



## مدیریت دانش از دریچه ای نو

ترجمه و تلخیص: علیرضا مقدسی<sup>۱</sup>

(عضو هیات علمی دانشگاه امام رضا (ع))



### مقدمه

#### ۱- مدیریت دانش سخت (Hard-knowledge): اکثر

آنچه که به عنوان مدیریت دانش نامیده می شود؛ به دانش سخت مربوط می شود که بر گردآوری، ذخیره و تسخیر دانش تاکید می کند. اغلب مقالات مرتبط با مدیریت دانش نیز دارای نگرش کاربردی نسبت به این نوع دانش هستند و بر آن متمرکز شده اند. این نوع نگرش به دانش به تلاش هایی برای دریافت دانش از گروهی از متخصصان منجر شده است به طوریکه می تواند توسط گروه دیگری از افراد که مهارت کمتری دارند، مورد استفاده قرار گیرد. بر سر به کارگیری مدیریت دانش سخت مشکلات زیادی وجود دارد، همانطور که چارچوب های بسیاری نیز وجود دارند. اخیراً برخی از محققان اقدام به شناسایی چالش های ایجاد شده به وسیله دانش سخت نیز نموده اند.

برای مثال، (( مجله مروری بر پژوهش عملیاتی)) (Operation Research Review) در سال ۲۰۰۲ میلادی گزارشی در مورد تعمیرکاران دستگاه های کپی ارائه دارد که بر طبق آن تعمیرکاران برای تعمیر دستگاه های کپی از دفترچه های راهنمای تهیه شده توسط طراحان آن استفاده می کردند، ولی در بعضی مواقع مشکلاتی اتفاق می افتاد که به وسیله دفترچه های راهنما قابل حل نبود و تعمیرکاران مجبور بودند تا با این گونه از مشکلات در حین انجام کار مقابله کنند. این نحوه کار آنها، نوعی از تلاش های مرتبط با مدیریت دانش سخت است.

#### 2- مدیریت دانش نرم (Soft-knowledge): این نوع از دانش کمتر قابل اندازه گیری است و نمی توان به آسانی آن را ذخیره و کدبندی کرد. نمونه هایی از این نوع دانش شامل دانش تاکتیکی است که به راحتی قابل بیان شدن نیستند. برای نمونه تجربه اکتسابی و مهارت های خودکار به همراه دانش اکتسابی و دانش فرهنگی و در عمل تثبیت می شوند. وقتیکه یک سازمان نیروهای ستادی خود را از دست می دهد، در حقیقت، دانش نرمی که از دست رفته به آسانی قابل جایگزین شدن نیست. برای مثال وقتیکه بعضی از سازمان ها از فعالیت لایه های میانی مدیریت جلوگیری نمودند،

در حال حاضر دانش (Knowledge) به طور فزاینده ای به یک منبع مهم سازمانی تبدیل شده است و سازمان های عصر اطلاعات گام های مهمی را برای مدیریت آن برداشته اند. در این زمینه جهانی شدن، کوچک سازی سازمانی و منبع یابی از بیرون عوامل عمده ای هستند که سازمان ها با آنها مواجه بوده و به همین روی ناگزیر به سازمان دهی دانش خویش شده اند. همچنین پذیرش موارد فوق نتایجی را هم برای پیدا کردن راه کارهایی جهت سهیم شدن در دانش و هم مدیریت آن در پی خواهد داشت. در ادامه تاثیر هر یک از آنها را بررسی می شوند:

#### ۱- جهانی شدن (Globalization):

همچنانکه که فشارها و تهدیدات خارجی و محیطی برای جهانی شدن افزایش می یابد، همکاری و هماهنگی موجود بین سازمان ها، بیشتر حالت پراکنده به خود می گیرد. در نتیجه تسهیم دانش (Knowledge Sharing) سازمانی در یک محیط بین المللی پراکنده به یک بخش اساسی از کارکرد مدیریت دانش تبدیل شده است.

#### ۲- کوچک سازی سازمانی (Downsizing):

همچنانکه سازمان های بازرگانی با فشارهای جدیدی جهت کوچک کردن سازمان مواجه می شوند، به تدریج دانش خود را از دست می دهند، زیرا افرادی که سازمان را ترک می کنند آنچه را که می دانند با خودشان خارج می کنند.

#### 3- منبع یابی از بیرون (Outsourcing):

منبع یابی از بیرون بر اغلب سازمان ها تاثیر گذارده است و به دنبال آن بسیاری از سازمان ها در حال تجربه کردن شکل های جدیدی از ساختار و سازمان دهی هستند که این تغییرات ساختاری برای کنار آمدن آنها با تعاملات بین المللی فزاینده در امر کسب و کار می باشد. به دنبال آن سازمان ها پی برده اند که برای حفظ انعطاف پذیری اساسی در جهت تشکیل تیم های کاری بین المللی باید تغییر جهت دهند و از این رو به شدت به مدیریت دانش نیازمندند.

### انواع مدیریت دانش

این مقاله مابین دانش سخت و دانش نرم تفاوت قائل شده و لذا برای هر یک نوعی مدیریت را در نظر گرفته است.



## انواع پایگاه های دانش

انواع پایگاه های دانش که به دو دسته سیستمی و سازمانی تقسیم می شوند عبارتند از:

۱- پایگاه دانش سیستمی (Systematic Database): پایگاه دانش سیستمی مجموعه ای از داده های قابل یادآوری، مدل ها، فراداده ها و بالاخره پیشنهادهای معتبر و منع شده می باشد. در این نگرش سیستم مدیریت دانش نیازمند یک پایگاه دانش برای شروع عملیات است.

۲- پایگاه دانش سازمانی (Organizational Database): پایگاه دانش سازمانی یک پایگاه داده رسمی می باشد. برای روشن شدن معنی آن به ویژگی های بیشتر زیر توجه کنید:  
الف- سازمان ها شامل افراد و گروه های رسمی و غیر رسمی می باشند.

ب- می توان خواص تحلیلی، ساختاری و جهانی را برای هر گروه و هر سازمان به عنوان یک کل تشخیص داد. خواص تحلیلی از انسجام داده های اعضاء مجموعه به دست می آید. خواص ساختاری از اجزاء بعضی عملیات ها بر روی روابط داده های هر یک از اعضاء مجموعه با اعضاء دیگر حاصل می شود. دانش در پایگاه دانش سازمانی به دسته های زیر تقسیم می شوند:

۱- دانش برنامه ریزی کننده (Programming Knowledge): شامل یک شبکه از پیشنهادهای است که اختیارات تصمیم را به نتایج پیش بینی شده و بعضی نتایج را به اهداف، مقاصد و اولویت های بیان شده در سلسله مراتب اهداف ربط می دهد.

۲- دانش توصیف کننده (Descriptive Knowledge): یک شبکه از پیشنهادهای است که آنچه وجود داشته و یا دارد را مشخص می کند.

۳- دانش پیش بینی کننده (Predictive Knowledge): یک شبکه از پیشنهادهای است که ارزش متغیرهایی را که هنوز در دسترس نیستند، مشخص می کند.

۴- دانش ارزیابی (Evaluation Knowledge): یک شبکه از پیشنهادهای که ارزش متغیر توصیفی یا دانش پیش بینی کننده را ایجاد می کند.

پس از مدتی دریافتند که افراد موثری را از دست داده اند که قادر به حل مشکلات خاص سازمانی بودند و به مسائل اشراف داشتند. همچنین مدیران میانی به خوبی می دانستند که چگونه با افراد متفاوت برخورد کنند و چه کسانی بهترین کارمندان برای انجام وظایف متفاوت می باشند.

برای برداشتن گام اول به سوی مدیریت دانش نرم، داشتن درک و فهم از فرایندهای سازمانی و اجتماعی ضروری است؛ چرا که این فرایندها توانایی تشکیل ساختار یک سازمان را دارند. واگنر و لاو (Wagner and Lave) در سال ۲۰۰۲ پیشنهاد کردند که دانش نرم از طریق فرایندی به نام (( مشارکت جنبی مشروع)) (Legitimate Peripheral Participation (LPP)) ایجاد، نگهداری و تقسیم می شود. همچنین آنها به این نتیجه رسیدند که گروه ها به واسطه پیوستن اشخاص تازه وارد نیروی تازه ای می گیرند؛ چراکه افراد تازه وارد، از طریق مشارکت با قدیمی ترها، وظایف اصلی بیشتری را می پذیرند. در حقیقت آنها از این طریق ارزش ها و طرزفکرهای اجتماعی را می آموزند. به این ترتیب (( عضویت از طریق مشارکت)) و (( مشارکت از طریق عضویت)) مشروعیت می یابد. سه بخش اصلی دانش نرم در فرایند مشارکت جنبی مشروع عبارتند از:

## الف- وجود مجموعه ای از دانش

ب- ساختار دانش برای کاری مخصوص جامعه

ج- وجود دانشی در مورد شایستگی اعضاء

## تفاوت دانش سخت و دانش نرم

دانش نرم در روابط درونی گروه ها تثبیت شده است. همچنین اساس پذیرش دانش سخت کیفیت خوب طراحی سیستم است درحالیکه اساس پذیرش دانش نرم کیفیت خوب قدرت غیررسمی و همراهی با گروه است. به علاوه اگرچه تازه واردها ممکن است درجه ای از حوزه دانش سخت را به همراه داشته باشند، ولی دانش نرم آنها توسعه می یابد و قتیکه آنها از مرحله و وضعیت تازه واردی به سوی وضعیت اعضاء کارآزموده حرکت می کنند.



## انواع سیستم های مدیریت دانش

سیستم های مدیریت دانش به دو دسته سیستمی و سازمانی تقسیم می شوند که عبارتند از:

۱- سیستم مدیریت دانش سیستمی ( Systematic Knowledge Management Systems): این نوع سیستم وظیفه تعامل مداوم و مستمر دانش در بین نمایندگی های درون یک سیستم را برعهده دارد که پایگاه دانش سیستم را تولید، نگهداری و تقویت می کند. وقتی که گفته می شود یک سیستم دانش را مدیریت می کند، در واقع وظایف زیر را انجام می دهد:

الف- سیستم اطلاعات را جمع آوری و نگه داری می کند: اینکه سیستم دانش را نگه می دارد به این معنی است که به ارزیابی پایگاه دانش در مقابل اطلاعات جدید ادامه می دهد. این کار از طریق آزمایش مستمر پایگاه دانش در مقابل معیار اعتبار صورت می گیرد.

ب- فرمول هایی ادراکی ارزیابی تجربه خود را با اهداف، مقاصد، انتظارات و یا فرمول های گذشته مقایسه می کند: اینکه سیستم پایگاه دانش خود را ارتقاء می دهد به این معنی است که پیشنهادات و مدل های جدید را برای پایگاه دانش جمع آوری کرده و قدرت پیش بینی و توضیح دهندگی مدل ها و پیشنهادهای قدیمی را افزایش می دهد، که آن یکی از وظایف سیستم مدیریت دانش سیستمی است.

۲- سیستم مدیریت دانش سازمانی ( Organizational Knowledge Management Systems): یک سیستم

مدیریت دانش در سازمانی رسمی می باشد. آژانس ها در سیستم مدیریت دانش سازمانی ممکن است شخصی و گروهی (رسمی و غیررسمی) باشند که ممکن است دارای خاصیت سازگار و هوشمند مانند انسان و ماشینی باشند. سیستم مدیریت دانش سازمانی به وسیله ساختارهای قدرت، نفوذ و اقتدار که در سازمان ها وجود دارد، به صورت قوی تاثیر پذیرفته است. این ساختارها بر روی ایجاد و انطباق تاثیر می گذارند. معیارهایی که به وسیله سازمان ها برای تولید دانش به کار گرفته می شود؛ سیستم مدیریت دانش سیستمی خروجی هایی را تولید می کند که عبارتند از:

الف- پایگاه فرادانش \_

ب- انتشار دانش به اجزاء سازمان

ج- انتشار دانش در اجزاء سازمانی پایگاه های دانش

د- زیرساخت های تکنیکی مرتبط با دانش

ه- کارکنان تربیت شده و آموزش دیده استفاده کننده از

پایگاه دانش سازمانی

و- کارکنان تربیت شده و آموزش دیده اجرا کننده مدیریت

دانش

## انواع فرایندهای مدیریت دانش

فرایندهای مدیریت دانش به دو دسته سیستمی و سازمانی تقسیم می شوند و عبارتند از:

۱- فرایند مدیریت دانش سیستمی ( Organizational Knowledge Management Process): یک تعامل مستمر در بین آژانس های انسان محور است که به یکپارچگی همه آژانس های مختلف و فعالیت های سیستم مدیریت دانش کمک می کند. در این فرایند فرض می شود که مدیریت دانش یک فعالیت انسانی است که به فرایند مدیریت دانش در آفریدن و حفظ این انسجام کمک کرده است.

۲- فرایند مدیریت دانش سازمانی ( Organizational Knowledge Management Process): یک فرایند تجاری است که به انسجام آژانس های سازمانی مختلف و فعالیت های فرایند مدیریت دانش سازمانی کمک می کند و یک فرایند هدایت شده به وسیله اهداف و مقاصد سازمانی است. به عبارت دیگر فرایند مدیریت دانش سازمانی یک بخش از سیستم مدیریت دانش سازمانی است که کنترل کمتری را در داخل به کار می گیرد. خرده سیستم های فرایند مدیریت دانش سازمانی شامل برنامه ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی هستند. برنامه ریزی به معنی وضع اهداف، مقاصد، اولویت ها و پیش بینی های مورد انتظار می باشند.



- در این فرایند نظارت به معنی ردگیری و توصیف فرایند تجاری است. ارزیابی به معنی ارزیابی بازنگرانه عملکرد فرایند تجاری است. یک راه خوب برای پی بردن به فعالیت انسانی مدیریت دانش از طریق مفهوم مطالعات موردی می باشد. شناخت هریک از این مطالعات موردی به یک ویژگی اولیه مفاهیم که از مطالعات موردی پشتیبانی می کند، منجر می شود.

منبع: اینترنت

<http://www.findarticles.com>

مشخصات مقاله و نویسنده آن:

• عنوان مقاله:

الف- فارسی:

مدیریت دانش از دریچه ای نو

ب- انگلیسی:

**A New Perspective of Knowledge Management**

• نشانی:

الف- مشهد- خیابان دانشگاه- خیابان اسرار غربی- تقاطع

طاهری- دانشگاه امام رضا (ع).

ب- پست الکترونیک:

**E-Mail: a\_r\_moghaddas@yahoo.co.uk**

زندگی من و کار ..... نوشته: هنری فورد

پرتال جامع علوم انسانی



این کتاب گزارش منحصر به فردی از منش و روش هنری فورد است که تولید انبوه را به سطوح جدیدی رساند و با کاهش مداوم قیمت و استانداردسازی، بازارهای انبوهی به وجود آورد. این کتاب همچنین خطر اتخاذ یک راهبرد تک محصولی و مسائل مرتبط با کنترل مستبدانه را بطور مشخص نشان می دهد. از جهاتی می توانیم فورد را آگاه ترین و درعین حال ناآگاه ترین بازاریاب تاریخ امریکا بدانیم. او ناآگاه بود زیرا از دادن چیزی غیر از یک خودروی سیاه و ساده خودداری می کرد و آگاه بود زیرا یک سیستم تولیدی سازگار و جور با نیازهای بازار را طراحی و برقرار کرد.