



چکیده

امروزه دانش و مدیریت بر آن، از مهمترین توانمندسازهای مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود و موسسات پیشرو در دنیا، تجربه‌های موفق را از مدیریت دانش، کسب کرده اند. از این روست که دراکر معتقد است، شرکتهای آینده، گرداگرد دانش سازماندهی می شوند، تا گرداگرد تولید.

مدیریت و اجرای متدولوژیهای به کارگیری سریعتر و اثربخش تر دانش، یکی از باارزشترین رویکردهای نوی مدیریت است. شرکت IBM در زمره شرکتهایی است که نرخ بالایی در تولید دانش و ثبت اختراع داشته، از بهترین شرکتهایی است که مدیریت دانش را به کار بسته است. IBM با خرید Lotus و دستیابی به تکنولوژی Notes ضمن تاکید بر مزایای نوآوری، پاسخگویی، شایستگی و بهره‌وری موجود در این فناوری در راستای مدیریت دانش، تجربه‌های موفق را در درون خود و از راه انجام مشاوره های فراوان در سایر سازمانها و شرکتهای در این زمینه داشته که در این مقاله به بررسی آنها پرداخته‌ایم.

مهران کرمی

Mehran_K75@yahoo.com

علی مبصری

mobasseri_ali@yahoo.com

در بازار جهانی با تغییرات سریع امروزی، موفقیت در گرو نهاده های نیروی کار سستی، سرمایه و زمین نیست. منابع حیاتی نو، در فکر نیروی کار و دانش است. امروزه به سختی نثریهای را در ارتباط با فناوری یا کسب و کار می یابیم که در آن به دانش و مدیریت بر آن اشاره ای نشده باشد. در تاریخچه مدیریت دانش در IBM که به سال ۱۹۹۴ بازمی گردد، قطعاً این شرکت، یکی از شرکتهای موفق است که کامیابیهایش را در خلال همکاریها و تبادلات دانش در توسعه تجارت داشته است. این شرکت تا سال ۲۰۰۵ برای سیزدهمین سال پی در پی بیشترین تعداد حق انحصاری اختراع (PATENT) را در ایالات متحده، نسبت به دیگر شرکتهای به دست آورده است. تعداد حق اختراع ثبت شده IBM در سال ۲۰۰۵ حدود ۳۰۰۰ عدد بوده است. این تاریخچه قوی به IBM کمک کرد تا جایزه KMWorld سال ۲۰۰۵ را در ارتباط با مدیریت دانش به دست آورد.

مدیریت دانش در شرکت IBM

این شرکت از جمله بزرگترین شرکتهای کامپیوتری است که علاوه بر ارائه سامانه های نرم افزاری و حافظه های دیسکی و سخت افزاری، سرورهای مبتنی بر پردازنده های IBM و AMD سرورهای مبتنی بر UNIX، LINUX، ریزپردازنده ها و تجهیزات شبکه، به ارائه خدمات و مشاوره در راستای پیاده سازی مدیریت دانش، در سایر سازمانها نیز می پردازد.

ابتکار مدیریت دانش در این شرکت در سال ۱۹۹۴ و به واسطه چشم انداز واحد کسب و کار، که این چشم انداز عبارت از ارائه کاری بر پایه دانش و همکاری و استفاده مجدد از داراییها و سرمایه فکری بود، آغاز شد. هنگامی که بوستون هرالد درباره استاد شطرنج، گری کاسپاروف که در هفتمین بازی اش که به شکست از سوپر کامپیوتر Deep Blue شرکت IBM منجر شد، صحبت می کند، رقابت بین یک تلاش جمعی و دانش شخصی را بیان کرده و تأکیدی بر اهمیت ثبت و ضبط کردن دانش فنی افراد، برنامه ریزی و جمع آوری آن دارد. گروه مشاوره IBM از همان سال

۱۹۹۴ به عنوان بخشی از پروژه مهندسی مجدد شرکت، تلاشهایی را در زمینه مدیریت سرمایه فکری که، شامل: مراحل عملی برای کشف، ایجاد، تسهیم، انتقال و به کارگیری دانش برای توسعه، بهبود مستمر، رشد و تطبیق با شرایط متغیر بود؛ آغاز کرد.

رویکرد IBM بر اساس هدفهای زیر شکل گرفت:

- پیوند سرمایه فکری با استراتژی،
- ساخت بستر مناسب برای تسهیم دانش،
- ایجاد فرهنگ کسب و کار مبتنی بر دانش،
- اندازه گیری اثربخشی تسهیم داراییهای فکری.

و اهمیت کاهش اندازه (ویژگی سازمانهای دانش محور)، جهانی شدن، تغییرات سریع، موفقیت حاصل از دانش جمعی در مقایسه با توان فردی (تجربه Deep blue) و لزوم به کارگیری نیروی کار سیال و از راه دور، انگیزه های حرکت به سوی مدیریت دانش در این شرکت را تقویت کرد.

IBM و تکنولوژی NOTES

NOTES یک ابزار تسهیل کننده کار گروهی است که امکان ضبط، دستیابی و مرور مفاهیم ساخت یافته و بهره مندی دانشگران از دانش روشن را به عنوان یک ابزار مدیریت دانش مهیا کرده است، همچنین از آنجا که اطلاعات ضمنی، پخش با ارزشی از دانش سازمانها هستند، NOTES از راه پایگاه خود، امکان مبادله دانش و راه تبدیل دانش پنهان به روشن را مهیا کرده است. شرکت IBM با خرید LOTUS به ۱۳ برابر ارزش دفتری اش؛ که آنرا تأکیدی بر اهمیت این شرکت به سرمایه های فکری و نیروهای دانشی می داند؛ فناوری NOTES را به دست آورده و در بهبود آن تلاشهایی انجام داده است.

IBM و LOTUS دریافتند که بیشترین بازگشت سرمایه هنگامی روی می دهد که برنامه های شرکت برای تلاش در زمینه مدیریت دانش به عنوان یک وجه کلیدی از استراتژی کسب و کار آنها باشد، و در عین حال دست کم تمرکز بر یکی از موارد

چهارگانه زیر را که در LOTUS NOTES فراهم شده، مورد نظر قرار گرفته باشد: (منبع شماره ۱)

• نوآوری، که به عنوان تغییرات تکنولوژیک سریع برای چرخه عمر فشرده محصول از آن یاد می شود، مانند: تجربه شرکت Monsanto Life Science.

• پاسخگویی، با توجه به وقایع غیرقابل پیش بینی محیط کسب و کار امروزی، به فناوریهای جدید مدیریت دانش، به منظور درک سیگنالهای ضعیف برای پاسخگویی به حوادث غیرمترقبه نیاز است.

• بهره وری، از علت های تاسف مجریان بسیاری شرکتهای و پروژه ها، این است که: "آنچه را که می دانستیم، نمی شناختیم". در بسیاری از مواقع در به کارگیری شیوه ها و خیرگیهای موجود و آموخته شده سایر بخشها، دچار خطا و اختراع دوباره (تکرار) می شویم! کشف، تغلیظ و غنا، مستندسازی، دسته بندی و به کارگیری این گونه داراییهای دانشی، بهره وری را افزایش می دهد.

• شایستگی؛ برای باقی ماندن در عرصه رقابت، لازم است که دانش نیروی انسانی را توسعه دهیم. تکنیکها و ابزار مدیریت دانش می توانند کشف و تحویل اطلاعات حیاتی و آموزش به کارکنان را افزایش دهند.

این چارچوب و هدفهای استراتژیک چهارگانه نامبرده در (شکل ۱) بر اساس دو بعد: "همکاری" و "مقیاس سازمانی" نشان داده شده است.

برای تشریح این دو بعد، به این مورد بسنده می کنیم که میزان همکاری در شایستگی به دلیل آنکه فرد از یک خودآموزی و یا شرکت در دوره ای، مطلبی را می آموزد، به مراتب کمتر از نوآوری است که در جلسات طوفان فکری و مانند آن شکل می گیرد و یا آنکه در بعد مقیاس سازمانی، شایستگی محدود به فرد یا گروه شده، و حال آنکه سلول پاسخگویی در سطح کل سازمان معنا می یابد.

معقول است که سرمایه گذاری سازمان در مواردی از عوامل چهارگانه یادشده که می تواند بازگشت قابل قبولی داشته باشد، انجام شود.



ابزارهای مدیریت دانش

IBM باتوجه به رویکردهای اشاره شده و با تجربه‌هایی که در همکاری خود با شرکتهای مختلف به دست آورده، ابزارهایی را برای مدیریت دانش، معرفی کرده، یا توسعه داده است.

۱. فضای یادگیری (Learning Space) : این ابزار برای توسعه، جاری‌سازی، بیان دوره‌ها و تقویت دوره‌های آموزشی است که بر اساس تعامل بین فرد یادگیرنده با مربی و سایر افراد بنا شده است. این رویه بر سلول شایستگی از سلولهای چهارگانه یادشده فوق تمرکز دارد.

۲. فضای راه‌حل (Solution Space) : فضای راه‌حل به عنوان یک پروژه تحقیق و توسعه پایه‌گذاری شده Notes است، حمایت‌کننده ابداعات تیمها، بخشها و تمام سازمان می‌باشد، همچنین امکان ایجاد و خلق ایده‌های جدید را تسریع کرده و حجم محتوای اطلاعات بایگانی شده را به صورت اتوماتیک کم می‌کند. این ابزار، مناسب سازمانهایی است که نوآوری را در دستور کار دارند.

۳. مکان فکر (Think Place) : مکان فکر فضایی است که برای خلاقیت کارکنان جهت ارسال ایده‌ها به منظور حل مسائل کاری و یا توسعه و رشد کسب و کار، در نظر گرفته شده است.

۴. یادگیری در IBM (Learning @ IBM) : این ابزار یک نمونه از برنامه‌های کاربردی در فضای فراگیری به مجرد تقاضا است که به طور کامل آموزشهای هدایت شده را در اختیار کاربر قرار می‌دهد. این نوع فضای آموزشی که از سال ۲۰۰۴ ایجاد شده است

، یک صد هزار بار دیده و بیش از چهارصد هزار صفحه از آن مرور شده است.

۵. مکان یابی خبرگی (Expertise Location) : IBM به منظور دستیابی به توانایی متخصصان در سازمانی که بیش از ۳۰۰ هزار نیروی کار داشت، پوشه‌ای با امکان ارسال پیام، ارتباط پست الکترونیکی و ... را با نام Blue Page فراهم کرده است. این ابزار به دلیل آنکه یک منبع جستجوگر شبکه‌های متخصصان برای حل مسائل کسب و کار است، به ماورای شرکت IBM نفوذ کرده است.

۶. نقطه دانش (Knowledge Point) : IBM این ابزار را به منظور تبادل اطلاعات با پژوهشگران ارائه کرده که در سال ۲۰۰۴ بیش از ۲۶،۲ میلیون دلار هزینه فرصت ذخیره شده را از راه ۲۲۰ هزار ساعت کار کارشناسی به دست آورده است.

۷. اتاق تیم (Team Room) : این ابزار برای گروههایی طراحی شده است که جهت انجام پروژه‌های ویژه با یک نقطه پایان تعریف شده، گرد هم می‌آیند. اتاق تیم علاوه برآنکه برای تعریف و اشتراک ماموریتها به کار می‌رود، یک مخزن ذخیره اطلاعات، گزارشها و خلاصه مباحث و طوفانهای فکری حل مسئله است. تا جولای سال ۲۰۰۶ بیش از ۵۰ هزار اتاق تیمی ایجاد شده است که در حال حاضر ۲۷ هزار آنها فعالند.

علاوه بر ابزار معرفی شده، ابزارهای دیگری نیز وجود دارد، یا در دست توسعه می‌باشند که همگی به مدیریت دانش و بهبود آن یاری می‌رسانند که از جمله عبارتند از: چشم‌انداز دانش (Knowledge View)،

FAQs، تارنمای داراییها (Asset Web) و ...

نتیجه‌گیری

در دو دهه اخیر، دانش و مدیریت آن مورد توجه روزافزونی قرار گرفته است که یکی از برجسته‌ترین شرکتهای در این زمینه است. IBM با خرید Lotus و دسترسی به فناوری Notes و به‌کارگیری تجارب به دست آمده از همکاری با سایر شرکتهای، به توسعه راه‌حلهای مدیریت دانش پرداخته است. در مقاله ارائه شده به چهارمنظر: شایستگی، بهره‌وری، پاسخگویی و ابداع، به عنوان محورهای تمرکز شرکتهای تحت مشاوره و همکاری IBM و Lotus پرداخته شد و تصریح گردید که سرمایه‌گذاری سازمان باید بر روی یک یا چند مورد از عوامل چهارگانه یادشده که می‌تواند بازگشت قابل قبولی در دوره مشخص شده داشته باشد؛ تمرکز کند. همچنین به ابزارهای مختلف تهیه و توسعه داده شده توسط IBM اشاره شد که همگی به نوعی در تولید، تسهیم، اشتراک و انتقال دانش می‌توانند تاثیرگذار باشند.

تجربه‌ها و موفقیتهای فراوان موسسات و شرکتهای بزرگ به ما می‌آموزد که در سازمانهای موجود در کشورمان نیاز است که با الگوبرداری از تجربه سازمانهای موفق و با توجه به قابلیتها، فرهنگ و زیرساختهای موجود و قابل توسعه، به پیاده‌سازی و بهره‌گیری موثر از مدیریت دانش اقدام کنیم. □

منابع:

1. A Lotus Development Corporation Strategic White Paper , Lotus, IBM, and Knowledge Management , January 1998 , <http://www.gdrc.org/kmgmt/lotuskm.pdf>
2. huany, kuan-tsaе, capitalizing collective knowledge of winning, execution and teamwork, journal of knowledge management, 1997, vol 9, p 149-156.
3. <http://www.itjungle.com/tfh/tfh011606-story03.html>
4. <http://www.kmworld.com/Articles/PrintArticle.aspx?ArticleID=16907>

● مهران کرمی و علی مبصری: دانشجویان کارشناسی ارشد مهندسی صنایع در دانشگاه علم و صنعت

مقیاس سازمانی



میزان همکاری (شکل ۱) چارچوب کاری مدیریت دانش لوتوس