

## مدیریت دانش، محور توسعه منابع انسانی

نویسنده:

حسن مخملی

کارشناس ارشد اقتصاد توسعه و برنامه‌ریزی - دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات

فصلنامه

اطلاع‌رسانی، آموزشی و پژوهشی  
بهار و تابستان ۸۴

## چکیده

بهترین دستاورد مدیریت دانش "تشکیل سرمایه انسانی" است. یکی از مهمترین دغدغه‌های یک سازمان تثبیت یا ایجاد یک فرایند منظم برای تشکیل و توسعه سرمایه‌های انسانی به منظور تولید دانش و یا تربیت یک "سازمان یادگیرنده" می‌باشد، زیرا دو عامل مهم تشکیل سرمایه انسانی و سازمان یادگیرنده موجب بهبود مستمر فرایندها و رشد و توسعه پایدار می‌گردد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که می‌داند چگونه دانش را در اختیار گرفته و در شرایط مناسب مورد استفاده قرار دهد و به کارکنان خود فرصت و ابزارهای ایجاد و بکارگیری دانش را بدهد.

## واژه‌های کلیدی

دانش مدیریت، پارادایم، منابع انسانی

## مقدمه

کمک گرفت. سپس برای تولید انبوه و مازاد محصولات کشاورزی به استخدام نیروی انسانی و آماده‌سازی زمینهای وسیع کشاورزی نیازمند شد؛ بدین سبب عوامل دیگری همچون سرمایه و بعد از آن عامل مدیریت و قید مهم فناوری، این تابع تولید را گسترده‌تر نمود.

تا اینجا ظاهراً از دوره خود مصرفی با شکار حیوانات تا تولید مازاد محصولات کشاورزی و تجارت آن، به نظر می‌رسد پارادایم<sup>۱</sup> انسان از مصرف تا تولید و از تولید تا تولید انبوه با تغییر و تحولاتی روبرو بوده است. چرا که پارادایم انسان نسبت به عوامل تولید به ویژه استفاده از تواناییهای دماغی نیروی

ابتدائی‌ترین تابع تولید متعلق به دوره غارنشینی انسان است. نیروی انسانی با ابزاری ساده تنها متغیر مستقل این تابع بود. بعد از آن دوره انسان با رهیافت یکجانشینی، کشف و کاشت دانه‌های گیاهان مختلف به منظور کامل نمودن سید تغذیه‌ای، آنهم با ابزاری بسیار ساده عامل زمین را نیز به عنوان دومین عامل، وارد تابع تولید خود نمود. به تدریج سید تغذیه‌ای و ابزارهای مورد استفاده انسان پیچیده‌تر شد، تا جایی که در این راستا علاوه بر نیروی بدنی خود از نیروی بدنی حیوانات نیز

انسانی بسیار سطحی بوده است. در عین حال گذراندن هر یک از ادوار تاریخ تمدن بشر و ساخت ابزار و وسایل به ظاهر ساده هر کدام یک اختراع بزرگ بود اما سرعت و شتاب عصر حجر تا رنسانس و انقلاب کشاورزی و جنبشهای هشت هزار ساله زمینهای کشاورزی توسط نظامهای فئودالی در انگلستان با اولین انقلاب صنعتی در اواخر قرن هجدهم قابل مقایسه نیست.

پارادایم انسان نسبت به تولید ساده کشاورزی و هر یک از متغیرهای مستقل آن و برون‌دادهایش مثل نوع خوراک، پوشاک، مسکن، حمل و نقل، حاملهای انرژی، بازار، سرمایه و دارایی و به ویژه دو متغیر نهائی یعنی مدیریت و فناوری به سرعت تغییر کرد.

شهرنشینی و تغییر مکان تولید از زمینهای کشاورزی و خانه‌ها به کارگاه‌ها و کارخانه‌ها و پیچیده‌تر شدن ابزارها به شکل ماشین و تحول استفاده از آن برای حمل و نقل به جای چهارپایان و استفاده از ذغال‌سنگ در موتورهای برون‌سوز و دوزمانه به جای چوب و خاشاک و همچنین به استخدام در آوردن ماشین در جهت تولیدات انبوه کشاورزی یا صنعتی نمودن کشاورزی که موجب افزایش بازدهی و کاهش قیمت تمام‌شده محصولات کشاورزی و بالاخره صادرات انبوه آن به خارج از مرزهای جغرافیائی و تجارت نابرابر گردید، از جمله تغییرات چشمگیر انقلاب صنعتی اول محسوب می‌شود.

اواخر قرن نوزدهم بعد از گذشت یک قرن و همزمان با استفاده از ذغال سنگ، انرژی الکتریکی با ورود در زندگی مردم و همسان نمودن شب و روز و ظهور امر مهم "تحقیق و توسعه"<sup>۲</sup> دومین انقلاب صنعتی را بوجود آورد. قطارهایی که با ذغال سنگ و نیروی بخار حرکت می‌کردند به قطارهای برقی با سرعت بیشتر تبدیل شدند. مرزهای فناوری به سرعت تغییر کرد و اقتصاد محلی به اقتصاد ملی ارتقاء یافت.

اینک در آستانه قرن بیست و یکم و آغاز هزاره سوم، سومین انقلاب صنعتی در جریان است. اگر چه کماکان از انرژی الکتریکی و سوختهای فسیلی استفاده می‌کنیم اما به علت نیاز به سرعت و شتاب بیشتر از انرژیهای هیدروژنی و اورانیومی نیز استفاده می‌کنیم. میکرو الکترونیک، رایانه، مخابرات و ارتباطات دوربرد، محصولات پتروشیمی، رباتیک، بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی،

فناوری اطلاعات و مدیریت دانش<sup>۳</sup> که قائم بر سرمایه‌ها و منابع انسانی و به عبارت دیگر انسان‌محور و دانش‌بنیان است، به شکل روزافزون در کانون توجه قرار گرفته است.

مسائل حائز اهمیت در انقلاب صنعتی سوم، اول سرعت تغییر فناوریها و کهنه‌شدن سریع آنهاست. دوم تغییر بنیادین مزیت‌های نسبی و رقابتی در عرضه کالا و خدمات بخشهای خدمات، صنعت و کشاورزی می‌باشد. سوم اینکه منابع انسانی ابزارمند و دانشگر اعم از یقه سفیدها یا یقه آبی‌های یک کشور یا یک شرکت جزء دارائیهای ارزشمند و بنیادین محسوب می‌شوند بطوری که امروزه کشورها و شرکتها بیشتر از اینکه مترصد تحجیر و حصارکشی زمین و یا جمع‌آوری فلزات قیمتی و منابع و معادن زیرزمینی باشند به فکر شناخت، به کارگیری و پرورش نخبگان، کارآفرینان، نوآوران و دانشگران در سازمانها می‌باشند.

لستر تارو آشکارا اذعان می‌کند که بیل گیتس ثروتمندترین مرد جهان که نه زمین دارد، نه طلا، نه نفت، نه کارخانه، نه فعالیت صنعتی دیگر و نه ارتش و سپاهی، با اتکاء به دانش در بستر مجازی رایانه صاحب بزرگترین شرکت فن‌آورانه دنیا یعنی مایکروسافت، در سومین انقلاب صنعتی متولد شده است، در حقیقت گیتس با مایکروسافت مالک چیز ارزشمندی به جز دانش و اطلاعات نیست و برای مانائی و ارتقاء ثروت خود راهی جز صیانت از حریم مالکیت علمی و فنی و گسترش قلمرو دانش و تخصص خود ندارد، زیرا دارائیهای علمی و تخصصی هر لحظه بیش از قبل در کانون عرصه‌های پر بحران نبرد استراتژیک با رقبای دیگر قرار می‌گیرد. بنابراین مدیریت استراتژیک دانش برای حفظ و ارتقاء سهم بازار برای شرکتها اجتناب‌ناپذیر است و رویکرد دکترین مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی بر پایه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد.

## ۱. پارادایم مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی

صاحب‌نظران دانش مدیریت بر این باورند که فناوری، تبلور دانش است و دانش در منابع انسانی<sup>۴</sup> مستتر می‌باشد و منطقی به نظر می‌رسد اگر بخواهیم سرمایه‌های غیرنقدی یک شرکت اعم

سازماندهی زنجیره دانش<sup>۷</sup> موجب ارتقاء ارزش افزوده<sup>۸</sup> برای سازمان در محیط کسب و کار می‌شود.

اما در این میان بهترین دستاورد مدیریت دانش "تشکیل سرمایه انسانی" است. یکی از مهمترین دغدغه‌های یک سازمان تثبیت یا ایجاد یک فرایند منظم برای تشکیل و توسعه سرمایه‌های انسانی به منظور تولید دانش و یا تربیت یک "سازمان یادگیرنده"<sup>۹</sup> می‌باشد، زیرا دو عامل مهم تشکیل سرمایه انسانی و سازمان یادگیرنده موجب بهبود مستمر فرایندها و رشد و توسعه پایدار می‌گردد.

بر اساس تعریف طرفداران سازمان یادگیرنده، یادگیری کلید نفوذ به دارائیهای دانشی و به تبع آن افزایش سرمایه فکری می‌باشد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که می‌داند چگونه دانش را در اختیار گرفته و در شرایط مناسب مورد استفاده قرار دهد و به کارکنان خود فرصت و ابزارهای ایجاد و بکارگیری دانش را بدهد.

## ۲. مزیت‌های مدیریت دانش

کارل اسویبی<sup>۱۰</sup> یکی از مشاوران مطرح در زمینه مدیریت دانش، معتقد است دانش‌پژوهانی که تلاش می‌کنند دانش را تعریف کنند به دو گروه تقسیم می‌شوند:

۱. گروه اول به جمعیت دانش-شیء<sup>۱۱</sup> معروفند و دانش را بر حسب نظریه اطلاعات<sup>۱۲</sup> تعریف می‌کنند و اعتقاد دارند که دانش اطلاعات مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می‌شود.
۲. گروه دوم را اسویبی با عنوان گروه دانش-فرایند<sup>۱۳</sup> معرفی می‌کند. این گروه دانش را بر حسب فلسفه، روان شناسی و جامعه‌شناسی تعریف می‌نمایند.

این دو گروه قرائت متفاوتی از دانش دارند و با یکدیگر نیز همپوشی در تعریف و کاربرد ندارند. شکل ۱ تفاوت‌های تعاریف بالا را دقیقتر توضیح می‌دهد.

دانش-فرآیند	دانش-شیء
- دانش ضمنی، تجربه، دانش چگونگی و رویه‌ها	- داده‌ها، اطلاعات ساختاریافته
- فلسفه، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی	- و غیرساختاریافته
- کارآموزی، آموزش و یادگیری	- نظریه اطلاعات
	- مدیریت اطلاعات

از ماشین‌آلات و دستگاه‌های مختلف را محاسبه نمائیم، نباید سرمایه‌های انسانی را که مولد دیگر سرمایه‌ها می‌باشد فراموش کنیم. بنابراین مدیریت دانش نهفته در سرمایه‌های انسانی نیز، در قالب یک برنامه استراتژیک به منظور نگهداشت و توسعه انواع دانش منابع انسانی اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

در سال ۱۹۹۰ به همان اندازه که زیر بناهای اقتصاد صنعتی در سومین انقلاب صنعتی از شرایط وابستگی به منابع طبیعی به سمت "سرمایه‌های فکری و علمی"<sup>۱۴</sup> مستتر در منابع انسانی متحول شد، پارادایم فنی-مدیریتی و گرایشهای آن اعم از مدیریت صنعتی، بازرگانی، ریسک و بحران و ... نیز به طرف مدیریت دانش تغییرات شگرفی نمود. چرا که گستره و اقتدار شبکه‌های رایانه‌ای و حمایت فناوران در زمینه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری الکترونیک و رایانه، سرعت و صرفه‌های اقتصادی را افزایش داد. در حقیقت این دانشگران یقه آبی و یقه سفید بودند که موجب افزایش کارائی تکنیکی و سپس کاهش هزینه‌ها و قیمت تمام شده کالاها و خدمات شدند و بالاخره باعث بهبود کارائی اقتصادی و بهره‌وری گردیدند. به عبارت بهتر افزایش کارائی اقتصادی و رشد مستمر بهره‌وری موجب صعودی شدن صرفه‌های نسبت به مقیاس و بدین سان بقاء بنگاه‌های اقتصادی دانش بنیان گردید.

به نظر می‌رسد در این فرایند زنجیره ارزش<sup>۱۵</sup> در حوزه مدیریت دانش به عنوان اصلی‌ترین عامل موفقیت در محیط کسب و کار و تامین‌کننده انتظارات کارکنان و مشتریان می‌باشد.

در این میان دانشگران در بخشهای تحقیق و توسعه بوسیله ذخیره‌سازی داده‌ها، داده‌کاوی، گروه‌افزار و سایر فناوریهایی نوین به مدیران، مجموعه‌ای از راهکارهای مناسب را به منظور در اختیار گرفتن، سازماندهی، پالایش و اشاعه اطلاعات در جهت ایجاد فرایند هوش تجاری و دانش سازمانی ارائه می‌نمایند.

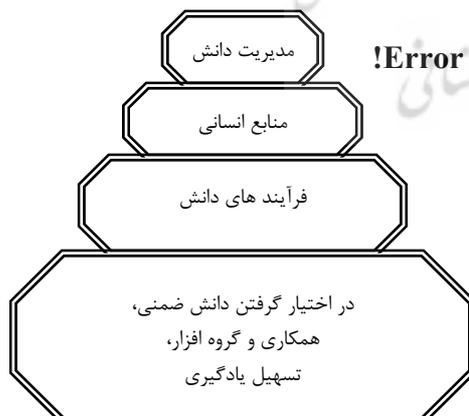
فراوانی اطلاعات الزاماً به دانش بیشتر تبدیل نمی‌شود، بلکه در صورت عدم وجود فرآیند لازم برای تبدیل اطلاعات به دانش به اغتشاش و حتی کاهش کارائی در سازمان نیز می‌انجامد. مدیریت دانش با استراتژیها و ابزارهای مناسب، فرایندهای تولید علم را فراهم می‌نماید. به عبارت بهتر مدیریت دانش با

**!Error**

۱. اختیار گیری
۲. ذخیره سازی
۳. پردازش و انتقال
۴. انتقال و اشتراک

به مزایای موجود در دانش تسلط پیدا کرد. در عین حال در بخش دانش- فرآیند نیز دانش مستتر در منابع انسانی یعنی کارکنان، شرکا و مشتریان را می توان با فرآیند کوتاه تر و استراتژی مناسب در اختیار گرفت و عرضه نمود. دهنام گری<sup>۱۴</sup> در ارتباط با مزایای عمده مدیریت دانش این گونه بیان می کند:

مدیریت دانش دیدگاهها، رهیافتها و بصیرت قراردادن سرمایه گذارهای مناسب در داده ها و اطلاعات را در بهترین موارد استفاده که بیشترین نیاز بدان وجود دارد، فراهم می آورد. مدیریت دانش، تصمیمات در خصوص مواردی همچون کجایی، چگونگی و زمان ساخت، ایجاد، انباشت و علت دانش جدید را نیز هدایت و راهبری می نماید. برجسته ترین مزیت مدیریت دانش در ارتباط با منابع انسانی سازمان است که به سازمان اجازه می دهد علل سرمایه گذارهای کلیدی و هنگفت خود را در زمینه آموزش، کارآموزی و تجربه کردن ضمن خدمت که غالباً بیشترین میزان هزینه ها در سازمان را به خود اختصاص می دهد توجیه نماید. این مزایا عبارتند از:



شکل ۱: دو بخش متفاوت دانش

این دو بخش از دانش در حوزه های مختلف وجود دارد و مدیران دانش باید ابتدا بررسی کنند سازمان به کدام بخش از دانش، نیاز دارد و مخاطبان نیز متقاضی کدام قسمت از دانش می باشند. دانش مبتنی بر اطلاعات را به سرعت می توان شناسائی نمود و این نوع دانش نیز در حوزه ها و عناصر کلیدی زیر وجود دارد:

- |                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| - اشکال / نمودارها              | - داده ها          |
| - پیامها و پستهای الکترونیکی    | - اطلاعات          |
| - اطلاعات موجود در شبکه اینترنت | - اسناد            |
| - اطلاعات گروهی                 | - متون             |
|                                 | - تصاویر و نقشه ها |

دانش قائم بر فرآیند، کمتر مشهود است اما می توان آن را در قلمروهای مختلف ذیل جستجو نمود:

- |                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| - برنامه های آموزشی و کارآموزی | - منابع انسانی            |
| - رایزنی و مربی گری            | (کارکنان، شرکا و مشتریان) |
| - تعامل تیمی                   | - فرایندهای کسب و کار     |
| - گردهمایی غیر رسمی            | - محیط های کسب و کار      |

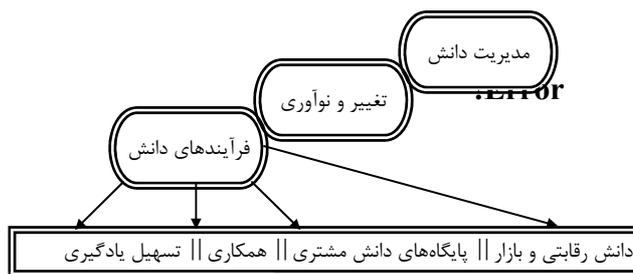
این تقسیم بندیها و تفکیک اجزاء مختلف قلمروهایی که دانش در آنها متبلور یا مستتر است، به این سبب انجام می شود که به ویژه در بخش دانش- شی یا دانش مبتنی بر اطلاعات بتوان با ایجاد زنجیره یا فرآیند دانش طی مراحل:

شکل ۲: مزایای مدیریت دانش و منابع انسانی



اگر چه به کمیت در آوردن مستقیم مزایای دانش در خصوص ارزش یک ایده نوآور و یا خلق یک ایده و یا اختراع راه‌حلهای بهتر همواره کار بسیار دشواری بوده اما به جرات می‌توان گفت تغییر و نوآوری از مزایای قابل توجه مدیریت دانش می‌باشد. شکل ۳ این موضوع را توضیح می‌دهد.

شکل ۵: مدیریت دانش و کاراییها و صرفه‌جوییها



### ۳. سلسله مراتب و هرم دانش

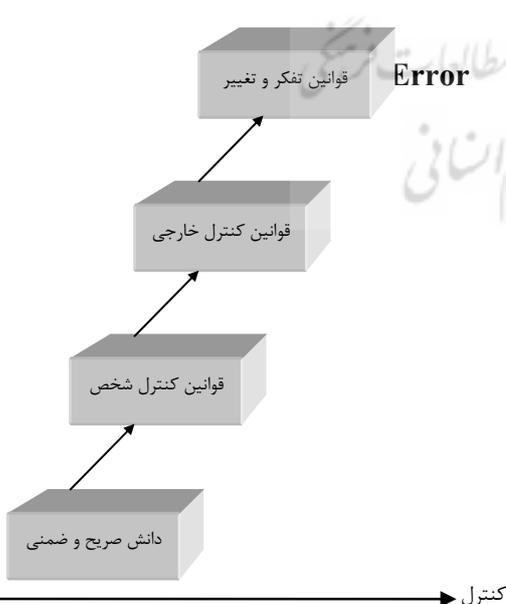
اسویبی سلسله مراتب دانش<sup>۱۵</sup> را با پیروی از اصول زیر که تحت کنترل شخص است آغاز می‌نماید. قدم بعدی چگونگی است که قوانینی را که توسط نیروهای خارجی نظیر بافت اجتماعی نسبت به شخص، وضع و کنترل می‌شود در بر می‌گیرد. بالاترین سطح دانش توانایی یا تخصص است، توانایی جهت تامل و تفکر در قوانین و تغییر آنها و بالاخره هر سطحی از دانش در برگیرنده دانش کانونی و دانش ضمنی است.

شکل ۶ این توضیحات را نمایش می‌دهد.

شکل ۳: مزایای مدیریت دانش و تغییر و نوآوری

خلق و کشف فرصتهای جدید معمولاً بنگاهها یا سازمانها را از تنگنا و رکود خارج می‌کند، اما آنچه که مهم است شرایط بازار رقابتی است، زیرا در این شرایط خلق فرصتهای نوین یک شرط اساسی برای بقای یک بنگاه یا سازمان است.

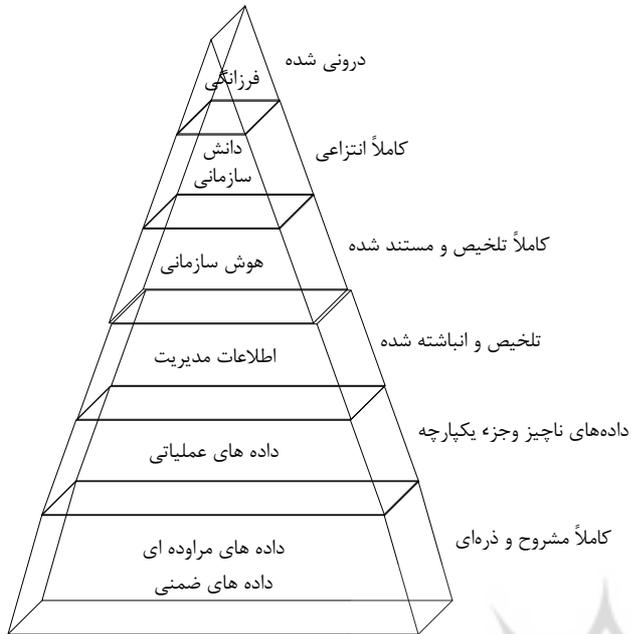
سطح دانش



شکل ۴: مزایای مدیریت دانش و فرصتهای نوین

بررسی و بازنگری مزایای مدیریت دانش غالباً توسط منابع انسانی و با کمک فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور افزایش کارایی و ارزش افزوده و کاهش هزینهها در سازمان انجام می‌شود. شکل ۵ این عوامل را نمایش می‌دهد

مراوده‌ای تکه‌های کوچک از یک معما هستند که به صورت اعداد و کلمات قالب رشته‌های متنی به خود می‌گیرند.



شکل ۶: سلسله مراتب دانش

بررسی سلسله مراتب دانش از این جهت اهمیت دارد که سطوح و مراتب دانش در منابع انسانی به ویژه نوآوران و نخبگان متبلور و مستتر است و بر عهده مدیران دانش است که لایه‌های مختلف دانشگری را شناسائی و در هر سطحی مشکلات مربوط را مرتفع و با یک استراتژی راهبردی نمایند.

هر دانشی اعم از ضمنی یا کانونی دارای دو بعد از دانش می‌باشد و تبیین و انتقال مهارتها بین افراد بسیار مشکل است، چرا که این راهبردها مستلزم داشتن دانش ضمنی است.

#### ۴. هرم دانش

فیلسوفان در اعصار گذشته به طبقه‌بندی و رجحان‌بندی علوم اهتمام داشتند و به طور متعارف ریاضیات را در نازلترین طبقه و الهیات و فلسفه را در بالاترین طبقه علوم قرار می‌دادند. اما در عصر اطلاعات نظریه‌پردازان مدیریت دانش هرگاه بخواهند تعریفی از دانش ارائه دهند یا دانش پژوهان را به دو گروه دانش- شیء و دانش- فرآیند تقسیم‌بندی می‌نمایند یا با ترسیم لایه‌های مختلف دانش در قالب یک هرم از نازلترین سطح که داده‌های مراوده‌ای در آن قرار می‌گیرند تا متعالی‌ترین طبقه که راس هرم و طبقه فرزانگی است سطوح دانش را تقسیم‌بندی می‌کنند.

نیروی انسانی گروه دانش- شیء تا سطح سوم هرم بالا می‌روند و با تلخیص و انباشت اطلاعات در پایگاه داده‌ها به وسیله رایانه و فناوری اطلاعات<sup>۱۶</sup> در سازمان فعالیت می‌کنند. منابع انسانی گروه دانش- فرایند قادرند به بالاترین سطح هرم دانش یعنی طبقه فرزانگی صعود نمایند.

داده‌های مراوده‌ای که در پائین ترین سطح از هرم دانش قرار دارند، نه تنها دانش تلقی نمی‌شوند، بلکه حتی به اطلاعات هم تبدیل نشده‌اند و فقط مبنای تولید اطلاعات هستند و در انبار داده‌ها ذخیره می‌شوند و بعد از آن داده‌های ضمنی را به جز در ذهن افراد نمی‌توان جای دیگری ذخیره نمود. در بهترین حالت داده‌های

شکل ۷: هرم دانش

مرتبه بعدی داده‌های عملیاتی است که منعکس‌کننده تعاملات و میادلات کامل و واحد منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز<sup>۱۷</sup> از آنها یاد می‌شود. این اجزای ناچیز پایگاه‌های داده، ذخیره و مدیریت می‌شوند. این اجزای ناچیز هنوز به اطلاعات معنی دار تبدیل نشده‌اند.

در سطح اطلاعات مدیریت، تغییرات عمده‌ای از قبیل گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی صورت می‌گیرد. در این سطح داده‌های عملیاتی به اطلاعات تبدیل می‌شوند.

اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود گرفته و اعداد و گزاره‌ها در شکلی خلاصه شده و تلفیقی می‌تواند معنایی را افاده نماید.

نظریه‌پردازان دانش بر این باورند که بین اطلاعات و دانش تفاوت‌های عمده‌ای وجود دارد. اگر چه گاهی اوقات تفکیک بین این دو، کار دشواری است، اما آنچه مسلم است اطلاعات

است که جذب شده و کاملاً به صورت ضمنی در آمده است، به طوری که خود را تقریباً در هر عمل و تصمیمی متجلی می‌سازد.

## ۵. استراتژیهای مدیریت دانش

مدیریت دانش در شرکتهای مشاوره‌ای، تحقیقاتی و مونتاژ بیشترین استفاده را دارد، زیرا اطلاعات و دانش تنها سرمایه اصلی این شرکتهاست و به همین علت هانس، نوریا و تایرنی کار خود را با مطالعه این شرکتهای شروع کردند. این شرکتهای از زمره اولین شرکتهایی بودند که در زمینه مدیریت دانش، از فناوری اطلاعات و رایانه استفاده کردند. از طرف دیگر برخورداری از محققان و تعامل با منابع انسانی خبره، پژوهشگران حوزه مدیریت دانش را با سرعت و اطمینان بیشتری به طرف انجام کارهای انجام‌نشده در این خصوص راهنمایی نمود.

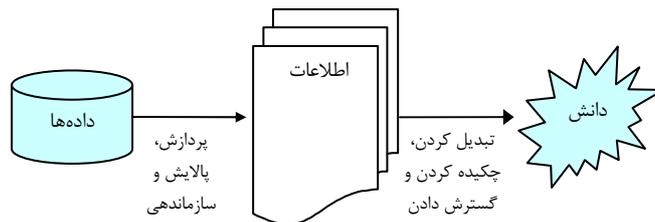
بنابراین هانس و همکارانش پس از انجام یک بررسی "امکان‌سنجی"<sup>۲۰</sup> دریافتند که می‌توان نیاز مخاطبان را به دو بخش کلی در قالب دو استراتژی متفاوت ارائه نمود. این استراتژیها عبارتند از استراتژی کدگذاری<sup>۲۱</sup> و استراتژی شخصی‌سازی<sup>۲۲</sup> که به هر یک از این استراتژیها و نتایج حاصل از آن خواهیم پرداخت.

## ۶. استراتژی کدگذاری و فناوری اطلاعات

بر اساس نیاز سنجی برخی از شرکتهای بزرگ مشاوره‌ای مانند "آندرسون کانسالتینگ" و "ارنست اندیانگ" استراتژی کدگذاری را تعقیب می‌نمایند. در این استراتژی که بر توانمندیهای رایانه‌ای تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز در آورده می‌شود تا در ابتدا افراد سازمان بتوانند در مواقع لزوم به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند.

طی پنج سال اخیر، این شرکتهای راه‌های بسیاری را برای کدگذاری، به رمز در آوردن، ذخیره‌سازی و استفاده مجدد از دانش، استفاده و به تدریج توسعه داده‌اند.

نمی‌تواند به دانش تبدیل شود، مگر ارزش آن از طریق تفسیر، سازماندهی، پالایش، گزینش یا مهندسی بالا رود.



شکل ۸: رابطه بین اطلاعات و دانش

شکل ۸ نشان می‌دهد داده‌ها پس از پردازش، پالایش و سازماندهی از فرایند داده‌های ضمنی به عملیات و بالاخره به اطلاعات تبدیل می‌شود و اطلاعات طی فرآیند تبدیل کردن، چکیده کردن و گسترش دادن به دانش ارتقاء و قابل استفاده می‌شود.

دانش به حداقل رساندن، جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است، نه افزایش دسترسی به اطلاعات یا به عبارت دیگر دانش، مصرف مقادیر کوچک به بهترین وجه است. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند. چنین انتزاعی موجب می‌شود کارکنان برای تصمیم و کلیت بخشی در موقعیتهای مختلف داوری کنند.

فیلیپ موری (Philip Murray ۱۹۹۹) معتقد است "روابط، نه جزئیات، می‌تواند در شکل‌دهی دانش عاملی حیاتی باشد". دانش به توالیها، جریان فرآیندها و پیامد اقدامات می‌پردازد. البته دانش سازمانی ایجاد فرآیند یا زنجیره‌ای است که در آن اطلاعات مدیریت به هوش سازمانی، و سپس به دانش سازمانی تبدیل می‌شود. چرا که در سطح هوش سازمانی، اطلاعات کاملاً تلخیص و مستند شده و بعد از آن کاملاً انتزاعی می‌شود. به عبارت بهتر دانش سازمانی فرایندی است که روی هوش سازمانی تا انتزاعی شدن کامل ادامه می‌یابد.

نظریه‌پردازانی که هرم دانش را تا این نقطه پیگیری می‌کنند، قسمت راس هرم یعنی دانش سازمانی و فرزانیگی<sup>۱۸</sup> را فرادانش<sup>۱۹</sup> می‌نامند. فرزانیگی تحت عنوان انتزاعی‌ترین و بی‌زمان‌ترین دانش مطرح است. به عبارت دیگر فرزانیگی دانشی

یکی از این روشها، روش انتقال اطلاعات از فرد یا افراد به مستندات<sup>۲۳</sup> است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد، نظام مند<sup>۲۴</sup> می‌شود. به تعبیر کارل اسویبی افراد گروه دانش - شیء می‌توانند تحت این استراتژی استخدام و به کار گمارده شوند.

## ۷. استراتژی شخصی سازی و فناوری ارتباطات

در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می‌برند. چرا که دانش ضمنی در منابع انسانی مستتر است و می‌بایست آن را در قلمروهای مختلفی مانند کارکنان، شرکاء، مشتریان، فرآیندهای کسب و کار، محیطهای کار، برنامه‌های کارآموزی، رایزنی و مربیگری، تعامل تیمی و گردهماییهای غیررسمی کشف و استخراج نمود. در این استراتژی مدیریت دانش، شیوه شناسائی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد که پس از آن توزیع می‌شود و به عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق و تکثیر دانش بیشتر به کار گرفته شود.

بلنکو در پایگاه اطلاعاتی "یابنده افراد"<sup>۲۵</sup> برای یافتن افراد متخصص به جستجو پرداخت. وی با ۹ نفر از مشاوران شرکت بان که در طراحی استراتژی توسعه موسسات مالی نقش موثر داشتند ارتباط پیدا کرد و در این راستا با روشهای ملاقات شخصی، ویدئو کنفرانس، ارتباط تصویری با رایانه، ارتباطات راه دور و حضور در نشستهای گروهی اقدامات اثربخشی را در زمینه خدمات مالی شرکت بان انجام داد.

در برخی شرایط استراتژی کدگذاری و شخصی سازی را می‌توان برای مراکز خدمات درمانی و صنایع رایانه‌ای، البته با انتخاب یک روش مدیریت دانش به منظور رفع نیازها و تحقق اهداف به کار برد.

## ۸. سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی برای مدیریت دانش

یکی از مهمترین عوامل در تابع تولید، سرمایه‌گذاری است که در ارتباط با ایجاد درآمد با اثر فزاینده یا تکاثری<sup>۲۶</sup> نقش آفرینی می‌نماید. در شرایط حاضر با عنایت به اینکه نیروی انسانی در مجموعه منابع یک سازمان جایگاه ویژه‌ای را کسب نموده، روشهای نوینی به شکل تخصصی برای برنامه‌ریزی منابع سازمانی<sup>۲۷</sup> و همچنین ایجاد سامانه‌های هوشمند و فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور مدیریت دانش مستتر در منابع انسانی مورد اهتمام است. این تلاشها نشانگر سرمایه‌گذاریهای هنگفت برای توسعه محوری‌ترین بخش منابع سازمان یعنی منابع انسانی می‌باشد. چرا که انسان محور توسعه سازمان و بالاتر از آن توسعه یک کشور است. لذا در این چرخه استمرار و پایداری توسعه، توجه به محور اصلی توسعه یعنی منابع انسانی را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

شرکت دیتا کوئست<sup>۲۸</sup> که یکی از شرکتهای پژوهشی پیشرو به شمار میرود، اذعان می‌نماید سازمانها تا سال ۱۹۹۹ برای ارتقاء دانش سازمانی خود بیش از ۴/۵ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

از این میزان مجموعه شرکتهای تجاری امریکائی تا سال ۱۹۹۷ برای ارائه مشاوره‌های مدیریت دانش ۱/۵ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری کرده‌اند و تا سال ۲۰۰۱ این مبلغ به بیش از ۵ میلیارد بالغ گردید. در یک پژوهش پیمایشی که به تازگی توسط مرکز هوشمند و خلاق تجاری آی اند وای<sup>۲۹</sup> صورت گرفته است، ۹۴ درصد پاسخ دهندگان اظهار داشته‌اند که می‌توانند منابع دانش را در سازمانهای خود از طریق سرمایه‌گذاری و مدیریت دانش، اثربخش‌تر سازند. در همین پژوهش ۴۰ درصد پاسخ دهندگان عنوان کردند که پیاده‌سازی کردن مدیریت دانش را یا شروع کرده‌اند و یا به اتمام رسانده‌اند و ۲۵ درصد دیگر عنوان کردند که برنامه‌هایی برای انجام چنین کاری در سال آینده خواهند داشت.

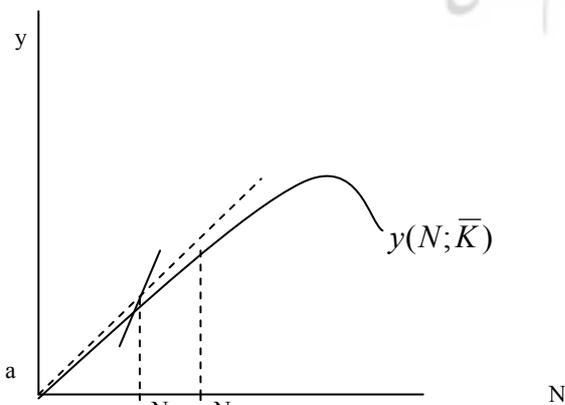
مدیریت دانش قائم بر توسعه فناوری اطلاعات می‌باشد و به طور قطع نمی‌توان بدون اتکاء بر رایانه به ویژه در سازمانها یا بنگاه‌هایی که ارائه دهنده دانش مبتنی بر اطلاعات هستند توفیقات چشمگیری به دست آورد.

تقریباً ۱/۲ شرکتهایی که شرکت مشاوره دلفی مورد بررسی و پژوهش قرار داده، مترصد ایجاد شبکه داخلی<sup>۳۰</sup> هستند

در عین حال محاسبه بهره‌وری نهائی نیروی انسانی در بازار کار و ثابت فرض نمودن سرمایه که خود از دو جهت قابل دفاع نمی‌باشد یکی از این جهت که منابع انسانی متخصص و دانشگر خود به عنوان دارائی و سرمایه سازمان به حساب می‌آید و متغیر است، دوم اینکه سرمایه در قالب ماشین‌آلات و تجهیزات، خود تولیدات بنگاه‌های دیگر هستند و به نظر می‌رسد برای ساده‌سازی حداقل در کوتاه مدت سرمایه را ثابت فرض می‌کنند. بنابراین در خصوص یک شرایط عمومی تابع تولید به شکل زیر ارائه می‌گردد:

$$y = y(N; \bar{K}); \quad \frac{\partial y}{\partial N} > 0$$

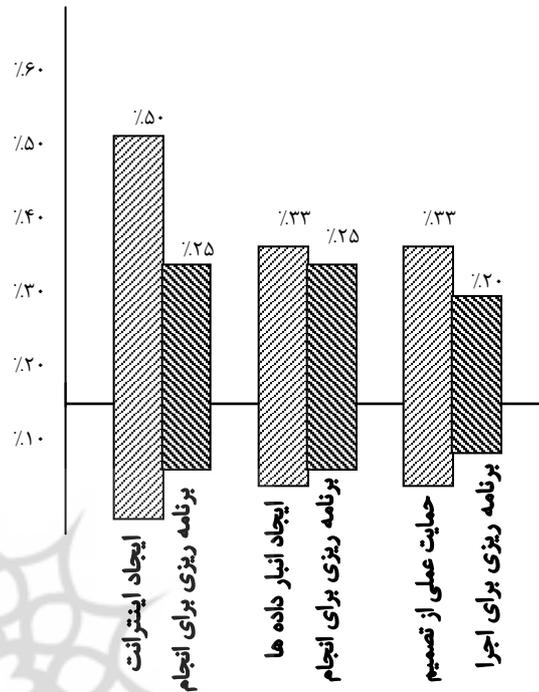
شکل تابع تولید  $(N; \bar{K})$  نشان می‌دهد که با هر افزایشی در داده کار، تولید نیز افزایش می‌یابد. بنابراین  $\frac{\partial y}{\partial N} > 0$  می‌باشد.  $y$  یا تولید با ثابت بودن موجودی سرمایه، در سطوح اولیه استخدام نیروی کار، با نرخ فزاینده افزایش می‌یابد، ولی همانطور که در تابع تولید و مشتقات مربوط در شکل ۱۰ نمایش داده شده، پس از سطح معینی از اشتغال همانند نقطه  $N_1$ ، نرخ افزایش تولید کاهش می‌شود (که این خود نشان‌دهنده وارد عمل شدن قانون بازده نهائی نزولی در این سطح از تولید است). در ابتدا حجم سرمایه موجود کسش استخدام نیروی کار بیشتر را دارد، ولی بعد از سطح معینی از استخدام، واحدهای سرمایه موجود، میان تعداد بیشتر و بیشتری از نیروی کار توزیع شده و قدرت پاسخگویی همه نیروی کار استخدام شده را ندارد.



$$\frac{\partial y}{\partial N} \text{ MPL} = \text{فصلنامه}$$

$$y \text{ AP} =$$

تا مدیریت دانش را بهبود بخشند و ۱/۴ دیگر برنامه‌ریزی می‌کردند که این کار را هر چه زودتر انجام دهند. نمودار ۹ توضیحات بیشتر سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی جامع منابع سازمانی (ERP) به منظور توسعه مدیریت دانش ارائه می‌نماید.



شکل ۹: پذیرش و برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت دانش

منبع: گروه دلفی (Delphi Group)

## ۹. مدیریت دانش و استراتژی استخدام نیروی انسانی

نیروی انسانی دانشگر اعم از یقه سفیدها و یقه آبیها در یک سازمان یا یک بنگاه از خود آثار مثبت و سود آوری برجای می‌گذارد. اگر چه محاسبه ارزش منابع انسانی به عنوان سرمایه و یک متغیر درون‌زا کار دشواری است، اما توجه و به حساب آوردن متغیر مستقل مهمی مانند سرمایه‌های فکری یک سازمان اجتناب‌ناپذیر است.

$$\Delta R = P \frac{\partial Y}{\partial N} \cdot \Delta N$$

که در این جا همان ارزش تولید نهائی نیروی کار<sup>۳۴</sup> می‌باشد. افزایش در هزینه‌های بنگاه که در نتیجه استخدام بیشتر نیروی کار ایجاد می‌شود از حاصلضرب  $w$  و  $\Delta N$  به دست می‌آید.

اگر استخدام نیروی کار به گونه‌ای باشد که افزایش درآمدهای ناشی از آن، از افزایش هزینه‌های مربوط به آن بیشتر باشد ( $\Delta R > \Delta C$ )، بنگاه تولیدی که درصدد حداکثر نمودن سود خود می‌باشد اقدام به استخدام بیشتر نیروی کار خواهد کرد.

ولی اگر ( $\Delta R < \Delta C$ ) باشد کارفرما نیروی کار استخدام نخواهد کرد. لذا می‌توان گفت که بنگاه تولیدی تا آنجا به استخدام نیروی کار ادامه می‌دهد که:

$$W = P \frac{\partial Y}{\partial N} \quad \text{یا} \quad w = \frac{W}{P} = \frac{\partial Y}{\partial N}$$

#### ۱۰. تقاضای نیروی کار در حالت انحصاری

تقاضای یک بنگاه انحصاری برای کار به لحاظ کیفی، شبیه تقاضای بنگاه رقابتی است و می‌توانیم آن را به طور خلاصه ارائه نماییم. تفاوت بین این دو مورد آن است که بنگاه رقابتی با قیمت مشخصی که توسط بازار تعیین گردیده مواجه است، به طوری که درآمد ناشی از تولید نهائی نیروی کار برابر  $P \cdot MPL$  می‌باشد، ولی انحصارگر می‌تواند آن ترکیبی از قیمت-مقدار را که سودش را حداکثر می‌کند روی تابع تقاضایی که با آن روبروست انتخاب نماید (یعنی قیمت درون‌زا است و با تغییر مقدار تغییر می‌کند). بنابراین ما می‌توانیم تابع تقاضای انحصارگر را به صورت زیر ارائه نماییم:

$$P = P(y(N; \bar{K})); \quad P' < 0$$

شکل ۱۰: تابع تولید و مشتقات مربوط به آن

نهایتاً نقطه‌ای فرا می‌رسد که در آن، استخدام بیشتر نیروی کار به میزان تولید چیزی اضافه نمی‌کند (جائی که تابع تولید  $y(N; \bar{K})$  مسطح می‌شود) و یا حتی از سطح تولید قبلی نیز می‌کاهد (جائی که تابع تولید نزولی می‌شود).

از تابع تولید ارائه شده می‌توان چند تابع مهم دیگر را استخراج نمود. یکی از آنها تابع بهره‌وری متوسط نیروی کار<sup>۳۱</sup> می‌باشد که به تولید متوسط نیروی کار<sup>۳۲</sup> یا  $APL$  معروف است. این تابع در هر نقطه از تابع تولید توسط شیب خطی که آن نقطه را به مبدا مختصات وصل می‌کند به دست می‌آید.

همانطور که نشان داده شده تولید متوسط نیروی کار در ابتدا افزایش یافته و سپس کاهش می‌یابد. منحنی دیگری که در قسمت (b) از تابع تولید استخراج شده است، به منحنی تولید نهائی نیروی کار<sup>۳۳</sup> یا  $MPL$  است. تولید نهائی نیروی کار در هر نقطه‌ای از منحنی تولید نیز توسط شیب تابع تولید در آن نقطه،  $\frac{\partial y}{\partial N}$  به دست می‌آید.

هنگامی که یک بنگاه تولیدی، استخدام نیروی کار را افزایش می‌دهد، افزایش در محصول که از این افزایش اشتغال، ناشی می‌شود با  $MPL$  و  $\frac{\partial y}{\partial N}$  مشخص می‌شود.

برای بنگاهی که در شرایط رقابتی فعالیت دارد و با سطح برون‌زا و داده‌شده قیمت روبروست، افزایش در درآمد ناشی از افزایش اشتغال به صورت زیر بیان می‌شود.

۲. دو گروه یاد شده دارای بازدهیها و یا ارزش تولید نهائی نیروی کار (MPL) و مستحق دریافت دستمزدهای<sup>۳۵</sup> متفاوت می‌باشند.

۳. کشش تقاضا برای دو گروه نیروی کار و سرمایه‌گذاری برای هر یک از استراتژیها کاملاً مختلف است.

۴. شرایط رقابتی و انحصاری برای هر یک از استراتژیهای استخدام نیروی کار و نوع جایگاه مدیران دانش برای استخدام یا تعدیل قطعاً مورد نظر است.

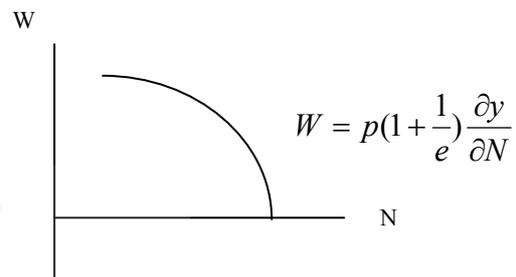
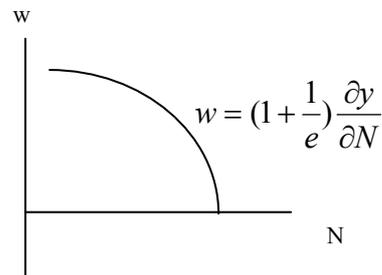
۵. آموزش و به روز رسانی این دو گروه از منابع انسانی و میزان سرمایه‌گذاری برای ارتقاء ایشان کاملاً متفاوت است.

اما آنچه از اهمیت زیادی در این زمینه برخوردار است، پتانسیلهای موجود در منابع انسانی دانشگر است که به طور چندوجهی با دیگر گروه‌های منابع انسانی متمایز می‌شود. با بکارگیری ابزار و روشهای مدیریت دانش و انتخاب استراتژی مناسب در ارتباط با استخدام منابع انسانی دانشگر می‌توان به شکل فزاینده دارائیها و سرمایه‌های داخلی سازمان را افزایش داد. ایجاد نمود. سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های فکری موجب بروز اثر فزاینده و متعاقباً انباشت و تشکیل سرمایه و مهمتر از آن خودافزائی خواهد شد به اعتقاد لسترتارو در کتاب ثروت‌آفرینان این متخصصان هستند که دانش جدید را کشف می‌کنند، محصولات جدید و فرآیندهای نو را اختراع می‌کنند، فرآیندهای تولید را اداره می‌کنند، با حداقل ماشینها و تجهیزات پیچیده را به خوبی نگهداری می‌کنند و حتی ابزارها و فرآیندهای جدید را که حاصل پیشرفت دانش دانشگران سطوح بالاتر است، بکار می‌گیرند.

ایجاد سرمایه انسانی به اقتضای طبیعت خود فرایندی اجتماعی است نه فردی، و در آینده‌ای بسیار نزدیک که دانش و تخصص جای منابع طبیعی را خواهد گرفت و به شکل عنصر اصلی سومین انقلاب صنعتی در خواهد آمد، همین شاخصهای توزیع ثروت انسانی و ثروت طبیعی رتبه بندیها را متحول خواهد نمود. به عبارت دیگر ارزش منابع انسانی رو به افزایش و ارزش منابع طبیعی رو به کاهش خواهد گذاشت.

به عبارت بهتر هرم دانش ترسیم شده در قبل، همین بنای هرم ثروت خود افزا و بدون استهلاک است که در قرن بیست و

که در آن قیمت تابعی کاهنده از مقادیر عرضه شده می‌باشد. منحنی تقاضای کار برای یک بنگاه در شرایط انحصاری بدین صورت ارائه می‌گردد:



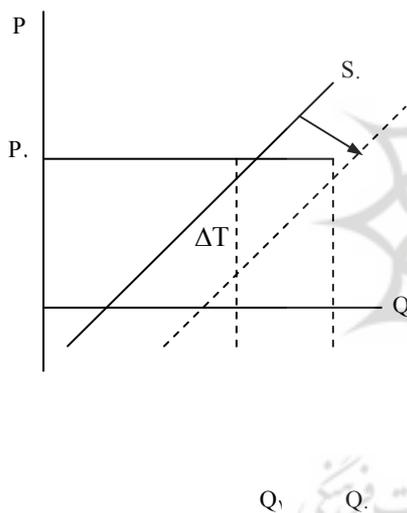
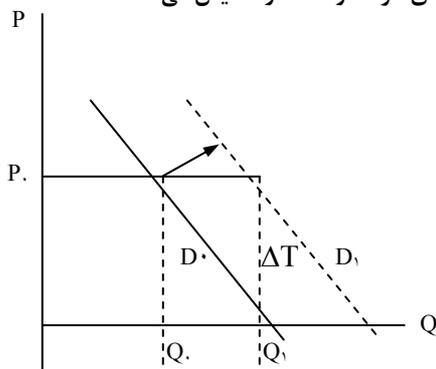
شکل ۱۱: منحنی تقاضای کار برای بنگاه انحصاری

هزینه نهائی استخدام کارگر جدید در این مدل ساده هنوز برابر نرخ دستمزد  $w$  می‌باشد. انحصارگر برای حداکثر کردن سود خود تا آنجا به استخدام نیروی کار ادامه می‌دهد که درآمد نهائی ناشی از استخدام واحدهای اضافی کار به سطح هزینه نهائی کاهش یابد.

اما با توجه به مباحث نظری در ارتباط با شرایط بازار رقابتی و انحصاری و استراتژی استخدام نیروی انسانی در بازار کار و تعامل این مطالب با مدیریت دانش می‌توان گفت مدیران دانش با گزاره‌های متعددی در خصوص استخدام دو گروه دانشگر مواجه هستند.

۱. دو گروه متمایز نیروی انسانی یعنی گروه متناسب با استراتژی کدگذاری و گروه متناسب با شخصی‌سازی، برای استخدام مطرح است.

مصرف‌کنندگان در طرف تقاضا در همان سطح از قیمت‌ها می‌توانند بیشتر تقاضا و مصرف نمایند. شکل ۱۲ تغییرات فناوری و منحنیهای عرضه و تقاضا را نمایش می‌دهد:



شکل ۱۲: منحنیهای عرضه و تقاضا با تغییر فناوری

یکی دیگر از موارد مهم در خصوص استخدام منابع انسانی در حوزه مدیریت دانش مسئله کشش تقاضای نیروی کار در دو استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی و نظام پرداختهای عادلانه به کارکنان دانشگر می‌باشد؛ چرا که بحث چسبندگی دستمزدها و چسبندگی محلی (جغرافیائی) در خصوص این دو گروه به ویژه گروه دانشگران دانش پنهان یا ضمنی مطرح نیست، زیرا برای ایشان محدودیت و چسبندگیهای معمولی کارکنان یک سازمان

یکم نیز به تحولات جدی در نظام کسب مهارتها و تخصصها نیازمند است.

در بلند مدت، ثروتی که حاصل عملکرد بازار باشد افزایش نمی‌یابد، مگر اینکه بهره‌وری افزایش یابد. بهره‌وری عبارت است از چیدن ستونهای اصلی هرم ثروت در کنار یکدیگر به طوری که انسانها با عمر و انرژی محدود خود بتوانند بیش از پیش تولید کنند. فناوریهای جدید با مهارتها و تخصصهای جدید جفت می‌شوند و به شیوه‌ای نو، سازمان می‌یابند، ابزارهای جدید را به کار می‌گیرند و منابع جدید انرژی مورد استفاده قرار می‌گیرند تا اشیای جدید بسازند. در حقیقت تفاوت رشد نهاده‌ها و تولید موجب افزایش ثروت می‌شود.

بهره‌وری و تولید نهائی نیروی کار با سه عامل رشد، شتاب و نرخ مستمر و صعودی بهره‌وری، همواره مورد توجه مدیران دانشی یک سازمان بوده است. در این ارتباط می‌توان ادعا کرد انتخاب یک استراتژی در استخدام منابع انسانی و مهیامودن شرایط مناسب برای کارکنان و جلب رضایت ایشان تضمین کننده سه عامل مهم رشد پرشتاب، مستمر و همواره صعودی نسبت به مقیاس می‌باشد.

افزایش بهره‌وری ناشی از تغییر مثبت ضریب فناوری در تابع تولید، موجب افزایش کارائی تکنیکی<sup>۳۶</sup> می‌شود. افزایش کارائی تکنیکی هزینه‌های تولید را کاهش داده و در نتیجه موجب کاهش قیمت تمام‌شده کالا و خدمات می‌گردد. بنابراین کارائی قیمت نیز بهبود می‌یابد و از ضرب کارائی تکنیکی و کارائی قیمتی، کارائی اقتصادی بدست می‌آید. می‌توان اذعان کرد با توجه به اینکه استخدام هر یک از گروه‌های خاص منابع انسانی و انتخاب یک استراتژی مناسب مدیریت دانش موجب افزایش کارائی تکنیکی شده و چرخه فوق را فعال می‌نماید، و کارائی اقتصادی و بهره‌وری را افزایش خواهد داد. در مبانی اقتصاد خرد مطرح است که هر گاه ضریب تکنیکی یا فناوری تغییر مثبت می‌کند، منحنی عرضه را به سمت راست و پائین می‌کشاند و این بدان معنی است که در طرف عرضه هزینه‌های تولید با افزایش فناوری کاهش یافته و می‌توان با صرف هزینه کمتر محصول بیشتری تولید نمود و همچنین با تغییر فناوری، قیمت تمام شده کالا و خدمات کاهش می‌یابد بنابراین

نحوه پرداخت دستمزد و پاداش به این دو گروه کاملاً متفاوت است و بدین لحاظ علماء مدیریت دانش توصیه می‌کنند از یک استراتژی در مدیریت دانش، یعنی کدگذاری یا شخصی‌سازی استفاده شود، زیرا استراتژی استفاده نیروی کار در هر یک از استراتژیهای یاد شده نیز متفاوت است.

شکاف در نظام پرداختها بین این دو گروه استخدام شده موجب بروز تعارض در سازمان می‌شود و معمولاً منابع انسانی دانش - شیء توجیهات این مقدار اختلاف دستمزدها و پاداشها از طرف مدیران دانش را نمی‌پذیرند.

در حقیقت صاحبان فرآیندهای سازمانی به ویژه مدیران دایره‌های منابع انسانی باید بدانند برای مدیریت و سازماندهی از بهترین ابزار و روشها در شناسائی و گزینش استفاده نمایند. شکل ۱۳ به بخشی از این توصیه‌ها اشاره می‌نماید.

وجود ندارد. از طرفی دیگر با توجه به پیشرفتهای چشمگیر در زمینه شبکه‌های اینترنتی و دهکده جهانی و نزدیک شدن اشخاص حقیقی و حقوقی با یکدیگر، امکان جا به جایی سریع و بهینه را برای منابع انسانی دانش - فرایند یا دانشگران دانش پنهان مهیا شده است.

مهمتر از همه اینکه فقدان مدیریت دانش و عدم رشد علمی و فناوری در سازمانها در کشورهای جهان سومی موجب می‌شود کسش تقاضای نیروی کار دانشگران دانش - فرایند در شرایط انحصاری، انحصار دولتی و رقابتی افزایش یابد در نتیجه کارفرمایان در مقابل افزایش یک درصدی تقاضای اضافه دستمزد و امکانات در مقابل کارکنان حساسیت شدیدی نشان دهند. از طرف دیگر چون برای این گروه از نیروی کار، متقاضی با پرداختی و امکانات بیشتر در ماورای اقیانوسها وجود دارد، جایجائی یا مهاجرت کارکنان دانشگر به سرعت و سهولت انجام می‌پذیرد.

در عین حال این دسته از منابع انسانی در محیطهای کسب و کار نامتجانس، دچار روزمره‌گی می‌شوند و باید برای ارضاء و استفاده از گنجهای نهفته در هرم ثروت مستتر در ایشان از ابزار و روشهای تخصصی، به روز و متناسب استفاده نمود.

مدیریت دانش

استراتژی، استخدام منابع انسانی

استراتژی شخصی سازی

- استخدام افرادی که دارای حداقل مدرک تحصیلی مدیریت اجرایی بوده و قادر باشند خود مشکلات را حل کنند و ابهام و پیچیدگی شرایط را تحمل نمایند.  
- پاداش به افرادی تعلق می‌گیرد که قادرند مستقیماً در دانش یکدیگر سهیم شوند.

- به استخدام در آوردن افرادی که به خوبی قادرند دانش را مورد استفاده قرار داده و راه حلهایی را به اجرا در آورند.  
- پاداش عمومی به کارکنان به دلیل کاربرد و نقشی که برای پایگاه اطلاعاتی داشته اند تعلق می‌گیرد.

شکل ۱۳: استراتژی استخدام منابع انسانی دانشگر

استخدام منابع انسانی را به عنوان ضامن رشد، شتاب و استمرار بازدهی صعودی نسبت به مقیاس مطرح می‌نماید. بنابراین توجه به همگونی و تناسب این استراتژیها با مدل‌های اقتصادی برای تعامل با قواعد محیط کسب و کار در نمودار انتخاب مدل‌های اقتصادی صورت می‌گیرد.

شناسایی و انتخاب یکی از این استراتژیهای استخدام در یک شرایط پویا و به روز، همراه با در نظر گرفتن قواعد محیطهای کسب و کار و یکی از مدل‌های اقتصادی معنی‌دار می‌باشد، چرا که برای مانائی سازمان و یا جلوگیری از چالشها و بحرانهای بازار رقابتی که به شدت به صورت تنگاتنگ از طرف رقبا بر سازمان وارد می‌آید، توجه به این نکات در استخدام نیروی کار اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. به عبارت بهتر اتخاذ استراتژی بهینه



شکل ۱۴: مدیریت استراتژیک دانش مبتنی بر مدل‌های اقتصادی

شخصی‌سازی بر اساس زیرساخت‌های یاد شده از قبیل فناوری اطلاعات و ارتباطات، استخدام منابع انسانی، انتخاب مدل‌های اقتصادی و هماهنگی با محیط کسب و کار از نظر انحصاری یا رقابتی که نمودار توضیحی آن ارائه می‌گردد توانستند به موفقیت‌های چشمگیر و سودهای هنگفتی دست پیدا کنند.

اگر چه بازار رقابت کامل، همواره بازار ایده آل و از آرزوهای دیرینه اقتصاددانان می‌باشد و تاکنون در هیچ محیط کسب و کاری ایجاد نگردیده اما در این قسمت بازار انحصاری را نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار نمی‌دهیم چرا که صاحب‌نظران و اندیشمندان بر این

اگر چه مدل‌های اقتصادی قطعاً به مطالعه بازار اهتمام دارد و تفکیک این بخش با استراتژی استخدام منابع انسانی کار دشواری است ولی در بخش انتخاب مدل‌های اقتصادی به نظر می‌رسد مدیران دانش رویکردهای خود را مانند رجحانهای پروژه‌های سرمایه‌گذاری، بر اساس یک متدولوژی نظام‌مند مرتب و برنامه‌ریزی می‌کنند.

در این راستا شرکتهای آندرسون کانسالتینگ و ارنست اندیانگ با استفاده از استراتژیهای مدیریت دانش در قالب کدگذاری و شرکتهای مکینزی و بان با اتخاذ استراتژی

طرف دولتها وضع می‌شود.

باورند که پدیده انحصار یک نابازار است و در عین حال باز تولید بازار رقابتی است و برای تعدیل و کنترل آن قوانین ضدانحصار از



شکل ۱۵: مدیریت استراتژیک دانش در شرایط بازار رقابتی

## ۱۱. چرخه استخدام، سود و توسعه منابع انسانی

اما شرکتهای مشاوره‌ای دیگری مانند بلنکو<sup>۴۸</sup> گرفتار مشکلاتی شدند که از ابتدا راه حلهای مشخصی برای برون‌رفت از آنها پیدا نکردند. البته آنها تلاش کردند با بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادات مشورتی همکارانشان شناخت بیشتر و عمیقتری نسبت به مشکلات پیدا کنند که منجر به بازدهی و سود بیشتر در محیط کسب و کار شود.

بنابراین در استراتژی کدگذاری به دلیل آنکه دانش - اطلاعات در پایگاه الکترونیکی ذخیره می‌شود و افراد بیشتری به طور همزمان و سریعتر با صرفه‌جویی در زمان و هزینه می‌توانند به این اطلاعات دست پیدا کنند، سرمایه‌گذاری بیشتری صورت می‌گیرد. زیرا این عوامل به شرکتهای امکان

شرکتهایی از قبیل "راندل لاو"<sup>۳۷</sup> به دلیل مواجه بودن با مشکلات عدیده مجبور به استعمال روش کدگذاری و استفاده مجدد از سیستمهای اطلاعاتی شدند. در حقیقت به دلیل یکنواخت بودن خدمات ارائه شده و ارزان بودن آن، مشتریان بیشتر منتفع شدند و شرکتهایی که توانستند با برنامه‌های کاری، کدهای نرم‌افزاری و راه‌حلهایی از این دست، این فرایند را به پیش ببرند و خود نیز سود سرشاری را بدست آورند، توانستند پاداشهای بیشتری نیز به کارکنانشان بپردازند.

استراتژی و رویکرد متفاوت اقدام نمایند. شکل ۱۶ انتخاب استراتژیهای آموزش را در دو بخش نشان می‌دهد.

مدیریت دانش	
استراتژی آموزش منابع انسانی	
استراتژی شخصی سازی	استراتژی کد گذاری
<p>- فارغ التحصیلان مدارج عالی مدیریت اجرایی را که از قوه خلاقیت و نوآوری برخوردار هستند به استخدام در می‌آورند تا بتوانند تجزیه و تحلیل نمایند و قوه خلاقه شان را برای حل مشکلات استفاده نمایند.</p> <p>- مشاوران با بهره گیری از روش «فرد با فرد» با یکدیگر در تبدیل تولید دانش می‌نمایند.</p> <p>- مهمترین بخش کار آموزش در این استراتژی آموزش دیدن و به روز شدن زیر نظر مشاوران با تجربه با عنوان «استاد» می‌باشد.</p>	<p>- دانش‌آموختگان دوره کارشناسی و پایتر از کارشناسی دانشگاه‌های معتبر را استخدام و در مراکز آموزشی فنی-حرفه‌ای خود از طریق سناریوهای مرتبط آموزش می‌دهند.</p> <p>- این گروهها با دانش «کدگذاری» شده به وسیله رایانه بیشتر اجراکننده هستند.</p> <p>- مهمترین بخش کار آموزش در این استراتژی زیر نظر حرفه‌ای‌ترها برای پیاده سازی ذهنیات بر روی کاغذ و سپس در حافظه الکترونیکی به صورت مستند می‌باشد.</p>

شکل ۱۶: استراتژی آموزش منابع انسانی

می‌دهد پروژه‌های بیشتری را در اختیار گرفته و با توجه به اصل اقتصادی «صرفه جوئی نسبت به مقیاس» سودآوری پروژه‌های سرمایه‌گذاری را افزایش دهند. در ادامه مدیران این شرکتها قادر خواهند بود منابع انسانی بیشتری را استخدام کرده و آموزش داده و بالاخره منابع انسانی شرکت را از نظر کمی و کیفی توسعه دهند. برخلاف استراتژی کدگذاری، استراتژی شخصی‌سازی که متکی بر «افراد متخصص» و دانش- فرایند می‌باشد مطرح است. فرآیند یا چرخه انتقال این نوع از دانش مشکل، زمان‌بر و هزینه‌بر است. لذا چون این اقدام به کندی صورت می‌گیرد نمی‌توان آنرا به سهولت در اختیار گرفت و قاعده‌مند نمود. نمی‌توان از نظر کمی و کیفی منابع انسانی را به سرعت و سهولت برای یک دوره زمانی کوتاه استخدام و تربیت نمود و انتظار بازدهی و سود در کوتاه مدت نیز غیر منطقی است.

به عنوان مثال، در سال ۱۹۹۷ حق الزحمه روزانه یک مشاور در شرکت مکینزی به طور متوسط بیش از ۲۰۰۰ دلار بود، در حالی که در همین زمان حق الزحمه مشاوران شرکت آندرسون که دانش کدگذاری را در اختیار مشتریان می‌گذاشت، به ندرت از ۶۰۰ دلار تجاوز می‌کرد.

## ۱۲. استراتژی مدیریت دانش در آموزش منابع انسانی

بدیهی است در استراتژی شخصی‌سازی نسبت مشاوران به شرکاء یا مشتریان در مقایسه با استراتژی کدگذاری کمتر است. از طرف دیگر از آنجا که در استراتژی شخصی‌سازی فرایند سهیم شدن در اطلاعات از طریق ارتباطات چهره به چهره انجام می‌گیرد، بنابراین نمی‌توان تعداد زیادی مشاور را برای یک دوره زمانی کوتاه استخدام نمود. زیرا هر شخص تازه‌وارد نیاز به میزان خاصی آموزش از طریق «فرد با فرد» دارد. به این دو علت مهم شرکتهای مشاوره‌ای که در زمینه «استراتژی شخصی‌سازی» خدمات ارائه می‌دهند، دریافته‌اند که به منظور دستیابی به رشد سریع می‌بایست از ارائه خدماتی که به صورت سفارشی ارائه می‌گردد، انصراف بدهند.

شرکتهایی چون «ارنست اندیانگ» و «آندرسون کانسالتینگ» با استراتژی کدگذاری دانش مبتنی بر اطلاعات یا دانش- شیء را

سرمایه اصلی شرکتهای مشاوره‌ای و دانش‌بنیان، دانش است. آموزش و سرمایه‌گذاری در زمینه فراهم آوردن ابزار، روشها و فناوری آموزشی به منظور رشد و به روز نمودن دانش مشاوران و کارکنان اقدامی عقلانی و اجتناب‌ناپذیر است.

همچنین به سبب اینکه مشاوران و کارکنان این شرکتها خود نیز از سرمایه‌ها و داراییهای ارزشمند به حساب می‌آیند، سرمایه‌گذاری در این خصوص با اثر فزاینده در افزایش سرمایه و در افزایش سود شرکت همراه است. اما با توجه به اینکه این شرکتها با دو استراتژی متفاوت کدگذاری و شخصی‌سازی به استخدام منابع انسانی مورد نیاز مبادرت می‌ورزند، در ارتباط با آموزش و تربیت منابع انسانی مورد نیاز خود نیز باید با دو

به برنامه‌ریزی و بررسی‌های تخصصی نیاز هست. کما اینکه به تعاملات هر یک از استراتژی‌های مدیریت دانش و تجزیه و تحلیل هرم و سلسله مراتب دانش و اینکه با هر یک از استراتژیها کدام قسم ازدانش را در اختیار گرفته و به کار بندیم از اهمیت زیادی برخوردار است. تبیین شد که با استراتژی کدگذاری فقط قادر خواهیم بود از سطح دوم هرم و سلسله مراتب دانش بهره ببریم و شرکتهای "کانسالتینگ آندرسون" و "ارنست اندیانگ" توانسته‌اند به شکل کاربردی توفیقات چشمگیری داشته باشند. با استراتژی شخصی‌سازی ما یک سطح بالاتر از هرم دانش یا دانش پنهان را در اختیار گرفته و مانند شرکتهای "بوستون" و "مکینزی" به موفقیت‌هایی دست پیدا می‌کنیم.

از طرفی ضمن تشریح تئوریک تابع تولید و بررسی بازدهی نهائی و متوسط نیروی کار و اذعان کاربردی هر یک از استراتژیهای مدیریت دانش و تحول بازدهیهای این دو گروه متفاوت از منابع انسانی که معادلات تابع تولید را به سبب اینکه هم نیروی کار هستند و هم از سرمایه‌های یک سازمان، به تحولات در این حوزه پرداخته شد.

درعین حال بحث نظری انگیزه‌های استخدام و تعدیل نیروی کار و مبحث کاربردی استراتژی استخدام دانشجویان در مدیریت دانش مجدداً با آثار مثبت فزاینده استخدام دانشجویان به عنوان مولدان هرم ثروت یک سازمان با انتقال منحنیهای عرضه و تقاضا ظاهر شد، ولی با چالش بالا بودن کشش تقاضای نیروی کار در کشورهای جهان سوم و ایران این آثار مثبت به یک خنثائی توجه برانگیز تبدیل گردید.

ایجاد رشد، شتاب و استمرار صعودی بهره‌وری و کارائی و کاهش قیمت تمام‌شده و تورم نیز از برکات منابع انسانی کارا است، که فرایند سودآوری در محیط رقابتی کسب و کار را فراهم می‌آورد که با ارائه مطالبی کاربردی، به اثبات مبانی تئوری یاد شده اشاره گردید. از طرفی نظام پرداختها متناسب با ارزش نهائی نیروی کار و تبعیض در دستمزدها در استراتژیهای مدیریت دانش تشریح شد.

انتخاب یک مدل اقتصادی و درک شرایط اقتصادی بازار، متناسب با استراتژیهای مدیریت دانش یک ضرورت مهم بود و در خاتمه، آموزش و تربیت نیروی انسانی در هر یک از

و شرکتهای بوستون و مکینزی نیز توانستند با استراتژی شخصی‌سازی دانش از نوع دانش- فرآیند را آموزش دهند و هر یک در ارتباط با توسعه کمی و کیفی منابع انسانی استخدام شده توفیقات چشمگیری را به دست آورند.

## نتیجه گیری

اگر چه از قدیم یک تقسیم‌بندی کلی در ارتباط با محورهای فعالیت یک سازمان یا بنگاه تحت عناوین سرمایه‌بر، فناوری‌بر و کارگر‌بر بودن وجود داشته است، لیکن در قرن بیست و یکم که عصر دانش نام گذاری شده است زیر بنای رشد و توسعه را با محوریت اصلی انسان معرفی می‌نمایند و تلویحاً بکارگیری همه منابع را برای رشد و توسعه منابع انسانی به عنوان موتور محرک دیگر بخشها حیاتی و اجتناب‌ناپذیر بر می‌شمرند. در عین حال قرائت انسان‌محوری عصر حاضر نیز با اعصار و اسلاف گذشته کاملاً متفاوت گردیده است. اکنون انسانهای دانشگر و ابزارمند در یونیفرمهای یقه سفید و یقه آبی منشا تحولات پرشتاب و مستمر عصر اطلاعات و دانش اند و اگر تا یک دهه قبل از هزاره سوم اساسی‌ترین دغدغه صاحبان فرایندها، کسب دانش مدیریتی برای استفاده بهینه از منابع طبیعی و دیگر عوامل تولید بود، اکنون انسان و هرم دانش او و معماری و مدیریت دانش آشکار و پنهان وی که گنجهای هرم ثروت را تشکیل می‌دهد، از محوری‌ترین مباحث توسعه منابع انسانی قلمداد می‌شود.

بدین سبب افقهای پارادایمهای استراتژیک فرهنگی، فنی، اقتصادی و مدیریتی به موضوع مدیریت دانش به عنوان مبنا و محور توسعه منابع انسانی یک الزام اجتناب‌ناپذیر است.

مدیریت دانش بر دو فناوری اطلاعات و ارتباطات با محوریت منابع انسانی دانشگر بنا نهاده شده است. دانش پژوهان به دو گروه دانش- شیء و دانش- فرآیند طبقه‌بندی می‌شوند و با توجه به نگاه استراتژیک به مدیریت دانش، دانش این دو گروه را به دو استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی تقسیم می‌نماییم. اما برای تعامل و رویارویی با اهداف و شرایط پیش رو در حوزه‌های مختلف

۱۷. [www.ktic](http://www.ktic) "Information, knowledge, and document management technology"
۱۸. Carl frappaolo, "Defining knowledge management: four basic function ۱۹۹۸"
۱۹. Vivek Gupta's article, "An introduction to data warehousing" (August ۱۹۹۷)
۲۰. Gopal and Gagnon's white paper ۹۶۹۷.nsf /all /۹۵۰۶۱, LEADSL ۹۵۰۶ lead
۲۱. Justin Hubbard, "knowledge tools debte," Information week, March ۱۶, ۱۹۹۸,
۲۲. Carillo, Karen, "chief knowledge officers leverage information", Information week.
۲۳. <http://www.visualmining.com/reporting-tools/business-intelligence.html>
۲۴. <http://www.datacommand.com/index.asp>
۲۵. [http://www.informationbuilders.com/test\\_drive/index.html](http://www.informationbuilders.com/test_drive/index.html)
۲۶. [http://www.businessobjects.com/solutions/enterprise\\_solutions/default.asp](http://www.businessobjects.com/solutions/enterprise_solutions/default.asp)
۲۷. <http://www.business-intelligence.co.uk/default.asp>
۲۸. <http://www.cognos.com/businessintelligence/index.html>
۲۹. <http://www.sric-bi.com/consulting/strategy.html>
۳۰. <http://www.informationweek.bizintelligencepipeline.com>
۳۱. <http://www.informationweek.com/techcenters/sw/bizapps/bizintelligence/>
۳۲. <http://www.cbinet.com/information/information.html>
۳۳. <http://www.cio.com/archive/۰۹۱۵۰۳/smart.html>
۳۴. [http://www.crm۲day.com/business\\_intelligence/](http://www.crm۲day.com/business_intelligence/)
۳۵. <http://www.developer.com/tech/article.php/۳۳۳۴۲۶۱>
۳۶. <http://www.dialog.com/source/onside/eiu.pdf>
۳۷. <http://www.research.ibm.com/journal/sj/۴۱۴/cody.pdf>
۳۸. [http://www.cognos.com/products/noticceast/even\\_driven\\_bi.pdf](http://www.cognos.com/products/noticceast/even_driven_bi.pdf)
۳۹. <http://www.factiva.com/infopro/busintellletter.pdf>
۴۰. [http://www.govtech.net/govcenter/solcenter/pdfs/GTMicrosoft۱۰\\_۰۱.pdf](http://www.govtech.net/govcenter/solcenter/pdfs/GTMicrosoft۱۰_۰۱.pdf)
۴۱. <http://www.wipro.co.in/whitepaper/businessintelligence۱.pdf>
۴۲. [http://www.elite.com/solutions/product/pdf/DS\\_business\\_intelligence\\_fnl.pdf](http://www.elite.com/solutions/product/pdf/DS_business_intelligence_fnl.pdf)
۴۳. [http://www.businessobjects.com/resources/ps/data\\_integration\\_bi\\_information.pdf](http://www.businessobjects.com/resources/ps/data_integration_bi_information.pdf)
۴۴. <http://www.intel.com/business/bss/solutions/blueprints/pdf/s۰۲۲۴۰۷.pdf>

پی نوشت

استراتژیهای مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه گذاری خودافزا و انباشت و تشکیل سرمایه و کسب فرایند سود و بهره‌وری فزاینده و توجیه گردید. بنابراین انتخاب و اجرای استراتژیهای متناسب مدیریت دانش، در نظر گرفتن یکی از مدل‌های اقتصادی، استخدام گروه‌های واجد شرایط منابع انسانی و آموزش آنها در سازمانها و شرکتهای مختلف مشاوره‌ای، تحقیقاتی، چیدمان رایانه و غیره به منظور توسعه کمی و کیفی منابع انسانی و ایجاد بهره‌وری بالا و کسب سود در محیطهای کسب و کار توصیه می‌گردد.

## منابع

۱. Jeffrey A.Mello, Jeff Mello, **Strategic Human Resource Management**
۲. Susan E.Jack son, Randall S.schuler, **Managing Human Resources Through Strategic Partner Ship**
۳. Joee Martocchio (Author), **Strategic compensation: A Human Resource**
۴. Gregory G.Dess, Joseph C.picken Availability, **Beyond Productivity: How Leading Companies Achieve Superior Performance By leveraging Their Human Capital**
۵. By Robert L.Craig ( Editor), American Society For Trainir and Development, **The ASTD Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development**
۶. ویلیام ایچ. برانسون، تئوری و سیاستهای اقتصاد کلان، ترجمه عباس شاکری
۷. آلن رادینگ، مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی
۸. ثروت آفرینان: قواعد بازی در قرن بیست و یکم
۹. لسرتارو، رویارویی بزرگ، ترجمه مهندس کیواند
۱۰. استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست؟ ترجمه: محمد محمدی
۱۱. کارل کالست، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، ترجمه صدیقه احمدی فصیح
۱۲. امیر محترمی و مهندس مجید تفرشی، تاثیرات فناوری اطلاعات بر زنجیره ارزش سازمانی
۱۳. [www.odbm facts.com/trajectory/trjintr.html](http://www.odbm facts.com/trajectory/trjintr.html)
۱۴. [www.softwar,ibm.com/data/iminer/fordata/down/aud/white fam۳](http://www.softwar,ibm.com/data/iminer/fordata/down/aud/white fam۳)
۱۵. [www.computer world.com/home/online](http://www.computer world.com/home/online)
۱۶. [www.brint.com/wwwboard](http://www.brint.com/wwwboard)

۱. Paradigm
۲. Research and development
۳. Knowledge management
۴. Human resources
۵. Scientific and intellectual capital
۶. Value chain
۷. Value Added
۸. Knowledge chain
۹. Learning organization
۱۰. Karl Sveiby
۱۱. Knowledge-Object
۱۲. Information theory
۱۳. Knowledge-Process
۱۴. Denham Grey ۱۹۹۸
۱۵. Knowledge hierarchy
۱۶. Information Technology
۱۷. Atomic detail
۱۸. Wisdom
۱۹. Meta knowledge
۲۰. Codification strategy
۲۱. Possibility study
۲۲. Personalization strategy
۲۳. People to documents approach
۲۴. systematic
۲۵. People finder
۲۶. Multiplier effect
۲۷. Enterprise resource planning
۲۸. Data quest ۲۰۱۹۹۹
۲۹. E&Y center for business innovation and intelligence)
۳۰. Intranet
۳۱. Average labour productivity
۳۲. Average product of labour
۳۳. Marginal product of labour
۳۴. Marginal value product of labour
۳۵. Wages
۳۶. Technical Efficiency
۳۷. Randel low
۳۸. Blanko



مجله علمی و مطالعات فریبندی  
 مرکز جامع علوم انسانی