

# مدیریت دانش در شرکتهای مشاوره مدیریت



احمد رضا اخوان صراف  
a.r.akhavan@shbu.ac.ir  
فریناز کافی  
Farinazkafi@gmail.com  
آمنه گل گویی  
a.golgoosee@gmail.com

## چکیده

شرکتهای مشاوره مدیریت نمونه ای از سازمانهای متمرکز بر دانش هستند که مشکل هر یک از مشتریان خود را بر اساس نیازی که دارند، حل می کنند. از آنجا که این مشتریان دارای حرفه، موقعیت و مسائل مختلف هستند و از طرفی الگوی موثری نیز برای مدیریت، انتقال و جمع آوری دانش در این گونه شرکت ها ارائه نشده است، بنابراین نیاز ضروری برای ایجاد روش کاملی که بتواند نقاضای مشتریان را برآورده کند، به چشم می خورد. هدف این مطالعه تلفیق تئوری با عمل و بحث در مورد اهمیت مدیریت دانش در شرکتهای مشاوره مدیریت است. سپس مطالعه موردی در یک شرکت مشاوره نمونه بیان خواهد شد. از راه این مثال، چگونگی ایجاد یک الگوی بنیادی مدیریت دانش که بتواند پایه ای برای جمع آوری و انتقال اطلاعات شکل دهد، آسانتر تفهیم می شود.

جهان در حال حرکت به سمت یک عصر اقتصادی جدید است. در چنین محیط متحولی، برای سازمانها بسیار مشکل است که قادر به پاسخگویی نوسانهای بازار بوده، قدرت رقابت پذیری خود را حفظ کنند. در برابر این چالشها سازمانها به دنبال راه حلهایی برای افزایش مزیت رقابتی خود هستند. در اواخر سده بیستم، سازمانها برای تطابق با تقاضای سریع و دارای نوسان بازار، زمان تحویل کوتاه و سفارشهای متنوع، تصمیم به اجرای سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمان، برای به کار گیری از همه منابع موجود در جهت بهبود رقابت پذیری خود گرفتند.

معمولاً پیاده سازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان، یا هر سیستم اطلاعاتی دیگر، پیچیده است. چنین فرایندی شامل برنامه ریزی اولیه، ارتباطات، استقرار سیستم، اجرا و یافتن خطاهای سیستم می شود. با توجه به پیچیدگی کار باید در همه فرایندها بر مشاوران تخصصی تکیه کرد زیرا موفقیت در پیاده سازی هر سیستم مدیریتی جدید، از جمله، سیستم برنامه ریزی سازمانی تا حد زیادی به مشاوران مناسب بستگی دارد. مشاوران متخصص از نرم افزارهای کاربردی مدیریت به عنوان ابزارهای قدرتمند جمع آوری دانش استفاده می کنند. این دانش شکل خاصی نداشته، با استفاده از چند کلمه محدود نمی توان آن را توصیف کرد. بنابراین چگونگی آشنا شدن و به کار بردن دانش برای شرکت های مشاوره مدیریت، موضوع مهمی است.

## دانش

دانش، در راس هرمی قرار دارد که به سه بخش تقسیم شده است. در پایین ترین سطح این هرم، داده قرار دارد که بیان کننده

هدفها در قالب یک ثبت تراکنش است. دومین سطح هرم، اطلاعات است که پیام نیز نامیده شده است. دانش در سومین سطح هرم قرار می گیرد و به طور قطع موثرتر از داده ها و اطلاعات است، اما با این وجود، به این دو به عنوان موارد پایه نیاز دارد. دانش شامل تجربه ساخت یافته، قضاوت، دیدگاه، درک و ارزشهای دیگر است. دانش از اطلاعات سرچشمه می گیرد، همانگونه که اطلاعات از داده ها سرچشمه می گیرد. به طور کلی دانش را می توان به دو بخش تقسیم کرد:

دانش عیان (صریح): قابل بیان با یک زبان مشخص است و می توان آن را به راحتی منتشر کرد و رواج داد.

دانش نهان (ضمنی): به احساسات و تجربه های افراد بستگی دارد و در عین اینکه قابل فهم است اما قابل بیان نیست. این دانش کاملاً ذهنی و فردی که قابلیت انسجام نداشته، بدون شکل است، در عین دارا بودن اهمیت برای سازمان، پس از ترک شغل کارکنان، به سادگی از بین می رود.

## مدیریت دانش

مدیریت دانش، یک رویکرد نظام مند است که از نظرات کارشناسان برای افزایش نوآوری، پاسخ گویی، بهره وری و قابلیت یک سازمان استفاده می کند (Davenport, 1999). در این مقاله با مدیریت دانش به عنوان اشتراک گذاردن دانش و یا یک نوع دارایی برخوردار می شود، بدون توجه به نوع اطلاعات، تجربه ها، رویه های عملیاتی یا اسناد، آنها را می توان ساختاردهی کرده، به طور کارآمد برای ایجاد یک ابزار قدرتمند برای سازمان مورد استفاده قرار داد. هدف مدیریت دانش ایجاد محیطی یکپارچه برای تبدیل دانش و همچنین برقراری ارتباط بین دانش ایجاد

شده، توسط افراد مختلف است.

به کار گیری مؤثر دانش و ترویج تسهیم دانش به منظور دسترسی به نوآوری سازمانی و رقابت پذیری پیوسته، از ضروریات مدیریت دانش است. ایجاد یک مکانیزم پیچیده مدیریت دانش، نیاز به سازمان یادگیرنده دارد. فرآیند پیاده سازی مدیریت دانش دست کم باید شامل: منابع انسانی، آموزش و فناوری اطلاعات باشد. بنابراین هر نوع پیاده سازی مدیریت دانش باید بر افزایش آموزش، توجه به مسائل مرتبط با نیروی انسانی و فناوری اطلاعات تکیه داشته باشد.

## پیاده سازی مدیریت دانش در شرکتهای مشاوره مدیریت

زمان پیدایی شرکتهای مشاوره قطعی نیست، اما آنچه مسلم است، این است که موفقیت این شرکتها به طور عمده پس از پایان جنگ جهانی دوم بوده است. محدوده تعریف شده برای خدمات شرکتهای مشاوره مدیریت که توسط بخش اقتصادی تایوان اعلام شده، شامل: طراحی، ایجاد، برنامه ریزی، تجزیه و تحلیل و اداره کردن سیستم های مدیریتی، بررسی بازار و سرمایه گذاری و کامپیوتری کردن سازمانها و ترویج فناوری های جدید مدیریتی است (Shaw, 1998).

همچنین مرکز بهره وری ژاپن بیان می کند که موسسه های مشاوره مدیریت باید از توانایی هایی، مانند دانش حرفه ای مدیریت و سازمان، توانایی دنبال کردن پژوهش و تجزیه و تحلیل هدفهای بیان شده سازمان، توانایی ارائه پیشنهادها درست برای موسسات، داشتن اعتقاد و درک بهبود بهره وری و چالش پذیری بیشتر برای بهبود سازمان، برخوردار باشند (Chien, 1989a).

مرکز بهره وری ژاپن	بخش اقتصادی تایوان	
-	-	فرایند قابلیت تجزیه و تحلیل و تشخیص
-	-	پیشنهاد راه حل
-	-	فرایند دانش حرفه ای کلی
-	-	بهبود نظریه های بهره وری

(جدول شماره ۱) - تعریف مشاوره در کشورهای تایوان و ژاپن

به عبارت دیگر: شرکت های مشاوره مدیریت، باید هم قابلیت کلی مدیریت موسسه ها و هم قابلیت های دیگری را که در جدول (شماره ۱) آورده شده است دارا باشند. همان گونه که در این جدول مشخص شده است تفاوت دو تعریف بالا، تنها در موارد سوم و چهارم است. این امر تأییدی بر ضرورت حرفه دانش است که مشاوران مدیریت باید آن را انجام دهند. با ترکیب مباحث ارائه شده می توان گفت که یک مشاور به وسیله تحلیل، دقت، تشخیص، توضیح و تفسیر، یک راه حل موثر را برای حل مشکل مشتری ارائه می دهد و با کمک و حمایت خود از مشتریان، آنان را در رسیدن به هدفهایشان یاری می کند.

علاوه بر تعریف پیشین، می توان تعریفی دیگر از هدف و محتوای مشاوره بر اساس ابعاد حرفه ای و وظیفه ای آن بیان کرد. در این تعریف، ابعاد حرفه ای نشانه ای از فعالیت های اختصاصی نظیر استقرار سیستم اطلاعاتی مدیریت است (Chein, 1989b). برای مثال، یک بیمارستان شامل تیم پزشکی، درمانگاه و تحویل دارو است، اما واضح است که تمرکز، بیشتر بر وظایف اصلی خدمات است. (جدول شماره ۲) هدفهای خدماتی شرکت های مشاوره مطابق این تعریف را نشان می دهد. آلن، بیان می کند: نکته کلیدی در فعالیت مشاوران تشخیص عناصر ارزشمندی است

که می توانند دانشی را ایجاد کنند که نیاز مشتریان را برطرف سازند (Alan, 1992). مشاوران دانش های مربوطه را با هم ترکیب می کنند و سپس با به کارگیری مشتریان در جهتی که منجر به ایجاد یک جریان دانش مفید شود، نیاز مشتریان را با پیشنهاد های کاربردی تامین می کنند.

### اهمیت مدیریت دانش در شرکتهای مشاوره مدیریت

تجربه، دانش و ارائه راه حل برای مشکلات مشتریان، هدف از خدمات یک شرکت مشاوره مدیریت است. زمانی که مشاوران خدمات خود را به انجام می رسانند، دانش و تجربه های بهبود یافته خود را ذخیره می کنند. آنان دانش حرفه ای خود را تالیف و جمع آوری می کنند و مفید ترین و قابل استفاده ترین دانش را جدا می سازند، سپس متناسب ترین سرویس خدمات حرفه ای را که در خور مشتریان است مهیا می کنند. این یکی از وظایف اصلی شرکت مشاوره است و اهمیت مدیریت دانش را در این گونه شرکتها آشکار می سازد.

امروزه ما تغییر در سطح خدمات را که ناشی از به کارگیری ابزار در مدیریت دانش است، درک می کنیم. جرمی وهپ پیشگویی کردند که سطح دانش در کارخانه های درجه دو اقتصادی در آینده

نزدیک تغییر خواهد کرد (Jeremy, 1997). Hope & رئیس شرکت ماکرو سافت، بیل گیتس بیان کرد که موفقیت سیستم های دیجیتال هوشمند، در کنترل گردش دانش به تعاملات مدیریت دانش، عملیات تجاری و تجارت الکترونیک بستگی دارد (Ler, 1999). این سیستم باعث دقت بیشتر در دریافت دانش شده و جواب را نیز در مدت زمان سریعتر ارائه می دهد.

**عوامل کلیدی موفقیت شرکتهای مشاوره**  
پنج عامل اساسی برای موفقیت در اداره شرکتهای مشاوره مدیریت پیشنهاد شده است. این عوامل شامل موارد زیر می باشند (Ron, 1997):

- شناخت دانش حرفه ای که می خواهید به آن وارد شوید،
  - توانایی شنیدن، مشاهده کردن و تجزیه و تحلیل،
  - اختصاص زمانی برای تحقیقات علمی،
  - برخورداری از ادراکات مشترک،
  - تصویری از آینده.
- پژوهشگر دیگری عوامل کلیدی موفقیت را دانش تخصصی برای مشاوران، کیفیت خدمات مشاوره، اعتبار شرکت، تسلط بر روابط انسانی و سیستم مناسب کامپیوتری بر شمرده است (Ho, 1993). همچنین در پژوهشهایی برای شرکتهای تابواتی، عوامل کلیدی موفقیت بدین ترتیب

وظایف	فعالیت های اختصاصی
مدیریت عمومی	تحقیقات سازمانی، برنامه ریزی بلند مدت، روابط عمومی، ارزیابی عملکرد مدیران، برنامه ریزی استراتژیک
تولید	طرح استقرار کارخانه، روش های تولیدی، مطالعه زمان سنجی، برنامه ریزی تولید، کنترل دارایی ها
بازاریابی	تجزیه و تحلیل بازار، کانال های توزیع، فعالیت های تبلیغی، برنامه ریزی فروش
مالی	سیستم حسابداری، سیستم بهای تمام شده، سیستم بودجه بندی، پیش بینی نقدی، مطالعه امکان پذیری
کارکنان	ارزیابی کار، مدیریت حقوق و دستمزد، برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی آموزشی افراد، نیروی انسانی مدیریت
پردازش داده ها	مطالعه امکان پذیری، انتخاب روش، تجزیه و تحلیل سیستم، برنامه ریزی طراحی کامپیوتری

(جدول شماره ۲) - هدفهای خدماتی شرکتهای مشاوره

ارائه شده است: تکنیک، شهرت، کیفیت خدمات، ابتکارها، روابط انسانی، مهارت در فروش، راهنمایی بنگاه های اقتصادی (Chang, 1995).

### مطالعه موردی

هدف این مطالعه، بنگاه های اقتصادی است که برخی مفاهیم اساسی مدیریت دانش را دارا هستند. شرکت مشاوره نمونه مورد نظر، برای مشتریان خود خدمات حرفه ای را ارائه می دهد. سازمان این شرکت به واحدهای برنامه ریزی منابع سرمایه ای، مدیریت زنجیره تامین، بازاریابی، خدمات مشتریان و تجارت الکترونیکی تقسیم می شود. در شرکت مشاوره نمونه، فقط در مورد مراحل گردش مدیریت دانش و اساس ساختار نرم افزار مدیریت دانش بحث می شود و ارزیابی پیاده سازی مدیریت

دانش به وسیله عوامل پیچیده کیفی دنبال نمی شود. (جدول شماره ۳) خلاصه ای از مشکلات سازمان شرکت مشاوره نمونه را در بخشهای مختلف را نشان می دهد. این اطلاعات به وسیله مصاحبه با کارکنان مشغول به کار در شرکت جمع آوری شده است و دیدگاه کاملی از منابع، جمع آوری و ارسال دانش در سازمان و نیز راه حلهای هر مشکل را نشان می دهد. با کمک و حمایت مدیریت ارشد مراحل مدیریت دانش در شرکت مشاوره نمونه، به ترتیب زیر اجرا می شود: (۱) پیاده سازی هدفها؛ (۲) تدارکات شغلی؛ (۳) جمع آوری داده ها؛ (۴) روش های مدیریت دانش.

بدین ترتیب یک طرح پیشنهادی مبتنی بر ترکیب سیستم پروژه مدیریت در شرکت مشاوره ارائه داده می شود.

براساس نتایج به دست آمده، می توان ۴ بخشی که ساختار مدیریت دانش در این شرکت باید داشته باشد را چنین پیشنهاد داد: پارک تحقیقاتی، پرسش و پاسخ، کتابخانه و فعالیتهای جاری.

در این طرح اطلاعات به صورت یکپارچه در پارک تحقیقاتی قرار می گیرد که به عنوان وجه مشترک داده های مبتنی بر دانش ورودی مطرح شده و بنیان آن بر تقسیم دانش و رفع نیازهای مبتنی بر دانش است. همچنین طرح پرسش و پاسخ شامل: شماره تلفن، نام و مهارت هر فرد می شود و بدین ترتیب به عنوان کانالی برای حل مشکلات است. استفاده کنندگان، پرسشهای خود را ارائه داده، ویژگی مطلوب خود را در رشته تخصصی خود انتخاب می کنند. سیستم به طور سریع ویژگیهایی را برای پاسخ به پرسشها تعیین می کند. یکی از کاربردهای

بخش	توصیف مشکل	راه حل های پیشنهادی
برنامه ریزی منابع سرمایه ای	۱- کارکنان قادر به جمع آوری و انتقال علوم و فنون مرتبط نبودند. ۲- کارکنان جدید کارها را به سرعت کارکنان قدیمی انجام نمی دادند.	با توجه به هر یک از نشست های نیروی اجرای عملیات، اسناد نشست باید بایگانی شود. همان گونه که کارکنان جدید می گویند دستور کار تعلیم و آموزش استاندارد باید تهیه شود
مدیریت زنجیره تامین	۱- قالب و محتوی اسناد جلسات یکپارچه نیست. بنا براین بیشتر افراد در درک نکات کلیدی داخل اسناد ناتوان هستند.	مشکل قالب و محتوی یادداشت جلسات، یک مشکل شخصی است و اصلاح نمی شود، اما ممکن است به وسیله راه حلهای دیگری بهبود پیدا کند. دانش در بنگاه های اقتصادی جمع آوری شده، و به وسیله سیستم اینترنتی جستجو می شود.
بازاریابی	۱. افراد شرکت دارای مشکل در استفاده از کامپیوتر در تحقیقات و بازاریابی دانش تخصصی هستند. ۲. کارکنان جدید نمی توانند با بخشهای مختلف مدیریت و در شغلها در سازمان، به سرعت آشنا شوند.	تاسیس یک سیستم به نمایش اطلاعات در اینترنت کمک می کند. بنا براین کارکنان جدید می توانند به وسیله اسناد ثبت شده هدایت شوند.
خدمات مشتریان	۱- هیچ روش موثری برای مدیریت تجربه های شخصی به گونه ای که بتوان آنها را در اختیار دیگران قرار داد وجود ندارد. ۲- اسناد رسمی از ثبت دانش تخصصی برای تولید وجود ندارد.	با ایجاد یک برگه کاری، هر عضو در سازمان باید روند رفع اشکال را یادداشت کند. این اطلاعات به طور مستقیم در کامپیوتر ذخیره می شود تا کاربری که خارج از منطقه قرار دارد نیز بتواند به وسیله واژه های کلیدی به جستجوی آن بپردازد.
تجارت الکترونیکی	۱. تعامل بین بخشها پایدار نیست، بنابراین به مکانیزمی که بتواند این تعامل را به وجود آورد نیاز داریم	بخشها باید از فواصل زمانی معین، سمینارهای فنی را برگزار کنند تا تجربه ها و دانش آنها با هم مبادله شود

(جدول شماره ۳) - مشکلات شرکت مشاوره نمونه

سیستم این است که مطالب مورد پرسش را در همه لیست ها قرار می دهند و بنابراین از پرسشهای تکراری خودداری می کند. در کتابخانه مشکلات کارکنان جدید حل خواهد شد. بر طبق طبقه بندی بخشها تمام دانش پایه ای مورد نیاز توسط مشاوران در کتابخانه ذخیره می شود. کارکنان جدید می توانند اطلاعات را بدون اینکه مزاحم افراد دیگری شوند مطالعه کنند، در این صورت اگر باز با مشکلی روبه رو شدند می توانند از پرسش و پاسخ برای حل مشکلات استفاده کنند. مکان فعالیتهای جاری برای همه افراد، بیشترین اطلاعات پویا و به روز در آمده را فراهم می کند. برای مثال سمینار های دوره ای می تواند به کارکنان در درک هدفهای شرکت کمک کند. به علاوه دستور کار آموزشی و توجه به مدارک برای همه افراد، منابع مفیدی را فراهم می آورد. در نهایت می توان گفت که برای به دست آوردن سود مورد انتظار از اجرای مدیریت دانش، باید گامهای زیر در سازمان برداشته شوند:

الف) افزایش ارزش کلی دانش در سازمان و ذخیره همه دانشهای عیان به وسیله هر بخش. برای مثال واحدهای برنامه ریزی منابع سرمایه ای، مدیریت زنجیره تأمین و تجارت الکترونیکی، شامل: تجربه های

از تصمیم های ویژه و در موقعیت های گوناگون هستند که هیچ کدام نمی تواند به وسیله کارمند جدید انجام شود، علاوه بر اینکه دانش مورد نیاز برای اعمال کنترل موثر همواره در حال افزایش است.

ب) ارتقای مهارتهای خدمات مشاوره ای، جلب رضایت مشتری و انتقال دانش. مشاوران می توانند از تجربه های کارشناسان برای ارائه خدمات بهتر استفاده کنند. هدف دانش فقط افزایش کیفیت خدمات نیست، بلکه افزایش رضایت مشتریان نیز می باشد. در کنار آن، جمع آوری دانش پایدار و سریع برای کارکنان تازه که در محیط جدید دانش قرار می گیرند نیز از هدفهای مدیریت دانش است.

ج) افزایش تبادلات داخلی و کارآیی کسب شده توسط دانش در سازمان. در گذشته مشاوران باید به وسیله مراجعه به مستندات مختلف عمل مشاوره را انجام دهند. حال می توان از یک سیستم ساده و قدرتمند برای به دست آوردن دانش استفاده کرد، بدون توجه به اینکه در کدام مکان قرار داریم. این امور به ویژه کارآیی کسب دانش را افزایش می دهند. د) افزایش توانایی. مواردی وجود دارد که در آنها اهمیت یادگیری دانش برای مشاوران را نشان می دهد.

### نتیجه گیری

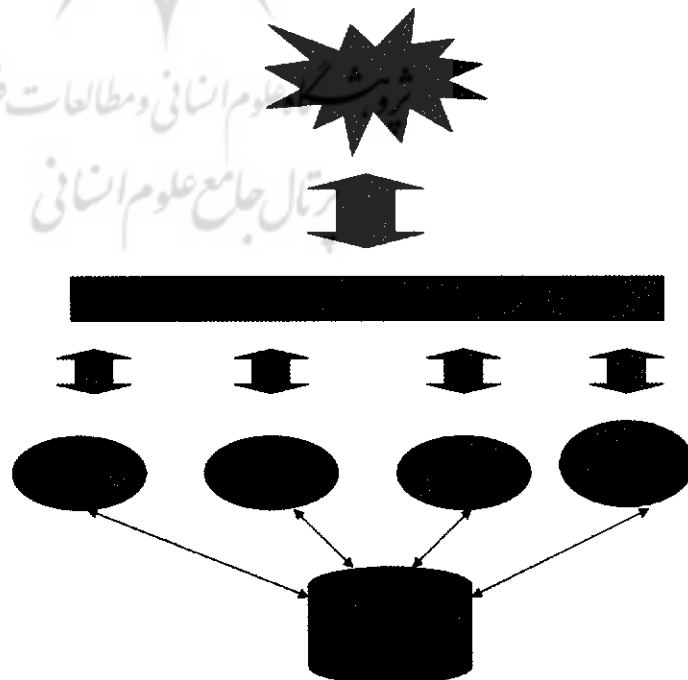
پیاده سازی مدیریت دانش، منجر به افزایش رقابت پذیری سازمان خواهد شد. در این راستا توجه به این نکته ضروری است که استقرار و قابلیت هر پروژه مدیریت دانش، بسیار به حمایت های مدیر ارشد سازمان وابسته خواهد بود. علاوه بر این از آنجا که ایجاد سازمان یادگیرنده تا حدود زیادی به سهیم شدن هر فرد در تبادل و انتقال دانش و تجربه هایش با دیگران بستگی دارد، موقعیت سازمان و شرایط فیزیکی کارکنان برای پیاده سازی مدیریت دانش، باید به دقت مورد بررسی قرار گیرد. □

### منابع

1. Davenport, T. and Prusak, L. (1999), "Knowledge management," translated by Chinese Productivity Center, ROC, 1999/11.
2. Shaw, P.R. (1998), "Verification of business consultant," Master's Thesis, National Taiwan University, ROC.
3. Chien, S.H. (1989), "The visiting report of Japanese consulting business," Small and Medium Enterprise Administration, ROC.
4. Chien, S.H. (1989), "The development and strategy of support of Taiwanese consulting business," Small and Medium Enterprise Administration, ROC,.
5. Alan, W. (1992), Million Dollar Consulting, McGraw-Hill, Inc.
6. Jeremy and Tony Hope (1997), "Competing In The Third Wave,".
7. Ler, W.L. (1999), "Business@ The Speed of Thought: Using a Digital Nervous System," Business Journal, ROC.
8. Ron, T. (1997), "Become A Top Consultant- How the Experts Do It," John Wiley & Sons, Inc.
9. Ho, J.C. (1993), "The characteristics of operation management of management consulting company," Chih-Hung Tsai, Ching-Liang Chang, and Lieh Chen 78 Master's Thesis, National Chen-Chi University, ROC.
10. Chang, H.J. (1995), "The characteristics and internationalization of Taiwanese consulting business," Master's Thesis, National Taiwan University, ROC,.

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

- احمدرضا اخوان صراف: عضو هیئت علمی دانشگاه شیخ بهایی
- فریناز کافی و آمنه گل گویی: کارشناسان مدیریت صنعتی



(شکل شماره ۱) - ساختار پیشنهادی سیستم مدیریت دانش