

# مدیریت دانش

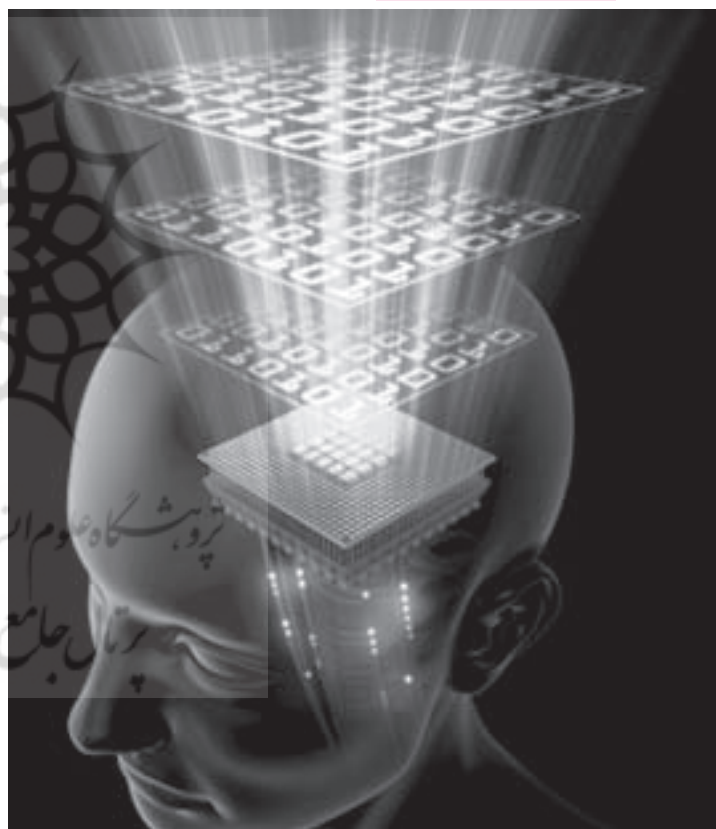
♦ سید علی ابطحی نژاد

## مقدمه

پیشرفت و موفقیت شرکتها و سازمانهای بزرگ مرهون ایده‌ها و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای است که معمولاً به طور اتفاقی به ذهن متخصصان، مدیران و یا تیمهای حرفه‌ای آن سازمان می‌رسد.

لیکن قابلیت و پویایی شدید جهان امروز که محصول عصر ارتباطات و پیشرفتهای شگرف علمی است مدیران را برآن داشته که برای دستیابی به موفقیت به چیزی بیش از ایده‌های اتفاقی بیندیشند و بکوشند تا دانش مورد نیاز برای موفقیت خود را با روشهای خاصی مدیریت کنند، تا پیشرفتهای و موفقیت‌های سازمان آنها اندازه و تدوام بیشتری بیابد. از این‌رو، طی دو دهه اخیر مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای جدید علم مدیریت مورد توجه صاحب‌نظران و سازمانهای پیشرو قرار گرفته است.

این رویکرد برخی از پارادایمهای موجود در مدیریت را تحت تأثیر خود قرار داد. به این مورد کوتاه ولی گویا توجه کنید: کارگاه شرکت ان ای سی (NEC) در هونجی ژاپن، خط مونتاژ خود را که قبلاً از روباتها تشکیل می‌شد، به خط تولید انسانی تبدیل کرد، چون انعطاف و هوش، انسانها را در برخورد با تغییرات احتمالی از کارایی و توانایی به مراتب بیشتری برخوردار می‌سازد. بعد از تولید ۸۰۰۰۰ دستگاه تلفن همراه (در مقایسه با ۶۴۰۰۰ دستگاهی که روباتها می‌توانستند تولید کنند) خط تولید انسانی به بهره‌وری مورد نظر رسید. پس از اینکه این دو خط تولید به بیشترین بهره‌وری خود رسیدند، باز هم خط تولید انسانی در مقایسه با خط تولید روباتها تا ۴۵ درصد بازدهی بیشتری نشان داد. هزینه تغییر مدل تولید از ۹/۵ میلیون دلار به ۱ تا ۲ میلیون دلار کاهش یافت. با توجه به اینکه شرکت ان ای سی برخلاف گذشته (که هر دو سال یکبار مدل‌های خود را تغییر می‌داد) تغییر مدل‌های خود را به شش ماه یکبار



## منابع ایجاد دانش

دانش مورد نیاز در سازمان از راههای متفاوتی کسب می‌شود. به عبارت دیگر از لحاظ منابع ورودی دانش به سازمان می‌توان دانش سازمانی را در دو گروه عمده طبقه‌بندی کرد.

### دانش کسب شده از بیرون سازمان

دانایی مورد نیاز در سازمان را می‌توان از منابع خارجی کسب کرد. خرید تکنولوژی از سایر سازمانها، کپی برداری از دانش سازمانهای دیگر و یا حتی ربودن دانش از سازمانهای پیشرو می‌تواند روشهای مختلف کسب دانش از خارج سازمان باشد. البته چنین اقداماتی بیشتر در حالتی انجام می‌شود که شرکت استراتژیهای مبتنی بر پیروی از سازمانهای پیشرو را در دستور کار خود قرار داده است.

### دانش خلق شده در داخل سازمان

دانش سازمانی می‌تواند در داخل سازمان ایجاد شود. این مهم از راههای مختلفی محقق می‌شود. برای مثال ایجاد واحد طرح و توسعه برای نوآوری، شبکه‌های غیررسمی درون سازمانی که

رسانده بود، کاهش هزینه تولید برای این شرکت، مبلغ هنگفتی به شمار می‌آید (رحمان سرشت، ۱۳۷۹).

چنین تجربیاتی ثابت کرد که خبرگیها و مهارتهای تولید شده در درون سازمان و حین فرایندها می‌تواند به عنوان یک دارایی نامشهود - که کمتر سنجش پذیر است - برای سازمان ارزش آفرینی کند.

با این رویکرد است که محققان تحقیقاتی را در زمینه بررسی دانش موجود در سازمان، پایداری و نهادینه سازی آن در سازمان و نیز روشهای مدیریت اثربخش این دانش در پیش گرفته و به نتایج مؤثری در زمینه مدیریت دانایی در سازمان نائل شده‌اند.

## دانش سازمانی و تفاوت آن با داده‌ها و اطلاعات

برای ارائه تعریفی صریح و جامع از دانش سازمانی لازم است نخست به مفاهیم داده و اطلاعات - که زیربنای دانش سازمانی را تشکیل می‌دهند - اشاره شود:

**داده:** داده‌ها رشته واقعه‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند.

بر مبنای این تعریف داده‌ها لزوماً هدف و ارتباط خاصی ندارند.

**اطلاعات:** داده‌های هدفمند و مرتبط هستند که مفهوم خاصی را ارائه می‌کنند.

**دانش:** دانش ترکیب سیالی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمانها تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۹).

این تعریف نشان می‌دهد که از یک سو می‌توان دانش را مبتنی بر اطلاعات و پایگاه داده‌ها دانست و از سوی دیگر دانش انعکاسی از تجربیاتی است که در عمل و در حین انجام یک فرایند بوجود می‌آید و استفاده از آن باعث افزایش کارایی و بهره‌وری می‌گردد.



می‌تواند ساده‌ترین مثال برای انتقال دانش باشد. با این حال برای رویارویی با مسئله‌های بزرگ به نظر می‌رسد یافتن راه‌هایی بیش از صحبت روزمره کارکنان برای انتقال دانش ضروری است. به همین جهت برخی سازمانها با ایجاد اتاقهای گفتگو و تخصیص زمان و بودجه کافی به آنها کوشیده‌اند تا این انتقال دانش را سازمند کنند.

روشهای دیگری نظیر طراحی تارنما و ایجاد شبکه الکترونیکی، دوره‌های آموزشی و کارگاهها برای ارتباط آسان بین کارکنان، از دیگر راههای انتقال دانش است. در واقع می‌توان ادعا کرد سازماندهی انتقال دانش یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش در سازمان است که می‌بایست با توجه به فرهنگ سازمان و امکانات آن انجام گیرد.

### انتقال دانش به سازمان

استخدام افراد تیزهوش الزاماً به انتقال دانش و رسوب آن در سازمان نمی‌انجامد. زیرا معمولاً سازمانها افراد تیزهوش را استخدام کرده، و بعد به دلیل بهای سنگینی که برای به دست آوردن آنها پرداخته‌اند، آنها را با حجم وسیعی از کارهای متفاوت درگیر کرده و فرصت فکر کردن و اندیشیدن را از آنها سلب می‌کنند. این افراد می‌بایست وقتیهایی آزاد برای

متشکل از افراد ماهر هستند، از راههای ایجاد دانش در سازمان شمرده می‌شوند.

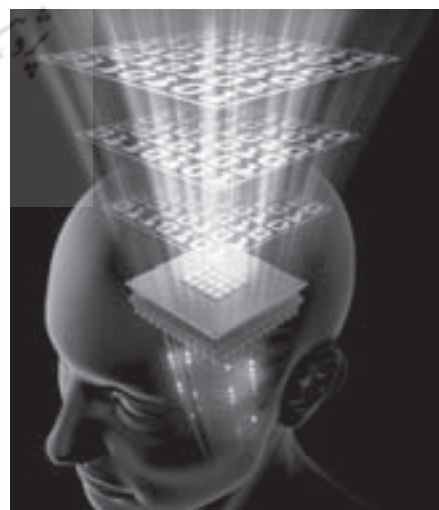
یکی دیگر از راههای تولید دانش در داخل سازمان «تطابق» است. تطابق به این معنی است که سازمان در حین انجام فرایندهای عملیاتی خود با مسائلی مواجه می‌شود که حل آنها نیازمند نوآوری و طراحی راه‌حلهایی است که سازمان با طرح و انجام آن در واقع خود را با شرایط تطبیق داده است. مجموعه این راه‌حلهای می‌تواند خود گنجینه‌ای ارزشمند باشد که در عمل پدید آمده و باعث افزایش بهره‌وری در موارد مشابه بعدی می‌شود.

منابع خلق شده در داخل سازمان از ارزش زیادی برخوردارند بخصوص برای سازمانهایی که استراتژی پیشرو داشته و قصد رهبری بازار یا محصول را دارند. دانش درون سازمانی می‌تواند ایجاد کننده مزیت رقابتی پایدار برای سازمان باشد.

### انتقال دانش

انتقال دانش در سازمان از راههای گوناگونی انجام می‌گیرد. صحبت‌های حرفه‌ای کارمندان با یکدیگر در حین انجام کار

درجه‌ان‌پویای‌کنونی‌که  
پارادایم فراصنعتی با تأکید بر اطلاعات و دانش به‌عنوان  
نقطه استراتژیک در بهره‌وری و اثربخشی  
روبه‌گسترش است  
مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی نو ظهور  
منطبق با پارادایم مذکور  
به‌ترین راه  
ادامه حیات و بقای سازمانهاست



گفتگو با دیگر افراد مجموعه داشته باشند. بدین ترتیب دانش به دیگر قسمتهای مجموعه منتقل می‌گردد. مستندسازی دانش و ایجاد روشها و رویه‌هایی بر اساس دانش به‌دست آمده منجر به افزایش میزان دانش منتقل شده، می‌گردد.

پاسخگویی برای این‌گونه هزینه‌ها وجود ندارد. بدون توجه کانونی فعال و بهنگام‌سازی، دانش ارزش خود را از دست می‌دهد (لطیفی، ۱۳۸۶).

### نتیجه‌گیری

در جهان پویای کنونی که پارادایم فراصنعتی با تأکید بر اطلاعات و دانش به‌عنوان نقطه استراتژیک در بهره‌وری و اثربخشی، رو به گسترش است، مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی نوظهور و منطبق با پارادایم مذکور بهترین راه ادامه حیات و بقای سازمانهاست.

مدیریت داناییهای سازمان که از طریق خلق و انتقال دانش در سازمان انجام می‌گیرد در واقع سرمایه‌گذاری در مسیر ایجاد یک وضعیت رقابتی پایا در سازمان است.

- دکتر محمدحسین رحمان سرشت، مدیریت دانش، شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپاکو)، چاپ اول، ۱۳۷۹
- دکتر محمدحسین لطیفی، مدیریت دانش، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ دوم، ۱۳۸۶

### مزایای مدیریت دانش

مدیریت دانش و داناییهای سازمانی می‌تواند مزایای زیادی برای سازمان در راه دستیابی به هدفها به بار آورد.

**دنهام‌گری (Denham Grey)** در یک مباحثه پیوسته در گردهمایی

مدیریت دانش، مزایای عمده مدیریت دانش را اینگونه مورد بحث قرار می‌دهد: 'مدیریت دانش دیدگاهها، رهیافتها و بصیرت قرار

دادن سرمایه‌گذارهای مناسب در داده و اطلاعات را در بهترین موارد

استفاده‌ای که بیشترین نیاز بدان می‌رود، فراهم می‌آورد. مدیریت

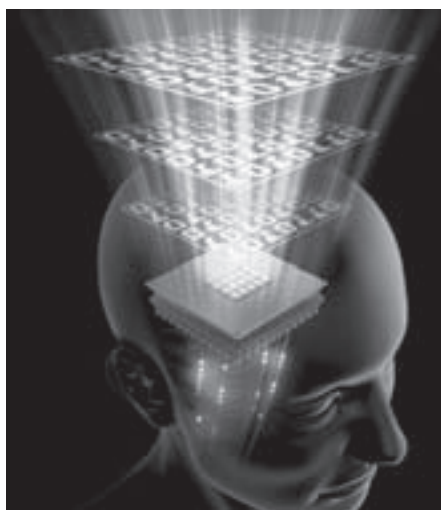
دانش، تصمیمات (درخصوص) کجایی، چگونگی و زمان ساخت،

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 را که اغلت بیشترین هزینه را در بردارد توضیح

دهد. این هزینه به ندرت به کمیت در می‌آید یا دنبال می‌شود. هیچ‌گونه



درواقع می‌توان ادعا کرد  
سازماندهی انتقال دانش  
یکی از ابهام‌ها  
مدیریت دانش  
در سازمان است که  
می‌بایست با توجه به  
فرهنگ سازمان و امکانات آن  
انجام گیرد