

مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان

نوشته: گانگ دی. بات

ترجمه: محمد ایرانشاهی

چکیده

مقاله حاضر حاوی مباحثی دربارهٔ این است که چگونه می‌توان فرآیند مدیریت دانش را به فعالیتهایی در زمینهٔ ایجاد دانش، اعتبار بخشی به دانش، نمایش و عرضهٔ دانش، اشاعهٔ دانش و فعالیتهای بهره‌گیری از آن تقسیم‌بندی نمود. سازمان‌ها به منظور استفاده از دانش باید به سرعت در فعالیتهای مربوط به مدیریت دانش موازنه ایجاد کنند. عموماً برقراری چنین موازنه‌ای نیازمند ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی، فناوری‌ها و فنون است. برخی از سازمانها بر این باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می‌توان دانش را مدیریت کرد. تمرکز صرف بر این سه عامل به ادامه فعالیتهای رقابتی سازمان‌ها کمک نمی‌کند بلکه تعامل بین این‌ها است که به شکل مؤثری سازمان را در زمینهٔ مدیریت دانش خود توانمند می‌سازد. با ایجاد یک محیط کاری پویا و آموزنده سازمان‌ها می‌تواند پیشرفت‌های رقابتی‌شان را حفظ کنند.

کلیدواژه‌ها: فناوری اطلاعات / مدیریت دانش / سیستم‌های مدیریت دانش / دانش‌پژوهان / تعامل

مقدمه

در سالهای اخیر «مدیریت دانش» به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در متون تجاری تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی و چشم‌اندازهای رقابتی سازمان‌ها نشان دهندهٔ تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. (نلسون و وینتر، ۱۹۸۲) اگرچه مدیریت، آگاهی از پتانسیل‌های منابع دانش است، اما هنوز اتفاق نظری دربارهٔ ویژگیهای این دانش و روشهای بهره‌گیری از آن وجود ندارد. محققین و دانشگاهیان دیدگاه متفاوتی در خصوص مدیریت دانش اتخاذ کرده و گستره‌ای از راه‌حل‌های فناوری تا مجموعه‌ای از دستورات عملی را در نظر دارند. به عنوان مثال اکثر مدیران تجاری، قابلیت‌های کامپیوترها و فناوری‌های ارتباطی را در مدیریت دانش باور دارند، این افراد استدلال می‌کنند که فناوری اطلاعات می‌تواند از انبوه اطلاعات ذخیره شده در منابع قدیمی مانند مراکز فروش، کارت‌های اعتباری مشتریان، فروشهای تبلیغاتی و اطلاعات مربوط به تخفیف‌های مقطعی، «دانش» فراهم آورد. یا برخی دیگر بر این باورند که «دانش» در ذهن انسانها است و آموزش

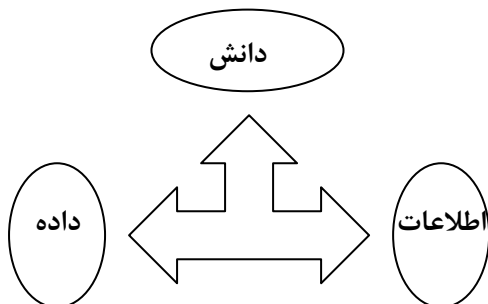
می‌کنند که در عصر حاضر اکثر مشاغل به اطلاعات وابسته شده و بخش عظیمی از نیروهای استخدامی به سوی این صنعت در حرکت هستند. این مقاله چارچوبی نظری از مقوله 'مدیریت دانش به دست می‌دهد. دوم این که با توجه به فناوری اطلاعات مانند اینترنت، اینترنت، ارتباطات راه دور و سیستم‌های اجتماعی مانند آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان، این مقاله توضیح می‌دهد که چرا داشتن درک و فهمی از مدیریت دانش با اهمیت‌تر شده است.

این مقاله با توصیف «داده» و «اطلاعات» و «دانش» آغاز شده و به دنبال مفهوم مدیریت دانش بیان می‌شود. در ادامه اهمیت سیستم‌های اجتماعی و فناوری در مدیریت دانش تشریح شده است. مقاله با شرح مفاهیم اصلی و نتیجه تحقیق پایان می‌پذیرد.

تمایز «داده»، «اطلاعات» و «دانش» مشکل است. تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربر می‌توان بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» تفاوت قائل شد. معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سامان یافته‌ای از داده و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم شناخته می‌شود.

در مقاله حاضر از این ایده پیروی شده که ارتباط بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» تکراری و برگشت پذیر است و تبدیل این سه به یکدیگر به میزان سازماندهی و تفسیر آنها بستگی دارد. همانگونه که در شکل ۱ نشان داده شده «داده» و «اطلاعات» بر مبنای «سازمان» و «اطلاعات» و «دانش» بر مبنای «تفسیر» از یکدیگر متمایز شده‌اند.

شکل ۱. ارتباط بازگشتی بین داده، اطلاعات و دانش



کارکنان و انگیزه عوامل کلیدی مدیریت آن به شمار می‌روند.

مؤلف در این مقاله دیدگاه مبسوطی به مقوله 'دانش داشته و بیان می‌دارد که تعریف مدیریت دانش صرفاً از منظر فناوری یا سیستم‌های اجتماعی، سبب انحراف به سمت یک دیدگاه و غفلت از دیگری است. همانگونه که در ادامه بحث به آن پرداخته خواهد شد، سیستم‌های اجتماعی و فناوری در مدیریت دانش به یک اندازه مهم هستند. تبدیل داده و اطلاعات به یکدیگر به واسطه فناوری اطلاعات صورت می‌گیرد ولی فناوری اطلاعات گزینه ناتوانی برای تبدیل «اطلاعات» به «دانش» است. عوامل اجتماعی، «دانش» و «اطلاعات» را بهتر به یکدیگر تبدیل می‌کنند اما همین عوامل در تبدیل «داده» به «اطلاعات» کند هستند. این یکی از دلایلی است که ما اعتقاد داریم مدیریت دانش از طریق بهینه‌سازی دو عامل زیر سیستم‌های اجتماعی و فناوری بهتر انجام می‌شود. ریشه‌های این دیدگاه را می‌توان در چشم‌اندازهای اجتماعی-فناوری سازمان یافت. (امری، ۱۹۵۹؛ تریست و بامفورس، ۱۹۵۱)

پژوهشگرانی موفقیت‌های شرکت‌هایی چون Hewlett-Packard, 3M, Xerox, Scandia, AFS, Buck man Laboratories را نتیجه پروژه‌های مدیریت دانش می‌دانند؛ اما به روشنی اصول و فرآیندهای مربوط به مدیریت دانش را تشریح نمی‌کنند. در این مقاله مفهوم مدیریت دانش بیان شده و نشان داده می‌شود که چرا سیستم‌های اجتماعی و فناوری در ارتباط با مدیریت دانش از نقشی حیاتی برخوردار هستند.

در این مقاله توجه خاصی به فرآیندهای تجاری و دانشگاهی شده است. مجامع دانشگاهی جدیداً سازمانها را به عنوان منابع دانش در نظر می‌گیرند. قابلیت رقابت سازمانها با توانایی‌ها و ظرفیت‌های سازمانی مشخص می‌شود. با تمرکز بر مدیریت دانش، امیدواریم که دیدگاه متکی بر دانش را در سازمان‌ها تبیین نماییم. این تحقیق به دو دلیل برای مدیران مهم است: نخست این که آنها بحثهای زیادی درباره 'مدیریت دانش شنیده و از ابعاد گوناگون مدیریت دانش سردرگم شده‌اند. آنها مشاهده

فضای متکی به دانش، برخی مؤسسات یا شرکتها می‌توانند همچنان بر تریبهای اقتصادی و رقابتی خود را حفظ کنند. به همین دلیل سازمان‌های مبتنی بر دانش رویکرد مثبتی در زمینه ایجاد دانش، افزایش ارزش افزوده، نمایش و اشاعه اطلاعات دارند. پژوهشگرانی به نامهای کوهن و لوینتال در مباحث خود این حقیقت را تشریح می‌کنند که گسترش دانش منوط به شور و هیجان یادگیری و دانش پیشین است. به عبارت دیگر دانش اندوخته شده عامل مؤثری در افزایش واکنش و فراگیری سهل‌تر مفاهیم است. بنابراین بحث ما این است که دانش ترکیب سازمان یافته‌ای است از «داده» که از طریق قوانین، فرآیندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر «دانش» معنا یا مفهومی است که از فکر پدید آمده (ماراکاس، ۱۹۹۹) و بدون آن، «اطلاعات» یا «داده» تلقی می‌شود. تنها از طریق این مفهوم است که «اطلاعات» حیات یافته و به «دانش» تبدیل می‌شود (بات، ۲۰۰۱). بنابراین تمایز بین «اطلاعات» و «دانش» به دیدگاه کاربر بستگی دارد. دانش یک مضمون وابسته است از آنرو که «مفاهیم» در ارتباط با یک الگوی مشخص تفسیر می‌شود. (ماراکاس، ۱۹۹۹، ص ۲۶۴)

ماهیت دانش سازمانی

دانش فردی برای توسعه دانش پایه سازمانی ضروری است؛ هر چند دانش سازمانی حاصل جمع ساده‌ای از دانش‌های فردی نیست. (بات، ۲۰۰۰)

تعامل بین فناوری، فنون و انسان مفهوم مدیریت دانش را عمق می‌بخشد زیرا الگوی تعامل بین فناوری، فنون و انسان برای هر سازمان منحصر به فرد است که به راحتی قابل داد و ستد یا تقلید توسط سازمانهای دیگر نیست. به طور کلی سازمانها دارای دانش پیش زمینه و دانش پس زمینه هستند. دستیابی، تدوین، تنظیم و نسخه‌برداری از دانش پیش زمینه آسان است در حالیکه ضمنی و مستقر بودن دانش پس زمینه نسخه‌برداری و تقلید از آن را مشکل کرده است. این امر بستگی به تاریخچه سازمانی و کم و کیف آن دارد. اگرچه ما معتقدیم این دانش پیش زمینه نیست که مؤسسه‌ای را برای

برای درک این تفاوت اجازه دهید بیماری را فرض کنیم که به مطب دکتر مراجعه می‌کند. دکتر اطلاعات بسیاری از بیمار به دست می‌آورد. برخی از این اطلاعات برای تشخیص بیماری مهم است و برخی دیگر نامربوط که به عنوان «داده» تلقی می‌شود. دکتر به سرعت اطلاعات بدست آمده را بر مبنای دانش خود تفسیر کرده و پس از یافتن الگویی مناسب در اطلاعات به تجویز دارو برای بیمار می‌پردازد. در صورتی که دکتر قادر به پیدا کردن الگویی مناسب در اطلاعات نباشد ممکن است آزمایش‌های بیشتری را تجویز کند یا بیماری را به یک متخصص ارجاع دهد. متخصصی که بهتر می‌تواند از اطلاعات عرضه شده بیمار، الگویی مناسب تهیه کند.

پس حالت‌های زیر را در نظر می‌گیریم: در صورتی که دکتر انجام آزمایش‌های بیشتری را توصیه کند ممکن است قصد به دست آوردن اطلاعات بیشتری از بیمار را داشته باشد یا این که بخواهد به پاره‌های دیگری از اطلاعات به واسطه یافته‌های آزمایشگاهی دست یابد. اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید ممکن است به تأیید یا رد فرضیه‌های دکتر در تشخیص بیماری منجر شود. علاوه بر این ممکن است که تحلیل مقدماتی از «داده»-که بدون نتایج آزمایشگاهی ناقص بوده- برای تشخیص بیماری مناسب و کافی به نظر برسد. نکته اینجاست که دکتر متناوباً بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» سیر می‌کند.

اگر دکتر بیمار را به یک متخصص ارجاع دهد ممکن است که متخصص نوع کاملاً متفاوتی از اطلاعات را از بیمار به دست آورد یا این که پاره‌های دیگری از اطلاعات کاملاً مربوط را بیابد که پیش از این دکتر عمومی آنها را برای تشخیص بیماری در نظر نگرفته بود. نکته اینجاست که «داده»، «اطلاعات» و «دانش» به یکدیگر مربوط هستند به این دلیل که «داده» برای دکتر، در واقع «اطلاعات» مهمی برای متخصص است که او را در یافتن الگوی مناسبی در تشخیص «دانش» یاری می‌دهد.

با نگرش فراتری به این موضوع، آشکار می‌شود که معمولاً «دانش پایه» عامل تمایز بین «داده»، «اطلاعات» و «دانش» است. این یکی از دلایلی است که در محیط و

دیگران، ۱۹۹۶). معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل جاری و نوآوری در بازار است. با این حال، توصیه نمی‌شود که سازمان‌ها بکوشند تحت هر شرایطی، دانش جدید ایجاد نمایند. روشهای مختلفی وجود دارد که با آنها می‌توان تجربیات را دوباره آزمود. (بات، ۲۰۰۰). برای مثال هر سازمان می‌تواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی بخشی از دانش موجود را دوباره احیا نماید. در برخی موارد یک سازمان می‌تواند با تکیه بر توانایی‌های خود و کاهش کاستی‌ها قابلیت خود را بهبود بخشد. یک سازمان می‌تواند با تقویت قابلیت‌های بخش تحقیق و توسعه، بررسی محیط خارجی و به کارگیری فناوری خرج از سازمان پایه دانش مستحکم‌تری ایجاد نماید (همانجا).

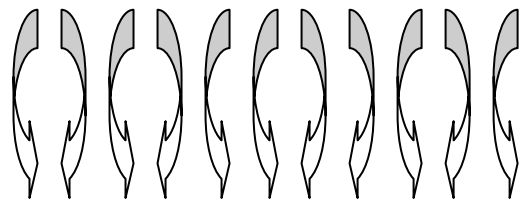
برخی سازمانها ممکن است بکوشند تا اطلاعات موجود را به شکلی نو تعبیر و سازماندهی نمایند. برای مثال، یک شرکت حسابرسی ممکن است بکوشد از استانداردهای حسابداری موجود با روشهای مختلف و با استفاده از روندهای متنوعی چون هزینه‌های تخفیف و استهلاک بهره‌برد. به عبارت دیگر، امکان دارد برخی شرکتها فرآیند «تحقیق و آموزش» را از طریق یک سری تجربیات انتخاب کنند. برای مثال، شرکت‌هایی چون Motorola, Corning, CE's CT, Monsanto's NutraSweet در بسیاری از موارد از این فرآیند استفاده نموده‌اند. (لین و دیگران، ۱۹۹۶)

اعتباربخشی به دانش

اعتباربخشی به دانش، به گستره‌ای اشاره دارد که شرکت‌ها می‌توانند بر روی دانش اثر گذاشته و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی نمایند. چرا که با گذشت زمان بخشی از دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیت‌های کنونی دارد. اغلب تقابل مداوم و چندوجهی بین فناوری، فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است (بات، ۲۰۰۰) برای مثال وقتی سازمانی مجموعه جدیدی از فناوری‌ها، ابزار، رویه‌ها و فرآیندها را به کار می‌گیرد، نیازمند بهبود و روزآمدسازی مهارت‌های کارکنان

دستیابی به عملکرد و اجرای بهتر قادر می‌سازد. در واقع این ارتباط و هماهنگی بین دانش پیش زمینه و پس زمینه است که قابلیت و کارایی سازمان را شکل داده و برتری‌های آن را باعث می‌شود. همانگونه که در شکل ۲ نشان داده شده است (براهالد و هامل، ۱۹۹۰؛ لئونارد بارتون، ۱۹۹۲). این یکی از دلایلی است که قابلیت مشترک را نمی‌توان با دانش پیش زمینه و پس زمینه هر سازمان بی‌ارتباط دانست.

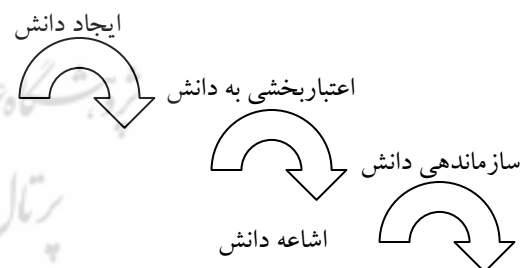
شکل ۲: تعامل بین دانش پی زمینه و دانش پس زمینه



مدیریت دانش

ما مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می‌دانیم. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیا قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است.

شکل ۳: فرآیند مدیریت دانش



ایجاد دانش

ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد (ماراکاس، ۱۹۹۹). سازمان‌ها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روشهای مختلف به خلق واقعیتها و مفاهیم جدید می‌پردازند.

ایجاد دانش فرآیند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه، و شانس، نقش مهمی ایفا می‌کنند (لین و

باز هم منسجم ساختن و تعبیر اطلاعات از جهات مختلف دشوار است.

اعضای سازمان با مجموعه‌هایی از شیوه‌ها سرو کار دارند. اگر لازم باشد که آنها شیوه کاری خاصی را بیاموزند، تأخیر در منسجم‌سازی و درونی ساختن این دانش جدید امری طبیعی است. بنابراین یک سازمان ممکن است استانداردهای برنامه‌ریزی یکسانی ایجاد نماید و یا از الگوهای یکسانی برای ارائه «داده»، «اطلاعات» و «دانش» بهره گیرد.

توزیع دانش

لازم است که دانش قبل از بهره‌برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوری‌های سازمان، فنون و افراد می‌تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. به عنوان مثال ساختار سازمانی با توجه به شکل کنترل‌ها و نقش‌های سنتی فرصت‌های توزیع دانش و تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد را کاهش می‌دهد. به عبارت دیگر، ساختار افقی سازمانی، تقویت، و سیاست درهای باز جریان دانش را در میان بخشها و افراد سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن، و گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می‌توانند با یکدیگر از جنبه‌های مختلف تبادل نظر نمایند.

کاربرد دانش

به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد.

سازمان‌ها در بهره‌گیری از منابع دانش خود راههای مختلفی پیش رو دارند. برای مثال می‌توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درونی بدست آورد، استانداردهای

خود است تا بتواند به خوبی خود را با واقعیت‌های رقابتی جدید منطبق سازد.

اعتباربخشی به دانش فرآیند سختی از کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیت‌های موجود و بالقوه است. با تغییر واقعیتها، نیاز تبدیل «دانش» به «اطلاعات» و «داده» پیش می‌آید که ممکن است در نهایت از رده خارج شود. به این دلیل که پیشرفت در یک زمینه، اطلاعات، فرضیه‌ها، قوانین و مقررات جدیدی را ایجاد کرده و بخشی از قواعد و فرضیه‌های قدیمی را از رده خارج می‌سازد. بنابراین برای سازمانها مرور، آزمون و افزایش مداوم اعتبار دانش پایه برای رسیدن به دانش جاری ضروری است.

دانش اصلی را نمی‌توان به راحتی تقلید نمود. این نوع دانش با پیشرفت دانش در زمینه‌های مختلف مهاجور نخواهد شد. (Nonaka & Takeuchi, 1995) برای مثال مؤسسه‌ای که با مصالح ساختمانی کار میکند نمی‌تواند ارزش کلیکهای اینترنتی را نادیده بگیرد. رقابت میان Amazon.com و Barnes & Noble نمونه‌ای از این مسأله است.

ارائه دانش

ارائه دانش حاکی از شیوه‌هایی است که از آن طریق دانش به اعضای سازمان ارائه می‌شود. به طور کلی سازمان‌ها می‌توانند روندهای مختلفی در جهت ایجاد دانش پایه خود اتخاذ نمایند. با این وجود دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلفی توزیع شده، روندهای مختلفی را در بر دارد و در رسانه‌های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است و هر کدام گونه متفاوتی از ارائه دانش را ایجاد می‌کند. به دلیل این گونه‌های مختلف، تجدید ساختار و منسجم ساختن این دانش از منابع مجزا برای اعضای سازمان دشوار است. برای مثال ممکن است در یک سازمان هر بخش داده‌های خود را به شکلی پردازش نماید که با دیگر بخشها هماهنگی نداشته باشد چرا که استاندارد برای یک فرمت یکسان وجود نداشته است. اگرچه اعضای سازمان امکان دارد اطلاعات مربوط را از طریق سامان‌دهی داده‌ها در پایگاههای مختلف بیابند اما

فرهنگ یک سازمان می‌تواند با شرایط دشوار روبرو شود. (Hutchins, 1991) «ویک» و «روبرتس» این الگوی تعاملی را «مجموعه عقل‌ها»ی سازمان نامیده‌اند. به این معنا که کارهای پیچیده در یک سازمان توسط یک فرد انجام نمی‌گیرد بلکه تعامل بین فناوری‌ها، فنون و افراد است که یک سازمان را در انجام وظایف خطیر خود یاری می‌کند. بنابراین یکی از وظایف دشوار مدیریت ایجاد همکاری بین بسته‌های مختلف دانش از طریق تبادل و اشتراک اطلاعات است.

تعامل بین فناوری و سیستم‌های اجتماعی

مطمئناً هرچه سازمان در پردازش داده کارآمدتر باشد در تولید اطلاعات توانا تر خواهد بود. استفاده از کامپیوترهای پیشرفته و شبکه‌های ارتباطی ابزارهای مؤثری برای استخراج داده در یک سازمان است. با این حال مسأله تفسیر هنوز باقی است. چرا که از فناوری‌های اطلاعات تنها برای تفسیر مسائل محدودی میتوان استفاده کرد. در یک محیط پویا، محیطی که سازمان هر روزه با مسائل جدید و غیر منتظره‌ای روبرو می‌شود در بهترین حالت می‌توان از فناوری‌های اطلاعات برای تبدیل «داده» به «اطلاعات» بهره جست. تنها انسان‌ها هستند که اطلاعات را تفسیر کرده و به «دانش» تبدیل می‌کنند.

همانطور که قبلاً گفته شد چرخه «میان «داده»، «اطلاعات» و «دانش» بازگشتی است. بنابراین سازمان باید به سرعت «داده» را به «اطلاعات» و «اطلاعات» را به «دانش» تبدیل نماید. در همان حال سازمان نباید بیش از حد بر دانش پایه خود تأکید داشته باشد به گونه‌ای که در اثر غفلت «دانش» را به «اطلاعات» و «اطلاعات» را به «داده» تبدیل کند. به عبارت دیگر پاره‌ای از دانش زمان زیادی در محتوای کنونی نمی‌گنجد و سازمان باید به سرعت آن را از دانش پایه حذف نماید.

در چنین شرایطی ابزارها سازمان را در تبدیل «داده» به «اطلاعات» یاری می‌دهند و افراد از قابلیت تفسیر اطلاعات برخوردار می‌شود. بنابراین در مدیریت دانش یک سازمان نیاز به شکل‌دهی و تعریف مجدد تقابلهای موجود میان افراد، فناوری و فنون خود را دارد. فنونی که توسط متصدیان و کاربران مورد استفاده قرار

اندازه‌گیری مناسب اتخاذ نمود، افراد را ترغیب و آموزش داد تا خلاقانه فکر کنند و درک خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان به کار گیرند. برای مثال شرکت نفتی چورون (Chevron)، به این نتیجه رسید که با ایجاد یک تیم گردآوری اطلاعات در حوزه نفتی خود می‌تواند ۲۰ میلیون دلار در سال صرفه جویی نماید. مفهوم کاربرد دانش، مرتبط کردن و فعال کردن دانش موجود در جهت افزودن ارزش‌ها است. برای مثال، شرکت Interl در طراحی دقیق و افزایش مداوم سرعت پردازشگرهای خود در رأس قرار دارد و با هدف دیگری شرکت AT & T به بازنگری دانش شرکت خود در عرصه چندرسانه‌ای‌ها پرداخته است (کولیس و مونتاگومری، ۱۹۹۵).

معیار ارزیابی در مفید بودن دانش معمولاً مشخص نیست. در عین حال، اگر سازمانی دانش را در کارها و فعالیتهای رایج خود مفید دانست باید ترتیبی اتخاذ نماید که گروههای کاری بتوانند به سنجش و ارزیابی دانش بپردازند. مطمئناً عوامل زیادی از جمله زمان اجرای پروژه، هزینه آن و مشخص نبودن سود نیاز به ارزیابی مفصل دارند. با این حال اغلب فهم مدیریت و درجه آگاهی بر نتیجه پروژه تأثیر بسزایی دارد.

فرهنگ ایجاد دانش

سازمان‌ها به منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند. (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط «دانش مجموعه» باید هر فعالیتی را در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت نمود. خلاصه اینکه مدیریت دانش به تغییر فرهنگ همکاری و فرآیندهای تجاری به منظور ممکن ساختن اشتراک اطلاعات اشاره دارد. این کار همانند فعالیت در زیر مجموعه‌های فرهنگی و اجتماعی است.

در محیط‌های پویا سازمان‌ها با یک سلسله مسائل ناخواسته و موقعیتهای پیش‌بینی نشده روبرو هستند که کنترل آنها توسط فرد در سازمان دشوار است. با این حال با به کارگیری الگوهای تعامل بین اعضا، فناوری‌ها، و

دستیابی به راه‌حلهای فنی امکان‌پذیر است، اما برای مدیریت دانش، سازمان باید محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را به وجود آورد. براساس تحقیق «ارنست» و «یونگ» ۵۰ درصد از متخصصان بر این باورند که تغییر رفتار بشر یکی از مسائل اجرایی مدیریت دانش است (Glasser, 1998). به همین دلیل در پروژه‌های مدیریت دانش بر تغییر روندهای سنتی و تقویت ساختارها و فناوری‌ها تأکید می‌شود. بنابراین همگون ساختن تدریجی اصول مدیریت دانش در سازمان یکی از مهمترین اولویت‌ها است.

به طور کلی تکمیل برنامه‌های مدیریت دانش نیاز به تغییر در فلسفه سازمانی دارد. برای مثال از نظر سنتی تعدادی شرکت بر پایه هزینه اقتصادی همکاری می‌کنند در حالیکه فلسفه مدیریت دانش بر همکاری در جهت افزودن به ارزش کالا و خدمات تأکید دارد.

نتیجه‌گیری

در این مقاله نشان داده شد که مدیریت دانش سؤال ساده‌ای دربارهٔ ذخیره، بازیابی و انتقال اطلاعات نیست بلکه بیشتر تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف است. تنها با تغییر فرهنگ سازمانی است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوری‌ها و فنون را در سازمان خود تغییر داد. وقتی محیط پویا و پیچیده است، برای سازمان‌ها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود بکار گیرند.

استفاده از فناوری باعث بهره‌وری افراد و انسجام اطلاعات در درون سازمان شده و سیستمهای اجتماعی تعبیر اطلاعات را از طریق ارائه دیدگاه‌های مختلف در یک زمینه انجام می‌دهند.

مدیریت دانش یک روند آگاهانه ایجاد دانش، اعتباربخشی به دانش، ارائه دانش، توزیع دانش، و کاربرد آن است. هماهنگی بین این اجزاء ضروری است چرا که نقصان در یکی از آنها باعث نقصان در نتیجه است.

اگر مدیریت سازمان درصدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، بایستی تعادل موجود بین افراد

می‌گیرد نشان می‌دهد که به چه شکلی تکنولوژی مورد استفاده قرار گرفته و چگونه معنای اطلاعات استنباط شده است.

با نگرشی دقیق‌تر به تعاملهای بین فنون، افراد و فناوری‌ها به راحتی می‌توان دید که چرا از یک وضعیت تعبیر متفاوتی وجود دارد. به عنوان مثال اور (Orr) دیدگاههای متفاوت دو تکنیسین با تجربه را در خصوص ماشینهای زیراکس مورد بحث قرار می‌دهد. یک متخصص پیغام خطا را اشکال جزئی سیستم تعبیر می‌کند در صورتی که متخصص دیگر آن را عیب ریشه‌ای در دستگاه می‌داند. با این وجود متخصصان با تبادل تعبیرهای خود، به راه‌حل‌های مؤثری دست می‌یابند.

خلاصه اینکه یک سازمان یک سیستم کاملاً فنی یا اجتماعی نیست. سازمان سیستمی از تجربیات شخصی، روابط اجتماعی و فناوری است. فناوری با کاستن محدودیت‌های ناشی از عوامل فردی یا فیزیکی همکاری بین گروههای کاری را افزایش می‌دهد. برای مثال تکنولوژی اطلاعات امکان جستجو، ذخیره، پردازش و اشتراک حجم عظیمی از اطلاعات را در محدودهٔ کوچکی از زمان و مکان فراهم می‌آورد. با این حال معنا دادن به این روند بر عهده متخصصان است. در عین حال متخصصین سازمان‌ها با فناوری‌ها و فنون تعامل داشته و علاقمند هستند که یافته‌های آنها از منظرهای مختلفی مورد توجه قرار گیرد. این فرآیند تعامل، در گسترش دیدگاهی جامع به واقعیت‌ها مفید بوده و امکان انسجام و یکپارچگی اجزاء بدنه دانش را در سازمان فراهم می‌آورد.

مفهوم

مدیریت دانش به الگوهای تعامل میان فناوری‌ها، فنون و افراد شکل می‌بخشد. برای مثال تکنولوژی اطلاعات در خصوص گردآوری، ذخیره و اشاعهٔ اطلاعات به خوبی عمل می‌کند ولی در تعبیر آن ناتوان است (بات، ۱۹۹۸). در تحقیقی به این نتیجه رسیده که سازمانهایی که در بلندمدت از مدیریت دانش استفاده می‌کنند در روابط اجتماعی و فنی خود محتاط هستند.

الگوی تبادل است که مدیران می‌توانند از دانش برای منافع رقابتی سازمان بهره ببرند.

و فناوری‌ها را مورد تجدیدنظر قرار دهد. تأکید زیاد بر افراد یا فناوری نامناسب است. به جای آن مدیر باید الگوی تقابل میان فناوری‌ها، افراد و فنون را مورد تجدیدنظر قرار دهد تا افراد از این ابزارها استفاده کنند. تنها با تغییر

مراجع

1. APQC (1999), Knowledge Management: Consortium Benchmark Study, Houston, TX, pp. 1-9.
2. Bhatt, G. (1998), "Managing Knowledge through people". Knowledge and Process Management: Journal of Business Transformational, Vol.5 No.3, pp. 165-71.
3. Bhat, G. (2000a), "A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation", Knowledge and process Management, Vol.7 No.2, pp. 119-29.
4. Bhatt, G. (2000b), "Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle", Journal of Knowledge Management: Journal of Business Transformation, Vol.4 No.1, pp. 15-26.
5. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive Capacity: a new perspective on learning and Innovation", Administrative Science Quarterly. Vol.35, pp. 128-52.
6. Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995), "Competing or resources: strategy in the 1990s", Harvard Business Review, Vol.73 No.4, pp.118-28.
7. Emery, F.E. (1959), Characteristics of Socio-technical Systems (Document No.527), Tavistock institute of Human Relations, London.
8. Emery, F.E. (1967), "The next thirty years: concepts, methods and anticipations", Human Relations, Vol.20, pp.199-237.
9. Glasser, P. (1998), "The Knowledge factor", CIO, 15 December, pp.1-9.
10. Hutchins, E. (1991), "The social organization of distributed Cognition", in Resnick, L.B, Levine, J.M. and Teasley, S.D. (perspectives of Socially shared Cognition, American Psychological Association, Washington, DC, pp.283-07.
11. Leonard-Barton, D. (1992), "Core capabilities and core Rigidities: a paradox in managing new product development", Strategic Management Journal, Vol.13, pp.111-25.
12. Lynn, G.S. Morone, J.G. and Paulson, A.S. (1996). "Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process, California Management Review. Vol.38, pp.8-37.
13. Marakas, G.M. (1999), Decision Support Systems in the Twenty-first Century, prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
14. Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Changes, Belknap press of Harvard University, Cambridge, MA.
15. Nonaka, I. And Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Crating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation, Oxford University Press, Oxford.
16. Orr, J.E. (1996), Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job, ILR Press, Ithaca, NY.
17. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core Competence of the conation, Harvard Business Review, Vol.68 No.3, pp.79-93.
18. Trist, E.L. (1981), "The evolution of socio-technical Systems: a conceptual framework and action Research program" (Occasional paper No.2), Ontario Quality of Working Life Centre, Ontario.
19. Tirst, E.L. and Bamforth, K. (1951), "Social and psychological consequences of long wall coal mining", Human Relations, Vol.4. pp.3-38.
20. Weick, K.E. and Roberts, K.H. (1993), "Collective mind in Organizationas: heedful interrelating on flight decks", Administrative Science Quarterly, Vol.38. pp.357-81.