با تمایل به مستند سازی و سهیم شدن دانش با دیگران بررسی شد. اطلاعات از دو کمپانی که ابزارهای پیمایش توزیع داخلی را مورد استفاده قرار می دادند جمع آوری شد. داده ها از ۱۳۳ و ۶۸ پاسخگو که در پروژه های دانشبر شرکت داشتند و با بحث توزیع و اشتراک دانش به صورت جدی درگیر بودند گرفته شد. نتیجه این مطالعه درک و فهم ما از تاثیرات مهم اعتماد سازی بر رفتارهای منجر به توزیع دانش را افزود و از طریق جزئیات نشان داد که چگونه از طریق کاهش ترس و افزایش رغبت و رضایتمندی افراد برای مستند نمودن دانش، اثرات این پدیده را می توان متعادل ساخت . تمرکز اصلی و مشخص این مقاله بر عنصر اشتراک دانش "تصویر یک" قرار دارد.

مقاله چهارم : " تاثیر هویت سازمانی بر مدیریت دانش سازمان " نوشته شده توسط Nagaraja & Pan .

در این مطالعه تاثیر هویت سازمانی بر کارکنان خودش بررسی گردید. به این ترتیب که وضعیت کارکنان حرفه ای یک موسسه در ارتباط با یک ارائه دهنده خدمات (به سازمان) و یک دریافت کننده خدمات (از سازمان) و پذیرش آنها نسبت به ملزومات مدیریت دانش در این دو (فروشنده و مشتری) مورد بررسی قرار گرفت . این مطالعه ، بر کل اجزاء چرخه تصویر یک تمرکز داشت و به مدت ۷ ماه در یک شرکت فناوری اطلاعات در هند انجام شد. نتیجه نشان داد که کارمندان در برآوردن انتظارات بدیهی مدیریت دانش فروشنده بیرونی به دلیل هویت قوی خودشان نسبت به سازمانهایی که مشتری آنها هستند مشکل دارند. ولی در همین زمان نسبت به ویژگیهای KM در رده واحدهای تجاری پذیرش و موافقت نشان می دهند. بینش حاصل

از این مطالعه برای کسانی که شرایط شغلیشان متضمن هر دو وجه کار یعنی گیرنده و دهنده بودن است (کارفرما و مشتریان) پیامدهای مهمی را نشان می دهد. راهبردهای مدیریتی در چنین وضعیتی با تفکیک درست شناسه ها و حفاظت از هر دو وجه هویت‌های متصور آمیخته می‌شود و به مفهوم پذیرش و موافقت با بهبود مدیریت دانش است.

مقاله پنجم: "تاثیرات استراتژی KM بر کارایی سازمانی" یک دیدگاه نظریه محور مکمل نوشته شده توسط Choi, Poon & Davis که تئوری مکمل اقتصادی را برای ارزیابی تاثیرات راهبرد KM بر کارایی موسسه مورد استفاده قرار دادند. راهبردهای مدیریت دانش به کاربرد دو گانه معروف شخصی سازی - قانون نویسی (اصطلاح ضمنی در برابر صریح) و بیرونی سازی در مقابل تمرکز بر درونی سازی شناخته می‌شوند. گزارشهای سالیانه ۱۱۵ شرکت کره‌ای به عنوان نمونه انتخاب شد و اسناد و فرمهای مربوط به این بررسی برای مدیران مسئول KM در هر یک از شرکتها فرستاده شد. داده ها در یک پردازش سه مرحله‌ای بر حسب نوع استراتژی، ارتباط نوع راهبرد با کارایی و سایر عوامل متمم، طبقه بندی و مورد تحلیل قرار گرفتند. نتیجه آشکار کرد موسساتی که مخلوطی از شخصی سازی (ضمنی و پنهان) - درونی سازی و قانون نویسی (صریح و آشکار) - بیرونی سازی را دنبال کرده‌اند به بهترین شکل اجرایی و کارایی رسیده‌اند.

مقاله ششم: "نمایش ارتباطات معنایی مباحث کامپیوتر محور": شکل اداری آسان شده و فراگیری دانش. Khalifa & Liu از طریق تمرکز بر نمایش تصویری بحث، نتیجه کاربرد کامپیوتر را بر اکتساب دانش مورد بررسی قرار می‌دهند و مقایسه ای بین ارائه بحث شبکه معنایی در تقابل با روشهای سنتی و رایج نمایش، انجام می‌شود. یک تجربه میدانی به کار گرفته شد تا این نتیجه استخراج شود که نمایشهای بحث شبکه معنایی بیش از نمایشهای محدود و مرسوم جاری قادر است فراگیری پیچیده تر و منسجم تر ساختارهای اطلاعاتی را بیان نماید. این نتیجه گیریها ممکن است اهمیت بحث نمایش را در مقولاتی که کامپیوتر و خروجیهای آن نقش محوری دارد نشان دهد.

مقاله هفتم: "انتقال دانش و یادگیری سازمانی در سیستمهای اطلاعاتی (IS) با منابع دور از دسترس" Chau & Pan انتقال دانش و یادگیری سازمانی را در مفهوم منابع دور از دسترس مورد بررسی قرار دادند. آنها یک بررسی موردی را توصیف نمودند که بخش سیستمهای اطلاعاتی یک بانک چند ملیتی، پشتیبانی درخواستهای تجاری و توسعه دانش را به یک مکان جدید انتقال داد. معمولا چارچوب بدنه دانش در یک سیستم اطلاعاتی توصیف کننده این است که دانش چگونه در این ۵ حوزه (فناوری، گستره کاربری، کاربرد سیستم اطلاعاتی، فرآیندهای توسعه سازمانی و توسعه اطلاعاتی) منتقل می‌شود. این مقاله از دیدگاه ارتباط یادگیری سازمانی و عنصر انتقال دانش با چرخه دانش تصویر یک منطبق است.

مقاله هشتم: "یک مدل از مراحل راه اندازی مدیریت دانش" بینشی از یک مطالعه میدانی طولانی نوشته شده توسط Kjaergaard & Kautz با محوریت مطالعه موردی تاسیس مدیریت دانش در یک سازمان. این پژوهش بر بستر یک نظریه پایه قرار دارد که یک مدل راه اندازی مدیریت دانش پرداخته می‌شود و سپس این سوال پرسیده می‌شود که چرا مراحل طراحی شده کارگر نبودند. در واقع نتیجه گیریها از یک تجربه شکست خورده بیرون کشیده شده است. بررسی مذکور نشان می‌دهد که چطور فرهنگ و هویت سازمان می‌تواند نقش مهمی بر چگونگی تفکر کارکنان از عکس العمل مدیریت نسبت به تلاشهای ایشان در مسیر تحقق مدیریت دانش داشته باشد و چگونه ممکن است این سعی و تلاش حتی با وجود کارکنان مشتاق و استفاده کامل و تخصصی از فناوری اطلاعات و یک فرهنگ شناخته شده برای ارزیابی اطلاعات، شکست بخورد.

مقاله نهم: "تأثیر تجربه اتحاد و سرمایه فکری بر ارزشگذاری پیمان راهبردی بین المللی".  
نوشته شده توسط Chang,chen & Lai جهت بررسی تأثیر سرمایه فکری و تجربه پیمان راهبردی بر ایجاد ارزش اتحاد استراتژیک بین المللی. مطالعه بر یک نمونه ۶۳۴ تایی از شرکتهای آمریکایی تازه تاسیس بدون سهام که از سال ۱۹۸۹ تا ۲۰۰۰ در پیمان راهبردی بین المللی وارد شده بودند انجام شد و در هر یک از آنها تأثیر مطلوب تبلیغات، از طریق بررسی بازخوردهای غیر معمول بر سهام شرکت در روز آگهی و ۱۰ روز قبل از آگهی در بازار ارزش سهام برآورد شد. نتایج نشانگر آن است که تجربه با اتحاد راهبردی جهانی برای شرکتهایی که پیمان راهبردی بین المللی را متعاقباً در پیش رو دارند ارزش بیشتری ایجاد کرده اما این تأثیر تجربی بواسطه میزانی از سرمایه ذهنی تعدیل شده است. این مقاله با لحاظ نمودن دانش ایجاد شده از تجربه پیمان راهبردی بین المللی، بر سمت چپ چرخه حیات مدیریت دانش در شکل یک اشاره دارد ضمن آنکه در راستای اندازه گیری تأثیر مطلوب ایجاد شده، کارایی سازمانی را به عنوان آخرین عنصر مدل چرخه مد نظر داشته است. اندازه سرمایه ذهنی استفاده شده در این مقاله (Pseudo Tobin's q) نیز می تواند از نمایش قابلیت شرکت در گرفتن دانش از تجربه و تفسیر آن در کارایی بهبود یافته شرکت و از طریق عناصر متنوع میانه مدل دریافت شود.

#### عنوان اصلی:

#### **Knowledge Management and Organization Learning**

William R.King

Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA 15260, USA

Omega : vol: 36 issue 2 April 2008 P: 167-172

<http://www.sciencedirect.com>

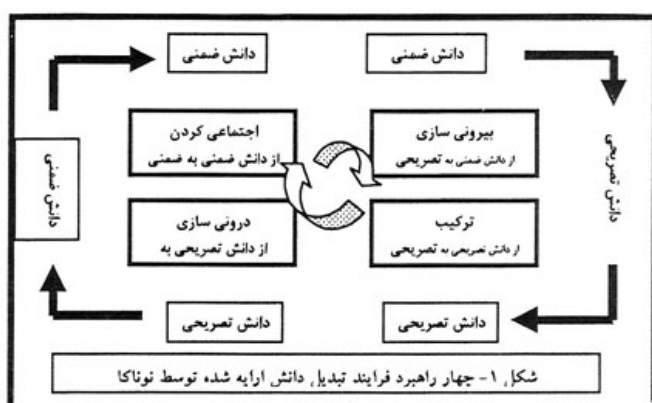
#### **گردآوری و ترجمه: آذر اورنگیان**

کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی

روابط عمومی دفتر فناوری اطلاعات

سازمان پژوهشهای علمی و صنعتی ایران

تابستان ۱۳۸۷



«نوناکا» در مدل یکپارچه خود برای ایجاد دانش پویا، از دانش به عنوان عامل محرک درونی یاد می کند. دانشی که مفهومی در بر نداشته باشد در واقع اطلاعات خواهد بود و اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می گردد که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود. به تبع تبدیل دانش به منبع استراتژیک برای رقابت و بقای سازمانها و

جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روشهای خلق، اشتراک و به کارگیری آن حیاتی می شود. تقاضا برای دانش به نوبه خود به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می گردد. مدیریت دانش، مجموعه ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد. مدیریت دانش، علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش جدید و مدیریت روشهای تسهیم و کاربری دانش را نیز بر عهده دارد. بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار می گیرد می توان آن را به دو نوع دانش تصریحی و ضمنی تقسیم بندی کرد.

این توضیح در دو مقاله ذیل آورده شده است.

#### ۱- نقش مدیریت دانایی در ارتقای نوآوری نسل جدید تحقیق و توسعه

نویسنده : دکتر محمد فتحیان هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت  
لیلا بیگ، عاطفه قوامی فر دانشجوی کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات  
<http://www.imi.ir/modirsaz/view.asp?id=85>

#### ۲- نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری

نویسنده : دکتر محمد فتحیان، لیلا بیگ، عاطفه قوامی فر  
[http://www.aftab.ir/articles/applied\\_sciences/management/c12c1212233511p1.php](http://www.aftab.ir/articles/applied_sciences/management/c12c1212233511p1.php)