

# رویکردهای مدیریت دانش و الگوهای شکاف‌های دانشی در عصر فناوری

■ حسین رحمان سرشت

استاد دانشکده مدیریت و حسابداری  
دانشگاه علامه طباطبائی

hrahmaneresht2003@yahoo.com

■ نسترن سیمار اصل

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشکده اقتصاد و  
مدیریت دانشگاه اصفهان

پژوهشگر مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی  
nastaran\_simar@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۰۸/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۰۹/۰۲

## چکیده

در اقتصاد دانش‌محور، قابلیت کسب دانش و توسعه، تسهیم و کاربرد آن در سازمان‌ها می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار برای آنها شود. به نظر می‌رسد نخستین گام ورود به دنیای مدیریت دانش، بررسی رویکردهای موجود در رابطه با آن باشد. پس از آن بررسی شکاف‌های مدیریت دانش لازم و ضروری به نظر می‌رسد. زیرا ناتوانی سازمان‌ها در شناسایی و برطرف کردن این شکاف‌ها پیش از پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش، تأثیر نامطلوبی بر مرحله پیاده‌سازی آن می‌گذارد. در این مقاله ابتدا شرح کوتاهی از مدیریت دانش و ضرورت پیاده‌سازی آن بر اساس مقایسه آمار و ارقام کشورهای پیشرو در مدیریت دانش و شاخص‌های اقتصادی آنها ارائه شده است. همچنین در راستای توجیه ضرورت مدیریت دانش، به مقایسه میزان سرمایه‌گذاری شرکت‌های پیشروی جهانی در فعالیت‌های تحقیق و توسعه به عنوان شاخصی از مدیریت دانش با سودآوری و درآمد آنها پرداخته شده است. در بخش بعد، وضعیت رشد دانش در ایران از طریق ارائه رتبه ایران در رابطه با تولید علم در مقایسه با شانزده کشور دیگر ارائه شده است. در ادامه پس از توضیح مختصری در رابطه با اقتصاد دانش - محور، کشورهایی با سطوح درآمدی بالا، از نظر رتبه اقتصاد دانش - محور با کشورهایی با سطح درآمد پایین و متوسط مقایسه شده‌اند. در بخش بعد، پیشینه مدیریت دانش و سپس رویکردهای مدیریت دانش شامل رویکردهای مکانیکی، سیستمی، مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی و رفتاری - فرهنگی و در نهایت، دو الگوی شکاف‌های مدیریت دانش شامل الگوی لاورچ و پیرس [۱] و الگوی شکاف‌های دانشی لین و همکارانش [۲] ارائه شده است. در بخش نتیجه‌گیری، اولویت اتخاذ رویکردهای سیستمی، فرهنگی / رفتاری و مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی بر اتخاذ رویکرد سنتی مکانیکی و همچنین قابلیت کاربرد مدل مبتنی بر شرایط اجتماعی - اقتصادی و انگیزشی افراد در سطح کلان و مدل مبتنی بر شش شکاف مدیریت دانش در سطح خرد عنوان شده است.

## واژگان کلیدی

مدیریت دانش، اقتصاد دانش‌محور، شکاف دانشی، رویکرد سیستمی، رویکرد مکانیکی، رویکرد شایستگی کلیدی، فرهنگی / رفتاری رویکرد

## مقدمه

مدیریت دانش، زمینه موضوع میان رشته‌ای و در حال گسترشی است که از رشته‌هایی مانند روانشناسی و نظام‌های اطلاعاتی، ریشه گرفته است. [۳] همچنان که اقتصاد به سوی دوره فراصنعتی حرکت می‌کند، دارایی‌های ناملموسی مانند دانش نسبت به منابع سنتی مانند زمین و سرمایه، اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند. [۴] امروزه، باور صاحب‌نظران بر آن است که دانش به محور تحول اقتصاد جهانی و منشاء خلق ارزش در سازمان‌ها تبدیل شده است [۶،۵] بنابراین بسیاری از سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از دانش کارکنان به مثابه دارایی‌های معنوی خود و توزیع دانش در جهت ارتقای یادگیری سازمانی به منظور افزایش اثربخشی تصمیمات اتخاذ شده و بهبود جایگاه رقابتی خود به اتخاذ این نظام‌های دانشی پرداخته‌اند [۷]. در عصر نوظهور اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان‌ها دریافته‌اند که از طریق به کار بستن رویکردهای مدیریت دانش به کامیابی دست می‌یابند. بر اساس پژوهشی که توسط چونگ<sup>۱</sup> در

بیست و پنج سازمان بین‌المللی به انجام رسید، آشکار شد که قریب به اتفاق مدیران ارشد این سازمان‌ها باور داشتند که در نتیجه اتخاذ رویه‌های ضعیف و ناکارآمد مدیریت دانش، فرصت‌های بی‌شماری را در زمینه کسب و کار از دست داده‌اند. [۸] در مقاله حاضر، ابتدا پیشینه مدیریت دانش، سپس مفهوم مدیریت دانش و ضرورت پیاده‌سازی آن با نگاهی به آمار و ارقام کشورها و شرکت‌های پیشرو در مدیریت دانش، ارائه شده است. در بخش اقتصاد دانش محور، توضیحاتی در رابطه

1. Chong, 2000

با اقتصاد دانش محور ارائه شده است. سپس رویکردهای مدیریت دانش و الگوهای شکافهای دانشی و در انتها، نتیجه‌گیری مقاله آورده شده است.

### پیشینه مدیریت دانش

فرانسیس بیکن با عبارت معروف خود تحت عنوان "دانش، قدرت است" در نخستین کتاب خود تحت عنوان "در ستایش دانش" ملاک شناسایی افراد را دانش آنها عنوان کرده است [۹]. پیتر دراکر از صاحب نظران علم مدیریت نیز در تألیف خود تحت عنوان "جامعه فراسرمایه‌داری" به تشریح روند تاریخی دانش پرداخته است. وی معتقد است مقاصد اجتماعی دانش طی سه دوره زمانی متحول شده‌اند: اول، دوره زمانی پیش از سال ۱۷۰۰ میلادی (دوره دانش برای دانش<sup>۲</sup>، روشنگری و خرد)؛ دوم بین سال‌های ۱۷۰۰ تا ۱۸۸۱ میلادی (دوره ابداع فناوری) و سوم، از سال ۱۸۸۱ میلادی آغاز شده و با اصول مدیریت علمی فردریک تیلور به اوج خود رسیده است [۱۰].

این موضوع به صورت گسترده مورد اجماع صاحب‌نظران قرار گرفته است که در طی پنجاه سال اخیر، اقتصادهای در حال توسعه دچار نوعی تغییر تدریجی شده‌اند. به گونه‌ای که دانش در رأس این تغییرات قرار داشته است [۱۱]. پیش از انتقال به سمت اقتصاد مبتنی بر دانش، منابع عمده خلق ارزش اقتصادی، دارایی‌های مشهود<sup>۳</sup> همچون زمین، کارخانجات، ابزار و ماشین آلات و مواد خام (که به آنها سرمایه‌های ساختاری، فیزیکی و سخت اطلاق می‌شود) بود، حال آنکه در اقتصاد مبتنی بر دانش، دارایی‌های نامشهود<sup>۴</sup> شامل دانش غیر رسمی نهفته در ساختارها و

جدول ۱- رتبه‌بندی کشورها بر اساس شاخص رقابتی رشد، تعداد تولیدات علمی و تولید ناخالص ملی سرانه [۱۶]، [۱۷] و [۱۸]

رتبه	کشور	تولید ناخالص ملی سرانه	تولیدات علمی	شاخص رقابتی رشد
۲	ژاپن	۳۹۸۲۰	۴۱/۱۴	۲۷
۹	آلمان	۳۶۲۰۵	۱۹/۲۲	۲۷
۱۱	انگلستان	۳۶۰۴۲	۵۳/۸۴	۲۷
۱۳	ایران	۲۳۸۶۲	۴۰/۴۳	۲۷
۲۷	کره	۳۰۷۱۳	۳۹/۰۵	۲۷
۵۵	چین	۶۴۰	۴۱/۶۷	۲۷
۶۶	هند	۶۷۰۰	۷۱/۳۲	۲۷
۶۹۱	پاکستان	۲۱۰۰	۱۳/۵۱	۲۷

متعدد و آمار و ارقام موجود نشانگر آن است که کشورهایی که در ایجاد دانش از سایرین پیشی گرفته‌اند، از نظر رشد رقابتی و قدرت اقتصادی نیز در مرتبه‌ای بالاتر از دیگران هستند. همچنین کشورهایی که از وضعیت اقتصادی مناسبی برخوردار نیستند از ضعف در شالوده‌ها و زیربنای دانشی خود رنج می‌برند. آمار و ارقام جدول ۱ می‌تواند شاهدهی بر این مدعا باشد.

در جدول ۱ شاخص رقابتی رشد (GCI)<sup>۵</sup> به وسیله شاخص‌هایی چون کیفیت محیط کلان اقتصادی، وضعیت نهادهای دولتی و آمادگی هر کشور برای پذیرش فناوری سنجیده می‌شود. لازم به یادآوری است که تمامی ارقام جدول، مربوط به سال ۲۰۰۴ میلادی است. همچنین منظور از تولیدات علمی نیز رکوردهای ثبت شده در مؤسسه اطلاعات علمی آمریکا<sup>۱</sup> در هر نوع مدرک یا زبان است. جهت مقایسه آمارها از ارقام مربوط به ۵ کشور توسعه یافته (آمریکا، ژاپن، انگلستان، آلمان و فرانسه) و ۳ کشور در حال توسعه (هند، ترکیه و پاکستان) استفاده شده است. همچنین بر اساس مبانی نظری موجود، تعداد تولیدات علمی و تعداد تولید دانش به ازای هر یک میلیارد دلار تولید ناخالص ملی (GNP) از جمله شاخص‌های توسعه مدیریت

سیستم‌های متعلق به سازمان، گروه‌های کاری از جمله جماعات حرفه‌پیشه<sup>۶</sup> و شبکه‌های نوآوری و شایستگی‌ها و مهارت‌های مربوط به وظایف کاری هستند که منبع مهمی برای خلق ارزش به شمار می‌روند [۱۲]. می‌توان چنین بیان کرد که ریشه‌های تاریخی مدیریت دانش دربرگیرنده مباحث زیر هستند: دین و فلسفه جهت درک ماهیت و نقش دانش، روانشناسی جهت درک نقش دانش در رفتار سازمانی، اقتصاد و علوم اجتماعی جهت درک نقش دانش در اجتماع و نظریه کسب و کار جهت درک نقش دانش در کار و سازماندهی آن [۱۳].

### مدیریت دانش و ضرورت پیاده‌سازی آن

هافمن و همکارانش (Hoffman et al., ۲۰۰۵) بر این باورند که مدیریت دانش، فرایند خلق و تسهیم دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد [۱۴]. از سوی دیگر، گوپتا و دیگران مدیریت دانش را به عنوان فرایندی که به سازمان در جهت یافتن، انتخاب، توزیع و انتقال اطلاعات و تخصص مورد نیاز برای فعالیت‌هایی از قبیل حل مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند، تعریف می‌کنند [۱۵]. نتایج تحقیقات

1. Knowledge is Power
2. Knowledge for Knowledge
3. Tangible Assets
4. Intangible Assets

#### 5. Community of practice

۶. این ارقام مربوط به رتبه‌بندی شاخص رقابتی رشد (۲۰۰۴) است. ۷. این ارقام بر اساس نوشته‌های با عنوان: دانش ایران در سطح بین‌الملل، نمایش تعداد تولیدات علمی کشورهای مورد مطالعه گردآوری شده است.

8. World Bank Group(2004)
9. Growth Competitiveness Index
10. Institute for Scientific Information (ISI)

جدول ۲- رتبه جهانی، سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، درآمد و سودآوری شرکت‌های جهانی [۲۰۱۰]

صنعت	شرکت	رتبه جهانی	سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه (میلیون دلار)	درآمد (میلیون دلار)	سود (میلیون دلار)
اتومبیل	دایملر	۷	۵۳۴۳	۱۸۶۱۰۶	۳۵۳۶
	تویوتا	۸	۵۲۲۷/۵	۱۸۵۸۰۵	۱۲۱۱۹
بانکداری	اچ اس بی سی	۲۶	۴۵۱/۵	۹۳۴۹۴	۱۵۸۷۳
	سوسیته جنرال <sup>۲</sup>	۶۷	۲۱۶	۶۴۴۴۱	۵۵۲۴
ارتباطات	فرانس تله <sup>۳</sup>	۷۱	۸۶۵/۵	۶۰۹۳۲	۷۰۹۳
	تلفونیکا <sup>۴</sup>	۱۰۸	۵۹۴	۴۸۸۳۳	۵۵۲۴
داروسازی	فایزر <sup>۵</sup>	۱۰۱	۵۸۲۴	۵۱۳۵۳	۸۰۸۵
	سانوفی اونتی <sup>۶</sup>	۱۵۹	۴۴۵۰/۵	۲۵۴۲۹	۲۸۰۵
نرم‌افزار	فوجیتسو <sup>۷</sup>	۱۳۳	۱۵۵۴	۴۲۳۱۹	۶۰۵
	مایکروسافت	۱۴۰	۳۶۳۸	۳۹۷۸۸	۱۲۲۵۴

دانش به شمار می‌روند. از سوی دیگر، می‌توان با نگاهی به ارتباط میان توسعه مدیریت دانش و وضعیت سودآوری شرکت‌های جهانی موفق نیز به نوعی لزوم پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش در سطح سازمان‌ها را توجیه کرد. یکی از شاخص‌های برخورداری سازمان‌ها از مزیت دانشی، میزان سرمایه‌گذاری آنها در فعالیت‌های تحقیق و توسعه است [۱۹]. بر اساس آمار و ارقام مربوط به سال ۲۰۰۶ می‌توان بین میزان مخارج تحقیق و توسعه<sup>۱</sup> سازمان‌های موفق جهانی - که آمار آنها هر سال توسط مجله فورچون چاپ می‌شود - و میزان سودآوری آنها، ارتباطی مستقیم مشاهده کرد. (جدول ۲)

### نگاهی به وضعیت رشد دانش در ایران

هر چند در رتبه بندی‌های مربوط به شاخص رقابتی رشد، کشور ایران در میان ۱۱۷ کشور مطرح نشده است، بر اساس دیگر آمار موجود از میان ۱۶ کشور آمریکا، انگلستان، ژاپن، آلمان، چین، فرانسه، کانادا، کره جنوبی، هندوستان، ترکیه، ایران، مصر، عربستان سعودی، پاکستان، کویت و عراق، کشور ایران در سال ۲۰۰۴ از نظر تولید علم قادر به کسب رتبه یازدهم شده و درصد تولید دانش در ایران نسبت به جهان ۰/۱۹ درصد بوده است (www.Irandoc.ac.ir). آمار و ارقام ارائه شده، نشانگر آن است که در مقایسه با کشورهای توسعه یافته و سایر کشورهای در حال توسعه، کشور ایران مسیر طولانی جهت مدیریت بهینه دانش در پیش دارد و چنانچه بخواهد در عرصه بین‌المللی با سایر کشورها رقابت کند، چاره‌ای مگر اتخاذ روش‌های نظام‌مند مدیریت دانش و از میان برداشتن فاصله میان دانش موجود و دانش مورد نیاز خود نخواهد

داشت. در مبنای نظری موجود، فقر صرفاً به معنای کمیابی منابع اقتصادی نیست، بلکه دربرگیرنده محدودیت یا نبود امکانات بهداشتی، مسکن، توانمندی‌های دانشی و مهارت‌های صحیح مدیریتی نیز هست.

### اقتصاد دانش محور

اقتصاد دانش محور، واژه‌ای است که اشاره به استفاده از مدیریت و مهندسی دانش برای ایجاد مزایای اقتصادی دارد [۲۲]. کسب مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور توسط سازمان‌ها، مستلزم بهره‌مندی آنها از دانش مورد نیاز است [۲۳]. بیجرس بر این باور است که در اقتصاد دانش محور، پیشرفت‌های سریع فناوریانه و علمی بر مبنای فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، شبکه‌ها، رقابت بین‌المللی و محصولات مبتنی بر دانش مانند خدمات نقش اساسی را ایفا می‌کنند [۲۴]. در گزارشی که هر ساله توسط بانک جهانی منتشر می‌شود، کشورهای متفاوت بر اساس

1. Research and Development (R&D)  
2. Societe Generale  
3. France Tele

4. Telefonica  
5. Pfizer  
6. Sanofi Aventi

7. Fujitsu  
8. Knowledge Economy Index (KEI)

## رویکردهای مدیریت دانش

در این مقاله به چهار رویکرد مدیریت دانش تحت عناوین رویکردهای مکانیکی، سیستمی، مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی و رویکرد فرهنگی رفتاری اشاره می‌شود [۲۶]. همچنین این سه رویکرد با سه دیدگاه مدیریت دانش که توسط علوی و لیدنر تحت عناوین دیدگاه‌های اطلاعات محور<sup>۱</sup>، فناوری محور<sup>۲</sup> و سازمان محور<sup>۳</sup> مقایسه می‌شود [۲۷].

**رویکرد مکانیکی<sup>۴</sup> مدیریت دانش:** در این رویکرد، مدیریت دانش مستلزم به کارگیری فناوری و منابع جهت به دست آوردن بیشترین بازده نسبت به گذشته است. مفروضات اساسی این رویکرد عبارت است از دسترسی بهتر به اطلاعات از طریق روش‌های دسترسی ارتقاء یافته و قابلیت استفاده مجدد از اسناد [۲۶]. در این زمینه می‌توان به کاربرد فناوری‌های پشتیبانی کننده‌ای که در زمینه اجتماعی کردن، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی دانش موجود است، اشاره کرد. [۲۸]. در این رویکرد، فناوری و اطلاعات نقش اصلی را ایفا می‌کنند. این رویکرد شباهت زیادی با مفهوم خط مونتاژ دارد که بر اساس آن ماشین و ابزار نقش اساسی را ایفا می‌نمایند و نه انسان. هر چند به کارگیری و پیاده‌سازی این رویکرد آسان است، اما پیامدهای آن محدودیت‌های بی‌شماری دارد. زیرا بایستی توجهی به مسائل انسانی، منجر به عدم استفاده بخشی از دانش سازمانی می‌شود. اپنگ و همکارانش بر این باورند که بیشتر چالش‌های مدیریت دانش از نوع رفتاری و انسانی هستند نه از نوع مربوط به فناوری [۲۹].

این رویکرد، معادل با رویکرد اطلاعات محور و فناوری محور الگوی علوی و لیدنر است. زیرا در رویکرد اطلاعات محور، تأکید بر بهره‌مندی از

جدول ۳- رتبه‌بندی کشورها از نظر آمادگی برای پذیرش اقتصاد دانش- محور (۲۰۰۷)

رتبه فناوری اطلاعات	رتبه آموزش	رتبه نوآوری	رتبه نظام اقتصادی	رتبه اقتصاد دانشی	کشور	طبقه درآمد
۱	۶	۲	۱۳	۱	سوئد	طبقه درآمدی بالا
۷	۲	۵	۷	۲	دانمارک	
۹	۳	۱۶	۳	۳	نروژ	
۱۳	۱۶	۴	۱۶	۱۰	آمریکا	طبقه درآمدی پایین و متوسط
۴۰	۲۹	۲۵	۲۸	۲۸	مجارستان	
۲۷	۷۸	۴۲	۴۶	۴۰	مالزی	
۵۹	۸۱	۵۴	۴۸	۵۳	ترکیه	
۷۸	۸۷	۶۴	۷۶	۷۵	چین	

منبع: www.Worlbank.org

قابلیت‌های مبتنی بر مدیریت دانش سازمان به توانایی آن در کسب و گسترش منابع دانشی در کنار سایر منابع سازمانی اطلاق می‌شود [۳۲]. بارتون، شایستگی‌ها را متشکل از مهارت‌ها، نظام‌های فنی خاص و نظام‌های مدیریتی می‌داند که همگی ریشه در هنجارها و ارزش‌های موجود در سازمان دارند [۳۳].

**رویکرد فرهنگی رفتاری<sup>۵</sup>:** این رویکرد که ریشه در مدیریت تغییر و مهندسی مجدد فرایند دارد، به دانش به عنوان یک موضوع مدیریتی می‌نگرد. بر اساس این رویکرد، فناوری با وجود لازم بودن برای مدیریت منابع دانش آشکار، تنها راهکار مناسب در مدیریت دانش نیست. همچنین این رویکرد، بیش از آنکه بر به کارگیری منابع آشکار موجود یا ایجاد دانش آشکار تمرکز داشته باشد، بر دانش نهان، نوآوری، خلاقیت و سازمان یادگیرنده تأکید می‌ورزد. ایجاد و تسهیم حقیقی دانش در تعاملات و شبکه‌های ایجاد شده بین افراد و گروه‌بندی‌های نهادینه شده آنها<sup>۶</sup> (تیم‌ها، سازمان‌ها و ...) نهفته است که ما را قادر می‌سازد به منابع متفاوت و پراکنده هوشمندی دست یابیم. [۲۶] این رویکرد، منطبق با دیدگاه سازمان

میزان کافی اطلاعات و در رویکرد فناوری محور، تأکید بر فناوری اطلاعات در مدیریت رویه‌های مدیریت دانش است [۲۷]. البته امروزه در دسترس بودن فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات و به ویژه خدمات ارتباطی سیار و مبتنی بر شبکه به سازمان‌ها در جهت بر طرف کردن موانع جغرافیایی، زمانی و سازمانی به منظور ارتباط و انتقال دانش در شبکه‌های کاری یاری می‌رساند [۳۰].

**رویکرد نظام‌مند (سیستمی)<sup>۷</sup>:** در این رویکرد، مدیریت دانش مستلزم کاربرد نظام‌مند فرایندها جهت توزیع اطلاعات و دانش بین افراد مناسب و در زمان مناسب جهت خلق ارزش است [۲۶]. مقصود از نظام‌های (سیستم‌های) مدیریت دانش، نظام‌های مبتنی بر فناوری اطلاعاتی است که برای پشتیبانی و ارتقای فرایندهای خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و کاربرد دانش به کار می‌رود [۳۱].

**رویکرد مبتنی بر شایستگی‌های کلیدی<sup>۸</sup>:** این رویکرد، یک روش برای مدیریت سازمان بر اساس دانش و گسترش شایستگی‌های دانشی است. بر اساس دیدگاه منبع محور مدیریت دانش،

1. Information-centric
2. Technology-centric
3. Organization-centric

4. Mechanistic Approach
5. Systematic Approach
6. Core Competency Approach

7. Cultural / Behavioral
8. Institutional Groupings

محور علوی است که بنابر آن، مدیریت دانش باید هماهنگ با فرهنگ سازمان و سطح نیاز آن به دانش باشد [۲۷].

در واقع، دانش در بسترها و زمینه‌های متنوعی خلق می‌شود و درک کامل آن به صورت متمایز از بستری که در آن ایجاد شده، امکان‌پذیر نیست [۳۴]. درک این نکته حائز اهمیت است که مدیریت دانش، بیش از آنکه که یک مسأله تکنیکی باشد، یک مسأله فرهنگی است [۳۵].

پس از مروری بر رویکردهای مدیریت دانش، اکنون به شرح برخی ناکارآمدی‌ها در مدیریت دانش پرداخته و سپس الگوهای شکاف‌های دانشی که به این ناکارآمدی‌ها دامن می‌زند، ارائه می‌شود.

### ناکارآمدی‌های حاصل از اجرای سامانه‌های مدیریت دانش

بسیاری از مدیران پس از استقرار سامانه‌های مدیریت دانش با صرف مبلغ مالی هنگفت در سازمان‌های خود، با مشاهده وجود ناهماهنگی میان این سامانه‌ها با فلسفه‌های مدیریتی، فرهنگی و رویه‌های کسب و کار سازمان خود دچار نوعی استیصال می‌شوند. برخی مسائل از این دست، به شرح ذیل است: طرح‌ریزان و پیاده‌کنندگان آرمان‌گرای سامانه‌های مدیریت دانش، معمولاً در انزوا به سر برده و به جای طراحی این سامانه‌ها با توجه به اولویت‌بندی‌ها و ویژگی‌های سازمانی این کار را بر مبنای انگاشته‌ها و باورهای شخصی خود انجام می‌دهند. همچنین سامانه‌های مدیریت دانش غالباً دارای قابلیت‌های غیر واقعی هستند که در نهایت منجر به ایجاد آزدگی و استیصال در کاربران می‌شوند. این گونه سامانه‌ها به جای تأکید و تمرکز بر نیازها و فرصت‌های کسب و کار،

به مدیریت دانش به عنوان یک توانمندی عمومی می‌نگرند و به جنبه خلق ارزش آن برای کسب و کار بی‌توجهی می‌کنند. بسیاری از تلاش‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش به دلیل عدم تخصیص کارکنان مناسب و سایر منابع با شکست مواجه شده‌اند [۳۶]. همچنین، چوا و لم [۳۷] بر این باورند که می‌توان عوامل شکست مدیریت دانش را می‌توان به سه دسته عوامل فناورانه (پیچیدگی، ناکارآمدی، تأکید بیش از حد و هزینه‌های نگهداری فناوری)، فرهنگی (عوامل سیاسی، عدم تمایل به تسهیم دانش و عدم تعهد مدیریت به مدیریت دانش) و محتوایی (عوامل ساختاری و عدم ارتباط محتوای نظام‌های مدیریت دانش با نیازهای سازمان) تقسیم کرد [۳۷].

### الگوهای شکاف‌های دانشی

در مجموع شکاف دانشی<sup>۱</sup> به صورت تفاوت در توانمندی کنونی شرکت و توانمندی مطلوب و مورد نیاز آن در ارتباط با مدیریت دانش تعریف می‌شود. هال و آندریانی [۳۸] در پژوهش‌های خود، شکاف موجود بین دانش کنونی و دانش مورد نیاز سازمان به ویژه در زمان معرفی کالا یا خدمات جدید توسط سازمان را مطرح کرده‌اند [۳۸]. همچنین، مطالعات چندی به بررسی مفهوم "شکاف دانشی" به عنوان تفاوت میان توانمندی کنونی سازمان و توانمندی مورد نیاز آن برای مدیریت دانش پرداخته‌اند. لاورچ و پیرس [۱] به شناسایی دو دسته از این شکاف‌ها تحت عناوین شرایط اقتصادی اجتماعی و ویژگی‌های موقعیتی ویژه افراد پرداخته‌اند که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد. همچنین (۲۰۰۱) Tiwana، برخی شکاف‌های زیربنایی را که مانع از ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش می‌شوند،

معرفی کرده است. وایلد (۲۰۰۲، Wild) هم شکاف دانشی را به صورت تفاوت کمی و کیفی میان دانش موجود و دانش مورد نیاز سازمان تعریف کرده است. همچنین مدلی توسط (۲۰۰۵، Lin, Yeh & Tseng) مطرح شده است که به معرفی ۶ شکاف دانشی در سطح راهبردی، برنامه‌ریزی، اجرایی و ادراکی<sup>۲</sup> می‌پردازد. لازم به یادآوری است که ناتوانی در شناسایی و بر طرف کردن این شکاف‌ها پیش از پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش، تأثیرات نامطلوب گسترده‌ای بر مرحله پیاده‌سازی و اجرای آنها خواهد داشت. بنابراین، تحلیل نیازهای دانشی سازمان، ارزیابی فعالیت‌های پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش و شناسایی موانع آن ضروری به نظر می‌رسند [۲].

### الگوهای شکاف دانشی

#### الگوی لاورچ و پیرس

ادبیات موجود در رابطه با توزیع دانش عمومی منجر به شناسایی نوعی شکاف دانشی که طبقات متفاوت اجتماعی را از یکدیگر متمایز می‌سازد، شده است. به بیانی دقیق‌تر، افراد با موقعیت اجتماعی - اقتصادی پایین‌تر به طور معمول با سطوح پایین‌تری از اطلاعات سر و کار دارند. آنها همچنین به شیوه‌ای بسیار کند و آرام به رسانه‌های جمعی - که می‌توان آنها را نوعی تلاش توزیع شده جهت افزایش دانش عمومی تلقی کرد - پاسخ می‌دهند. بدین ترتیب، زمانی که اطلاعات مربوطه، متنوع و به راحتی قابل دسترس باشد، افراد با موقعیت اجتماعی - اقتصادی پایین‌تر قادر خواهند بود این شکاف اطلاعاتی را که میان آنها و افراد با موقعیت اجتماعی - اقتصادی بالاتر ایجاد شده است، از میان بردارند.

1. Knowledge Gap  
2. Perception

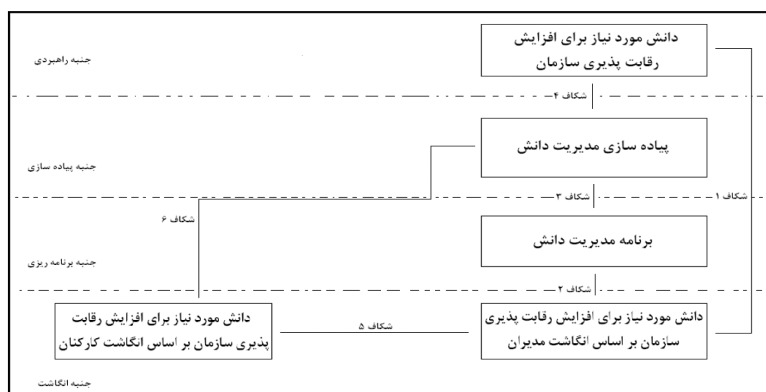
اتما و کلاین ( Ettema & Kline, ۱۹۷۷ ) دو گونه وصف برای شکاف‌های دانشی قائل شده‌اند که یکی از شرایط میان موقعیتی<sup>۱</sup> مرتبط با زیستن در سطوح متفاوت اجتماعی- اقتصادی نشأت می‌گیرد و یکی از مصادیق آن، کمبود مهارت‌های ارتباطی در میان افراد با موقعیت اجتماعی - اقتصادی نازل‌تر است. در مقایسه با عوامل میان - موقعیتی، برخی صاحب‌نظران، نظریه عوامل موقعیتی ویژه<sup>۲</sup> را ارائه کرده‌اند. بر اساس این دیدگاه، افراد مرتبط با سطوح اجتماعی - اقتصادی نازل‌تر، انگیزه کمتری برای دریافت اطلاعات داشته و یا اینکه جنبه کارکردی بودن اطلاعات برای آنها کمتر است. بر این اساس هنگامی که انگیزه این افراد در کسب اطلاعات افزایش یابد یا هنگامی که اطلاعات برای آنها جنبه کارکردی پیدا کند، این شکاف‌ها کوچکتر می‌شود و یا احتمالاً از میان می‌روند. نظریه مربوط به عوامل میان - موقعیتی چنین پیش‌بینی می‌نماید که متغیرهای مربوط به موقعیت اجتماعی - اقتصادی افراد، قدرت بیشتری در تبیین تفاوت‌های موجود در زمینه میزان دانش افراد دارند و اثرات انگیزشی پس از ثابت نگه داشتن اثرات مربوط به موقعیت اجتماعی - اقتصادی کم‌رنگ خواهد شد [۱].

### الگوی شکاف‌های دانشی لین

این مدل بر اساس مفهوم زنجیره ارزش دانش (Holsapple & Singh, ۲۰۰۱) و ماریچچ دانش (Nonaka, ۱۹۹۱) جهت نشان دادن شکاف‌های مدیریتی که در خلال اجرای سیستم‌های مدیریت دانش ممکن است به وقوع بپیوندد ایجاد شده است. همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده است، در این مدل شش نوع

شکاف وجود دارد. این شکاف‌ها به ترتیب عبارتند از:  
 شکاف یک به فاصله میان انگاشت مدیران از دانش مورد نیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان و دانش واقعی مورد نیاز اطلاق می‌شود.  
 شکاف دو، به عنوان فاصله میان انگاشت مدیران از دانش مورد نیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان و برنامه‌های اجرایی مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود.  
 شکاف سه به صورت فاصله میان برنامه اجرایی پیشنهادی مدیریت دانش توسط مدیران ارشد و پیشرفت اجرایی برنامه‌های مدیریت دانش تعریف شده است.  
 شکاف چهار به عنوان فاصله میان دانش کسب شده پس از پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش و دانش مورد نیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان تعریف می‌شود.  
 شکاف پنج را می‌توان به صورت فاصله میان انگاشت مدیران از دانش مورد نیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان و انگاشت کارکنان از این موضوع در نظر گرفت.

شکاف شش به عنوان فاصله میان انگاشت مدیران از دانش مورد نیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان و دانش کسب شده پس از پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود [۳۹].  
 می‌توان از چهار جنبه راهبردی، انگاشتی (ادراکی)، برنامه‌ریزی و اجرا به این شکاف‌ها توجه کرد. بنابر جنبه راهبردی، سازمان‌ها باید جهت افزایش رقابت‌پذیری خود، دائماً به بررسی محیط درونی و بیرونی خود بپردازند و ناکامی آنها در انجام این امر، احتمالاً منجر به ایجاد شکاف میان دانش مورد نیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان (آنگونه که توسط مدیران ارشد درک شده است) و دانش واقعی مورد نیاز می‌شود. (شکاف ۱) همچنین، ناکامی در ارزیابی فعالیت‌های مدیریت دانش، منجر به ایجاد شکاف بین پیامدهای اجرای سیستم‌های مدیریت دانش و نتایج درک شده توسط مدیران ارشد می‌شود. در جنبه انگاشتی به این مسأله توجه می‌شود که ممکن است مدیران ارشد سازمان، توانایی تعیین آنچه را که سازمان واقعاً به آن نیاز دارد نداشته باشند



شکل ۱- شکاف‌های دانشی [۳۹]

1. Transsituational
2. Situation-specific

نخست با در نظر گرفتن عوامل اجتماعی-اقتصادی و انگیزشی افراد در کسب اطلاعات و دانش بیشتر در سطح کلان و ملی دارای کاربرد بوده و الگوی دوم با در نظر گرفتن ۶ شکاف مدیریت دانش در ۴ سطح راهبردی، برنامه ریزی، انگاشتی و اجرایی بیشتر در سطح سازمانی مطرح باشد.

## References

1. Lovrich, N. P., Pierce, J.C. (1984). Knowledge gap phenomena effect of situation-specific and transsituational factors. *Communication Research*, 11(3), 415-418.
2. Lin, C., Yeh J. M., Tseng S.M. (2005). Case study on knowledge management gaps. *Journal Of Knowledge management*, 9 (3), 36-50.
3. Smith, A.D.(2004). Knowledge management strategies: A multi-case study. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 6-16.
4. Chai, B., Bloodgood, J.M. (2006). The paradoxes of knowledge management: An eastern philosophical perspective. *Information and Organization*, 16, 1-16.
5. Kakabadse, n.K., Kakabds, K., et al.(2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91.
6. Huang, A.S.(2003). Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 92-104.
7. Rao, L., Muata, K., Bryson, O. (2006). Towards defining dimensions of knowledge systems quality. *Expert Systems With Applications*. Article in press.
8. Huang, H., W., Shih H.Y., Lin C.H. (2006). Can knowledge management create firm value: Empirical evidence from United States and Taiwan?. *The Business Review*, 5(1), 178-183.
9. Muller-Merbach, H. (2005). Francis Bacon's praise: Knowledge, the source of power. *Knowledge Management Research And Practice*, 3(4), 45-46.
10. Nguen, T. V. (2002). Knowledge management literature review and findings

پیاپی سازی سامانه های مدیریت دانش به وقوع می پیوندد، ضروری به نظر می رسد. در مقاله حاضر، پس از نگاهی به پیشینه مدیریت دانش، ۴ رویکرد دانشی تحت عناوین رویکردهای مکانیکی، سیستمی، مبتنی بر شایستگی های کلیدی و فرهنگی / رفتاری مطرح شده است. همچنین بنا بر مقایسه آمار و ارقام ارائه شده، کشورهای پیشرو در تولید علم از نظر شاخص های اقتصاد کلان مانند تولید ناخالص داخلی نسبت به سایر کشورها، در وضعیت بهتری قرار دارند. در سطح خرد هم، از میان شرکت های برتر جهانی، آنهایی که سرمایه گذاری بیشتری در تحقیق و توسعه داشته اند، درآمد و سودآوری بالاتری دارند. همچنین در مقایسه کشورها از نظر شاخص اقتصاد دانش محور، کشورهایی که رتبه های برتر را کسب کرده اند، کشورهایی بوده اند که در سطوح درآمدی بالا قرار گرفته اند. در واقع، شواهد فوق حاکی از آن است که برخورداری از مزیت های دانشی و مدیریت دانش، در توسعه و رونق اقتصادی کشورها می تواند مؤثر باشد. به نظر می رسد در عصر حاضر، رویکرد مکانیکی که صرفاً به ابزارهای فیزیکی و زیربنای فناوری اطلاعات (سرمایه های ساختاری) توجه می کند، جایگاه چندانی نداشته باشد. در مقابل، بهتر است به اتخاذ نوعی رویکرد ترکیبی متشکل از رویکرد سیستمی با در نظر گرفتن نظام مند و جامع اجزای انسانی و فیزیکی مدیریت دانش، رویکرد مبتنی بر شایستگی های کلیدی در جهت گسترش شایستگی های عملکردی کلیدی و رویکرد فرهنگی / رفتاری که عناصر با اهمیت فرهنگی سازمانی، رفتار سازمانی و مدیریت تغییر را مد نظر قرار می دهد، پرداخت. از سوی دیگر در رابطه با الگوهای شکاف های دانشی، الگوی

که این مسأله می تواند منجر به ایجاد شکاف میان انگاشت مدیران ارشد از برنامه های مدیریت دانش و برنامه های مدیریت دانش باشد. (شکاف ۲) همچنین در یک سازمان به علت تفاوت در نقش، جایگاه و دانش حرفه ای مدیران ارشد و کارکنان، ممکن است تفاوت هایی در انگاشت آنها نسبت به مدیریت دانش وجود داشته باشد. (شکاف ۵) همچنین این امکان وجود دارد که شکافی میان دانش مورد نیاز برای افزایش رقابت پذیری سازمان و دانش مورد نیاز بر اساس انگاشت کارکنان در هنگام پیاده سازی و اجرای سیستم های مدیریت دانش وجود داشته باشد. (شکاف ۶)

بنابر جنبه برنامه ریزی، درک درست محیط درونی و بیرونی سازمان به مدیران ارشد این امکان را می دهد تا برنامه های مناسبی برای اجرای مدیریت دانش، طرح ریزی کنند. اگر مدیران ارشد نتوانند این دانش کسب شده از محیط را در هنگام پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش مد نظر قرار دهند، شکاف ۲ به وجود می آید. اگر کارکنان نتوانند در هنگام رویارویی با برنامه های مدیریت دانش آنها را درک کنند، شکاف ۳ ایجاد می شود. بنابر جنبه اجرایی، اگر اجرای سیستم های مدیریت دانش با برنامه های طرح ریزی شده برای آن هماهنگ نباشد، شکاف ۳ ایجاد می شود. همچنین عدم درک صحیح دانش مورد نیاز سازمان برای افزایش رقابت پذیری آن در هنگام اجرا، منجر به ایجاد شکاف ۴ می شود.

## نتیجه گیری

شکی نیست که مدیریت دانش عنصری راهبردی در صحنه رقابت جهانی امروز است. بنابراین توجه به رویکردهای مطرح شده درباره آن و همچنین شکاف هایی که در خلال

- about perceptions of knowledge transfer in collaborative and process- oriented teams. The faculty of graduate school of education and Psychology. Pepperdine University. Proquest Information and Learning Company, 1-118.
11. Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers M. C. (1997). Building successful knowledge management systems. *Managing The Knowledge Of The Organization*. Ernest And Young LLP.
  12. Carson, E., Ranzijn, A., Mardsen, H.(2004). Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 443-463.
  13. Wiig, K. (1999). Knowledge management: An emerging discipline rooted in long history. Knowledge Research Institute Inc, 1-14.
  14. Hoffman, J., Hoelscher, M. L., Sherif K. (2005). Social capital, knowledge management and sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3). 93-100.
  15. Gupta, B., Lyer, L.S., et al.(2000). Knowledge management: Practices and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 17-21.
  16. The World Bank Group. (2004). Data Query. (Retrieved June 3, 2006) from: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
  17. Ansafi, S.(2005). Knowledge of Iran in international level. (Retrieved November 3, 2005) from: [www.Iranknowledge.Irandoc.ac.ir\(In Persian\)](http://www.Iranknowledge.Irandoc.ac.ir(In Persian)).
  18. Lopez- Carlos, A.(2004).The Competitive Indexes. Retrieved August 3, 2006 from [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
  19. Randeree, E. (2006). Knowledge management: Securing the future. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 145-156.
  20. Fortune Global 500. (2006). Retrieved November 1, 2008 from: [cnmoney.com](http://cnmoney.com).
  21. Department for Innovation, Universities & Skills.(2006). Key sectoral trends in R&D: A comparison of UK and global performance. Retrieved October 30, 2008 from: [www.Innovation.gov.uk](http://www.Innovation.gov.uk).
  22. Knowledge Economy. (2008). Retrieved November 5, 2008, from: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
  23. Lin, H.F., Lee, G.G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management Decision*, 44(1), 74-88.
  24. Beijerse, R.P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4 (2), 162-179.
  25. The World Bank Group. (2007). Knowledge Economy Index (KEI) 2007 Ranking. Retrieved November 5, 2008 from: [www.Worldbank.org](http://www.Worldbank.org).
  26. Sharma, P. (2004). Knowledge Management. (1st Ed.). India: APH Publishing Corp.
  27. Alavi, M., Leidner, D.E.(2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
  28. Sicilia, M.A., Miltiadis, L., Et al.(2006). Integrating descriptions of knowledge management learning activities into large ontological structures: A case study. *Data & Knowledge Engineering*, 57, 111- 121.
  29. Oppong, S.A., et al.(2005). A new strategy for harnessing knowledge management in e-commerce. *Technology in Society*, 27, 413-435.
  30. Corso, M., Martini A., Pellegrini, L. (2006). Managing Dispersed knowledge Workers: The new challenge in knowledge management. *Technovation*, 26, 583-594.
  31. Ngai, E.W.T., Chan, E.W.C.(2005). Evaluation of knowledge management tools using AHP. *Expert Systems with Applications*, 29,889-899.
  32. Chuang, S.H.(2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27, 459-465.
  33. Kalling, T.(2003). Knowledge management and the occasional link with performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 67-81.
  34. Ahn, H.J., Lee, H.J. et al.(2005). Utilizing knowledge context in virtual collaborative work. *Decision Support Systems*, 39, 563- 582.
  35. Call, D. (2005). Knowledge management- not rocket science. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 19-30.
  36. Wiig, K. (2002).New generation knowledge management: What may we expect?. Knowledge Research Institute Inc, 1-9.
  37. Chua, A. Lam, W. (2005). Why KM projects fail: a multi-case analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 6-17.
  38. Hall, R., Andriani, P. (2002). Managing knowledge for innovation. *Long Range Planning*, 35(7), 29-48.
  39. Lin Chinho , Tseng Shu-Mei (2005). Bridging the implementation gaps in the knowledge management systems for enhancing corporate performance. *Expert Systems With Applications*. 29, 163-173.