

## مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری

نوشته: کارل کالست\*

ترجمه: صدیقه احمدی فصیح\*\*

### چکیده

در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد.

مدیریت دانش با روش استاندارد در اداره یک شرکت تجاری متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترس و منابع موجود در یک شرکت منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت‌ها را برای آینده مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه شرکت‌هایی که خواهان ارتقاء و پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح می‌گردد. مقاله حاضر ضمن توضیح و تبیین مدیریت دانش

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 دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه‌های استراتژیک سازمان‌های تجاری است. و اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را

\*Kalseth, karl (1999) knowledge management from a business strategy perspective journal of FID review. vol.1, No, 37-41.

\*\* کارشناس ارشد کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

**و همچنین نقش و اهمیت آن در فعالیت‌های مهم یک شرکت تجاری، به منظور کسب سود اقتصادی بیشتر، به مباحثی از قبیل اجزا مدیریت دانش، مدیر دانش، مفاهیم، کاربرد و شیوه‌های استفاده از این مقوله در موضوع تجارت به عنوان یک استراتژی موفق و مؤثر می‌پردازد.**

### مقدمه

امروزه رقابت در سطح جهانی و سرعت افزایش تغییر و توسعه مداوم در صنعت و تجارت مشکلاتی قابل توجه و فزاینده در همه سازمانها محسوب می‌شوند. آنچه مسلم است به منظور کسب فواید رقابتی بلندمدت از دیدگاه اطلاع‌رسانی و مدیریت دانش تنها تکیه بر دسترسی به منابع اطلاع‌رسانی خارجی و داخلی در روند اجرای کار کافی نیست بلکه در حال حاضر بهره‌برداری مؤثر از آنچه که در عمل با آن مواجه هستیم و نه فقط آنچه که در اختیار داریم به یک نیاز و ضرورت شغلی تبدیل شده است.

### مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی تجاری<sup>۱</sup>

امروزه همه مدیران مکانیزم‌های متعددی را جهت بهبود کارایی داخلی و مواجه شدن با چالشهای مؤثر و متعدد در رقابت تجاری در اختیار دارند، اما در اصل فقط دو عامل عمده و اساسی وجود دارد که مدیران را از دیگران بعنوان فردی بی‌نظیر و توانا متمایز می‌سازد: مشتریان و کارمندان. ما می‌دانیم که کیفیت کار کارمندان، چگونگی همکاری و یاری آنها و زمینه مشترکی که تصمیم‌گیری می‌کنند عوامل بهترین را از عوامل عادی و سازمان موفق را از ناموفق متمایز می‌کند، هم اکنون بیشتر سازمانها استراتژی مدیریت دانش را بعنوان پایه اساسی توان قابل رقابت و الگوی رشد پایدار را نیز بعنوان

بخشی از استراتژیهای شغلی بکار می‌برند. به هر حال، مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی شغلی تنها وقتی به نتیجه نهایی خواهد رسید که نیازهای اساسی برآورده شده باشند. این نیازها باید در ارتباط با یک مورد کاری مشخص که از نیازهای کاری زیر اخذ گردیده‌اند در نظر گرفته شود:

- ایجاد یک سازمان برای سازماندهی مجدد، تجدید سازمان، تمرکززدایی همراه با نیازهای دیگر جهت بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی.
- یک سازمان ممتاز که در همه سطوح نیرومند است (سازمانی متمرکز، غیرمتمرکز یا سازمانی که پراکنده باشد)
- توانایی بهبود یافته به منظور عکس‌العمل نشان دادن در مقابل نیازهای روزافزون بازار، رقابت بیشتر و پاسخ به نیازهای جدید.
- سازگاری با شرایط کاری تغییر یافته که توسط نیروهای خارجی ایجاد شده است. (بعنوان مثال: بازارها، رقیبان، مسئولان و غیره)
- سازوکارهایی که مبادله اطلاعات و دانش را در سازمان افزایش داده و آن را تسهیل می‌کند تا آسیب‌پذیری را در زمانی که کارمندان کارهایشان را ترک می‌کنند یا زمانی که تغییرات داخلی در کارمندان ایجاد می‌شود کاهش دهد.
- از بین بردن فرآیندها و مراحل زائد کار و بهبود بهره‌برداری غیر مؤثر از منابع انسانی و اطلاع‌رسانی و استعدادها در مراحل مهم فرآیندی کار.
- دوباره‌کاری و اجرای بی‌بهره بنیانها و اساس مورد لزوم که بهره‌ای جز اتلاف وقت و هزینه دربر ندارد.
- برانگیختن انگیزه قوی‌تر در کارمندان برای اطلاع‌رسانی و به اشتراک گذاشتن دانش و آگاهی مؤثر.
- بهره‌برداری مؤثر از سرمایه‌گذاری در تکنولوژی اطلاع‌رسانی و زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی.
- بازیابی اطلاعات و دانش در صورت لزوم.
- اجزای اصلی مدیریت دانش استراتژیک در تصویر یک نشان داده شده است:



می‌گردد و از داخل سازمان قدرت ایجاد می‌کند تا چالشهای خارجی را برطرف نماید و این امر با بهره‌برداری از منابع دانش موجود در کارمندان، منابع اطلاع‌رسانی، تکنولوژی اطلاع‌رسانی و کاربردهای آن و همچنین ارتباط آنها با خریداران و دست‌اندرکاران بازار انجام خواهد شد. مفهوم مدیریت دانش تعیین‌کننده ابزاری برای انجام و پیشرفتهای کاری است که هر دو آنها شامل اجزای کار، توزیع، محصولات و خدمات است و کلید موفقیت آن این است که توانایی اجرای فعالانه برای توسعه مستمر را دربر داشته باشد. با وجود این، مدیریت دانش برای بهبود مداوم همه فرآیندهای کاری مهم تحویل و تجارت یک ابزار استراتژیک است. و این امر بر پایه این حقیقت متکی است که مدیریت دانش با مدیریت اطلاع‌رسانی مترادف نیست و باید سطح بسیار بالاتری در نظام سازمانی به اجرا درآید. این موضوع در گذشته نیز در زمینه خدمات مدیریت اطلاع‌رسانی صادق بوده است.

### مدیریت دانش به ایجاد فرهنگ جدید می‌پردازد<sup>۳</sup>

آنچه را که ما از آن بعنوان فرهنگ کاری یاد می‌کنیم معمولاً همان چیزی است که بعنوان روشی با آن سروکار داریم و نیز آنچه را که ما بعنوان کارمند در آن همکاری و مشارکت داشته باشیم. همچنین فرهنگ کاری متشکل از رفتار روابط انسانی، سطوح معمول استانداردها و ارزشها و نیز همه ابتکاراتمان (ابتکارات خودآگاه یا ناخودآگاه در یک بافت سازمانی) است، که منجر به عملکرد مثبت سازمانی از نظر حرفه‌ای و اجتماعی می‌شود. دلایل اساسی همکاری مردم و تصمیماتی که برای فرهنگ کاری گرفته می‌شود برای موفقیت (آلفا) یا شکست (امگا)<sup>۴</sup> است. مثالهای متعددی از جهان کار برای نشان دادن آن نیازها و این گزارشها می‌توان یافت و ما همگی مثالهایی از فجایع شغلی کارمندان رده بالا که کارشان را ترک می‌کنند سراغ داریم. این افراد یا به یک رقیب می‌پیوندند و یا از جهان دیگر اهداف بهره‌وری را ضایع می‌کنند. در نتیجه، از لحاظ فرهنگی باید به استراتژی مدیریت دانش توجه اساسی معطوف شود. و تعجب‌آور نیست، که بطور معمول داستانهای موفقیت‌آمیز از مدیریت دانش که



### تصویر شماره ۱

تجربه نشان می‌دهد که اجزاء منابع انسانی، تکنولوژی اطلاع‌رسانی و اطلاع‌رسانی که در فرآیندهای استراتژیک ملحق شده، همه باید بطور فشرده در مدیریت و فرهنگ کاری سازمان ادغام شوند و تنها این ترکیب اجزا مدیریت دانش است که توانایی سازمان را برای بهره‌برداری از تمامی امکانات اطلاع‌رسانی و دانش سازمانی موجب می‌شود.

### مدیریت دانش کلاً به توسعه مستمر مربوط می‌شود<sup>۲</sup>

اکثر سازمانها طی ده سال اخیر تغییرات اساسی کرده‌اند، نه تنها سازمانهای تجاری، بلکه سازمانهای منفرد نیز مرتباً روش کاری خود را تغییر می‌دهند. رسانه‌های خبری، ما را با این حقیقت آشنا می‌سازند که مجموعه‌های ایجاد شده اغلب غیرمنتظره و بطور اعجاب‌آوری خلاق و سازنده هستند و تغییرات با سرعت زیاد اتفاق می‌افتند تا با نیازهای مالی و تجاری تطابق داشته باشند. همگرایی تکنولوژی اطلاع‌رسانی و فرآیند جهانی شدن آن سبب می‌شود تا نیازها و ضروریات نسبت به سرعت تغییر و پیشرفت‌های سازمانی احساس شود.

مدیریت دانش بعنوان یک استراتژی کاری و شغلی بطور همزمان بر روی مرزهای چندگانه عمل می‌کند و نیز ابزاری جهت پیشرفت کلی برنامه یک سازمان محسوب

در سرتاسر سازمان و از جهان خارج (شرکا، مشتریان، فروشندگان و دیگران) جریان پیدا کند تا زمانی که اطلاعاتی قدیمی شود و برای آنچه که ارزش دارد کاملاً از آن بهره‌برداری شود.

سیاری از متخصصان اطلاع‌رسانی با ذخیره و نظام‌مند کردن اطلاعات برای بازیابی و استفاده مجدد از آن اقدام می‌کنند. برای یک سازمان دانش تنها تأکید بر این جنبه‌ها به تنهایی کافی نیست، بلکه اطلاعات باید بر طبق نیازهای واقعی کار از نظر کیفی کنترل شود و به فرآیندهای کاری مرتبط پیوندد. از طریق مناسبات مشترک میان اطلاعات و فرایندهای کار تجاری انسان است که سرانجام دانش و درک جدید ایجاد می‌شود. در حقیقت می‌توان گفت در فضای ایجاد شده در زمینه دانش و عقاید جدید است که اساس توسعه و تغییرات بیشتر، جهت سودآوری بیشتر کار بنا گذاشته می‌شود.

#### مدیریت دانش به مردم می‌پردازد<sup>۶</sup>

فرآیندها و روشهای مدیریت دانش توانایی دارند که با مرکز اطلاعات پیوستگی واضحی داشته باشند (بعنوان ذخیره اطلاعات، متن، تصویر، صدا و غیره) و مفهوم اطلاعات نیز در حافظه انسان ذخیره می‌شود و با اعمال و رفتار انسان بیان می‌شود. در این زمینه، روابط بین منابع اطلاعاتی و اشخاصی که از آنها در ارتباطات مناسب استفاده و بهره‌برداری می‌کنند، بی‌نهایت مهم هستند. ما تاکنون شاهد این بوده‌ایم که نیروی انسانی و کارمندان مهمترین عنصر برای کارهای مختلف هستند.

توجه داشته باشید که رقبای شما دقیقاً از همان سازوکارها و ابزارهایی استفاده می‌کنند که شما از آنها استفاده می‌کنید و از همان منابع اطلاعاتی که در دسترس شما است بدین گونه که همان اطلاعات به شیوه‌ای متفاوت مورد استفاده قرار می‌گیرند و در موقعیت دیگری قرار داده می‌شوند و به گونه‌ای متفاوت تفسیر می‌شوند که ممکن است مهمترین عامل برای ایجاد یک تمایز در محیط کار شما باشد.

نشان‌دهنده ایجاد یک فرهنگ کاری بنیادی، جدید یا در بیشتر موارد متفاوت نسبت به آنچه که در قبل وجود داشته است شنیده باشید. در موارد نهایی، مدیریت در سطح بالا باید جایگزین تغییر فرهنگی گردد. بنابراین مدیریت دانش پایه و اساس سازنده برای سرعت بخشیدن به ایجاد فرهنگ کاری کنونی است، در محیط کنونی که به سرعت در حال تغییر است، شاید تاکتیک تغییرات تکاملی برای بیشتر کارها بسیار کند و زمانی که نتایج و انتظارات آن را در نظر می‌گیریم بسیار نامطمئن است. بنابراین فرهنگ کاری باید براساس استراتژیها و اهداف کار ایجاد شود و پیشرفتهای مستمر، آموزش سازمانی مستمر، به اشتراک گذاشتن دانش، باز بودن فرهنگ به مقدار زیاد، همکاری مفید میان کارمندان و اشخاص خارجی و هماهنگی که در میان مرزهای سنتی (داخلی و خارجی) ایجاد می‌شود را برانگیزاند.

#### مدیریت دانش به اطلاعات می‌پردازد<sup>۵</sup>

میزان صحیح اطلاعات در زمان مناسب مدتها است که یک عامل مهم برای انجام انواع کارها بوده است. گرچه، میزان اطلاعات موجود داخلی و خارجی زیاد است. بیهوده نیست که امروزه مدیران کاری درباره غرق شدن در دریایی از اطلاعات صحبت می‌کنند. دو برابر شدن اطلاعات موجود در هر ۸ تا ۹ ماه یکبار بر ابعاد این معضل می‌افزاید. سعی بر کنترل گنجینه اطلاعات از نظر تعریف غیرممکن است. حداقل برای سازمانی که کار انجام می‌دهد بسیار پرهزینه خواهد بود. بنابراین ابزار کنترل دیگری باید پیدا شود. سؤال اصلی بیشتر این است که ما چگونه می‌توانیم زندگی کردن را تجربه کنیم و شیوه‌های کاریمان را در کنار شرایط هرج و مرج اطلاعات اجرا کنیم؟ در یک چنین شرایطی، درک اینکه کدام اطلاعات برای کارمان مهم هستند، و کدام اطلاعات بطور کلی برای کار و فرآیندهای مختلف ایجادکننده ارزش از اهمیت کمتری برخوردارند برای ما مهم هستند. جنبه اطلاعاتی مدیریت دانش که شامل اطلاعات داخلی و خارجی از زمان پیدایش آن است، باید از طریق مراحل استفاده و نگهداری

## مدیریت دانش به یادگیری چگونگی فراگیری می‌پردازد<sup>۷</sup>

آیا شما تاکنون از خودتان پرسیده‌اید که چگونه از تجربه‌های دیگران استفاده کنید؟ لازم به ذکر است زمانی که این مسئله برای یادگیری به سازمان می‌رسد، آموزش افراد با آموزش سازمان در تضاد خواهد بود و واضح و روشن است که بیشتر کارمندان از طریق شرکت و درگیری در فعالیتهای کاریشان تجربه کسب می‌کنند. این نوع مشارکت و درگیری موجب تشویق و پیشرفت کارمندان خواهد بود. از طرف دیگر در مقایسه با این می‌بینیم که بین یادگیری فردی و سازمانی که بعنوان یک بدنه اصلی یادگیری است، رابطه خودکاری وجود ندارد و سازمان به خودی خود به خاطر داشتن اعضای با سطح علمی بالاتر و با قدرت فراگیری عالی نسبت به دیگر سازمانها برتری ندارد. در حقیقت افراد اغلب با سطح علمی بالاتر در به اشتراک گذاشتن دانش با دیگران عکس‌العمل نشان می‌دهند. به هر حال، یادگیری سازمانی به این معنا است که دانش جدید، به صورتی به سازمان برگشت داده شود که فرآیندهای تجاری، بهبود یابند و نوسازی شوند. عکس‌العمل برای کسب پیشرفت‌ها باید مستمر باشد و نیز بصورتی اجرا شود که سازمان آن را بعنوان مالکیت خود بپذیرد. بعنوان مثال بایگانی یک گزارش نهایی از یک پروژه یا درج تعداد دیدگاههایی است جهت بهبود در پایگاه داده‌های بی‌معنا و اتلاف وقت برای یک سازمان آموزشی، و در یک سازمان ابزارهای اصلی و اساسی باید بیشتر مورد استفاده قرار بگیرد. بکار بردن روشهایی که ما معمولاً به آنها بهترین روش می‌گوییم از تأثیر بیشتری برخوردارند. اغلب چنین تکنیکهایی شامل طیف گسترده‌تری از مسائل مانند جریان فرآیند کار (بهبود نحوه انجام کارها)، بهره‌برداری از تجربیات گذشته، راه و روشهای پیشنهادی برای همکاری و ارتباط، استفاده وسیع از تکنولوژی اطلاعات، مراکز مهارتهای موردنیاز و بالاخره ارزیابی مستمر و فرآیند پیشرفت که تکاملی هستند، به عبارت دیگر بهترین روشها، فرآیند کار آموزشی یا یادگیری سازمانی هستند که باید کنترل و اداره شوند. بنابراین مدیریت دانش استراتژیک یکی از ابزارهای

مدیریت است که بر همه عناصر و فعالیتهای مهم تجاری به منظور کسب سود اقتصادی تأکید دارد.

## مدیریت دانش به ایجاد توان از طریق دانش می‌پردازد<sup>۸</sup>

آموزش تنها یک فرایند واکنش‌پذیر نیست که از دانش و تجارت گذشته استفاده نماید بلکه سازمانهای آموزشی واقعی تنها از طریق کارمندانی که از مهارتهای شغلی بالایی برخوردارند، و همچنین کارمندانی که در حال آماده‌سازی، پیش‌بینی، تحت تأثیر قرار دادن و شکل دادن به فرصتهای شغلی آینده هستند، با آینده مواجه می‌شوند. در حالی سازمانهای تجاری سنتی چالشهای کاری روزانه را از طریق سازمانهایی که براساس دانش و آموزش هستند حل می‌کنند. از وجه مشخصه ساختار سازمانی، سازمانهایی که براساس دانش هستند می‌توان به مکانهای ملاقات، عرصه‌های مبادله دانش و خلاقیت و نیز ایجاد شبکه در آن سوی مرزها اشاره کرد. سازمانی که براساس چنین ساختارهایی ایجاد می‌شود توانایی بیشتری را در حل چالشهای پیچیده‌تر که در آینده نزدیک با آن مواجه می‌شود خواهد داشت. مفهوم مدیریت دانش فعالانه به ایجاد یک پایه استراتژیک برای یک گروه یا ساختار سازمانی شبکه‌ای کمک می‌کند.

## مدیریت دانش به مهارت در تغییر می‌پردازد<sup>۹</sup>

اجرای یک استراتژی برای مدیریت دانش دلالت دارد بر پرسش در مورد مسائلی که به فرآیندها و روشهای کنونی کار مربوط می‌شود. اما بطور فزاینده نه تنها پرسش بلکه شناسایی روشهای مؤثرتر و جدید را نیز در انجام کار دربرمی‌گیرد. با انجام این کار، همانطور که قبلاً نیز مشاهده نموده‌ایم شما عقاید مرسوم در مورد فرهنگ گروهی، رفتار مورد قبول در میان کارمندان، نظامهای ارزشی و غیره را لمس می‌کنید.

گرچه از ابتدا تأکید بر انتظاراتی که در مورد مزایایی شغلی، نحوه ارزیابی نتایج بالقوه اجرا و همچنین تصمیم‌گیری در مورد نحوه اجرای مطلوب مدیریت دانش وجود دارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدون تردید یک سازمان رشدیافته تقاضاهای جدید برای پیشرفت و تغییر را بسیار آسانتر از دیگر سازمانهایی که رشد کمتری



از این بسیاری از فروشندگان سیستم فن‌آوری اطلاعات، توانایی بازار را در دسته‌بندی تولیدات و خدمات خود می‌دیدند و من مطمئن هستم که شما نیز با این مسئله سروکار داشته‌اید. به همان صورت که یک سیستم بایگانی، یک سیستم پست الکترونیکی یا دیگر سیستمها، بطور خودکار فایل‌های اسناد شما را سازماندهی نمی‌کنند و یا بازیابی آنها را تسهیل نمی‌کنند و کارآیی آن را نیز بهبود نمی‌بخشند یا هرآنچه را که انتظار دارید حل نمی‌کنند، این نوع سیستم مدیریت دانش نیز مشکلات اصلی شما را حل نمی‌کند.

### تکنولوژی نیز اهمیت دارد<sup>۱۱</sup>

اما از طرف دیگر باید توجه داشته باشیم که مدیریت دانش فن‌آوری بسیار قوی دارد که جزء لاینفک آن است. امروزه ایجاد سازمانهای کاری مؤثر با حذف فن‌آوری اطلاعات مانند آن است که به آینده پشت کرده باشید. در واقع مدیریت دانش یک مدیریت استراتژیک است. و لازمه‌اش نیز آن است که مدیریت عالی منحصرأ از فرصت‌های ارائه شده توسط فن‌آوری اطلاعات برای اهداف کاری بهره‌برداری کامل را بنماید. همچنین به این امر باور داشته باشید که، تمامی رقیبان شما از پیش اقدام به این کار می‌کنند و این امر برای مدیران کاری یک سازمان یک نیاز بشمار می‌رود. از سوی دیگر براین باوریم که تکنولوژی اطلاع‌رسانی تنها بعنوان ابزار حمایتی برای فرآیندها و فعالیتهای کاری یک استراتژی ضعیف است. فرصت‌های جدید ارائه شده توسط فن‌آوری اطلاعات نیازمند بهره‌برداری گسترده است و این امر نیز نیازمند آن است که فن‌آوری اطلاعات به طور کامل بعنوان جزء اصلی در فرآیندهای کاری گنجانده شود. مدیران کاری نسبت بر این مسئله آگاهی دارند که این فن‌آوری اطلاعات با اجرای مدیریت دانش در سازمان فواید استراتژیک به دنبال خواهد داشت.

### مدیریت دانش نیازمند رهبری مدرن است<sup>۱۲</sup>

دارند بررسی می‌کند. در تصویر شماره ۲ (مقیاس شماره ۱ تا ۷) درک اینکه سازمان شما پس از رشد سازمانی در کدام قسمت قرار می‌گیرد مهم است.

به تصویر شماره ۲: **تصویر شماره ۲** مراجعه نمائید. این تصویر نشان می‌دهد که چگونه مفهوم اجزای مدیریت دانش گام به گام اما به یک درک اساسی از دورنمای کلی و وحدت میان اعمال و نتایج تحقق می‌یابد. مدیریت دانش پایه سازمان آموزشی را ایجاد می‌کند، ما سالها سرگرم درگیری، تبادل نظر و بحث دربارهٔ سازمان آموزشی بوده‌ایم. بنابراین باید کار خود را بهبود بخشیم و با قدرت هرچه بیشتر کار کنیم و نباید گند عمل نمائیم، این‌ها عباراتی بوده‌اند که به ما منتقل شده‌اند. بدون تردید بسیاری از این مسائل عناصر اصلی برای ایجاد سازمان آموزشی واقعی هستند. از طرف دیگر سازمان آموزشی الگو یا ساختار سازمان نیست بلکه بطور کلی شکلی جدید از به اجرا درآوردن مدیریت دانش است که برجسته‌ترین مشخصه‌های آن ارتباطات، رفتارهای متقابل و عملکردهای انسانی است.

### مدیریت دانش به تکنولوژی نمی‌پردازد...<sup>۱۰</sup>

درک این حقیقت برای اجرای مدیریت دانش لازم و ضروری است، که مدیریت دانش راه‌حل اجرای یک تکنولوژی اطلاع‌رسانی نیست و تنها نشان دادن اینکه هم اکنون یک سازمان دانش بنیاد هستیم کافی نیست. پیش

مدیریت دانش مناسب تمام مشاغلی است که می‌خواهند بهترین باشند<sup>۱۳</sup>

ما مکرراً با این پرسش مواجه می‌شویم که آیا حقیقتاً مدیریت دانش می‌تواند مناسب با نوع کار و شرکت باشد؟ بررسی‌های بعمل آمده نشان می‌دهد که میزان دانش و مهارت اغلب کارها طی ۲۰ سال گذشته به میزان قابل توجهی افزایش یافته است. حتی تولیدات سنتی و شرکت‌های وابسته به صنعت در اروپا نیز شاهد چنین افزایشی به میزانی بالغ بر ۳۰ تا ۷۰ درصد بوده‌اند. گروه گارتر بیان کرده است که مدیریت دانش با روش استاندارد در اداره یک شرکت تجاری متناسب خواهد بود. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه‌مدت به بهره‌برداری بهتر از اطلاعات و منابع دانش در دسترس یک شرکت منجر خواهد شد. در دوره‌های بلندمدت نیز می‌تواند پایه جدیدی جهت پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد و مهارت‌ها را برای آینده مطمئن تقویت کند. در حقیقت می‌توان گفت مدیریت دانش برای همه شرکت‌هایی که خواهان ارتقاء پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح می‌گردد. به هر حال مدیریت دانش در دو وجه به نظر می‌رسد و قابل تأمل است.

#### وجه اول: خیلی ساده است<sup>۱۴</sup>

ما قبلاً شاهد این قضیه بوده‌ایم که مدیریت دانش در موارد ذیل بعنوان یک استراتژی تجاری مطرح می‌گردد:

- با ایجاد قدرت رقابتی از طریق بهره‌برداری پیشرفته از آنچه که پیش از این در تجارت شناخته شده است.
- مهار تغییر یا بهبود مستمر و مداوم روش کار (بهترین شیوه‌ها) و کیفیت کالاها و خدمات.
- ارائه خدمات بهتر به مشتریان و بازار با استفاده از نیروی انسانی و همه منابع ساختاری در دسترس.
- آموزش مستمر در همه سطوح از جمله فردی، گروهی و سازمانی.

شرط لازم جهت اخذ نتایج موفقیت‌آمیز در اجرای روند مدیریت دانش آن است که مدیریت سطح بالا دارای انگیزه و پیشرو، در کار باشد و این موضوع اغلب در مدیریت که باید فرآیند را هدایت و راهنمایی کند بیان می‌شود، اما در مورد مدیریت دانش همان‌طور که قبلاً شرح دادیم در وجود پیکره سازمان نفوذ می‌کند و شالوده‌های مدیریت دانش بر همه فرآیندهای کار، رفتار، فرهنگ و ارزشها غلبه می‌کند و این عوامل مذکور کارمندان را در همه سطوح و قسمت‌های متنوع سازمانی را دربرمی‌گیرد. بنابراین ضرورت و لزوم وجود مدیریت سطح بالا در یک سازمان و نظام یافته بدان معناست که ضعف‌ها و شکاف‌هایی که به طور آشکار در یک سازمان وجود دارد و نمود پیدا می‌کند بی‌درنگ باید نسبت به حل عوامل مذکور اقدام گردد و در سازمان امکان این که اعمال یا دیدگاهها بر ضد تغییر برانگیخته شوند وجود دارد. در واقع کارمند انعطاف‌پذیری که مایل به تغییر و تحول سازنده در ساختار کلی نظام مذکور است کارمندی است که انگیزه‌های او برانگیخته شود و مورد تشویق قرار گیرد در این صورت استفاده از توان بالقوه وی آشکارتر می‌گردد و این به معنای قبول حق مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف محوله و شناخت عمقی بهینه در اجرای پروژه کار اداری است و باعث توسعه بیشتر در کار می‌گردد. به عبارت دیگر تصمیمات باید در زمان معین و سطح مقتضی اتخاذ گردد. در واقع نظام‌های رسمی آنچنان که ما امروزه از آنها شناخت داریم موقعیت و قدرت را متزلزل می‌کند. بدین ترتیب نظام‌های مشوق و براساس پاداش که باید مورد استفاده قرار گیرند از اهمیت زیادی برخوردار می‌شوند. البته لزوماً این طور نیست اما واضح است که این حقایق می‌تواند منجر به ایجاد یک فلسفه مدیریت کاری کاملاً متفاوت شود و همچنین ممکن است این شیوه مدیریت جدید، گونه‌ای متفاوت از کارمندان را نسبت به آنچه که ما امروزه، اغلب شاهد آن هستیم بطلبد. این مبحث مسئله‌ای در خور توجه و تفکر برای هر فردی است که در حال حاضر فرآیند انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش است.

**وجه دوم: بسیار مشکل نیز هست<sup>۱۵</sup>**

اگرچه مدیریت دانش بسیار ساده به نظر می‌رسد اما شرکتهایی که سعی دارند تا به شرکتهایی دانش بنیاد تبدیل شوند با مشکلات اساسی روبرو هستند. نخست اینکه پاسخ صحیحی برای همه مشکلاتی که با آن مواجه هستند وجود ندارد و همچنین علاوه بر این دستورالعمل خاصی نیز جهت اجرای روش‌ها و مفاهیم مدیریت دانش موجود نمی‌باشد. بعنوان یک استراتژی برای توسعه و پیشرفت تجارت، باید در ساختارها و ارزش‌های اساسی سازمان تغییر ایجاد شود تا رقیبان متمایز شوید. لازم به ذکر است که مدیریت دانش جهت اجرا نیازمند عوامل ذیل می‌باشد.

- درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش بعنوان یک ابزار استراتژیک.
- داشتن یک گروه مدیریتی که نسبت به اجرای مدیریت دانش وفادار باشند.
- داشتن قابلیت و تمایل به تغییرات
- داشتن انگیزه و علاقه جهت بهتر شدن
- تمایل به درگیر کردن کارمندان در فرآیند کار
- اعتقاد به این امر که کارمندان از توانایی خود بطور کامل بهره‌برداری نکرده‌اند
- پذیرش یک سیستم باز با توجه به سهمین شدن در اطلاعات و دانش.

**پی‌نوشت‌ها:**

1. Knowledge management as a business strategy.
2. Knowledge management is all about continuous improvements.
3. Knowledge management is about building a new culture.
۴. اصطلاح آلفا و امگا ضریب موفقیت و شکست در یک محیط کاری و یا فرهنگ کاری و تجاری است.
5. Knowledge management is about information...
6. ... and knowledge management is about people.
7. Knowledge management is about learning to learn.
8. Knowledge management is about building strength from within.
9. Knowledge management is about mastering change.
10. Knowledge management is not about technology...
11. ... but- technology is important too.
12. Knowledge management requires new leadership.
13. Knowledge management suits all those businesses that wish to be best.
14. So simple...
15. ...and at the same time so difficult.