

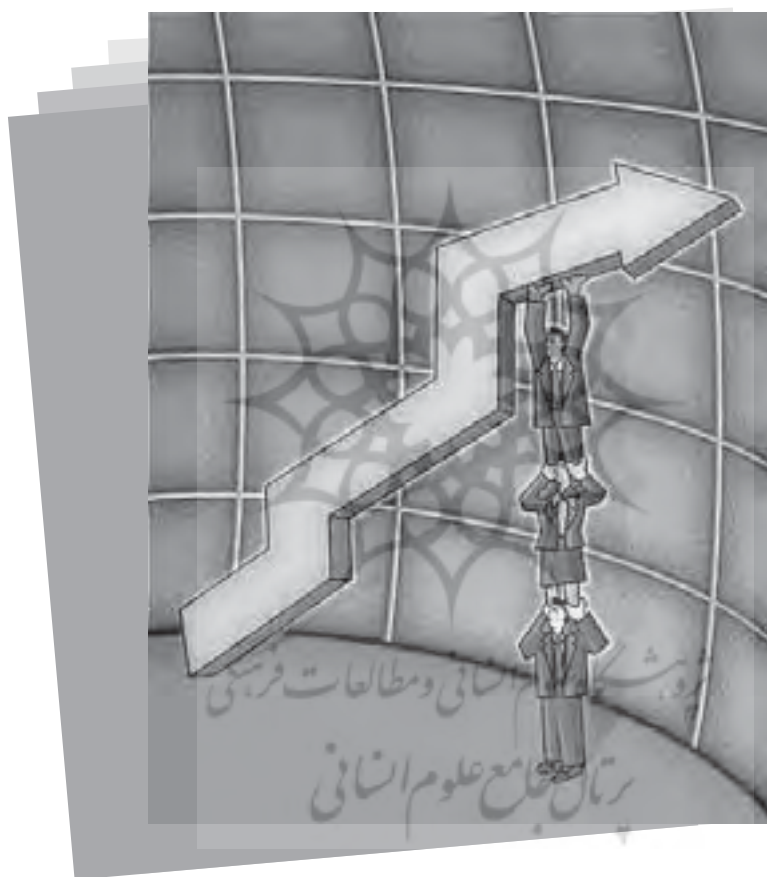
مدیریت دانش و کاربرد آن در موسسات تولیدی و صنعتی

• دکتر رستم پور رشیدی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

• مرتضی جلالی جواران

کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان



چکیده

در سال‌های اخیر تحول و تغییر در سازمان‌ها رشد چشمگیری داشته است. نیروهای قدرتمند موجود در اقتصاد کلان، در حال حاضر دست‌اندرکار هستند و در طی چند دهه آینده قدرتمندتر خواهند شد و در نتیجه سازمان‌ها هرچه بیشتر به سمت کاهش هزینه، بهبود کیفی تولیدات و ارائه خدمات، ایجاد فرصت‌های جدید جهت بالندگی و افزایش بهره‌وری سوق داده می‌شوند. تاکنون اقدامات اساسی جهت تغییر، به برخی از سازمان‌ها کمک کرده تا شرایط را به نحو چشمگیری تغییر دهند، وضعیت خود را در مقایسه با رقبا بهبود بخشند و تا اندازه‌ای برای آینده‌ای بهتر برنامه‌ریزی کنند. اغلب اوقات این اصلاحات مایوس‌کننده بوده و ناکامی‌های ناشی از منابع هدر رفته و نابود شده، کارمندان را ناامید یا نگران ساخته است. این مقاله تلاش می‌کند تا با توضیح مفهوم مدیریت دانش، عناصر اساسی مدیریت دانش، فرآیندهای اصلی مدیریت دانش، ارزش مدیریت دانش، محاسبه و اندازه‌گیری مدیریت دانش، چگونگی تبدیل سازمان‌ها و کارکنان را به سازمان‌ها و کارکنان دانش محور بررسی نماید.

واژگان کلیدی

داده، اطلاعات، آگاهی(دانش)، مدیریت داده، مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش

در اواخر قرن بیستم با تکامل فناوری اطلاعات و پیشرفت‌های شگرف علمی و صنعتی در سازمان‌ها، استفاده از مدیریت دانش در سرفه کار سازمان‌ها و مدیران قرار گرفت. سازمان‌ها متوجه شدند که دانش و مدیریت آن یک سرمایه گرانبهاست که به دست آوردن آن از الزامات هر سازمان صنعتی و خدماتی است. در همین رابطه، پیتر دراگر در کتاب خود تحت عنوان جامعه پاسرمایه‌داری (Post-Capitalist, Harper Business) این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأیید قرار می‌دهد؛ مهم‌ترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی یا نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود.

تعداد زیادی از مدیران شرکت‌ها که خود را تحت آموزه‌های معلمان فکری همچون دراگر قرار داده‌اند، اکنون این واقعیت را به رسمیت می‌شناسند که دانش، به خصوص دانش مبتنی بر اطلاعات (Information based knowledge) می‌تواند اسلحه‌ای قدرتمند و راهبردی در کسب‌وکار به شمار رود. این دانش دارای است که سازمان را قادر می‌سازد به مزیت‌های رقابتی و معناداری دست یابد. خرد سازمانی اصطلاح دیگری برای داری‌های دانشی سازمان است. مدیران کارآمد امروزی باید داده‌های مورد نیاز خود را از نظام‌های تولیدی، پایگاه داده‌ها و منابع داخلی و خارجی متعددی به دست آورند. اینگونه مدیران برای این که بتوانند از مزیت‌های رقابتی برخوردار شوند، باید داده‌های خام را تجزیه و تحلیل، تفکیک، همبسته‌سازی و مقابله نموده، آنها را به اطلاعات معنادار سازمانی تبدیل و سپس این اطلاعات معنادار را به دانش مفید مبدل سازند. روش ایده‌آل عبارت است از توزیع و تقسیم این اطلاعات، به طوری که ضمن انجام آن، فرآیندی آغاز شود که بتواند داری‌های دانشی سازمان را افزایش دهد. سرانجام این که مدیران باید بتوانند دانش سازمانی را به موفقیت در کسب‌وکار تبدیل کرده و با به‌کارگیری آنها مزیت رقابتی، رشد پایدار و افزایش منافع ایجاد نمایند.

۱- معنی و مفهوم مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش برای مدت‌های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده قرار گرفته است. ارائه یک تعریف جامع که مورد توافق همه صاحب‌نظران این رشته باشد، کار دشواری به نظر می‌آید، زیرا به دلیل ماهیت مبهم و غیرملموس دانش، ممکن است آنچه که برای فردی دانش تلقی می‌شود، برای فرد دیگری اطلاعات باشد. گیلبرت پروست (Probst, Gilber) دانش را مجموع

مدیریت دانش را می‌توان به صورت سازماندهی برای دانستن، کوششی هماهنگ برای کسب دانش حیاتی اشتراک دانش در سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری تعریف کرد

کل شناخت‌ها و مهارت‌ها می‌داند که افراد برای حل مسایل به کار می‌برند. دانش نظریه‌ها و قواعد و دستورات عملی روزمره جهت اقدام را شامل می‌شود. (۲) هولی گرایل (Holy Grail) نیز مدیریت دانش را توانایی کسب، بایگانی و دسترسی مطلوب به دانش منتخب و توانایی تصمیم‌گیری از طرف کارکنان و مدیران برای رفتارهای فردی و گروهی می‌داند. (۳) بنابراین با توجه به همه تعاریف ارائه شده، مدیریت دانش را می‌توان به صورت سازمان دادن برای دانستن، کوششی هماهنگ برای کسب دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری تعریف کرد. بنابراین مدیریت دانش شامل کسب دانش، خرد و تجربیات با ارزش کارکنان، تسهیل، بازیابی مجدد و نگهداری آن به عنوان داری‌های سازمانی است. مدیریت دانش کوششی است برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به داری‌های مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری). هدف مدیریت دانش نیز ایجاد یک سازمان یادگیرنده، با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش رقابت و...) و مرتبط کردن آنها با یکدیگر است. به‌طور کلی مدیریت دانش شامل دو قسمت می‌باشد که عبارتند از:

۱- مدیریت داده و اطلاعات
۲- مدیریت افرادی که دارای دانش و توانایی‌های خاص هستند.

این دو بخش یعنی، محتوا و افراد، برای تسهیل مدیریت دانش با کمک فرآیندها و تکنولوژی خاصی به هم متصل شده‌اند.

محک‌زنی (Benchmarking)، مطالعه بهترین نمونه‌ها (Best practice)، ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، توسعه جوامع یادگیری، ایجاد فرهنگ تغییر، بهبود جریان کاری و گردآوری نظامند هوشمندی رقابتی و تجاری فقط چند نمونه از ابزارها و رهیافت‌های اساسی هستند که برای مدیریت دانش و اطلاعات

به کار گرفته شده‌اند. از سوی دیگر، مدیریت دانش از دو جزء اساسی دیگر نیز کمک می‌گیرد، به عبارت دیگر مدیریت و دانش با کمک دو عنصر توانمندساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل در آوردن حافظه جمعی سازمان‌ها با هم ترکیب شده‌اند. برای فهم بیشتر مدیریت دانش درک مسایل زیر ضروری است:

- زنجیره اطلاعات و تمایز داده، اطلاعات، دانش و معرفت (خرد)
- نقش چهار عنصر اساسی مدیریت دانش: دانش، مدیریت، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی
- تفاوت میان مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش
- فرآیند مدیریت دانش. (۴)

۲- زنجیره اطلاعات

زنجیره اطلاعات در چهار مرحله به پیش می‌رود: داده، اطلاعات، دانش و معرفت (خرد) که به لحاظ زمینه و درک روابط و الگوهای لازم، با یکدیگر در ارتباطند. در زیر به توصیف هر یک از عناصر زنجیره اطلاعات می‌پردازیم:

الف- داده

واژه Data به معنی داده از فعل لاتین Do یا Dare است به معنی دادن و مناسب‌ترین واژه‌ای است که به واقعیات شکل نیافته و بدون ساختار فراوان تولید شده توسط کامپیوتر، می‌توان اطلاق کرد.

داده معمولاً به مفاهیم بدون ساختار یا بدون شکل اطلاق می‌شود. داده درباره آنچه اتفاق افتاده و وجود دارد مفاهیمی را می‌رساند، یعنی داده همان واقعیت‌ها است. داده نشانه‌هایی است که بعضی اشیاء، شرایط یا موقعیت‌ها را تشریح می‌کند و مجموعه‌ای از حقایق بنیادی درباره یک شخص، چیز یا عمل است.

داده لفظ کلی است که بر یک یا چند واقعیت، اعداد، حروف و نشانه یا حقایق دلالت می‌کند یا آنها را توصیف می‌کند. داده یا اطلاعات خام عناصر اصلی اطلاعات هستند و می‌توان آنها را با وسایل دستی یا ماشینی (کامپیوتر) خلق کرد یا پرورش داد. به عبارت دیگر داده، ماده خام تولید اطلاعات است. در نمودار ۱ چگونگی تبدیل داده به اطلاعات ارائه شده است. (۵) تهیه داده آسان است و گردآوری آن مشکل‌چندانی ندارد، چرا که روزانه هزاران هزار ذره از آن ایجاد و تولید می‌شود، یعنی هر حادثه و اتفاقی که در داخل یا خارج سازمان به وقوع می‌پیوندد، یک داده محسوب می‌شود. داده را به طور نامحدودی می‌توان تولید، ذخیره و بازیابی و به‌روزرسانی کرده و دوباره بایگانی نمود. بدون شک داده‌ها کالای قابل معامله‌ای هستند که توسط هر دو بخش دولتی و خصوصی به قیمت

گرافی خریداری می‌شوند. به هر حال با اینکه داده‌ها به خودی خود ارزش ذاتی ندارند، با این همه هر ساله هزینه کسب آنها با توجه به تصور غلطی که داده را مساوی اطلاعات می‌گیرند، فزونی می‌یابد. (۶)

ب- اطلاعات

اطلاعات یعنی داده پرورده شده‌ای که شکل و ساختار دارد یا به عبارتی سازمان یافته است. واژه Information از فعل لاتین Informo و Informer به معنی شکل دادن به چیزی است. واژه Inform-tion از نظر علم بیان، ساخت بخشیدن به توده یا ماده نامنظم را تداعی می‌کند؛ ساخت بخشیدنی که به ماده بدون حیات و نامربوط، معنی و حیات می‌بخشد. اطلاعات معمولاً ساختار یافته (Structured) و شکل یافته (Informed) است. داده خود به تنهایی معنا و مفهومی ندارد، اما هنگامی که تبدیل به اطلاعات شد، معنی و ارزش می‌یابد. به این ترتیب اطلاعات را می‌توان چنین تعریف کرد: انتخاب مقدار مناسبی از داده‌های خام که برای کاهش جهل و ناآگاهی یا برای کم کردن جنبه‌ها و قسمت‌های تاریک و نامعلوم در فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. اطلاعات زمانی ارزش پیدا می‌کند که برای یک موضوع خاص، یک فرد خاص، یک هدف خاص و در زمان خاص گردآوری و آماده شود، لذا اطلاعاتی که برای مدیری جنبه اطلاعات دارد، برای

مدیر دیگر ممکن است ارزشی نداشته باشد. چرا که اصولاً اطلاعات توسط مراکز اتخاذ تصمیم و در یک سازمان، به منظور تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی، کنترل، هدایت و اداره امور سازمان مورد استفاده مدیران و تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرد.

همانگونه که در نمودار قبل نشان داده شده است، با برقراری رابطه‌ای منطقی میان داده‌ها، اطلاعات حاصل می‌شود. این رابطه منطقی می‌تواند تجمیع، تلخیص، تصفیه، ترکیب، استنتاج، مقایسه، تشخیص، بازیابی، سازماندهی یا هر فرآیند دیگری باشد. با کمک و بهره‌گیری از اطلاعات، زمینه آگاهی (دانش) فراهم می‌شود. در نمودار ۲ فرآیند تبدیل اطلاعات به دانش نشان داده شده است. (۷)

ج- دانش (آگاهی)

دانش (آگاهی) بینشی است که مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات، نسبت به موضوعات مورد نظر پیدا می‌کنند و به کمک آن می‌توانند در باره آن موضوع تصمیم بگیرند. در واقع دانش است که موجب اتخاذ تصمیم می‌شود نه داده یا اطلاعات. در سطح بالایی سلسله مراتب اداری، واژه دانش یا بینش یا معرفت در مورد آن دسته از اطلاعات که برای انتخاب یک جریان کار از میان جریان‌های مختلف مورد استفاده تصمیم‌گیرندگان قرار می‌گیرد، به کار می‌رود؛ به عبارت دیگر دانش اطلاعاتی است که به عنوان

ورودی در جریان‌های تصمیم‌گیری در مراکز اتخاذ تصمیم در یک سازمان مورد استفاده واقع می‌شود، فرآیند تصمیم با استفاده از دانش (آگاهی) در نمودار ۳ نشان داده شده است.

کسب دانش به تجربه، هوش، استعداد، نوآوری، دقت، درایت، قدرت، قضاوت و سایر ویژگی‌های فردی بستگی دارد. آنچه مدیران را از هم متمایز می‌سازد، در دو قسمت فرآیند و خروجی سیستم در نمودار فوق متبلور است. تجربه، هوش، استعداد و...

مدیران در قسمت فرآیند و به منظور تشخیص همه راه‌حل‌های مساله و بررسی عمقی و کامل، نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. جسارت و مخاطره‌پذیری ایشان در قسمت خروجی و برای اتخاذ تصمیم قاطع به کار می‌آید. (۸)

د- معرفت

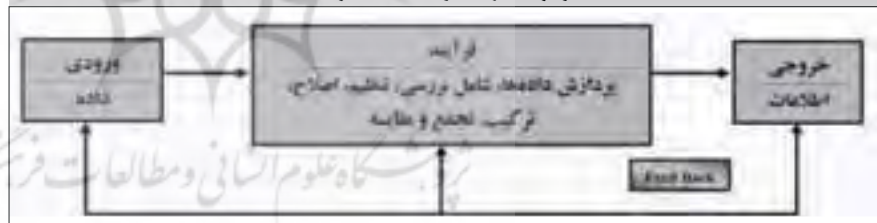
وقتی که دانش برای تصمیم‌گیری و بهبود تصمیمات، فرآیندها و بهره‌وری یا سودآوری به کار گرفته می‌شود، تبدیل به معرفت (خرد) می‌شود. کسب معرفت نیاز به افرادی دارد که توانایی و تمایل به جذب و ارزیابی اطلاعات را داشته باشند و با رجوع به آن اطلاعات، بتوانند تصمیم بگیرند که آیا می‌توانند از آن برای مساله یا موقعیتی خاص استفاده کنند یا خیر و درک کنند که چرا چنین تصمیمی گرفته‌اند. برای خردمند بودن، افراد نه تنها باید دانش کسب کنند، بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن دانش نیز داشته باشند، بنابراین به طور خلاصه می‌توان چهار مرحله زنجیره اطلاعات را به این صورت بیان کرد که داده‌ها به خودی خود عاری از مفهوم هستند و شامل مشاهدات، حقایق یا اعدادی هستند که اطلاعات را به دست می‌دهند. وقتی که داده‌ها به منظور خاصی سازماندهی شده و در یک متن قرار می‌گیرند، تبدیل به اطلاعات می‌شوند. وقتی که اطلاعات برای آشکار ساختن الگوهای غیرمعمول یا گرایش‌های پنهان مورد تحلیل قرار می‌گیرد، به دانش تبدیل می‌شود و وقتی که دانش برای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های واقعی زندگی به کار گرفته می‌شود، تبدیل به معرفت می‌شود (۹).

۳- چهار عنصر اساسی مدیریت دانش

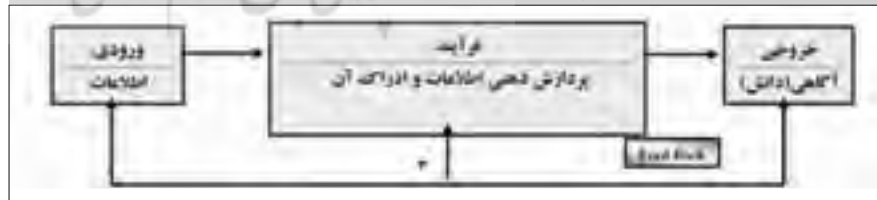
الف - نقش دانش در مدیریت دانش

ادلین می‌گوید: مردم همواره دانش داشته‌اند و از آن استفاده کرده‌اند، اما دقیقاً دانش چیست؟ دانش، دانستنی است که در تجربیات، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرآیندهای کاری و امور روزمره یک سازمان

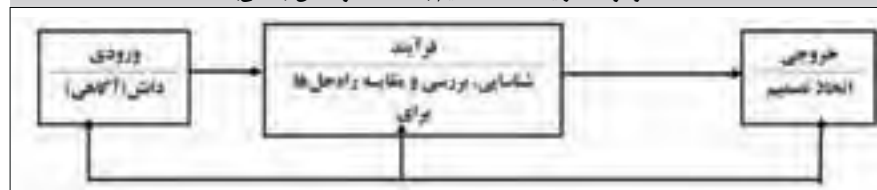
نمودار ۱- فرآیند تولید اطلاعات از داده



نمودار ۲- فرآیند تبدیل اطلاعات به آگاهی (دانش)



نمودار ۳- فرآیند اتخاذ تصمیم با استفاده از دانش (آگاهی)





دانش وجود دارد). یکی از چالش‌های مدیریت دانش توانایی مفهوم ساختن کوه‌های اطلاعات، جدا کردن اطلاعات ارزشمند و به اشتراک گذاشتن آن است.

ب- نقش مدیریت، در مدیریت دانش

مدیریت تلویحا بر طبقه‌بندی، فراهم کردن ساختار و ایجاد ادراک به هم پیوستگی در یک سازمان دلالت دارد. سایر ویژگی‌های مدیریت عبارتند از هماهنگی، کنترل و مشارکت صحیح از نیروی انسانی، فرآیندها و تدابیر به منظور دستیابی به یک هدف واحد. در مدیریت دانش، هدف اصلی مدیریت دانش عیان و نهان در سازمان است. برای مدیریت دانش عیان، سازمان‌ها باید:

- دانش را به دست آورند یا تولید و ایجاد کنند.
 - دانش را برای سهولت دسترسی، رمزگذاری و سازماندهی کنند.
 - دسترسی به دانش را برای دیگران با ارتباطات یا انتشارات میسر کنند.
 - دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند.
 - دانش را برای حل مشکلات، تصمیم‌گیری، بهبود اجرا، راهبری، تحلیل موقعیت‌ها و فرآیندها برای پشتیبانی فعالیت‌های کاری به کار گیرند.
- دانش نهان به دو طریق قابل مدیریت است: دانش نهان از طریق ارتباطات نوشتاری، مصاحبه‌ها و پیشینه‌های شفاهی می‌تواند به دانش صریح تبدیل شود. راه دیگر انتقال دانش نهان از طریق گروه‌های دانش یا گروه‌های هم عمل در سازمان‌هاست که با تعاملات رو در رو، گفتگوها و ارتباطات گفتاری،

دانش کارآمد، تسخیر هر دو دانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش، نهان است، به طوری که در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. دانش عیان به آسانی قابل ثبت و انتقال است، اما تشخیص، کسب و انتقال دانش نهان مشکل است، بنابراین بیشتر سازمان‌ها تنها بر مدیریت دانش عیان، دانش سهل الوصول که تنها ۲۰ درصد از کل دانش سازمان را شکل می‌دهد، تمرکز می‌کنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن وا می‌گذارند.

تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است، اما غیرممکن نیست. برای موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش لازم است، میان اطلاعات و دانش تمایز قابل شویم. هر اطلاعاتی دانش نیست. اطلاعات تا زمانی که تحلیل نشده و منشا عمل قرار نگرفته است، نمی‌تواند تبدیل به دانش شود. فقط در یک فرهنگ سازمانی صحیح است که اطلاعات منشا عمل می‌شود. بیشتر سازمان‌ها و کارکنان نه از دانش زیاد، بلکه از اطلاعات زیاد رنج می‌برند (برعکس، قحطی

خود را آشکار می‌سازد. دانش دو نوع است: صریح (عیان) و ضمنی (نهان). دانش صریح، دانشی است که مدون شده است یا به فرمت‌های خاصی ارائه شده است، مثلا توضیح داده شده یا ثبت شده یا مستند شده است؛ بنابراین به آسانی می‌توان دیگران را در آن سهیم نمود. دانش صریح می‌تواند در اشکال دستنامه‌ها، روش کارهای نوشته شده، بایگانی‌های تجاری، مجله یا مقالات مجلات، کتاب‌ها، صفحات وب، بانک‌های اطلاعاتی، اینترنت، ایمیل‌ها، یادداشت‌ها، ارائه‌های گرافیکی یا منابع دیداری- شنیداری تدوین شده باشد. هنگامی که دانش، مدون و کدگذاری شود، مصنوع دانش تولید می‌شود و این موضوع دانش است که می‌تواند مدیریت شود.

دانش ضمنی، دانش شخصی و ابراز نشده‌ای است که یک فرد دارد. دانشی که در ذهن افراد است. آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف، بینش، نظر و مواردی که می‌تواند مفید واقع شود. به بیان ساده‌تر، دانش ضمنی تجربه‌ای است که یک فرد در طول سال‌ها از طریق تجربه، تعامل با دیگران و آزمون سعی و خطا به دست آورده است. این دانش تنها در ذهن افراد یا در یادداشت‌های شخصی، فایل‌های کامپیوتری یا کشوی میز آنها وجود دارد. دانشی که هرگز به طور کامل و قابل فهم برای سایرین بیان، ثبت، مستند یا مدون نشده است. طبق برآوردها ۸۰ درصد از مهم‌ترین دانش را دانش نهان شکل می‌دهد.

تقریبا همه فعالیت‌هایی که افراد درگیر آن هستند، نیاز به ترکیبی از دانش نهان و عیان دارد. برای مدیریت

در مدیریت دانش، مدیریت و دانش با کمک دو عنصر توانمندساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل در آوردن حافظه جمعی سازمان‌ها با هم ترکیب شده‌اند

آموزش مداوم، حل مساله تعاملی، شبکه ارتباطی، راهبردی، مربی‌گری، آموزش و موقعیت‌های توسعه حرفه‌ای، دانش نهان خود را منتقل می‌کنند. در بخش سنتی مرجع، دانش نهان عموماً از طریق گروه‌های دانش یا گروه‌های هم عمل منتقل می‌شود.

ج- نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش

تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند عمل کند و ابزارهایی موثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل اکتساب، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات می‌تواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده‌بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژی‌هایی مانند سیستم‌های مدیریت بانک‌های اطلاعات مرتبط، سیستم‌های مدیریت مدارک، اینترنت، موتورهای کاوش، ابزارهای جریان کار، سیستم‌های پشتیبان اجرا، سیستم‌های پشتیبان تصمیم‌گیری، داده‌کاوی، ذخیره داده‌ها، پست الکترونیک، کنفرانس تصویری، تابلوی اعلانات، گروه‌های خبری و تابلوهای بحث می‌تواند نقش اساسی در تسهیل مدیریت دانش داشته باشد، اما تکنولوژی اطلاعات به خودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه‌ای تنها به خاطر کاربرد آخرین تکنولوژی‌های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی‌شود. تکنولوژی اطلاعات، تنها نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می‌کند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی تأمین‌کننده دانش نیست، بلکه تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند، اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند «آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر؟». برای تبدیل اطلاعات به دانش افراد باید اطلاعات را تحلیل، تفسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند.

د- نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین توانمندسازهای

دانش (آگاهی) بینشی است که مدیران با بهره‌گیری از اطلاعات، نسبت به موضوعات مورد نظر پیدا می‌کنند و به کمک آن می‌توانند در باره آن موضوع تصمیم بگیرند. در واقع دانش است که موجب اتخاذ تصمیم می‌شود نه داده یا اطلاعات

مدیریت دانش، فرهنگ باز سازمان است که مشوق تعامل افراد با یکدیگر و تبادل نظرات و تجربیات و نقطه نظرات است و به کارکنان اجازه می‌دهد که بدون ترس از بازخواست صدایشان را به گوش دیگران برسانند. عدم وجود فرهنگ سازمانی که مشوق همکاری، اعتماد، اشتراک دانش، گوش دادن، یادگیری و خلاقیت است می‌تواند مانع اصلی توسعه و به‌کارگیری یک پروژه موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باشد. داوونپورت و دیگران اظهار می‌دارند: اگر زمین فرهنگی مدیریت دانش، حاصلخیز نباشد، نه مقدار تکنولوژی، نه محتوای دانش و نه داشتن یک مدیریت پروژه خوب، هیچکدام موفقیتی در برنخواهد داشت». بدون همراهی صمیمانه مدیریت رده بالا، تلاش برای به‌کارگیری مدیریت دانش متوقف می‌شود و در نهایت بی‌حاصل خواهد بود. حمایت مدیریت در زمینه‌های مالی، پرسنلی، منابع فنی و همچنین فرصت‌های آموزشی کافی و نظام‌های تشویقی باید بلافاصله فراهم باشد. موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش به همکاری و اشتراک دانش بین افراد بستگی دارد و همه افراد باید فعالانه در گردآوری و ایجاد مضمون پروژه‌ها شرکت داده شوند، اما اگر کارمندان به خاطر اشتراک دانششان به جای تشویق تنبیه شوند، با پروژه مدیریت دانش همکاری نخواهند کرد. گومن، ادل و گری سان اظهار می‌دارند که افراد غالباً به دلایل زیر از اشتراک دانش امتناع می‌ورزند:

• مشغله فراوان

- نمی‌خواهند با اشتراک دانش مسئولیت‌های اضافی برای خود درست کنند و در پروژه‌هایی که در راستای توانایی‌ها و علایق آنان نیست، درگیر شوند.
- احساس می‌کنند که اشتراک دانش مانع موفقیت شخصی آنهاست.
- در بحث‌های گروهی احساس ترس دارند که از قافله جدا بمانند و

فکر می‌کنند که چیزی برای همکاری ندارند.
• به دانش دیگران و اینکه آنان نیز در دانش افراد سهیم خواهند شد، اعتمادی ندارند.

۴- مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش

سازمان‌ها از دهه ۱۹۵۰ کامپیوترها را برای مدیریت داده‌ها و اطلاعات به‌کار گرفته‌اند. در ابتدا کامپیوترها برای خودکارسازی و مدیریت کارآمد، فرآیندهایی مانند فهرست‌نویسی نشریات و کتاب‌شناسی در کتابخانه‌ها به کار گرفته شدند. در دهه ۱۹۹۰ دستاوردهای عظیم نرم‌افزار و سخت‌افزار به‌طور قابل ملاحظه‌ای توانایی کامپیوترها را در ذخیره، مدیریت و کنترل دسترس‌پذیری اطلاعات و داده‌ها را افزایش داد. توسعه قابلیت‌های کامپیوترها موجب به‌کارگیری آنها در فعالیت‌های مدیریت دانش سازمان‌ها شده است.

الف- مدیریت داده

سیستم‌های پردازش عملیات، اولین نمونه از سیستم‌های خودکار مدیریت داده می‌باشند. سازمان‌ها در اواسط دهه ۱۹۵۰ شروع به استفاده از این سیستم‌ها کردند تا فرآیندهای دستی و تکراری را مکانیزه کنند و داده‌های مربوط به عملیات روزانه از قبیل لیست پرداخت‌ها، کنترل دارایی‌ها، سفارشات، صورت‌حساب‌ها و... را جمع‌آوری کنند. این سیستم‌ها کاربردهای ساده‌ای بودند که اطلاعات محدودی را عمدتاً به صورت لیست‌ها با خلاصه عملیات فراهم می‌کردند. نظام‌های مدیریت داده‌ها برای اولین بار در کتابخانه‌ها و به منظور خودکارسازی ثبت امانت و نشریات، فهرست‌نویسی، نمایه‌سازی، امانت بین کتابخانه‌ای و بازیابی اطلاعات کتاب‌شناسی به‌کار گرفته شد. براساس بررسی انجمن کتابخانه‌های تخصصی تا سال ۱۹۶۶ تجهیزات پردازش داده‌ها در ۲۰۹ کتابخانه و عمدتاً برای مدیریت نشریات و مجموعه‌سازی به کار گرفته شده بود. علاوه بر آن ۱۳۱ کتابخانه از نظام‌های پردازش داده‌ها برای بازیابی مدارک و مراجع سود می‌جستند. اواخر دهه ۱۹۶۰، تعدادی از کتابخانه‌ها توسعه اولین نسل اپک‌ها را به منظور بهینه‌سازی بازیابی اطلاعات کتاب‌شناسی آغاز کرده بودند. این اپک‌های اولیه، ابزارهای بازیابی شناخته‌شده‌ای بودند که نقاط دسترسی محدودی (مثل نویسنده، عنوان و شماره راهنما) را به رکوردهای کتاب‌شناسی کوتاه و غیر استاندارد تأمین می‌کردند. به دلیل این که اپک‌های نسل اول کارکرد محدودی داشتند و به کاربران در تشخیص الگوها یا ارتباط میان عناصر مختلف داده‌ها کمک می‌کردند، به عنوان



ب- مدیریت اطلاعات

در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ ابداع تکنولوژی مدیریت داده‌ها انگیزه اصلی مدیریت اطلاعات شد. نظام‌های مدیریت بانک‌های اطلاعاتی رابطه‌ای (DBMS) کاربرد (TPS)ها را افزایش داده و به کاربران اجازه داد که داده‌ها و اطلاعات را مجدداً نظم دهند و به صورت روش‌های جدید و خلاقانه ارائه دهند. با این انعطاف‌پذیری، کاربران قادر بودند به ارتباط میان عناصر مختلف داده‌ها پی ببرند. برای مثال کاربران می‌توانستند ارتباطات میان فروش محصولات خاص را در اوقات مختلف سال دریابند. نظام‌های مدیریت بانک‌های اطلاعاتی رابطه‌ای در کتابخانه‌ها برای مدیریت اطلاعات به کار گرفته شد. در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ این کاربردها به توسعه نسل دوم اپک‌ها منجر شد. در طی این دو دهه تعدادی از نظام‌های بازیابی و مدیریت اطلاعات نیز برای دسترسی بهتر به نشریات، روزنامه‌ها و دیگر منابع غیرکتابی توسعه داده شدند. بانک‌های اطلاعاتی کتاب‌شناسی پیوسته، چکیده‌نامه‌ها و نمایه‌نامه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی تمام متن شروع به کار کردند و بسط و توسعه یافتند. بانک‌های اطلاعاتی و خدمات‌یابی پیوسته مانند دیالوگ، BRC، OCLC، ویلسون لاین، VU/TAXT، مدلاین، شروع به کار کردند و وارد حیطه کار مرجع شدند.

برخلاف سیستم‌های مدیریت اطلاعات و مدیریت داده‌ها، مدیریت دانش هیچ‌گونه کامپیوتر یا تکنولوژی اطلاعاتی خاصی ندارد. مدیریت دانش ممکن است از یک یا چند مورد از کاربردهای فراوان تکنولوژی اطلاعات مثل ذخیره‌سازی داده‌ها، داده‌کاوی، سیستم‌های مدیریت داده، گروه‌افزار DSS، اینترنت‌ها، موتورهای کاوش، پست الکترونیکی، سیستم‌های مدیریت محتوا و تکنولوژی‌هایی که کار گروهی را پشتیبانی می‌کنند، استفاده کند.

به طور خلاصه مدیریت داده‌ها، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش در عین مرتبط بودن با یکدیگر، حوزه‌هایی متمایز از یکدیگر دارند. سیستم‌های مدیریت داده‌ها، امور تکراری و روزانه سازمان‌ها را خودکار می‌کنند و انواع محدودی از اطلاعات را به‌دست می‌دهند. سیستم‌های مدیریت اطلاعات به کاربران امکان می‌دهند که داده‌ها را تا سطح معینی کنترل و دوباره چینی کنند و بدین وسیله به آنان کمک می‌کنند که ارتباط میان عناصر داده‌ها را کشف نمایند. مدیریت اطلاعات در شکل اپک‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی پیوسته و شبکه جهان‌گستر وب، جزء لاینفک کتابخانه‌های امروزی شده است. گرچه

کسب معرفت نیاز به افرادی دارد که توانایی و تمایل به جذب و ارزیابی اطلاعات را داشته باشند و با رجوع به آن اطلاعات، بتوانند تصمیم بگیرند که آیا می‌توانند از آن برای مساله یا موقعیتی خاص استفاده کنند یا خیر و درک کنند که چرا چنین تصمیمی گرفته‌اند

مدیریت اطلاعات و داده‌ها عناصر مهم مدیریت دانش هستند، اما هدف غایی مدیریت دانش ترویج اشتراک و یادگیری مشارکتی در سازمان‌هاست.

ج- مدیریت دانش

اساس مدیریت دانش بر کوشش در اکتساب و کدگذاری دانش عیان و نهان کارکنان است. اگر این کارکنان دانش نداشته باشند، چه نیازی به مدیریت دانش خواهد بود؟ بنابراین اولین گام در فرآیند مدیریت دانش، کسب دانش کارکنان است. یک سازمان اصولاً نمی‌تواند اطلاعات و دانشی را که چیزی در مورد آن نمی‌داند، مدیریت کند، بنابراین سازمانی که مدیریت دانش را به کار گرفته است، باید ابتدا فهرستی از دانش موجود تهیه کرده و صریحاً دارایی‌های دانش خود را لیست‌برداری کند. البته نیازی به فهرست کردن تمام دانش موجود نیست، بلکه تأکید باید بر دانش حیاتی، ارزشمند، قابل اعتماد و مفید برای سازمان یا واحد تجاری می‌باشد. به طور خلاصه مدیریت دانش فرآیندی پویا و چرخه‌ای است که شامل چند مرحله است. کارمندان در مرحله تهیه دانش به کسب دانش می‌پردازند. سازمان به فهرست‌برداری دارایی‌های دانش خود اقدام می‌کند و لیست موجودی دانش را تهیه می‌نماید. این لیست دانش، به استراتژی سازمان پیوند داده می‌شود. به دنبال آن از ورودی‌ها و خروجی‌های کلیدی دانش نقشه‌برداری می‌شود و به طور نظام‌مند جمع‌آوری و سازماندهی می‌شود.

فرآیندی برای تامین دسترسی و اشاعه دانش و بهترین تجربیات جمع‌آوری شده توسعه داده می‌شود. استفاده‌کنندگان به این دانش گردآوری شده دسترسی دارند و آن را برای بهبود عملکردشان و تولید دانش جدید در این فرآیند به کار می‌گیرند. بیشتر پروژه‌های مدیریت دانش در پی مدیریت دانش کل سازمان نیستند، بلکه اکثریت آنها مدیریت دانش واحد خاصی از سازمان را بر عهده می‌گیرند. (۱۰)

۵- فرآیندهای اصلی مدیریت دانش

مدیریت دانش از چند مرحله یا فعالیت مهم مطابق شکل ۱ تشکیل شده است.

■ مرحله اول: شناسایی دانش

شناسایی دانش بیرونی به معنی توصیف و تحلیل محیط دانش شرکت است. اکنون به طور شگفت‌انگیزی، شمار زیادی از شرکت‌ها در تهیه تصویری کلی از مهارت‌ها، اطلاعات و داده‌های درونی و بیرونی خود دچار مشکل‌اند. این عدم شفافیت به ناکارآمدی تصمیمات غیررسمی و دوباره‌کاری‌ها می‌انجامد. پس مدیریت اثربخش دانش باید شفافیت کافی درونی و بیرونی را تضمین کند و به کارکنان کمک کند تا آنچه را که نیاز دارند، بیابند.

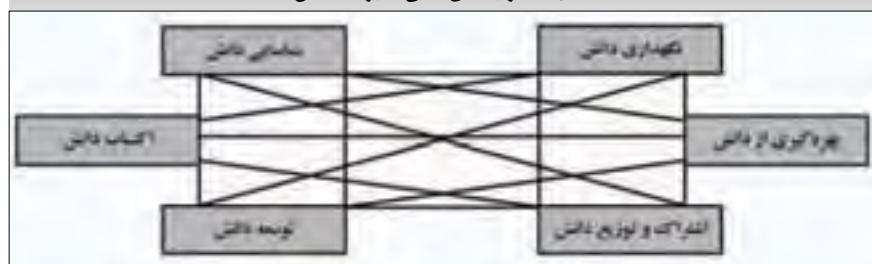
■ مرحله دوم: اکتساب دانش

شرکت‌ها بخش مهمی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌سازند. روابط با مشتریان، تهیه‌کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای جمعی، پتانسیل چشمگیری در تهیه دانش دارد. پتانسیلی که ندرتاً به طور کامل مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. شرکت‌ها می‌توانند دانشی را که خود قادر به توسعه آن نیستند از متخصصان یا دیگر شرکت‌های مبتکر بخرند.

■ مرحله سوم: توسعه دانش

توسعه دانش، عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل می‌کند. بر مهارت‌ها و تولیدات جدید، ایده‌های بهتر و فرآیند کارآمدتر تمرکز دارد. توسعه دانش در بردارنده همه تلاش‌های مدیریتی است که

شکل ۱- فرآیندهای اصلی مدیریت دانش



کار صورت نگیرد، ممکن است که تخصص‌های ارزشمند به سادگی دور انداخته شوند. نگهداری دانش به استفاده موثر از دامنه وسیعی از رسانه‌های ذخیره سازمانی بستگی دارد. (۱۱)

۶- ارزش مدیریت دانش

ارزش مدیریت دانش برای ذی‌نفعان اصلی، مدیریت، کارکنان دانش‌مدار و مشتریان بستگی به دیدگاه شخصی هر یک از ذی‌نفعان دارد. برای کارکنان دانش‌مدار، ارزش مدیریت دانش در این است که بتوانند خدمات بهتری را به مشتریان ارائه دهند و هم چنین بتوانند به راحتی با سایر کارکنان دانش‌مدار در سایر حوزه‌های سازمان ارتباط مستحکمی برقرار کنند. به طور کلی، کارکنان دانش‌مدار اعم از کارکنان خط اول سازمان، مهندسان دانش‌مدار و تحلیل‌گران دانش‌مدار، در گام‌های اولیه اجرای رهیافت مدیریت دانش با مشکلات و مخاطرات و در عین حال، با منافع زیادی مواجه می‌شوند. مهم‌ترین ارزش‌های مدیریت دانش در ابعاد زیر مطرح است:

- چگونه آغاز مدیریت دانش، عملیات و مدیریت هر روزه سازمان را تغییر خواهد داد.
- کارکنان به هزینه‌های طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش چگونه واکنش نشان می‌دهند.
- اجرای مدیریت دانش تا چه میزان اثربخشی و کارایی فرآیندهای جاری را بهبود می‌بخشد.
- چه فناوری‌هایی برای مدیریت دانش وجود دارد و محدودیت‌های آنها کدامند.
- راه‌حل‌های مدیریت دانش که به وسیله مشاوران (از مشاوره دادن گرفته تا ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) ارائه شده است، کدامند.
- احتمال (بازگشت سرمایه) در اجرای برنامه عملی مدیریت دانش تا چه حدی است؟ ابزارهای محاسبه بازگشت سرمایه و اقتصاد مدیریت دانش از هزینه‌های مشاوره و سرمایه‌گذاری در ساختار جدید مدیریت گرفته تا آموزش کارکنان.
- رویکردهای منطقی برای اجرای مدیریت دانش در سازمان چیست؟ (۱۲)

۷- محاسبه ارزش دانش

در حالی که مدیران ارزش دانش را حس و درک می‌کنند، تحت فشار قرار می‌گیرند تا ارزش دانش را به شکلی عینی و تحقق‌پذیر کنند. دیوید اسکیرم، مشاور مدیریت دانش، این وضعیت را در یک گزارش دولتی تحت عنوان توسعه راهبرد دانش این‌گونه مطرح می‌کند: (دانش و سایر شکل‌های سرمایه فکری دارایی‌های پنهان سازمان به شمار می‌روند.



حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به طور مفیدی در جهت منفعت آن به کار برده می‌شود. متأسفانه، شناسایی و توزیع موفقیت‌آمیز دانش مناسب تضمینی به وجود نمی‌آورد که این دانش در فعالیت‌های روزمره شرکت به کار گرفته خواهد شد. موانعی وجود دارند که مانع استفاده از دانش بیرونی می‌شوند. پس گام‌هایی باید برداشته شود تا این تضمین حاصل آید که مهارت‌های ارزشمند و دارایی دانش مانند پروانه‌های ثبت اختراع و مجوزها کاملاً مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند.

■ مرحله ششم: نگهداری دانش

قابلیت‌هایی را که در گذشته فرا گرفتیم، به طور خودکار و در تمام مدت در دسترس نیستند. نگهداری گزینشی اطلاعات، مدارک و تجارب به مدیریت نیاز دارد. سازمان‌ها معمولاً به دلیل اینکه سازمان‌دهی مجدد، به قیمت از دست دادن بخشی از حافظه (دانش) آنها تمام شده است، اظهار نارضایتی می‌کنند. پس فرآیندهای گزینش، ذخیره‌سازی و روزآمد کردن منظم دانش که دارای ارزش بالقوه‌ای برای آینده است، باید به دقت سازماندهی شوند. اگر این

آگاهانه بر تولید توانایی‌هایی تمرکز دارند که هنوز در درون سازمان ارائه نشده‌اند یا حتی هنوز در درون یا بیرون آن وجود ندارند. به طور معمول، توسعه دانش در بخش تحقیق در بازار شرکت یا در بخش تحقیق و توسعه آن صورت می‌گیرد، اما دانش مهم می‌تواند از دیگر بخش‌های سازمان هم سرچشمه بگیرد. وقتی که از دیدگاه مدیریت دانش بررسی کنیم، حتی فعالیت‌هایی که در گذشته تنها به عنوان فرآیندهای تولید تلقی می‌شدند، می‌توانند تحلیل و بهینه‌سازی شوند تا دانش به بار بنشیند.

■ مرحله چهارم: اشتراک و توزیع دانش

شرط لازم برای تبدیل اطلاعات و تجارب منفک به آنچه که کل سازمان بتواند از آن استفاده کند، توزیع و اشتراک گذاشتن دانش در درون سازمان است. سوالات کلیدی عبارتند از:

- چه کسی باید در مورد چه چیزی و چقدر بداند یا چه کسی و تا چه حدی باید قادر به انجام چه چیزی باشد؟
- چگونه می‌توانیم اشتراک و توزیع دانش را تسهیل کنیم؟

ضرورتی ندارد که هر کسی هر چیزی را بداند؛ بالعکس اصل تقسیم کار مستلزم مدیریت و توصیف معنی‌دار گستره توزیع دانش است. مهم‌ترین گام، تحلیل انتقال دانش از فرد به گروه یا سازمان است. توزیع دانش، فرآیند به اشتراک گذاشتن و گسترش دادن دانش است که اکنون در درون سازمان اجرا می‌شود.

■ مرحله پنجم: بهره‌گیری از دانش

تمام سعی مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان

تکنولوژی اطلاعات به خودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه‌ای تنها به خاطر کاربرد آخرین تکنولوژی‌های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی‌شود؛ تکنولوژی اطلاعات، تنها نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می‌کند

این امر می‌تواند به ارزیابی مجدد پرونده مهارت‌های اشخاص منجر شود و در نتیجه می‌تواند به توزیع مجدد قدرت منجر شود. اندازه‌گیری، همیشه موجب قضاوت‌های سوگیرانه می‌شود. زمانی که سیستم اندازه‌گیری دانش آماده اجرا می‌شود، باید انتظار داشت که ارزیابی مجدد مهارت‌ها با مقاومت مواجه خواهد شد. حتی افراد با استعداد یک سازمان تمایلی ندارند که مورد سنجش قرار بگیرند، با کمال تعجب آنها در برابر انتقاد اغلب تحمل اندکی دارند و از بازخور استفاده سازنده نمی‌کنند. اگر معیارهای سنجش کارکنان دانش‌مدار، به اندازه کافی با سیستم‌های انگیزشی موجود پیوند نزدیک نداشته باشد، می‌تواند با شکست نیز مواجه شود. اگر افراد برای سرمایه‌گذاری در دانش تلاش بیشتری می‌کنند تا رفتار خود را تغییر دهند، پس باید به‌طور اجتماعی و مالی پاداش داده شوند. علی‌رغم اینکه بسیاری از شرکت‌ها ادعا می‌کنند که مدیریت دانش را به انجام رسانده‌اند، ولی به آرامی در حال تعدیل ساختارهای انگیزشی خود هستند. فرآیند اندازه‌گیری ممکن است تحت تأثیر یکسری مشکلات قرار بگیرد که آنها را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

الف- جنبه‌های مهم اندازه‌گیری نمی‌شود.

• تشریح شکاف میان ارزش بازار شرکت و ارزش دفتری آن فوق‌العاده دشوار است. دانش ندرتا به عنوان یک دارایی در سیستم‌های حسابداری موجود

اشتراوسمن توصیه می‌کند که مدیران باید هزینه‌های بالاسری را مدنظر داشته و شناسایی کنند که چقدر از هزینه‌ها عملاً سرمایه را می‌سازد. برای این منظور، وی یک رقم هزینه بالاسری به کارایی تبدیل سرمایه دانش پیشنهاد می‌کند. رهیافت او، بنا به اعتقاد وی، ابزاری است که به مدیران در خلق دارایی‌های با ارزش دانشی کمک می‌کند.

فرآیند ارزیابی دانش دو مرحله دارد. نخست تغییرات پایگاه دانش سازمانی باید قابل رویت شوند و تنها پس از این کار است که می‌توان این تغییرات را در رابطه با اهداف دانش تفسیر کرد. بسیاری از سوءتفاهمات در این لحظه اتفاق می‌افتد. ارزیابی دانش به معنی برآورد ارزش پولی آن نیست، به این معنی است که تعیین کنیم آیا اهداف دانش تحقق یافته‌اند یا خیر؟ اگر شرکت‌ها در اندازه‌گیری دانش خود شکست بخورند، چرخه مدیریت دانش ناتمام می‌ماند. به این دلیل است که بازخوردی وجود ندارد تا براساس آن در عناصر بنیادی متعدد مدیریت دانش، اصلاحات احتمالی انجام بگیرد.

انتشارات تجاری که شامل گزارش‌های منظم شرکت‌هاست، نشان می‌دهد که بعضی از شرکت‌ها در اندازه‌گیری و ارزیابی دانش پیشرفت خوبی داشته‌اند. برای مثال، شرکت آرتوراندرسن، به آموزش درونی شرکت توجه فوق‌العاده‌ای دارد. در شرکت بوکهن لاپراتویز، تلاش‌هایی صورت گرفته است تا هزینه‌های مدیریت دانش درونی را برآورد کنند و این هزینه‌ها ۳/۵ درصد سود سالانه برآورد شده‌اند. شرکت مک‌کنزی برای مدتی قصد کرد که در سرمایه فکری ۱۰ درصد سرمایه‌گذاری کند. این تلاش‌ها، پیشرفت لازم و قابل قبولی را نشان می‌دهند، اما همچنین نشان می‌دهند که مشکلات عمده مدیریت دانش هنوز وجود دارند.

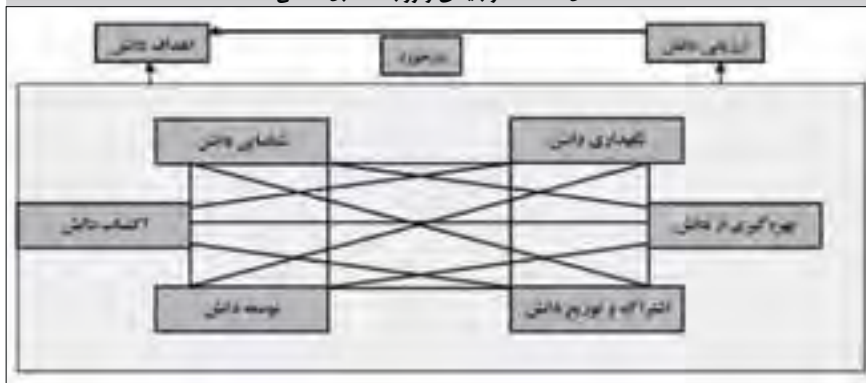
ارزیابی دانش می‌تواند به سادگی سیاسی شود. رویه‌های ارزیابی ممکن است دانش کارشناسان یا اهمیت آتی فناوری‌های موجود را زیر سوال ببرد.

آنها در ترازنامه گزارش‌های سالیانه دیده نمی‌شوند، در عین حال ایجاد ارزش و پتانسیل درآمدهای آینده را رقم می‌زنند) وی از سازمان‌ها و شرکت‌های دانش محور همچون مایکروسافت و گلگسو ولکام (Glaxo Wellcome) نام می‌برد که حداقل ده برابر ارزش دارایی‌های فیزیکی خود ارزش بازارگرا دارند. ارزش‌گذاری مزایای دانش مشکل است. بسیاری از تلاش‌ها برای کمی کردن، بسیار ذهنی‌اند و بر تخمین دستاوردهای مبهم تکیه دارند. پاول اشتراوسمن (Paul Strassman) نظریه‌پرداز فناوری اطلاعات تلاش کرده است که اثبات کند دارایی‌های دانشی حقیقتاً ارزش کمی دارند و مفهوم سرمایه دانش را در فرآیند قرار داده است.

برحسب آنچه که اشتراوسمن عنوان کرده است، سرمایه دانش «وقتی شکل می‌گیرد که کارکنان درباره اینکه چگونه کالا و خدمات ارائه دهند، فکر و صحبت کنند». این گفتگو و تأمل که آنها در عمل مشغول ارائه کالا یا خدمات هستند، رخ نمی‌دهد، بلکه زمانی رخ می‌دهد که در حال یادگیری، کارآموزی، صحبت، نوشتن یا در حال به دست آوردن دانش و برقراری ارتباطات به منظور بهبود بخشی بهره‌وری هستند. در این صورت، این تلاش‌ها باید منتج به بهبود عملکرد اقتصادی شود. این بهبود عملکرد مستقیماً به پول واقعی تبدیل می‌شود که بنا به استدلال اشتراوسمن، نمایانگر بازده مترتب بر سرمایه دانشی سازمان است.

کلید پی بردن به سرمایه دانشی، شناسایی برون‌داد دانش، یعنی بهبود عملکرد در ارقام واقعی است. لازمه این محاسبه، جداسازی ارزش افزوده اطلاعات (ارزش مازاد اقتصادی خالص) است که اشتراوسمن آن را بازده سالیانه سرمایه دانش می‌نامد و آن را سرمایه اصلی به حساب می‌آورد. رهیافت اشتراوسمن چندین معنای ضمنی دارد. در یک مثال، وی نشان می‌دهد که چگونه اوراق کردن صد جرتقیل (به طور استعاری، دارایی‌های شرکت) قبل از اینکه کاملاً مستهلک شده باشند، به عنوان ضرر در دفتر شرکت ثبت می‌شود، در مقابل از دست دادن هزار کارمند با هزینه یادگیری زندگی شغلی حداقل ۱۵۰ میلیون دلار به علت کوچک‌سازی شرکت، هیچگاه در دفتر شرکت به عنوان ضرر و زیان ضبط نمی‌شود. فقط هزینه‌ها و مخارج تجدید ساختار در دفاتر حساب شرکت ثبت می‌شود. وی همچنین مطرح می‌کند که بازار بورس ممکن است عملاً بیکار کردن هزار نفر را یک سودآوری تلقی کند. بسیاری از خطا کارهای امروزی اقدامات مدیریت اطلاعات را می‌توان با توجه به این گرایش ردیابی کرد که حسابداری را بر دارایی‌های ایجادکننده دانش ترجیح می‌دهد.

شکل ۲- عناصر بنیادی و روابط متقابل منطقی



ثبت می‌شود، بنابراین پنهان باقی می‌ماند.

• دانشی که برای موفقیت رقابتی شرکت بسیار مهم است، ممکن است به اندازه کافی سازماندهی مجدد نشود یا اصلاً سازماندهی مجدد نشود، بنابراین شرکت در تنظیم و تعقیب اهداف دانش شکست می‌خورد.

• دانشی که برای رقابت اهمیت عمده‌ای دارد، قابل توصیف نیست، بنابراین (آنچه که قابل توصیف نیست) قابل اندازه‌گیری هم نیست.

• برای اندازه‌گیری تغییرات عناصر بنیادی مدیریت دانش، هیچ سیستم نظارتی وجود ندارد (مثلاً تغییر در شفافیت دانش، در توسعه دانش).

ب- موارد اشتباهی، اندازه‌گیری می‌شود.

• توجه سازمان‌ها بر شاخص‌های مالی معطوف است که این شاخص‌ها روابط علی را نشان نمی‌دهند. بنابراین مشخص نیست که این ارقام چقدر تحت تأثیر تغییرات پایگاه دانش قرار می‌گیرند.

• فقط از شاخص‌های درونی استفاده می‌شود، بنابراین مقیاس‌هایی وجود ندارند که بتوانند نشان بدهند که منابع دانش شرکت در مقایسه با منابع دانش رقیب، چگونه توسعه می‌یابند.

• مهارت‌ها و توانایی‌های فردی اندازه‌گیری می‌شوند، اما دانش گروهی مورد غفلت قرار می‌گیرد.

• اغلب اتفاق می‌افتد که فقط درون‌دادها اندازه‌گیری می‌شوند (مانند هزینه کارآموزی) و برون‌دادها اندازه‌گیری نمی‌شوند (مانند موفقیت آن دوره کارآموزی).

ج- اندازه‌گیری‌ها انجام می‌شوند، اما هیچ کسی دلیل (انجام آنها) را نمی‌داند.

• افراد چیزهایی را اندازه می‌گیرند که برای اندازه‌گیری ساده هستند (این کار را انجام می‌دهند)

بدون توجه به اینکه چه استفاده‌ای از نتایج خواهند کرد.

• متغیرهایی اندازه‌گیری می‌شوند که قابل تفسیر نیستند.

• اندازه‌گیری‌ها به طور خودکار صورت می‌گیرند، سیستم اندازه‌گیری و هدف آن مورد سوال قرار نمی‌گیرد یا اینکه در ارتباط با راهبرد جاری نیستند.

این فهرست مشکلات نشان می‌دهد که داشتن یک سیستم تأیید شده برای اندازه‌گیری دانش چقدر مهم است. برنامه‌ریزی دقیق سیستم، تضمین می‌کند که شرکت بدانند چه چیزی اندازه‌گیری می‌شود و می‌خواهد چه چیزی را اندازه‌گیری کند. (۱۳)

۸- عناصر بنیادی عملی مدیریت دانش

فرآیندهای اصلی مدیریت دانش همانطور که آنها را توصیف کرده‌ایم تصویر بزرگی از مسایل عملیاتی به دست می‌دهند، مشکلاتی که ممکن است در رابطه با دانش به عنوان یک منبع اتفاق بیفتند. اگر یک شرکت نتواند اداره دانش خود را در یک راهبرد کلی وارد سازد، ممکن است باز هم مشکلاتی اتفاق بیفتند.

مداخلات عملیاتی باید در یک چارچوب صورت بگیرند تا (این چارچوب) آنها را هماهنگ سازد و آنها را جهت‌دهی کند. وظیفه مدیریت است تا چنین چارچوبی را ایجاد کند، بنابراین دو عنصر بنیادی دیگر

یعنی، اهداف دانش و ارزیابی را (به چارچوب) اضافه کرده‌ایم. این امر مفهوم دانش را گسترش داده است و آن را به یک نظام مدیریتی تبدیل می‌سازد. اهداف دانش، مسیر راهبردی مدیریت دانش و اهداف عینی مداخلات خاص را روشن می‌سازند. فرآیند ارزیابی

دانش، نظام (مدیریت) را کامل می‌سازد. ارزیابی دانش، داده‌های ضروری برای کنترل راهبردی

فرآیندهای اصلی مدیریت دانش همانطور که آنها را توصیف کرده‌ایم تصویر بزرگی از مسایل عملیاتی به دست می‌دهند، مشکلاتی که ممکن است در رابطه با دانش به عنوان یک منبع اتفاق بیفتند. اگر یک شرکت نتواند اداره دانش خود را در یک راهبرد کلی وارد سازد، ممکن است باز هم مشکلاتی اتفاق بیفتند.

مداخلات عملیاتی باید در یک چارچوب صورت بگیرند تا (این چارچوب) آنها را هماهنگ سازد و آنها را جهت‌دهی کند. وظیفه مدیریت است تا چنین چارچوبی را ایجاد کند، بنابراین دو عنصر بنیادی دیگر یعنی، اهداف دانش و ارزیابی را (به چارچوب) اضافه کرده‌ایم. این امر مفهوم دانش را گسترش داده است و آن را به یک نظام مدیریتی تبدیل می‌سازد. اهداف دانش، مسیر راهبردی مدیریت دانش و اهداف عینی مداخلات خاص را روشن می‌سازند. فرآیند ارزیابی دانش، نظام (مدیریت) را کامل می‌سازد. ارزیابی دانش، داده‌های ضروری برای کنترل راهبردی

پروژه‌های مدیریت دانش را فراهم می‌سازد.

اهداف دانش

اهداف دانش، به مدیریت دانش جهت می‌دهد. آنها تعیین می‌کنند که چه مهارت‌هایی تا چه سطحی باید توسعه یابند. اهداف تجویزی دانش بر خلق یک فرهنگ سازمانی دانش آگاه متمرکز هستند، فرهنگی که مهارت‌های افراد در آن سهیم می‌شوند و توسعه می‌یابند. این کار زمینه را برای مدیریت اثربخش دانش فراهم می‌سازد. اهداف راهبردی دانش، دانش هسته سازمان را تعریف می‌کنند و مهارت‌های مورد نیاز آینده را مشخص می‌سازند. اهداف عملیاتی دانش با اجرای مدیریت دانش ارتباط دارند، اهداف عملیاتی، اهداف تجویزی و راهبردی را به اهداف عینی تبدیل می‌کنند. این امر باید از توجه صرف مدیریت دانش به سطوح ستادی یا راهبردی جلوگیری نماید و همچنین باید از بروز وضعیتی که دانش فدای عملیات‌های تجاری می‌شود، ممانعت کند.

قبل از اجرای برنامه مدیریت دانش، مدیریت ارشد باید ارزیابی درستی از ارزش و سودمندی بالقوه آن داشته باشد. به عبارت دیگر، می‌توان این سوال را مطرح کرد (شکل اصلی فرآیندهای کنونی کسب‌وکار چیست؟). سوالات کلیدی در این زمینه عبارتند از:

• چگونه آغاز مدیریت دانش، عملیات و مدیریت هر روزه سازمان را تغییر خواهد داد؟

• کارکنان به هزینه‌های طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش چگونه واکنش نشان می‌دهند؟

• اجرای مدیریت دانش تا چه میزان اثربخشی و کارایی فرآیندهای جاری را بهبود می‌بخشد؟

• چه فناوری‌هایی برای مدیریت دانش وجود دارد و محدودیت‌های آنها کدامند؟

• راه‌حل‌های مدیریت دانش که به‌وسیله مشاوران (از مشاوره دادن گرفته تا ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) ارائه شده، کدامند.

• احتمال (بازگشت سرمایه) در اجرای برنامه عملی مدیریت دانش تا چه حدی است؟

• رویکردهای منطقی برای اجرای مدیریت دانش در سازمان چیست؟ (۱۴)

اکنون با توجه به فرآیندهای اصلی مدیریت دانش و عناصر بنیادی عملی مدیریت دانش، می‌توان هشت عنصر را به عنوان عناصر بنیادی مدیریت دانش معرفی کرد. آنها طرحی کلی از حوزه‌هایی را فراهم می‌سازند که در آنجا مدیریت فعال دانش امکان‌پذیر است. شکل ۲ عناصر بنیادی و روابط متقابل منطقی آنها را نشان می‌دهد.

۹- چگونه سازمان را دانش‌مدار کنیم؟

جدول ۱

مزایا	فرآیندهای دانش
کارایی‌ها و صرفه‌جویی‌ها	<ul style="list-style-type: none">• بهترین نمونه‌ها• پایگاه‌های دانش حل و قطعیت بخشی به مشکل• مستندسازی فرآیند
فرصت‌های جدید	<ul style="list-style-type: none">• داده‌کاوی• پایگاه دانش مشتری• دانش رقابتی
تغییر و نوآوری	<ul style="list-style-type: none">• تسهیل بخشی به یادگیری همکاری• پایگاه دانش مشتری• دانش رقابتی و بازار
منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none">• در اختیار گرفتن دانش ضمنی• همکاری و گروه‌افزای• تسهیل بخشی به یادگیری• جریان کار



در اختیار گرفتن داده‌ها و تبدیل آنها به سطوح بالاتری از اطلاعات و دانش، تنها یک قسمت از فرآیند مدیریت دانش به شمار می‌رود. شاید چالش برانگیزترین تلاشی که باقی می‌ماند: به‌کارگیری اطلاعات است، زیرا برخلاف اطلاعات و بسیاری از دارایی‌ها، دانش به تنهایی هیچ ارزشی ندارد یا حداقل ارزش را دارد. هیچ بازار همگانی برای دانش وجود ندارد (شاید به جز رقابتی که ممکن است مقدار زیادی پول بدهند تا دانش شرکت‌های دیگر را بربایند). ارزش سرمایه دانش از طریق به‌کارگیری و استفاده دانش در بسط و پیشبرد اهداف سازمان حاصل می‌شود. لازمه این امر، خلق یک سازمان دانش‌مدار می‌باشد. سازمان دانش‌مدار سازمانی است که خلق دانش و فرآیند سهیم شدن در آن درونی شده است و به عنوان راه هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است. در سازمان دانش‌مدار، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی و دانش مشخص و ملموس را در اختیار دارند، مستندسازی می‌کنند و با هم سهیم می‌شوند. مدیران ضمن تسهیم دانش و رشد دارایی‌های دانشی، تصمیمات خود را برپایه دانش استوار می‌سازند. خط مشی سازمان، طرز کار دانش پذیرفتنی را تقویت می‌کند و برمی‌انگیزاند.

خلق سازمان دانش‌مدار با دید و اهداف استوار آغاز می‌شود، ترجیحا مدیر سطح بالا، دید الزام‌آور سازمان را به عنوان یک سازمان دانش‌مدار تعریف و توصیف می‌کند. این دید توصیف خواهد کرد که چگونه سازمان عمل کند، چگونه دارایی‌های دانشی خود را به‌کارگیرد و چگونه کارکنان و مدیران با هم در ارتباط باشند و دانش را انتقال دهند. اگرچه دستیابی به سازمان دانش‌مدار مشکل است، لیکن فناوری مانع آن نیست. سازمان از قبل بسیاری از فناوری‌های مورد نیاز را در خود دارد تا جمع‌آوری، تغییر و تبدیل، دسترسی و سهیم شدن در اطلاعات و دانش را در برخی سطوح آغاز کند. خرید و نصب فناوری فراوان، آسان‌ترین بخش کار است. کار مشکل‌تر، تغییر فرهنگ، خط‌مشی‌ها و طرز کار سازمان است تا بتوان رشد و به‌کارگیری مناسب دارایی‌های دانشی را از بالاترین سطح مدیران به پایین‌ترین سطح کارکنان مورد تشویق قرار داد. این امر مستلزم تغییرات در استخدام، نقد، ارتقا و عملیات مترتب به ترمیم حقوق و دستمزد است:

• **استخدام:** سازمان باید به دنبال نیروهای کاری باشد که می‌خواهند دانش را به دست آورند و در آن سهیم شوند و مایل به یادگیری و تغییر براساس مواردی هستند که یاد گرفته‌اند. این امر مستلزم رهیافت دیگری است تا استخدام افراد فقط برای پر کردن وظایف تعیین شده.

• **نقد:** مدیران باید کسب دانش، رشد دانش، سهیم شدن و به اشتراک گذاشتن دانش را در فرآیند نقد کارکنان مورد توجه و ملاحظه قرار دهند. کارکنان باید بدانند که قسمت اعظم پیشرفت و رشد آنها در شرکت، وابسته به این امر است که تا چه اندازه در فرآیند رشد، سهیم شدن و مصرف دارایی‌های دانشی مشارکت دارند.

• **ارتقا:** به دنبال نقد، مدیران باید رهبران رشد دارایی‌های دانشی و انگیزشی افراد در مشارکت در رهیافت سازمان‌های مبتنی بر دانش را مورد حمایت و ارتقا قرار دهند.

• **ترمیم حقوق و دستمزد:** سازمان‌ها باید به ترمیم حقوق و دستمزد کارکنان برای حمایت‌ها و کمک‌هایی که به دارایی‌های دانشی می‌کنند، تمایل داشته باشند. این امر مستلزم روش جدیدی برای سنجش و پاداش‌دهی به کمک‌کنندگان می‌باشد، ولی این تغییرات لازم چیزی بیش از استخدام و ارتقای کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. سازمان باید ابزارها، زمان و فرصت‌هایی را برای کارکنان در جهت افزایش دانش خود، رشد دارایی‌های دانشی و به‌کارگیری دانش در کارهای خود فراهم کند.

• **ابزارها:** سازمان‌ها علاوه بر ابزارهای فناوری برای تسخیر، ذخیره، دسترسی، سهیم شدن در دانش، باید

ابزارهایی را به منظور کمک به یادگیری، از جمله یادگیری مبتنی بر رایانه و مربی‌گری و کمک‌های رایزنی فراهم کنند.

• **کارآموزی و آموزش:** دانش به گونه‌ای تنگاتنگ با یادگیری ملازم است. سازمان‌ها باید آماده سرمایه‌گذاری مالی و زمانی جهت کارآموزی کارکنان، فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی، درگیر کردن کارکنان با موقعیت‌های یادگیری، نظیر کنفرانس‌ها و سمینارها باشند.

• **زمان:** سازمان‌ها باید زمان جذب و به‌کارگیری دانش را به کارکنان بدهند.

• **توانمندسازی:** مدیران باید به کارکنان اختیار استفاده از دانش را بدهند، براساس استفاده از دانش، سازمان اقدام و تصمیم‌گیری نمایند. اگر کارکنان فرصت و اجازه اعمال دانش را نداشته باشند، کسب دانش هیچ ارزشی ندارد (۱۵).

۱۰- چگونه کارکنان را دانش‌مدار کنیم؟

در حوزه مدیریت دانش، به کلیه کارکنان و مدیرانی که سهمی در افزایش سرمایه فکری سازمان دارند، به عنوان کارمند دانش اطلاق می‌شود. در واقع می‌توان کلیه افراد سازمان، حتی کارگران روزمزد که حاصل تجربیات گذشته خود را به کار می‌بندند را نیز کارکنان دانش نامید. البته باید عنوان کرد که میزان ارزش این کارکنان، با توجه به دانشی که به کار می‌بندند، وابسته به این امر است که آیا دانش کنونی آنها به طور عملی به سازمان انتقال یافته است یا اینکه جهت استفاده آتی در فرآیندهای عملیاتی سازمان، در تملک شخصی خود آنان قرار دارد.

آنچه که سازمان دانش محور انجام می‌دهد این است که رهیافتی نظام‌مند را جهت کسب، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش کارکنان خود به کار ببندند و بدون توجه به عنوان شغلی و وظایف کارکنان، سعی در تبدیل کلیه کارکنان و مدیران سازمان به کارکنان و مدیران

مدیریت داده‌ها، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش در عین مرتبط بودن با یکدیگر، حوزه‌هایی متمایز از یکدیگر دارند. سیستم‌های مدیریت داده‌ها، امور تکراری و روزانه سازمان‌ها را خودکار می‌کنند و انواع محدودی از اطلاعات را به‌دست می‌دهند



خودگردان هستند، اما مدیریت سازمان باید بر شکل‌گیری و هدایت آنها توجه کافی معطوف دارد.

- یک مدل کسب‌وکار یا رویکرد مدیریتی جدید، علی‌رغم نوآورانه و خلاقانه بودن، باید متغیرهای رفتاری و انسانی را نیز در برداشته باشد.

اجرای طرح مدیریت دانش در سازمان، موجب افزایش هزینه سربار سازمان خواهد شد که بخش عمده آن توسط کارکنان دانش‌مدار سازمان و در جریان فعالیت‌های روزمره آنان به وجود می‌آید. (۱۶)

۱۱- مزایای سازمان‌های دانش‌مدار

مدیریت دانش، مزایای قابل توجهی در بردارد، متأسفانه استناد به آنها یا به کمیت درآوردن مستقیم آنها موجب ناکامی و مشکل می‌شود. «ارزش یک ایده نوآور چیست؟»، «اصل و منشاء ایده چگونه تعیین می‌شود؟»، «مزایای یافتن راه حل زودتر یک مشکل خاص نسبت به حل دیرتر آن چیست؟» اگر راه حل قبل از اینکه مشکل رخ بدهد پیدا نشده باشد، «آیا هر زمان که به راه حل نیاز باشد، پیدا می‌شود؟» یا «راه حل بهتری را می‌توان اختراع کرد؟» سوالاتی از این دست، جواب‌های مشخص و قطعی ندارد. در عین حال، مدیران کاملاً این واقعیت را می‌شناسند که دانش، کمک ملموسی به سازمان می‌نماید. سرمایه‌های دانشی، ارزش‌های واقعی دارند که در بسیاری از موارد می‌توان آنها را به طور مشخص به کمیت درآورد، برای نمونه ارزش ثبت اختراعات جزء این مقوله است. مدیران می‌توانند به روشنی مشاهده کنند که چگونه آگاهی از مشکلات مشتری می‌تواند منجر به نوآوری، محصولات جدید و فرصت‌های ارزشمند جدیدی بشود. این ارزش گاهی خیره‌کننده است و می‌تواند درآمد کلی را افزایش دهد. به همین ترتیب، دانش، این امر را که کارکنان چگونه در موارد قبلی مشکلات خاص را حل کرده‌اند، می‌تواند راه‌حل‌ها و قطعیت بخشی به مسایل امروز را سریع‌تر کند و موجب صرفه‌جویی در سازمان و تلاش مورد نیاز برای خلق مجدد راه‌حل‌ها شود. باز هم تاکید می‌شود این دانش دارای ارزش عملی ملموس می‌باشد. جدول ۱ مقوله‌های مزایای دانش و فرآیندهای دانش را که منافع مختلف تولید می‌کنند، شناسایی می‌کند. (۱۷)

دنهام گری (Denham Grey) در یک مباحثه پیوسته در گردهمایی مدیریتی دانش، مزایای عمده مدیریت دانش را این گونه مورد بحث قرار می‌دهد: مدیریت دانش دیدگاه‌ها، رهیافت‌ها و بصیرت قرار دادن سرمایه‌گذاری‌های مناسب در داده و اطلاعات

هستند و اقدام به کسب و تحلیل اطلاعات بازارهای مختلف می‌کنند یا با استفاده از راهبردهای جدید اقدام به عرضه محصول خود به بازارهای جدید می‌کنند.

بخش اعظم مفاهیم مربوط به مدیریت دانش، حول محور کارکنان دانش‌مدار شکل می‌گیرند و کلیه روابط مستقیم و غیرمستقیم آنان از طریق سیستم‌های رایانه‌ای با مشتریان یا روابط آنان با سایر مدیران و کارکنان دانش‌مدار را تحت پوشش قرار می‌دهد؛ بنابراین برای تبدیل کارکنان به کارکنان دانش‌مدار باید به نکات زیر توجه کرد:

- مدیریت دانش، مستلزم تشویق هر چه بیشتر کارکنان دانش‌مدار سازمان به کسب دانش مورد نیاز سازمان می‌باشد.
- مدیریت دانش باید این واقعیت را منعکس کند که کارکنان دانش‌مدار هر سازمان، در نوع دانش و مهارت و انگیزه متفاوت از یکدیگر می‌باشند.
- به منظور ارزیابی میزان مشارکت کارکنان دانش‌مدار در کسب اهداف یک سازمان دانش‌مدار، تفاوت عمده‌ای میان دانستن و عمل کردن وجود دارد.
- رابطه میان کارمند دانش‌مدار و مدیر سازمان باید به طرز صحیحی مدیریت شود و این رابطه نباید به حال خود رها شود.
- مدیریت دانش باید با برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در جهت حفظ وفاداری کارکنان دانش‌مدار سازمان همراه باشد.
- آموزش مداوم یک کارمند دانش‌مدار، یکی از مبانی و پیش‌نیازهای اصلی تداوم ارزش‌زایی وی برای سازمان می‌باشد.
- اگر چه تشکیلات گروه‌های دانشی درون سازمان از یک ساختار منعطف برخوردار است و این گروه‌ها

دانش‌مدار دارند، اما با این وجود، حتی دانش‌گراترین سازمان‌ها نیز سعی نمی‌کنند که تک تک کارکنان خود را دانش‌مدار کنند.

یک کارمند دانش‌مدار در یک سازمان دانش‌مدار، در حوزه‌های مهندسی طراحی و ساخت، بازاریابی، برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری و سایر حوزه‌هایی که بیش از تلاش فیزیکی به تفکر نیاز است، پرورش می‌یابد و فعالیت می‌کند. به عنوان مثال تهیه‌کنندگان برنامه‌های تبلیغاتی اینگونه سازمان‌ها که در حوزه بازاریابی به فعالیت مشغولند، کارکنان دانش‌مدار محسوب می‌شوند، زیرا علی‌رغم اینکه سازمان مربوطه دانش‌مدار باشد یا نباشد، تهیه برنامه تبلیغاتی و تصمیم‌گیری در رابطه با انتخاب رسانه مناسب ارتباطی، به هوش، دقت و ظرافت زیادی نیاز دارد و از این رو، این کارکنان جزء سرمایه‌های فکری سازمان به شمار می‌روند. کارکنان دانش‌مدار سازمان، با افزودن به مجموعه دانش عملکردی سازمان، به کارگیری رهیافت‌های نوین حل مساله، انجام فعالیت‌های روزمره به بهترین نحو ممکن و انتشار اطلاعات در روزنامه‌ها، مجلات، اینترنت و سایر رسانه‌های ارتباطی به ارزش سازمان می‌افزایند. در هر صورت، کارمند دانش‌مدار منبع اطلاعات یا کانال انتقال اطلاعات است. مسئولین واحد خدمات پس از فروش، کارکنان دانش‌مدار سازمان محسوب می‌شوند، زیرا آنها در تماس مستقیم با مشتریان هستند و کلیه اطلاعات مربوط به مشتریان را از طریق تلفن، پست الکترونیکی، نامه یا مشاهده مستقیم رفتار واقعی مشتریان دریافت و پردازش می‌کنند. معمولاً مدیران کلیه سطوح سازمان، کارکنان دانش‌مدار محسوب می‌شوند، زیرا آنان با به کارگیری راهکارهای جدید در پی کسب سودآوری

را در بهترین موارد استفاده که بیشترین نیاز بدان می‌رود، فراهم می‌آورد. مدیریت دانش، تصمیمات (در خصوص) کجایی، چگونگی و زمان ساخت، ایجاد، انباشت و علت دانش جدید را هدایت می‌کند. اجازه می‌دهد که سازمان علت سرمایه‌های کلیدی خود از جمله آموزش، کارآموزی و تجربه ضمن خدمت که بیشترین هزینه را در بسیاری از شرکت‌ها دربردارد را توضیح دهد. این هزینه بندرت به کمیت درمی‌آید یا دنبال می‌شود. هیچگونه پاسخگویی برای اینگونه هزینه‌ها وجود ندارد. بدون توجه قانونی فعال و بهنگام سازی، دانش ارزش خود را از دست می‌دهد. دنهام هشت مزیت خاص مدیریت دانش را در سازمان‌ها بدین شرح معرفی می‌کند:

• **جلوگیری از افت دانش:** سازمان را قادر می‌سازد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کند و از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک‌سازی یا اخراج کارکنان و تغییرات حافظه انسانی ناشی می‌شود، جلوگیری کند.

• **بهبود تصمیم‌گیری:** نوع و کیفیت دانش موردنیاز را برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش شناسایی می‌کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می‌بخشد. در نتیجه تصمیمات سریع‌تر و بهتری می‌تواند در سطوح پایین‌تر سازمانی اتخاذ شود.

• **انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری:** به کارکنان اجازه می‌دهد درک بهتری از کار خود داشته باشند، راه‌حل‌های نوآور مطرح کنند، با سرپرست مستقیم

کمتر کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند. در نتیجه، کارکنان می‌توانند در موقعیت‌های چند وظیفه‌ای فعال باشند و سازمان می‌تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد.

• **مزیت رقابتی:** سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا کاملاً مشتریان، دیدگاه‌ها و بازار و رقابت را درک کنند، بتوانند شکاف‌ها و فرصت‌های رقابتی را شناسایی کنند.

• **توسعه دارایی:** توانایی سازمان را در سرمایه‌گذاری بر روی حفاظت قانونی برای مالکیت معنوی بهبود می‌بخشد. در غیر این صورت، ثبت اختراعات، علایم تجاری، اجازه‌نامه‌ها، حق انحصاری اثر و اسرار تجاری ممکن است در زمان درست به کار گرفته نشود و منجر به حفاظت قانونی کمتر و کاهش ارزش بازار برای مالکیت معنوی شود.

• **افزایش محصول:** به سازمان اجازه می‌دهد که دانش را در خدمات و فرآورده‌ها به کار گیرد. در نتیجه، ارزش درک شده محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می‌کند (محصولات نرم‌افزاری و سایر محصولات دارای عناصر نرم‌افزاری از این نمونه‌اند).

• **مدیریت مشتری:** سازمان را قادر می‌سازد تا توجه قانونی و خدمت به مشتری را افزایش دهد. دانش مشتری موجب سرعت پاسخ به سوالات، توصیه‌ها و شکایت‌های مشتری می‌شود. این امر همچنین تضمین‌کننده سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به

مشتریان می‌شود.

• **به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی:** از طریق توانایی بخشیدن به افراد در سهم شدن در یادگیری‌ها، مدیریت اسناد و بررسی و حل استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی، سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجهی در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند. (۱۸).

نتیجه‌گیری:

مفهوم مدیریت دانش برای مدت‌های مدیدی به صورت عملی مورد استفاده قرار گرفته است. مدیریت دانش، کوششی است برای تبدیل دانش کارکنان به دارایی مشترک سازمانی برای درک مدیریت دانش باید بین اجزای تشکیل دهنده آن، یعنی داده و اطلاعات آگاهی و معرفت قایل شد. از آنجایی که مدیریت دانش بر پایه چهار عنصر اساسی بنا شده است، بنابراین لازم است با به‌کارگیری صحیح مفهوم مدیریت به معنای خاص، مدیریت تکنولوژی و مدیریت فرهنگ سازمانی بر کاربردی کردن مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌ها به عنوان یک دارایی نامحسوس و مهم پرداخت. لازمه سازمان‌های دانش‌محور، وجود کارکنان دانش‌محور است که با درک مزایای مدیریت دانش بتوانند با استفاده از فرآیندهای اصلی مدیریت دانش شامل شناسایی، اکتساب، اشتراک، توزیع، بهره‌گیری و نگهداری، تغییرات لازم را در سازمان ایجاد کنند. ■

منابع

- ۱- گیلبرت پروست و دیگران، ۲۰۰۰، مدیریت دانش، ترجمه علی حسینی خواه صفحه ۱۸
- ۲- برایان برگرن ۱۳۸۶، مبانی مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد قهرمانی و سید محمد باقری صفحه ۱۰
- ۳- آلن رادینگ ۱۳۸۳، مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد حسین لطفی صفحه ۱۸
- ۴- اسمیتی گاندی ۱۳۸۴، مجله الکترونیکی ایران، مدیریت دانش و خدمات مرجع در کتابخانه‌ها، ترجمه مریم صراف زاده و افسانه حاضری بغدادآباد، دانشجویان مقطع دکتری دانشگاه ملبورن ایترالیا
- ۵- دکتر سید ضیاء الدین قاضی زاده فرد، ۱۳۷۶، دانش مدیریت، فصلنامه دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، صفحه ۱۰۷-۱۱۰
- ۶- ماخذ شماره ۵
- ۷- ماخذ شماره ۵
- ۸- ماخذ شماره ۵
- ۹- ماخذ شماره ۴
- ۱۰- ماخذ شماره ۴
- ۱۱- اسفان روب و کای رومهاردت، ۱۳۸۵، مدیریت دانش، ترجمه علی حسینی خواه
- ۱۲- کیلبرت پروست، ۱۳۸۵، مدیریت دانش، ترجمه علی حسینی خواه، صفحه ۳۰۱-۳۰۲
- 13- Addle son "organizing to know" 2004, P140
- 14- Thomas H.Davenport, DavidW. DeLong and MichaelC. Beers,"successful knowledge management project" Sloan management review 39 (1998) pp.43-57 winters. Abstract-INSPEC
- 15- Stamps,"is knowledge management a Fad" p.37
- 16- Goman, "five Reasons" (June 22, 2002).
- 17- Ibid, O'Dell& Grayson, "Identifying and Transferring Internal Best Practices"
- 18- Blair, "Knowledge Management: Hype, Hope, or Help?"1023
- ۱۹- دکتر حبیب اله دعایی مدیریت اصلاحات صفحه ۹-۱۰-۲۳
- ۲۰- دکتر حبیب اله دعایی مدیریت اصلاحات صفحه ۲۸-۹