

## پیوند سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد؛ سیستم مؤثر منابع انسانی

### بررسی موردی سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد شبکه تحلیل‌گران فناوری ایران

■ سعید حسین رفیعی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی / MIS  
rafiei100@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۰/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۱۲/۱۵

#### چکیده

مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی دو مقوله مهم در مدیریت سازمان‌ها می‌باشند. علی‌رغم ادبیات گسترده‌ای که در خصوص هر یک وجود دارد، کاربردی نمودن آنها همچنان محل چالش است. از یک سو در بسیاری از سازمان‌ها به مدیریت دانش به عنوان یک روال کاری جانبی نگریسته می‌شود که این نگاه عمدتاً ناشی از عدم ملموس بودن ارزش افزوده‌های مدیریت دانش در کوتاه‌مدت است و از سوی دیگر مدیریت منابع انسانی در اغلب سازمان‌ها به مدیریت پرسنلی و انجام امور اداری کارکنان محدود شده است و ارکان مهم آن مانند ارزیابی عملکرد در بسیاری از موارد بیش از آنکه موجبات ارتقاء سطح دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم آورد، به عنوان ابزاری برای تشویق و تنبیه کارکنان شناخته می‌شود. در این مقاله تلاش بر آن است تا با بررسی ابعاد مختلف مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی چارچوبی معرفی شود که در آن، این دو مقوله به گونه‌ای در تعامل با یکدیگر قرار گیرند که با ایجاد یک سیستم مجتمع، موجبات کارایی و موفقیت هر دو مقوله فراهم گشته و با ایجاد هم‌افزایی میان آنها، نقاط ضعف هر یک با قوت دیگری پوشانده شود.

#### واژگان کلیدی

سیستم مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد.

#### مقدمه

مطالعات مختلفی در خصوص هماهنگی مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در دنیا انجام شده است. در پژوهشی که با این موضوع در سال ۲۰۰۵ در حدود ۱۵۰ شرکت در تایوان انجام شد، ارتباط قابل توجهی را میان راهبرد مدیریت دانش و راهبرد مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها نشان داد [۱]. در بیشتر سازمان‌ها، این هماهنگی به منظور بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت منابع انسانی، در جهت ارتقاء سطح مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. زیرا عمده ابزارهای مدیریت منابع انسانی، اهرم‌های مؤثری جهت ایجاد تحول در سازمان‌ها می‌باشند. به عنوان مثال ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی، مبنای پرداخت و ارتقاء در سازمان‌ها است. بنابراین در جهت ایجاد تغییرات قابلیت‌ی و رفتاری در کارکنان، دارای نقشی محوری می‌باشد [۲]. با اینکه این نگاه کمک زیادی به مدیریت دانش در سازمان می‌نماید، اما یک طرفه بودن آن سبب عدم بهره‌گیری از فرصت‌هایی می‌گردد که مدیریت دانش سازمانی می‌تواند در اختیار مدیریت منابع انسانی بگذارد. البته در آغاز فرایند ادغام و هماهنگ‌سازی ممکن است بهره‌گیری از یک ابزار به عنوان یک اهرم مؤثر در دستور کار قرار گیرد اما در نهایت این هماهنگ‌سازی باید منجر به ارتقاء سطح مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش به طور توأمان گردد. در بسیاری از سازمان‌ها، ساختار سازمانی به گونه‌ای است که به منظور تسهیل فعالیت و ارتقاء

سطح عملکرد، دسته‌ای از مسئولیت‌ها و فعالیت‌ها در قالب یک واحد سازمانی انجام می‌پذیرد که این واحدها در محدوده وظایف خود به لحاظ برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات و حتی منابع مالی به شکل مستقل عمل می‌نمایند. این واحدهای مستقل می‌توانند در اشکال مختلفی ایجاد شوند، شامل واحدهای سازمانی که وظایف مجزایی دارند، واحدهایی که مدیریت آنها به طور مجزا از سازمان دارای مسئولیت می‌باشد، گروه کثیری از کارکنان که در یک ردیف شغلی مشابه قرار دارند و ... [۳]. در مواردی نیز در خصوص سازمان‌هایی که دارای ساختار شبکه‌ای هستند، واحدهای مختلف در قالب اجزاء شبکه به طور مستقل اما هماهنگ عمل می‌نمایند که مصداقی از اینگونه سازمان‌ها می‌باشند. بسته به نوع کارکرد

و ماهیت، ممکن است در مواردی این واحدها تحت عناوینی چون SBU، SPU، SPV و ... شناخته شوند و در مواردی تحت عنوان یک واحد، بخش، گروه و ... در چنین سازمان‌هایی پیچیدگی‌های مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی به مراتب بیش از سایر سازمان‌ها می‌باشد. زیرا از جانب سازمان کنترل و مدیریتی حداقلی بر فرایندهای مدیریتی واحدها وجود دارد. بدیهی است این کنترل در خصوص کارکنان این واحدها به طور دو چندان دارای پیچیدگی می‌باشد.

در این مقاله تلاش خواهد شد همزمان با بررسی موردی یک سازمان با ساختاری شبکه‌ای، با ارائه مدلی از ادغام و هماهنگ‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت دانش، روشی معرفی شود که از یک سو اطلاعات مناسب و به روز از منابع انسانی واحدها در اختیار مدیران منابع انسانی سازمان قرار گیرد و از سوی دیگر ارزیابی عملکرد به عنوان اهرمی مؤثر، زمینه‌ساز ارتقاء تبادلات دانش در کل سازمان گردد. لازم به توجه است آنچه که در این مقاله تحت عنوان سیستم مدیریت منابع انسانی خوانده می‌شود، سیستم اطلاعاتی می‌باشد که در محدوده‌های مشخص، اطلاعات مؤثر و به روز از منابع انسانی در اختیار مدیران منابع انسانی قرار می‌دهد. توجه به این مطلب از این جهت مهم است که در برخی سازمان‌ها سیستم‌های مدیریت منابع انسانی، ممکن است طیف وسیع‌تری از اطلاعات و خدمات را به خصوص در حوزه مدیریت پرستلی در دستور کار خود داشته باشند.

### سیستم‌های مدیریت دانش

- سیستم مدیریت دانش، رویکرد یا ابزاری است
9. Knowledge Map
  10. Decision Tree
  11. Yellow page
  12. Electronic card

که به وسیله آن خلق، نگهداری و تسهیم توأمان دانش ضمنی و صریح انجام می‌پذیرد [۴]. جهت استقرار سیستم‌های مدیریت دانش، تعداد مشخصی از فعالیت‌ها باید انجام شود. هدف‌گذاری این فعالیت‌ها، استفاده مجدد از دانش و اطلاعاتی است که از طریق پروژه‌های گذشته و حال به دست آمده تا بدین وسیله زمینه‌سازی توسعه و تکامل دانش سازمانی در پروژه‌های آتی فراهم آید [۵]. مسلماً این امکان زمانی فراهم می‌شود که فعالیت‌ها در جهت اهداف سازمانی بوده و چیدمان سیستم در مرحله استقرار، در راستای نیل به راهبردهای سازمان باشد. چنانچه هماهنگی مناسبی در این خصوص وجود نداشته باشد، استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش به صورت یک روال روتین اداری خواهد بود که صرفاً اطلاعاتی در آن ذخیره شده اما بهره‌برداری مناسبی از آن نمی‌شود. این اهداف می‌تواند به طور فرابخشی تعیین شود، به گونه‌ای که کلیه بخش‌های سازمان هدف آن قرار گیرند و می‌تواند در راستای اهداف بخشی تعریف گردند. همچنین سیستم مدیریت دانش به عنوان یک ابزار ارتقاء بهره‌وری می‌تواند با سایر اقداماتی که در جهت ارتقاء عملکرد و بهره‌وری سازمان انجام می‌شود هماهنگ شده و به صورت مکمل عمل نماید. نمونه‌هایی از این هماهنگ‌سازی را می‌توان در تجمیع سیستم مدیریت دانش با سیستم‌هایی چون نظارت و ارزیابی، مدیریت فرایندها، مدیریت و کنترل پروژه‌ها و ... مشاهده نمود.

### ابزارهای مدیریت دانش

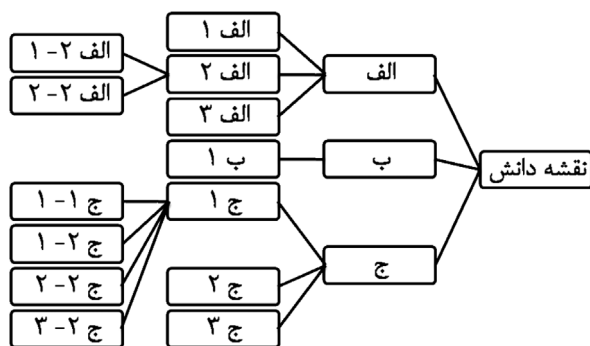
- با توجه به حیطه وسیع مدیریت دانش، یک ابزار واحد به سادگی نمی‌تواند به عنوان ابزار
5. Technical reports
  6. Experience collector groups
  7. Expert/Lerner Export/Import
  8. Document management

مدیریت دانش تلقی شود [۶]. در جهت مدیریت دانش سازمانی، بنا بر ماهیت سازمان و اینکه تقویت و بهره‌گیری از کدام عنصر از چرخه دانش مدنظر است، از ابزارهای مختلفی می‌توان استفاده نمود. ابزارهایی چون سیستم‌های مدیریت جریان کار، گزارشات حین کار، گروه‌های گردآوری تجارب و غیره (در شناسایی و استخراج دانش)، صادرات و واردات متخصص و کارآموز، دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، مدیریت اسناد و غیره (در تسهیم، توزیع و بازیابی دانش)، روش‌های مجسم‌سازی مانند نقشه دانش و درخت تصمیم، ابزارهای مکان‌یابی متخصصان مانند صفحات مرجع و کارت‌های الکترونیکی و غیره (در استانداردسازی دانش) و سایر ابزارهای مرتبط با عناصر چرخه دانش. در ادامه برخی از ابزارهای مدیریت دانش - که در مدل ارائه شده مورد استفاده قرار گرفته‌اند - معرفی می‌شوند.

### الف- نقشه دانش

یکی از ابزارهایی که کاربرد فراوانی در سیستم‌های مدیریت دانش دارد، نقشه دانش می‌باشد. نقشه دانش نوعی نمودار درختی است که از چندین شاخه و برگ تشکیل شده که هر کدام از برگ‌ها نشان دهنده یک دانش و هر کدام از شاخه‌ها نشان‌دهنده ارتباط این دانش با دانش پیشین و پسین خود می‌باشد [۷]. این نقشه ابزار بسیار مؤثری برای تعریف وظایف و تخصص کارکنان سازمان می‌باشد و همچنین کارکنان را در دسترسی به منابع دانش، از اسناد دانشی تا دانش ضمنی متخصصان، به وضوح راهنمایی می‌کند [۸].

- علت استفاده از کلمه نقشه دانش، اختصار و
1. Special Business Unit
  2. Special Propose Unit
  3. Special Vehicle Unit
  4. Workflow management systems



شکل ۱- شکل و ساختار یک درخت دانش

تناسب آن با مفهوم مدنظر می‌باشد اما تعریف و مفهوم واقعی آن بسته به نوع کسب و کار سازمان، ممکن است محدوده بیشتری را در بر گیرد. گری، نقشه دانش را جستجویی توصیف می‌نماید که به کشف محل، مالکیت، ارزش و نوع استفاده از دستاوردهای دانشی در سازمان کمک می‌کند تا نقش و تخصص افراد معین شود، محدودیت‌های جریان دانش<sup>۱</sup> شناسایی شوند و فرصت‌های تقویت دانش موجود مشخص گردند [۹].

ایجاد نقشه دانش، به طور عام شامل پنج گام می‌باشد که عبارتند از تعریف دانش سازمانی، تدوین و تحلیل روال‌های کاری سازمان، پروفایل دانش، اتصال دانش، و معتبرسازی نقشه دانش [۷]. گام اول اختصاص به تعریف دانش سازمانی دارد. این گام با تعیین چستی دانش آغاز می‌شود. منظور از تعیین چستی دانش، تعیین ادبیاتی مشخص برای شناسایی دانش می‌باشد و هدف آن عبارت است از تأمین ساختاری استاندارد و مبتنی بر مستندات<sup>۲</sup>، به‌گونه‌ای که هم برای کارکنان و هم برای سیستم‌های ماشینی قابل درک باشد. این گام شامل تعریف و تعیین پیکربندی<sup>۳</sup> دانش در سازمان می‌باشد. همچنین محدوده دانش و درجه تجزیه دانش نیز در این مرحله تعیین می‌شوند. گام بعدی تدوین و تحلیل روال‌های کاری سازمان می‌باشد. این کار از طرق مختلف، از جمله بهره‌گیری از سیستم‌های جریان کار می‌تواند انجام پذیرد. مرحله بعد پروفایل‌سازی دانش می‌باشد. از این طریق دانش به وسیله برخی ویژگی‌های از پیش تعریف شده قابل توصیف و شناسایی می‌باشد. نکته حائز اهمیت در این مرحله این است که از آنجا که این نقشه دارای ماهیت پویا می‌باشد، برای دانش سازمانی موجود

پروفایل ساخته نمی‌شود بلکه با تعریف چارچوبی برای دسته‌بندی دانش، به کمک ویژگی‌های انواع دانش سازمانی، زیرساختی برای پروفایل‌سازی ایجاد می‌شود. به عنوان مثال، برای دانش سازمانی موجود، کلمات کلیدی، توصیف، اهمیت، یابنده و غیره تعیین نمی‌شود بلکه فیلهایی با عناوین مذکور ایجاد شده و در صورتی که دانش جدیدی به نقشه اضافه گشت، این مشخصات درج می‌شود. پس از تکمیل پروفایل دانش، مسیر دانش به وسیله مشخص نمودن اتصالات با دانش پیشین و پسین خود مشخص می‌شود. در این مرحله نیز همچون مرحله قبل، تنها زیرساخت و ابزار این اتصال دهی فراهم می‌شود. آخرین مرحله از تدوین نقشه دانش سازمان، بررسی روایی آن می‌باشد که توسط کارشناسان، مدیران کسب و کار و تدوین کنندگان نقشه انجام می‌شود.

#### ب- سیستم‌های مدیریت محتوا<sup>۴</sup>

برخی از مهمترین اهداف مدیریت دانش، استخراج دانش، ذخیره‌سازی و تسهیم آن می‌باشد. نیل به این اهداف، علاوه بر اینکه نیازمند مواردی چون فرهنگ‌سازی، طراحی و تعریف مدل

1. Knowledge flow  
2. Text based

3. Taxonomy  
4. Content Management Systems (CMS)

پروفایل‌هایی که قبلاً تعریف شده است، امکان جستجو در اطلاعات و اسناد و غیره.

### ج- سیستم‌های مدیریت جریان کار

سیستم‌های مدیریت جریان کار را می‌توان با عنوان تمام یا نیمه خودکار کردن کسب و کار توصیف کرد [۱۲]. این سیستم‌ها همتای فناورانه و عملیاتی فرایندهای کسب و کار هستند که دربرگیرنده فعالیت‌های مرتبطی می‌شوند که توسط رویدادهای بیرونی آغاز و توسط کارکنان انجام می‌شود. یک سیستم مدیریت جریان کار، روال یک جریان کاری را از طریق بهره‌گیری از نرم‌افزارها و یا موتورهای جریان کار تعریف، ایجاد و مدیریت می‌کند و این امکان را فراهم می‌کند که فرایندها تعریف شده، در تعامل با مجریان فرایند قرار گرفته و هر جا که لازم باشد، نرم‌افزارها و ابزارهای فناوری اطلاعات را به کار گیرد [۱۳]. به‌طور عام شکل‌گیری یک سیستم مدیریت جریان کار از مراحل مختلفی تشکیل شده است. ابتدا فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با هم باید مدل‌سازی شوند. در ادامه موتور این سیستم، مدل‌های ترسیم شده را به فرایندهای کاری تبدیل می‌نماید - و یا نرم‌افزاری مبتنی بر فرایندهای کاری تولید می‌شود [۱۳] - و در مرحله آخر بخشی از این سیستم جریان‌های کاری که در سیستم اتفاق می‌افتد را مورد نظارت قرار می‌دهد [۱۴].

جهت ترسیم فرایندهای کاری، ابتدا باید نوع فعالیت‌ها بر اساس ماهیت کسب و کار تعیین شود و جهت ثبت فعالیت‌ها، چارچوب و ویژگی‌های پروفایل فعالیت تنظیم گردد. در ادامه نقش‌های هر فعالیت اعم از نقش‌های ضروری و نقش‌های احتمالی تعیین شده و این امکان فراهم

شود که این نقش‌ها به افراد منتسب گردد. لازم به توجه است که سطوح مختلفی از مدیریت جریان کار را می‌توان مدنظر قرار داد. به این معنا که ممکن است تا جزئی‌ترین روال‌ها و نقش‌های مرتبط در سیستم تعریف شده و هرگونه اقدامی در بستر این سیستم انجام شود و یا تنها چند فرایند کلی در بستر سیستم انجام پذیرد.

### ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند [۱۵]. مدیران سنتی، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است [۱۶] و ارزیابی عملکرد به عنوان اهرمی مؤثر، در جهت پیشبرد سایر فرایندها و اهداف سازمان به کار گرفته می‌شود. انواع مختلفی از ارزیابی عملکرد تاکنون پیشنهاد شده است که بنابر ماهیت، ساختار و فرهنگ سازمان می‌توانند به کار گرفته شوند. روش‌هایی چون ارزیابی مستقیم، ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس، ارزیابی هم‌قطاران از عملکرد یکدیگر، ارزیابی گروهی و روش‌های جدیدتری چون خود ارزیابی از جمله این موارد می‌باشند [۱۶]. محققان و دانشگاهیان، استفاده از روش‌های ترکیبی را در سیستم‌های ارزیابی عملکرد توصیه کرده‌اند، خصوصاً خود ارزیابی را به عنوان یکی از اجزای سیستم ارزیابی ترکیبی، لازم دانسته‌اند [۱۷]. مفید فایده بودن خود ارزیابی، موضوعی است که در ادبیات منابع انسانی هیچ مناقشه‌ای بر سر آن نیست. دلایل مختلفی برای سودمندی شیوه خود ارزیابی در ارزیابی عملکرد و همچنین

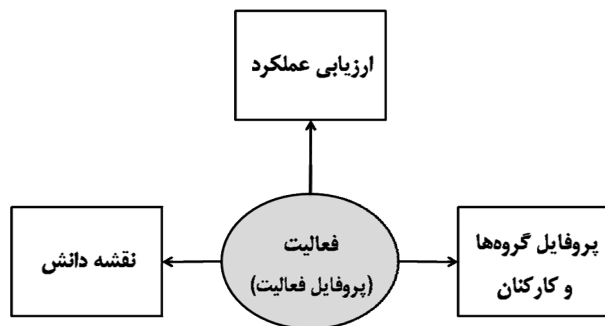
تعیین نیازهای آموزشی عنوان شده است. از جمله کاهش تعارض ارزیابی شونده‌گان با ارزیابی عملکرد خود [۱۸].

با وجود این کارکردها و همچنین راهکارهای مختلفی که برای ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده‌است اما شواهد متعددی نشان می‌دهند که مدیران، از روش‌ها و سیستم‌های ارزیابی عملکرد رضایت ندارند [۱۹]. دلایل مختلفی را می‌توان به عنوان علل این عدم رضایت بر شمرد. یکی از این دلایل، عدم وجود عینیت در روش‌های معمول ارزیابی عملکرد و اکتفا به نظرات ارزیاب است. البته دخالت ذهنیت‌ها و ارزش‌های ارزیاب اجتناب‌ناپذیر است اما باید تا حد ممکن عناصری را به کار گرفت که بر عینیت ارزیابی بیافزاید [۲۰]. مشکل دیگر را می‌توان ناشی از فواصل زیاد ارزیابی‌ها و در نتیجه عدم اعتبار نتایج ارزیابی در یک مدت زمان معنی‌دار دانست. این فواصل زیاد زمانی به طور عمده ناشی از بالا بودن هزینه‌های جمع‌آوری اطلاعات یک ارزیابی جامع می‌باشد.

### پیوند مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

زمانی که موضوع دارایی‌های دانشی سازمان مطرح می‌شود، محدوده سنتی مدیریت منابع انسانی، شکل و رنگ دیگری به خود می‌گیرد [۲۱]. در چنین شرایطی، سیستم‌های منابع انسانی می‌باید به‌گونه‌ای مستقر گردند که محیط یادگیری سازمانی را پشتیبانی نموده و به شکلی با سیستم‌های مدیریت دانش سازمانی هماهنگ شوند که پاسخگوی نیازهای دانشی سازمان باشند.

در جهت هماهنگ‌سازی این سیستم‌ها، دو



شکل ۲- چارچوب هماهنگی سیستم منابع انسانی و سیستم مدیریت دانش

توانمندی بعدی تحت عنوان مهارت<sup>۱</sup>، به سهولت و دقت انجام کار، عملیات یا وظیفه اشاره دارد. توانمندی‌هایی چون کار گروهی، برنامه‌ریزی، مهارت‌های تحلیلی از اینگونه هستند. ویژگی اصلی این مورد، ذاتی بودن آن در افراد است که تنها در صورت ممارست، طی زمانی قابل توجه، قابل اکتساب می‌باشد. سومین گونه توانمندی، تحت عنوان قابلیت<sup>۲</sup> است که به توان انجام فعالیت بر اساس یک استاندارد مشخص اشاره دارد. توانمندی‌هایی چون مدیریت پروژه، سرپرستی تیم، حفظ و تعامل مؤثر با مشتری از این دست می‌باشند. این توانمندی ترکیبی از انواع دانش و مهارت است که ویژگی‌های این هر دو نوع را به طور همزمان دارا می‌باشد. مسلماً آنچه که در نقشه دانش درج می‌شود، دانش سازمانی است و نه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که در سازمان وجود دارد.

### بررسی موردی

#### الف- معرفی

شبکه تحلیل‌گران فناوری ایران با نام اختصاری ایتان<sup>۴</sup> در سال ۱۳۷۹ تشکیل شده است. این سازمان از دو بخش «ستادی» و «گروه‌های

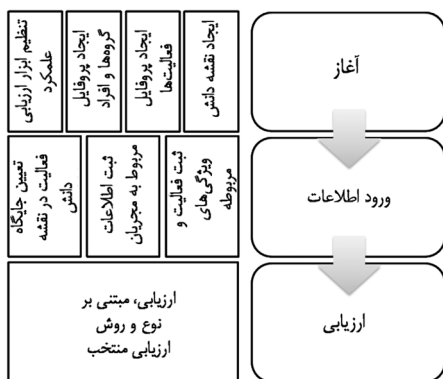
اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی یک شرکت می‌نماید، مشخص می‌شود که اولاً دانش برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان وجود دارد و ثانیاً واحد سازمانی و کارکنانی که در بخش‌های مختلف این برنامه‌ریزی مشارکت داشته و مراکز این دانش هستند شناسایی می‌شوند. آنچه که در این خصوص حائز اهمیت است، تمییز دادن دانش از میان مفاهیم نزدیک به دانش، مانند مهارت و قابلیت است. زیرا در بسیاری از موارد آنچه که تحت عنوان دانش خوانده می‌شود، ماهیتاً دانش نیست بلکه سایر ضروریات انجام فعالیت می‌باشد. ضروریاتی که مکمل دانش بوده و از داشته‌های منابع انسانی هستند که به نوبه خود می‌توانند مورد ثبت و طبقه‌بندی قرار گیرند. بر اساس مدلی که در سال ۲۰۰۴ در پروژه مدیریت دانش بنگاه‌های کوچک و متوسط چند کشور اروپایی به کار گرفته شد [۱۲]، سه نوع توانمندی برای انجام هر فعالیت تعریف شد. دانش<sup>۱</sup>، به عنوان زیربنایی که قابلیت‌ها و مهارت‌ها بر آن استوار می‌گردند اولین نوع توانمندی است. توانمندی‌هایی چون بودجه‌ریزی، تحلیل صورت‌های مالی و عقد قراردادهای حقوقی از این نوع می‌باشند. ویژگی اصلی دانش این است که عمدتاً با آموزش قابل انتقال به سایرین می‌باشد.

چالش اساسی مطرح است. چالش اول معطوف به جلب مشارکت کارکنان و کارا نمودن سیستم است. سازمان‌ها نیاز دارند کارکنان خود را متقاعد کنند که طرز تفکری کهنه مبنی بر اینکه آنها بر اساس آنچه که می‌دانند و به تنهایی انجام می‌دهند ارزیابی می‌شوند را کنار بگذارند. چنین طرز تفکری تنها سبب تداوم احتکار دانش و توسعه انبارهای دانشی می‌شود که ارزش افزوده اندکی دارند. یکی از اهرم‌هایی که می‌تواند سبب تغییر این طرز تفکر شود، زمینه‌سازی تسهیم دائمی دانش از طریق فرایندهایی چون ارزیابی عملکرد می‌باشد [۲۲]. برخی صاحب‌نظران معتقدند مدیریت دانش اصولاً کارکرد استاندارد سازمان نخواهد بود، مگر آنکه به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد سازمانی قرار گیرد [۲]. بر این اساس آنچه که می‌تواند به عنوان اهرمی مؤثر، مشارکت واحدها و کارکنان را جلب نموده و به نوعی ضمانت اجرایی سیستم باشد، ارزیابی عملکرد است. سازمان‌های مختلفی استفاده از این اهرم را سال‌هاست در دستور کار خود قرار داده‌اند. به عنوان مثال در فوریه سال ۱۹۹۹ بانک جهانی فعالیت‌های مربوط به تسهیم دانش را در فرم‌های ارزیابی عملکرد خود منظور کرد [۲].

چالش دوم، معطوف به نحوه ترکیب و ادغام سیستم‌های منابع انسانی و مدیریت دانش می‌باشد. در این خصوص آنچه که می‌تواند محور اقدام قرار گیرد، «فعالیت» واحدها و کارکنان می‌باشد. زیرا از یک سو ماهیت دانشی فعالیت‌ها نشان دهنده حوزه‌های دانشی سازمان هستند، و از سوی دیگر میزان و ماهیت دانشی را که واحدها و کارکنان در اثر انجام این فعالیت‌ها دارا بوده و یا کسب نموده‌اند، عیان می‌نماید. به عنوان مثال زمانی که یک واحد سازمانی به عنوان یک فعالیت

1. Knowledge  
2. Skill

3. Competency  
4. Iran Technology Analysts Network (ITAN)



شکل ۳- مراحل توسعه سیستم

می‌گیرد که در حوزه کاری سازمان قرار دارد و حد تفکیک و ریز شدن دانش، منطبق بر شرح فعالیت‌های سازمان می‌باشد. به عنوان راه‌کاری عملی، نقشه دانش را می‌توان بر اساس سوابق پیشین سازمان و پیش‌بینی فعالیت‌های آتی ترسیم نمود. مسلماً این نقشه، نسخه مقدماتی بوده که مبتنی بر فعالیت‌های آتی سازمان قابل تکمیل است. نقشه دانشی که در شبکه تحلیل‌گران فناوری ایران ترسیم گردید، مشتمل بر ۳۰ حوزه دانشی اصلی بوده که به‌طور میانگین، با سه مرحله تفکیک به حدود ۱۱۰ حوزه دانشی رسید. نهایتاً روایی نقشه به وسیله مدیران گروه‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

بخش دوم اختصاص به ایجاد پروفایل فعالیت‌ها، به عنوان محور هماهنگی سیستم منابع انسانی و مدیریت دانش دارد. همانگونه که پیش از این بیان شد، هر سازمان با توجه به نوع کسب و کار خود فعالیت‌های مختلفی داشته و در هر فعالیت نقش‌های متعددی را می‌تواند تعریف نماید. در این بخش، بر اساس استانداردهای

انجام داده‌اند و نقشی که در این فعالیت‌ها داشته‌اند، به‌صورت به روز در بر داشته باشد. از سوی دیگر، ستاد این شبکه حمایت‌هایی را در جهت شکل‌گیری و رشد گروه‌ها انجام می‌دهد. این حمایت‌ها بر اساس سیاست‌های کلان شبکه و منطبق با دستورالعمل‌هایی انجام می‌شود که اساس آن عملکرد این گروه‌ها می‌باشد. بنابراین ستاد شبکه به‌منظور مدیریت روابط با گروه‌ها و اعمال سیاست‌های حمایتی نیازمند ابزارهای کارآمدی می‌باشد که به شکل مؤثری این گروه‌ها را مورد ارزیابی قرار دهد.

#### ب- طرح و ساختار سیستم

ساختار در قالب سه مرحله «آغاز»، «ورود اطلاعات» و «ارزیابی» قابل تشریح بوده و اقدامات مربوط به آماده نمودن زیرساخت‌های سیستم، ثبت دانش و اطلاعات فعالیت‌ها و ارزیابی عملکرد گروه‌ها و کارکنان را در بر دارد.

منظور از مرحله آغاز، اقداماتی است که پیش از کاربری سیستم، به عنوان زیرساخت مراحل بعد انجام می‌شود و در واقع ساختار سیستم در این مرحله طراحی می‌شود. این مرحله از سه بخش تشکیل می‌شود: ایجاد نقشه دانش مقدماتی، ایجاد پروفایل فعالیت‌ها، ایجاد پروفایل گروه‌ها و افراد و در نهایت تنظیم ابزار ارزیابی عملکرد. نقشه دانش، بر اساس انواع دانشی شکل

تخصصی» تشکیل شده و ساختار سازمانی آن به شکل شبکه‌ای می‌باشد. فعالیت‌های این سازمان، در سه دسته کلی طبقه‌بندی شده است. شامل اقدامات پژوهشی، فعالیت‌های ترویجی و امور آموزشی که با هدف تصمیم‌سازی برای نهادهای تصمیم‌گیر در کشور از یک سو و جریان‌سازی در سطح مراکز فکری و دانشگاه‌ها از سوی دیگر انجام می‌پذیرد. در این شبکه، گروه‌ها به شکل مستقل عمل نموده و در حوزه کاری خود طیف وسیعی از فعالیت‌ها، شامل فعالیت‌های کاملاً تخصصی تا فعالیت‌های بین‌رشته‌ای را انجام می‌دهند. همکاری و هماهنگی بین گروه‌ها از طریق ستاد این شبکه انجام می‌پذیرد. کارکرد دیگر این ستاد، ارائه برخی خدمات، شامل توسعه ارتباطات با سازمان‌ها و نهادهای مختلف، مدیریت پژوهش‌های مشترک، جذب و توزیع منابع مالی و غیره می‌باشد.

ماهیت کاری این شبکه، بهره‌گیری از سیستم‌های کارآمد مدیریت منابع انسانی را ضروری می‌نماید. بسیاری از فعالیت‌هایی که در این شبکه تعریف می‌شود، از طریق همکاری‌های بین گروهی انجام می‌پذیرد. اما اینکه آیا در زمان تعریف یک فعالیت قابلیت‌های لازم در یک گروه تخصصی وجود دارد یا خیر، از طریق سیستمی امکان‌پذیر است که به‌طور دقیق اطلاعات منابع انسانی موجود در گروه‌ها را شناسایی نموده و در اختیار مدیران ستاد شبکه، به عنوان مدیر فعالیت‌های مشترک قرار دهد. همچنین در برخی فعالیت‌ها گروه‌های تخصصی به‌طور موقت نیازمند بهره‌گیری از برخی افراد با دانشی مشخص می‌باشند. شناسایی این افراد نیز تنها از طریق سیستمی امکان‌پذیر است که اطلاعات مناسبی از منابع انسانی شبکه، فعالیت‌هایی که تاکنون

### ج- ویژگی‌های مدل پیشنهادی

ویژگی‌های متعددی را می‌توان برای مدل پیشنهادی برشمرد. اولاً با توجه به نقشه دانش تهیه شده، امکان شناسایی و بهره‌گیری بهینه از دانش سازمانی مقدور می‌باشد. همچنین نقشه دانش سازمان در یک فرایند پویا دائماً در حال غنی شدن است و به جای آنکه در فواصلی معین و با اعلام فراخوان و ایجاد وقفه در روال‌های عادی سازمان اقدام به تکمیل نقشه دانش گردد، این نقشه در جریان روال معمول کاری تکمیل می‌شود. آنچه که سیستم مدیریت محتوا نیز در اختیار قرار می‌دهد، اسناد و اطلاعاتی است که بر اساس نقشه دانش از یک سو و فعالیت‌های انجام شده در سازمان از سوی دیگر ذخیره شده و امکان تسهیم و بازیابی فراهم می‌شود. ثانیاً از آنجا که در تمامی فعالیت‌ها، مجریان به تفکیک نقش مشخص شده‌اند و همچنین جایگاه فعالیت‌ها در نقشه دانش سازمانی مشخص است و مستندات آنها نیز به سیستم ضمیمه شده، اطلاعات بسیار با ارزشی از منابع انسانی و دانشی در دسترس خواهد بود. به عنوان مثال مدیران می‌توانند کلیه افرادی که دارای یک دانش خاص هستند را شناسایی کرده و بدانند در این حوزه دانشی، چه نوع فعالیتی انجام داده‌اند و همچنین نقش آنان در این فعالیت چه بوده است. به علاوه این امکان وجود دارد که کلیه اسناد و اطلاعات دانشی سازمان، بر اساس حوزه دانشی افراد انجام دهنده آن و سایر ویژگی‌های درج شده در پروفایل دانش، بازیابی گردد. نهایتاً سیستم ارزیابی، با استفاده از شاخص‌های عینی و ضمنی، فرایند ارزیابی ترکیبی را برای سازمان فراهم می‌نماید. بدین شکل که ابتدا مجری، فعالیت خود را ارزیابی نموده و سپس ارزیاب با عنایت به نتایج این

ارزیابی فعالیت‌ها به کار گرفته شد، با توجه به اهداف و راهبردهای سازمان، مبتنی بر سه شاخص تحت عناوین پیام، مخاطب و تأثیر بوده است که بر اساس این سه شاخص، سؤالاتی تدوین و به همراه اسناد پشتیبان فعالیت‌ها، از طریق یک پرسشنامه الکترونیکی مورد جمع‌آوری قرار می‌گیرد. ثانیاً با توجه به ویژگی‌های سازمانی این شبکه، ارزیابی طی دو مرحله خودارزیابی و ارزیابی توسط فرد ارزیاب انجام می‌پذیرد.

مرحله ورود اطلاعات، شامل سه بخش ثبت فعالیت و اسناد پشتیبان، ثبت اطلاعات مجریان و تعیین جایگاه فعالیت در نقشه دانش می‌باشد. در بخش نخست، فعالیت‌ها بر اساس مشخصاتی که از پیش تعریف شده‌اند ثبت می‌شود. این مشخصات شامل تعیین نوع فعالیت، ضمیمه شدن اسناد پشتیبان و غیره می‌باشد. در بخش بعد، اطلاعات مربوط به مجریان درج می‌گردد. بدین صورت که ابتدا گروه مجری فعالیت مشخص می‌شود و سپس براساس نقش‌های از پیش تعریف شده، مسئولیت افراد گروه به عنوان مجریان فعالیت ثبت می‌گردد. نهایتاً در بخش سوم، جایگاه فعالیت در نقشه دانش سازمان مشخص می‌گردد. بدیهی است محدوده یک فعالیت ممکن است در چند حوزه دانشی قرار گیرد. نکته قابل توجه آن است که کلیه اطلاعات و اسناد در یک سیستم مدیریت محتوا ذخیره می‌شوند و این سیستم محل ارائه گزارش فعالیت‌ها و تبادل اسناد است. بنابراین ورود اطلاعات به سیستم مدیریت دانش، به عنوان یک روال عادی و دائمی در سازمان انجام می‌شود.

مرحله پایانی، ارزیابی فعالیت می‌باشد که بر اساس نوع تعریف ارزیابی عملکرد و ابزار به کار گرفته شده انجام خواهد پذیرفت.

سازمان، مشخصات فعالیت‌ها و نقش‌های مرتبط مورد تعریف قرار گرفته و امکان ثبت فعالیت‌ها بر این اساس به وجود می‌آید. مشخصات مربوط به فعالیت‌ها، بسته به ماهیت کسب و کار سازمان می‌تواند شامل طیف وسیعی از اطلاعات باشد. از مشخصات اولیه مانند عنوان، نوع و محل فعالیت تا اسناد اداری و دانشی فعالیت. انواع فعالیت‌هایی که در شبکه تحلیل‌گران فناوری ایران تعریف شدند، عبارتند از انجام پروژه پژوهشی، برگزاری همایش، برگزاری هم‌اندیشی، ارائه و ترویج تحقیقات و مطالب علمی، برگزاری دوره آموزشی، ایده‌پردازی در حوزه رسانه، تهیه سناریو و فیلم‌نامه، تهیه سند و گزارش، تألیف کتاب، ترجمه کتاب و انتقال فناوری. در خصوص هر یک از این فعالیت‌ها نیز نقش‌هایی تعریف شده است. به عنوان مثال در ترجمه کتاب، نقش‌های تعریف شده عبارت بودند از مترجم، ویراستار محتوایی و ویراستار ادبی.

بخش سوم مرحله آغاز، تشکیل پروفایل افراد و گروه‌ها است که بر اساس اطلاعات مربوط به سوابق و فعالیت‌های این افراد و گروه‌ها ایجاد می‌شود و مشخصاتی در آن درج می‌گردد که متناسب با نوع فعالیت سازمان باشد.

بخش چهارم، اختصاص به تنظیم ابزار ارزیابی عملکرد دارد. ابزار ارزیابی عملکرد، مبتنی بر نوع و ماهیت کسب و کار سازمان طراحی می‌شود و شاخص‌هایی که تعیین می‌شوند، پشتیبان اهداف و راهبردهای سازمان می‌باشند. داده‌های مربوط به ارزیابی عملکرد را نیز می‌توان به طرق مختلف اعم از بهره‌گیری از سایر سیستم‌های سازمان، خود اظهاری و یا تعیین افرادی برای تهیه اطلاعات جمع‌آوری نمود. در شبکه تحلیل‌گران فناوری ایران، اولاً چارچوبی که برای

## References

1. Chiang, Yun-Hwa. Shih, Hsi-An (2005). "Strategy Alignment Between HRM, KM, and Corporate Development".
2. C. W. Holsapple (2003); "Handbook on Knowledge Management: Knowledge directions"
3. Virginia Gov: Department Of Human Resource Management (2008). "Performance Planning and Evaluation". Available at: [http://www.dhrm.virginia.gov/hrpolicy/web/pol1\\_40.html](http://www.dhrm.virginia.gov/hrpolicy/web/pol1_40.html).
4. Tay, Wilson. Chan, Christopher (2002). "Transknowformance - The Art & Practice of Knowledge Management"
5. Dow, Roberta Mugellesi. Bobrinsky, Nicolas. Pallaschke, Siegm. Spada, Mariella and Warhaut, Manfred. (2006). "A Knowledge Management Initiative in ESA/ESOC"
6. Rading, Alen (2005). "Knowledge Management, Success in International Markets". Translated by Mohammad Hossein Latifi. SAMT Publication (In Farsi).
7. Suyeon Kim, Euiho Suh and Hyunseok Hwang (2003). "Building the Knowledge Map: An Industrial Case study"
8. Saheban, Reza. Linth, Jorgen. (2006). "Knowledge Map: Do Organizations Take Advantage of Knowledge Map",
9. Grey, D. , Smith Weaver Smith, (1999). "Knowledge Mapping: A Practical Overview"
10. Bergern, Braian (2008). "Knowledge Management Principles". Translated by Mohammad Bagheri. Management research and training Institute Publication (In Farsi).
11. Han, Yan. (2004). "Digital Content Management: The Search For a Content Management System"
12. Knowman project. (2003). "Citing or Referencing Electronic Sources of Information. Available at <http://www.unisanet.unisa.edu.au/learningconnection/students/Lguides/harvard-referencing.pdf>.
13. Maier, Ronald. (2007). "Knowledge Management systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management", Springer 2007.
14. Rollett, Herwig. (2007). "Knowledge Management: Processes and Technologies". Springer 2007.
15. Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe. (1987). "The Management of Human Resources; 3rd ed., Bostone: Allyn and Bacon, Inc.
16. Sa-adat. Esfandiar (1997). "Human Resource Management" (In Farsi).
17. Giap, Lim Soo. (1996). "Self-Appraisal and Its Relationship to Organizational Commitment and Job Innovation"
18. Peter P. Khaols (2005). "Leniency in Self-Appraisal Attribution Biases in Reported Performance and Perception of Previous Academic Training Contribution to Performance".
19. Locher. Teel. (1977). "Performance Appraisal: A Survey of Current Practices". Personal Journal; May 1977.
20. Dipboye, R.L. (1985). "Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Appraisal", Academy of Management Review; vol.10, 1985.
21. Narasimha, S. (2000), "Organisational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework", Competitiveness Review, Vol. 10 No. 1, pp. 123-35.
22. Abdul Samad Kazi (2005) "Knowledge Management in the Construction Industry: A Socio-technical Perspective"

خودارزیابی و همچنین مستندات فعالیت - به عنوان معیارهای نسبتاً عینی - ارزیابی نسبتاً دقیقی را از فعالیت‌ها انجام می‌دهد. بدیهی است نتایج این ارزیابی به گروه‌ها و کارکنان مجری فعالیت نیز تعمیم داده شده و امتیاز گروه‌ها و کارکنان، حاصل مجموع امتیازات فعالیت‌هایی می‌باشد که در آن مشارکت داشته‌اند.

## نتیجه‌گیری

فناوری ابزاری اساسی برای نوآوری در تمام زمینه‌های توسعه جامعه انسانی بوده است اما آنچه مهم‌است، استفاده صحیح از آن می‌باشد. سیستم‌های مدیریت دانش نیز از این قانده مستثنی نیستند و هر چند فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های نرم‌افزاری، به عنوان فناوری‌هایی مؤثر از جایگاه به‌سزایی برخوردارند، اما به‌طور کلی مدیریت دانش، چیزی بیش از فناوری یا نرم‌افزار است و آنچه که روح سیستم است، چارچوب مفهومی آن و مدل‌های متناسب با فرهنگ و حوزه کسب و کار سازمان می‌باشد.

در این مقاله سعی شد نمونه‌ای از بکارگیری مناسب این مفهوم، با توجه به نیاز سازمان، ارائه گردد. نمونه ارائه شده در قالب یک مدل ارزیابی، با پیوند ظریف با مفاهیم و ابزارهای مدیریت دانش، سیستمی را نمایش داد که ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیریت دانش آنها را توأمان انجام داده و یک سیستم منابع انسانی اثربخش برای سازمان فراهم آورد. باید توجه نمود که هرچند این مدل برای بسیاری از سازمان‌ها قابل تجویز است اما ماهیت آن با سازمان‌های دانش‌محور تناسب بیشتری دارد.