

## مدیریت دانش و آرایه مدلی کاربردی در سازمان‌های خلاق

حمزه جمشیدی کهساری<sup>۱</sup>

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول؛ دانشگاه تهران، پردیس قم.

علی فرهادی محلی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی؛ دانشگاه آزاد قایم‌شهر.

### چکیده

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف می‌باشد. این تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبه‌رو کرده است. اما در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فن‌آوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجاد شده به نفع خود استفاده کنند، که مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. از این‌رو مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از این ابزار برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که دانش جدید را در سازمان خود ایجاد نموده، توزیع کرده و آنرا تبدیل به کالاها و خدمات نمایند و با ارج نهادن به مدیریت دانش، آنرا به‌عنوان یک نیاز استراتژیک و ضرورتی جهت پیش‌گامی در عرصه‌ی رقابت‌پذیری، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهد. بر این اساس مدیریت دانش را

1. تلفن نویسنده: ۰۹۳۶ ۶۹۰۵۹۴۷

می‌توان، توانایی پردازش داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش یا فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح تعبیر نمود. در واقع مدیریت دانش فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان (سرمایه انسانی) است. امروزه دانش به‌عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه راهبردی در سازمان مطرح است و ارایه خدمات (محصولات) با کیفیت و اقتصادی، بدون بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند، کاری دشوار و اغلب غیرممکن است. مقاله‌ی حاضر به بررسی پیرامون اصلی‌ترین موضوع مدیریت دانش، یعنی دانش و در ادامه به بحث در چگونگی رابطه بین مدیریت دانش و پیاده سازی آن در سازمان‌های پویا و خلاق خواهد پرداخت.

## واژگان کلیدی

دانش<sup>۱</sup>، دانش سازمانی<sup>۲</sup>، مدیریت دانش<sup>۳</sup>، سازمان‌های خلاق<sup>۴</sup>، مزیت رقابتی<sup>۵</sup>.



- 1 . Knowledge.
- 2 . Organizational of Knowledge.
- 3 . Knowledge Management (KM).
- 4 . Creative Organizations.
- 5 . Competitive Advantage.

## مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحول سریع دانش است. هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می‌شود، در حالی که عمر متوسط آن کمتر از چهار سال است در چنین شرایطی دانش به‌عنوان یک منبع ارزشمند استراتژیک و دارایی در سازمان مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت است. اگر به شرایط فوق رقابت شدید موجود در بازارهای جهان را نیز اضافه نماییم، اهمیت مدیریت کردن دانش‌های سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور کنونی دو چندان می‌شود. با این وجود امروزه بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند برای کسب موفقیت در دنیای پرچالش رقابتی، به نگرشی یک‌پارچه و سیستماتیک به دانش درون سازمان خود نیاز دارند. به همین دلیل طی سال‌های اخیر، تحقیقات خود را حول محورهایی از قبیل مدیریت بر جریان کسب، حفظ و استفاده از دانش متمرکز کرده‌اند (افرازه، ۱۳۸۴: ۴۹). بی دلیل نیست که یکی از مدیران ارشد شرکت «هیولت پاکارد» می‌گوید: «اگر هیولت پاکارد می‌دانست که چه چیزهایی را می‌داند، سوددهی اش سه برابر می‌شد».

«تام استوارت» در سال ۱۹۹۴ طی مقاله‌ای در مجله فورچون، این مسأله را به شرکت‌ها یادآوری کرد که به آن چه می‌دانند (سرمایه فکری) بیش از آن چه دارند (سرمایه مادی) اهمیت دهند. پس از وی، «پیتر دراگر» دانش را به‌عنوان پایه‌های رقابت در جامعه فراصنعتی معرفی کرد. «استنفورد رومر»، دانش را تنها منبع بی‌پایانی نامید که با استفاده بیشتر، حجم آن بیشتر می‌شود.

پاراادایم «مدیریت دانش» یکی از مباحث نوظهور در مدیریت است که به‌شدت مورد استقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهم‌ترین رکن مدیریت دانش، پیاده‌سازی و اثربخشی آن می‌باشد. چرا که دیگر مطالب مرتبط با آن همگی به‌عنوان مقدمه‌ای جهت بسترسازی و استفاده از آن‌ها برای تحقق عملی مدیریت دانش به‌شمار می‌روند (افرازه، ۱۳۸۴: ۴۶).

هم اکنون مدیریت دانش، با توجه به احساس نیاز صنعت و نیز توجه خاص آن به دانش، به صورت یک علم وسیع که در دانشکده‌های علوم صنایع، کامپیوتر، مدیریت و اقتصاد جهان تدریس می‌شود، درآمده است. به دنبال آن هر ساله مقادیر زیادی مقاله در نشریات معتبر علمی جهان، کتاب در انتشارات دانشگاهی جهان، رساله‌های کارشناسی ارشد و دکتری در این زمینه تولید می‌شود. بسیاری از شرکت‌های بزرگ و کوچک اقدام به پیاده‌سازی جنبه‌های مختلف آن نموده‌اند و در نتیجه همین پیاده‌سازی به‌عنوان مورد کاوی<sup>۱</sup> مورد توجه دانشگاهیان قرار گرفته است. پیش‌رو بودن در این عرصه مستلزم آغازی سریع نیز می‌باشد. شرکت‌های پیشرو در زمینه «مدیریت سرمایه‌های ملموس». هم اکنون ثمره سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در مدیریت دانش را با درست گرفتن بازار به‌دست می‌آورند. شکل‌گیری JIT (تولید به هنگام)<sup>۲</sup> در تویاتا، MRP در فورد و ... از این دست مثال‌ها هستند (مشاوران توسعه آینده: ۱۰ - ۹).

در حال حاضر، برخورداری از اطلاعات و مدیریت دانش به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در سازمان‌های پویا و خلاق تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت، منوط به کسب، توسعه و روزآمدی دانش فردی و سازمانی است. تا حدی که دانش، جزئی اساسی از سرمایه تلقی شود. تغییرات مستمر دانش، تعادل نوینی را برای سازمان‌های پویا و خلاق به‌وجود آورده است. جریان بی‌انتهای دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌کند که از این‌رو تأکید ویژه‌ای بر اقتصاد مبتنی بر دانش می‌شود (دراو،<sup>۳</sup> ۱۹۹۹: ۳۵). بنابراین، در اقتصاد مبتنی بر دانش امروز، مزیت رقابتی، به‌طور فزاینده‌ای در تسهیل روندهای اطلاعاتی انجام کار یافت می‌شود تا در دسترسی به منابع و بازارهای خاص، لذا دانش و سرمایه فکری به‌عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی‌های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر مطرح می‌شوند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده مؤثر از آن و ایجاد ساختاری برای پیاده‌سازی و استفاده از

- 1 . case study.
- 2 . Just in Time.
- 3 . Drew.

اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته و پویا و پیشرو باشند.

### داده، اطلاعات، دانش

«پیتر دراگر» (۱۹۹۳) معتقد است: تنها (یا حداقل) مهم‌ترین منبع ثروت در جامعه فراسرمایه‌داری<sup>۱</sup>، دانش و اطلاعات است. او سه تغییر اساسی دانش (انقلاب) را در خلال قرن بیستم، ملاحظه نموده است.

**انقلاب اول**، انقلاب صنعتی است که در آن، از دانش برای تولید ابزارها و فرآیندها و محصولات استفاده شد.

**انقلاب دوم**، بهره‌وری می‌باشد که افرادی مانند «تیلور» و «فورد» اقدام به استفاده از دانش برای نیروی کار کردند.

**انقلاب سوم**، انقلاب مدیریت است که در آن از دانش به‌خاطر خود دانش استفاده می‌شود. این سخنان به این معنی نیست که عوامل سنتی تولید، حذف شده‌اند بلکه فقط جایگاهشان تغییر کرده است. دراگر می‌گوید تا وقتی که دانش موجود است، سایر عوامل تولید به‌راحتی قابل دسترسی می‌باشند.

| انقلاب سوم | انقلاب دوم | انقلاب اول                  |             |
|------------|------------|-----------------------------|-------------|
| مدیریت     | بهره‌وری   | صنعتی                       | انقلاب      |
| دانش       | نیروی کار  | ابزارها، فرایندها و محصولات | کاربری دانش |

جدول شماره ۱. سه انقلاب و تغییر اساسی دانش (دراگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳: ۴۵)

- 1 . Post - Capitalist.
- 2 . Druker.

موج چهارم حیات تاریخی انسان با ورود به عصر مجازی و مفاهیم تازه‌ای چون جامعه معرفتی، اقتصاد دانایی‌محور، مدیریت دانش و ... در حال شکل‌گیری است. برخورداری از ابزارهای اطلاعاتی و امکانات ارتباطی متناسب و مناسب با شرایط جدید شرط بقاء در این دوره است.

دانش چیست؟ این سؤالی است که پیش از این که به بحث مدیریت دانش پردازیم، باید به‌وضوح پاسخ داده شود. برخی دانش را صرفاً اطلاعات می‌دانند. در نظر این افراد، دانش، ارزیابی ما از دنیای واقعی است. مثلاً این که سرمایه شرکت‌های رقیب ما چه قدر است؟ به عقیده گروهی دیگر، دانش را تنها محدود به مهارت‌ها و تخصص‌های کاربردی می‌دانند. در نظر این گروه‌ها، مهارت تراشکاری یک استاد تراشکار و یا مهارت تدریس یک استاد دانشگاه، مصادیق واقعی دانش هستند.

اما واقع امر این است که همه این موارد، مصادیقی از دانش هستند. به‌طور خلاصه، هرگونه اطلاعات پردازش شده‌ای که در جهت تحقق اهداف سازمان مفید باشد، به‌نوعی دانش است. از منظر دیگر، دانش را می‌توان بر روی یک طیف ترسیم کرد. یک سر این طیف، دانشی است که به‌راحتی می‌توان در قالب نوشته‌ها، فیلم، صوت، عکس، تصویر و حتی کلام، منتقل کرد. در حقیقت این دانش را دانش آشکار<sup>۱</sup> یا دانش کدگذاری شده<sup>۲</sup> می‌نامند. در سر دیگر این طیف، انواعی از دانش مانند مهارت، بصیرت، تجربه، بینش و شهود موجود است که به‌راحتی قابل کدگذاری نیستند. که عمدتاً آن‌را دانش ضمنی<sup>۳</sup> می‌نامند (آمیدون، ۱۹۹۷؛ دراکر، ۱۹۹۸)<sup>۴</sup>.

تعریف دقیق دانش به‌دلیل ماهیت مبهم و غیرملموس آن دشوار است. آنچه برای فردی دانش تلقی می‌شود، ممکن است برای فرد دیگری اطلاعات باشد. دانش ترکیبی سازمان یافته از ایده‌ها، قوانین، رویه‌ها و اطلاعات است (ماراکاس، ۱۹۹۰: ۱۶۸). «داونپورت» و «پروساک»<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که «دانش مخلوطی سیال از اطلاعات،

- 1 . Explicit Knowledge.
- 2 . Codified Knowledge.
- 3 . Tacit Knowledge.
- 4 . Amidon, 199, Drucker, 1998.
- 5 . Davenport & prusak.

تجربیات، ارزش‌ها و نگرش‌هایی است که براساس معیارهای منطقی و عقلی سازمان یافته و به‌عنوان چارچوبی جهت تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و بهره‌مندی از اطلاعات و رویدادهای جدید به‌کار گرفته می‌شود (نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶: ۴).

دکتر «کارلا اودل»، رئیس مرکز امریکایی بهره‌وری و کیفیت می‌گوید: «دانش اطلاعاتی است که ارزش دارد (الیوت، ۱۹۹۶: ۹۳). «کوئین» و همکارانش، (۱۹۹۶) دانش را با هوش و خرد حرفه‌ای برابر می‌دانند. «نانوکا»، (۱۹۹۴) دانش را اعتقادات موجه و مشروع تعریف می‌کند، جایی که اعتقادات برای توجیه منافع شخصی استفاده می‌شود. لذا، قسمتی از دانش به کالای عمومی تبدیل می‌گردد که دائماً به‌وسیله اعضای اجتماعی بررسی و تفسیر می‌شود. این دانش را نمی‌توان به‌طور کامل انتقال داد و صرفاً از طریق افراد درک می‌شود. بلاکر<sup>۱</sup> «دانش را موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی که در ذهن انسان قرار گرفته است»، تعریف می‌نماید. تقاضا برای دانش به‌نوبه خود به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می‌شود (نورث<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱: ۱۶۱).

عبارات اطلاعات و داده، اغلب به‌جای عبارت دانش به‌کار برده می‌شوند. اما در واقع آن‌ها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آن‌ها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است.

در جدول و نمودار زیر تعاریفی از داده، اطلاعات، دانش و خرد و رابطه میان آن‌ها بیان گردیده است.

| موضوع   |
|---|
| داده: خام و بدون هدف است مانند ۲ درجه، ۲۰ متر.  |
| اطلاعات: همان داده با معنا است مانند دمای اتاق ۲۰ درجه سانتیگراد است.   |
| دانش: از ترکیب، تعدیل، انسجام و پردازش اطلاعات انبوه حاصل می‌گردد. مانند دانستن روش انجام یک کار و رویه انجام امور اداری. |

1 . Blacker.

2 . North.

معرفت (خرد): فرایندی ست فراتر از دانش که قابل اندازه‌گیری و قابل حدس نمی‌باشد. به‌نوعی می‌توان گفت بینشی است که در برابر مسایلی که رخ نداده و به‌صورت درست اتخاذ گردد. یا به تعبیری به‌کار بستن صحیح دانش را در بلندمدت تا حصول نتیجه را معرفت می‌گویند.

داده، اطلاعات، دانش و خرد (افرازه، ۱۳۸۴: ۱۴۸)

### داده

یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت، داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند.

### اطلاعات

اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آن‌ها به یک‌دیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات داده‌های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است.

### دانش

اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود (فلین، ۲۰۰۴).



شکل ۲. ارتباط داده، اطلاعات، دانش و خرد (فلین، ۲۰۰۴: ۴۴)



## خرد<sup>۱</sup>

آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است. بنابراین داده‌ها؛ رشته واقعیت‌های عینی و امور مسلم و مجرد درباره پدیده‌ها هستند. اطلاعات؛ شامل تقسیم‌بندی و سازماندهی به داده‌ها در چارچوب الگوهای معنادار هستند و دانش؛ تفکر همراه با اطلاعات، داده‌ها، ارزش‌ها، روش‌ها و نگرش‌های نظام یافته است. پس دانش نه داده است و نه اطلاعات، هر چند که به هر دو مربوط بوده و تفاوت آن‌ها ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند.

دانش، حاصل عمل انسانی است. افراد در مرکز دانش آفرینی سازمانی قرار دارند. این انسان‌ها هستند که دانش را به وجود آورده و با یک‌دیگر مبادله می‌کنند. لذا مدیریت افرادی که مایل به دانش آفرینی و تبادل آن با دیگران هستند، مدیریت دانش محسوب می‌شود. دانش با شخصی که می‌داند شروع می‌شود. دانش برخلاف اطلاعات در افراد عجین شده است و دانش آفرینی در اثر تعامل اجتماعی اتفاق می‌افتد.

علی‌رغم اهمیت دانش، عدم درک تفاوت بارز و فاحشی که بین داده و اطلاعات وجود دارد، باعث شده سرمایه‌گذاری‌های انجام شده بر روی تکنولوژی اطلاعات نتایج و منافع اقتصادی اندک و وضعی را برای سازمان‌ها در پی داشته باشد.

گام بعدی حرکت از دانش به سمت خرد<sup>۲</sup> است، در واقع از درک دانش خرد حاصل می‌شود و چنانچه خرد خویش را به کار ببندیم، مهارت<sup>۳</sup> به دست می‌آید و هنگامی که مهارت خود را با دیگر مهارت‌ها تلفیق می‌کنیم، تخصص<sup>۴</sup> حاصل می‌شود و سرانجام زمانی که بر تخصص خود تسلط پیدا کردیم، خبرگی<sup>۵</sup> می‌یابیم. به این ترتیب این فرآیند در نمودار بالا نشان داده شده است.

باید توجه داشت که همه انواع اطلاعات را نمی‌توان به‌عنوان دارایی دانش در نظر گرفت. این سازمان‌ها هستند که قادرند با توجه به محیط و اهداف کسب و کار مشخص

1. Wisdom.
2. Intelligence = Wisdom.
3. Competence.
4. Expertise.
5. Mastery.

سازند که چه اطلاعاتی را می‌توان دارایی دانش قلمداد کرد. معمولاً دارایی‌های دانش را به دو دسته دارایی‌های عینی و دارایی‌های ذهنی طبقه‌بندی می‌کنند. برای مثال، دارایی‌های عینی عبارتند از: حق اختراع، مارک تجاری و غیره. این نوع اطلاعات را می‌توان با استفاده از فن‌آوری اطلاعات ثبت، بایگانی و کددار کرد. دارایی‌های ذهنی به اطلاعات موجود در افکار مردم اشاره دارد که نمی‌توان آن‌ها را ثبت، بایگانی و کددار کرد (آمیدون، ۱۹۹۷؛ دراکر، ۱۹۹۸).

### مدیریت دانش (تاریخچه، تعریف و مفاهیم)

در دسته‌بندی که از سوی صاحب‌نظران کسب و کار ارایه گردیده؛ دهه ۱۹۸۰، را دهه جنبش کیفیت (تأکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)؛ دهه ۱۹۹۰ را، دهه مهندسی مجدد (استفاده از فن‌آوری برای بهبود فرآیندهای کسب و کار و کاهش هزینه‌ها)؛ و دهه ۲۰۰۰ را، دهه مدیریت دانش<sup>۱</sup> لقب داده‌اند.

مدیریت دانش از طریق تفکرات پیتر دراکر<sup>۲</sup> در امریکا و ارایه گزارش سالانه شرکت اسکاندیا<sup>۳</sup> در سوئد (رادینگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸: ۶۱) و انتشار کتاب شرکت خلق‌کننده دانش (نوناکا؛ تاکوچی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵: ۱۱۶). در ژاپن در سال ۱۹۹۵ پایگاه تئوریک خود را مطرح نمود. متخصصان و صاحب‌نظران متعددی در تکامل و توسعه مفهوم مدیریت دانش نقش داشته‌اند که برخی از معروف‌ترین آنان شامل دراکر، استراوس من<sup>۶</sup> و سنگه<sup>۷</sup> می‌باشند.

دانش از طریق اثرگذاری در محصولات، فرایندها و افراد موجب ایجاد ارزش برای سازمان‌ها می‌شود، در حالی که مدیریت دانش اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را به

- 1 . Knowledge Management.
- 2 . Peter Druker.
- 3 . Skandia Financial Service.
- 4 . Radding.
- 5 . Nonaka & Takeuchi.
- 6 . Pawel Strawsman.
- 7 . Peter Senge.

ارزش‌های دیرپا و ماندگار تبدیل می‌کند (دل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۱۴). هم‌چنین بستری فراهم می‌کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می‌شود. مدیریت دانش نه تنها از زوال داری‌ها مغزی سازمان جلوگیری می‌کند، بلکه به‌طور مداوم بر این ثروت می‌افزاید. تعاریفی که نظریه‌پردازان علم مدیریت از مدیریت دانش ارائه می‌کنند ما را در شناخت هر چه بیشتر آن یاری می‌کند. دکتر چارل آرمسترانگ معتقد است که: «مدیریت دانش عبارت است از اطلاعاتی برای دستیابی به واقعیات کسب و کار و به بیان دیگر مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف آن، ایجاد محیطی اجتماعی و زیربنایی فنی که بتوان در این محیط، دانش تولید کرد، به آن دسترسی داشت و دیگران را در آن سهیم ساخت. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به‌کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (داوپرت؛ پروساک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۵۴).

پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تا حدی به‌دلیل چالش‌های موجود در تعریف خود دانش است. تعاریف بسیار و متنوع از مدیریت دانش در متون ارائه شده است که در این میان به موارد ذیل اشاره می‌کنیم:

مدیریت دانش فرایند تسهیل فعالیت‌های مرتبط با دانش نظیر خلق، کسب، تغییر شکل و استفاده از آن است (بهت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸: ۹۲). مدیریت دانش باید مشخص کند که دانش موجود در بنگاه چگونه با وجود تفاوت‌های فرهنگی رقابت‌های شخصی و کارکنانی که آموخته‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا کارکنانی که جویای دانش نیستند، توزیع و منتشر می‌شود (سنگه، ۱۹۹۹: ۲۱۸).

«لاری پروساک» نیز معتقد است مدیریت دانش عبارت است؛ از تلاش برای کشف داری‌های سازمان، به‌طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی

- 1 . Dell.
- 2 . Daveport and Prusak.
- 3 . Bhatt.

دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته و از آن استفاده کنند (رحمان سرشت، ۱۳۸۰). مدیریت دانش فرآیندی چالش‌انگیز است، زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و به‌کارگیری مطلوب آن به نحوی که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی نماید، دشوارتر است. اینک مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آنرا در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دایمی گشته و مزیت رقابتی پایدار<sup>۱</sup> برای سازمان فراهم می‌نماید (هوئسمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۴۹).

نوناکا در مدل یکپارچه خود برای ایجاد دانش پویا، از دانش به‌عنوان عامل محرک درونی یاد می‌کند. دانش در زمان‌ها و مکان‌های مختلف مفاهیم متعدد و ویژه‌ای را در بر می‌گیرد. دانشی که مفهومی در بر نداشته باشد در واقع اطلاعات<sup>۳</sup> خواهد بود و اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌گردد که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آن‌ها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود (نوناکا، ۲۰۰۰: ۳۲).

مدیریت دانش، مانند هر موضوع دیگر از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از پژوهشگران، وجود زیرساخت‌های فنی و فن‌آوری را به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت، مورد تأکید قرار داده و برخی دیگر نیز بر اهمیت عوامل فرهنگی و اجتماعی تأکید کرده‌اند. آلازمی<sup>۴</sup> و زئیری<sup>۵</sup> از جمله پژوهشگرانی هستند که آرای صاحب‌نظران مختلف را در این خصوص مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج این بررسی به‌صورت خلاصه در جدول زیر نمایش داده شده است.

- 1 . Sustainable Competitive Advantage.
- 2 . Huysman.
- 3 . information.
- 4 . Alazemi.
- 5 . Zairi.

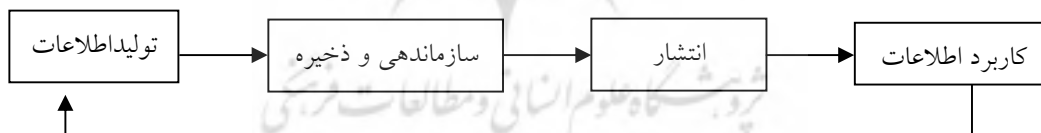
| سال  | صاحب نظر                                 | عوامل کلیدی موفقیت  |
|------|--|---|
| ۱۹۹۶ | ویگ                                      | فرایندهای مدیریت دانش، ایجاد سازماندهی، انتقال، تبدیل، نگهداری و به‌کارگیری دانش.   |
| ۱۹۹۸ | داونپورت                                 | زیرساخت‌های سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه در سازمان، اهداف روشن و زبان مشترک وجود مسیرهای چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزشی. |
| ۱۹۹۸ | داونپورت، پروساک                         | فن‌آوری، ایجاد دانش، انتقال دانش، مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد.  |
| ۱۹۹۸ | مری                                      | در دسترس بودن دانش، درست بودن و به‌هنگام بودن دانش.   |
| ۱۹۹۸ | ترسلر                                    | تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای توزیع دانش، فرهنگ، فن‌آوری، آموزش و یادگیری.   |
| ۱۹۹۹ | فینران                                   | فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش.  |
| ۱۹۹۹ | لیویتز                                   | راهبرد مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، مخازن دانش، فن‌آوری.  |
| ۱۹۹۹ | ماناسکو                                  | گروه‌های دانش، نظارت بر محتوای دانش، حمایت‌های ساختاری و فن‌آوری، بهسازی فرآیندهای ایجاد و توزیع دانش.  |
| ۲۰۰۰ | باسی                                     | یادگیری، توزیع، اجرا و به‌کارگیری دانش.   |
| ۲۰۰۰ | چوی                                      | آموزش، مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش، تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، ساختار دانش.   |
| ۲۰۰۰ | اسکیرم <sup>۱</sup> ، امیدن <sup>۲</sup> | داشتن یک چشم‌انداز الزام‌آور، رهبری دانش، فرهنگ توزیع دانش، یادگیری هوشمندانه و زیرساخت‌های فنی.  |

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (آلازمی؛ زئیری، ۲۰۰۳)

- 1 . Skyrme.
- 2 . Amidon.

مدیریت دانش به الگوهای تعامل میان فن‌آوری‌ها، فنون و افراد شکل می‌بخشد. برای مثال تکنولوژی اطلاعات در خصوص گردآوری، ذخیره و اشاعه اطلاعات به‌خوبی عمل می‌کند ولی در تعبیر آن ناتوان است. دستیابی به راه‌حل‌های فنی امکان‌پذیر است. اما برای مدیریت دانش، سازمان باید محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را به‌وجود آورد. تغییر رفتار بشر یکی از مسایل جاری مدیریت دانش است و به‌همین دلیل در پروژه‌های مدیریت دانش بر تغییر روندهای سنتی و تقویت ساختارها و فن‌آوری‌ها تأکید می‌شود. بنابراین همگون ساختن تدریجی اصول مدیریت در سازمان یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها است. در نهایت می‌توان گفت که تعهد استراتژیک مدیریت دانش، آن است که اثربخشی سازمانی را بهبود بخشد و در عین حال موجب ارتقاء فرصت‌های سازمان گردد. لذا دانش و فرآیند مدیریت آن در روند پیشبرد و مزیت رقابتی سازمان‌ها امری مهم و اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود، از این‌رو پارادایم مدیریت دانش در سازمان‌های پویا و خلاق امروزی در یک مسیر پرمخاطره و پیچیده گام برمی‌دارد، که برای اثربخشی و انعطاف‌پذیری خاص سازمان نیاز به درک مطلوب و شناخت مفهوم دانش، مدیریت دانش و فرآیندهای مربوط به آن می‌باشد (جمالی فیروز آبادی و همکاران: ۲).

مدیریت دانش به یک سازمان پویا و نوآور کمک می‌کند که از تجارب خود، شناخت و بینشی به‌دست آورد و فعالیت خود را کسب، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش متمرکز کند، تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، از این دانش بهره‌گیرد.



فرآیند مدیریت دانش (اطلاعات)، ([www.Kmnetwork.com](http://www.Kmnetwork.com))

علی‌رغم این‌که از پیدایش مفاهیم مدیریت دانش بیش از یک دهه می‌گذرد، تنها چند سالی است که این مسایل در ایران و اکثراً هم در جوامع دانشگاهی و سمینارها مطرح می‌شوند. به‌همین دلیل این مباحث اغلب هنوز جنبه تئوریک دارند و در مورد روش‌های پیاده‌سازی و عملی کردن آن در سازمان‌ها، کارهای کمتری صورت گرفته است. اما به نظر می‌رسد با پیاده‌سازی مدیریت دانش و به‌کارگیری آن با ابزارهای تکنولوژیک و ایجاد انگیزه توسط آن در عین توجه کامل به حوزه فرهنگ و ساختار، تأثیر بسزایی در روند ایجاد تدریجی فرهنگ دانش‌محور داشته باشد. که این خود اصل مهمی در پذیرش از جانب کارکنان سازمان‌های ایرانی می‌باشد. البته باید توجه داشت «یک بهترین مدل وجود ندارد» و در پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش می‌بایست براساس شرایط ساختاری و فرهنگی سازمان، به‌صورت اقتضایی عمل نمود.

### مدیریت دانش در منابع انسانی

منابع انسانی، ارزشمندترین منابع از دیدگاه مدیریت دانش محسوب می‌شوند. خبرگان و کارشناسان سازمان، هم‌چون پایگاهی از دانش طی سال‌ها، تجارب، روندها، راه‌حل‌ها، ابتکارات، و غیره را به‌صورت دانش پنهان یا ضمنی<sup>۱</sup> در ذهن خود جمع‌آوری می‌نمایند. سازمان‌های غیر دانش‌محور از این منابع ارزشمند، تنها در زمان حوادث استفاده کرده و هیچ برنامه‌ای برای مدیریت این منابع ندارند. در صورتی‌که سازمان‌های دانش‌محور و خلاق تمام تلاش خود را جهت افزایش این سرمایه، استخراج و نگهداری آن و حداکثرسازی تبادل بین آن‌ها مصرف می‌دارند.

### ایجاد فرهنگ سازمانی مدیریت دانش

فرهنگ «دانش قدرت است» در سازمان باعث می‌شود که ذهن خبرگان سازمان به‌صورت جعبه‌های سیاه و ناشناخته باقی بماند و هم‌چنین باعث حداقل تبادل بین خبرگان، که مهم‌ترین نقش را در افزایش دانش سازمان دارند، می‌شود. این فرهنگ باید به فرهنگ «تبادل دانش قدرت زاست» تبدیل شود. قاعده‌تاً انتقال به این فرهنگ در سازمان

---

1 . Tacit knowledge.

مستلزم تلاش برنامه‌ریزی شده است. تغییر فرهنگ سازمانی در یک برنامه بلندمدت و با پیاده‌سازی روش‌های گوناگون در جهت شکل‌گیری یک باور سازمانی میسر می‌شود.

### انگیزش‌های غیر مادی

سازمان‌ها بایستی در جهت پیاده‌سازی واقعی مدیریت دانش، انگیزش‌های مناسب آن‌را پدید آورند. احساس بالندگی (افزایش سطح و جایگاه فرد به لحاظ شخصی) و نقش دادن به فعالیت دانشی مؤثر در ترفیع جایگاه سازمانی افراد، و نیز متمایز کردن دانشگران موفق، در بسیاری از شرکت‌ها نقش مؤثری در همه‌گیر شدن فرهنگ دانشی سازمان داشته است.

برای مثال تجربه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌ها (انسان)، می‌توان به مؤسسه Delphi اشاره کرد که نتایج بررسی‌ها در این مؤسسه نشان می‌دهد بخش عمده‌ای از دانش‌های سازمان در ذهن کارکنان<sup>۱</sup> وجود دارد و اکثر فرایندهای سازمانی نیز براساس ذهنیت کارکنان شکل می‌گیرد. بدیهی است اگر ساختاری برای استخراج و نگهداری این دانش‌ها وجود نداشته باشد. بخش عمده‌ای از سرمایه فکری سازمان دست نیافتنی خواهد بود. هم‌چنین شرکت IBM، به تمامی کارشناسان خود سه سؤال را ابلاغ نمود. اولین سؤال (How to win?) (یک نوآوری برای برنده شدن) که در عرصه کاری همان کارشناس بود. سؤال دوم (How to execute?) به چگونگی پیاده‌سازی روش اجرایی آن می‌پرداخت؟ و سؤال سوم (How to team?) که کسانی را برای انجام آن کار مورد نیاز بود، نشان می‌داد. در اثر این برنامه که برای هر روش جدید پاداشی براساس امتیازات اخذ شده اختصاص می‌داد، ۱۱۰۰۰ روش جدید در یک پایگاه جمع‌آوری شد (مشاوران توسعه آینده: ۱۹ - ۱۵).

وجود فرهنگ دانش‌گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم‌ترین دلیل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پویا و خلاق است. نتایج حاصل از پژوهش‌های انجام گرفته، حاکی از آن هستند که ۵۰٪ از مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش مربوط به

---

1 . Employess Brain.



فاکتور فرهنگ و نیروی انسانی بوده و مشکلات مرتبط به حوزه ساختاری و تکنولوژی هر کدام تنها ۲۵٪ نقش و تأثیر دارند (جلالی و همکاران، ۱۳۸۵: ۲).

پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش مستلزم پذیرش فرهنگی آن توسط کارکنان است. در همین راستا باید تلاش‌های در زمینه تغییر رفتار کارکنان به منظور پذیرفتن استفاده از مدیریت دانش انجام گیرد. اصولاً چنین پروژه‌هایی نیازمند حمایت گسترده و مشارکت مدیران ارشد سازمان به منظور تسهیل پیاده‌سازی پروژه است. با توجه به همین موضوع، بسیاری از سازمان‌ها یک نقش جدید را به نام مدیر ارشد دانش<sup>۱</sup> در ساختار سازمانی خود ایجاد کرده‌اند. مدیر ارشد دانش می‌کوشد تا بر میزان دارایی‌های دانش سازمان بیافزاید و به طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش بپردازد (توربان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۶۲).

## مدیریت دانش و مدیریت خلاقیت و نوآوری

مدیریت دانش و سازمان‌های خلاق و پویا و فرایند نوآوری یکی از پیچیده‌ترین پدیده‌های موجود در سازمان می‌باشد، لذا توافق نظری در این زمینه وجود ندارد، زیرا منجر به ناپایداری تجربی<sup>۳</sup> و سردرگمی نظری<sup>۴</sup> خواهد گردید (شامتی؛ پاول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱: ۴). تولید دانش در سازمان به تنهایی کارآمد نیست؛ بلکه باید به‌سوی اثربخشی که همان هدف هر سازمان پویا و نوآور است گام برداشت و در پرتو مزیت رقابتی، باید حاصل کرد. خلاقیت و نوآوری به سازمان هویت می‌بخشد، لذا سازمان‌ها باید برای ایجاد دانش و هر اقدام مبتنی بر دانش، خواه در جهت نوآوری سازمانی یا در جهت دیگر، تفاوت میان محیط موجود مزیت رقابتی و تغییرات درون سازمانی را تجربه و تحلیل کنند، تا به آن کارایی و نوآوری مطلوب دست یابند.

1 . Chief Knowledge Officer = CKO.

2 . Turban.

3 . Empirical Instability.

4 . The orical Confusion.

5 . Shamthi & Paul.

به عقیده «پیتر دراگر» (۱۹۹۱) «نوآوری عمدتاً به آنچه می‌توانیم آن را کنارگذاری سازمان یافته بنامیم مربوط می‌شود». هم‌چنین از دیدگاه «رابینز» (۱۹۹۱) «خلاقیت به معنای توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌هاست و نوآوری عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو ناشی از خلاقیت است». به عبارت دیگر، در خلاقیت اطلاعات به دست می‌آید و در نوآوری، آن اطلاعات به صورت‌های گوناگون عرضه می‌شود (رابینز، ۱۳۶۹). «بارزمن»؛ «خلاقیت را فرایند شناختی از به وجود آمدن یک ایده، مفهوم، کالا یا کشفی بدیع می‌داند» (شهرآرای و مدنی‌پور، ۱۳۷۵).

«هالت» (۱۹۹۸) اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان «فرآیندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کار برد». در دنیای بسیار پویای کنونی و جهان رقابتی امروز، انعطاف‌پذیری و سرعت دو اصل مهم در بهبود محصول تجاری جدید می‌باشند ولی در صورتی که نهایتاً به سود اقتصادی بیشتری منجر شد شوند (عمتیان، ۱۳۸۳).

لذا، خلاقیت و نوآوری در صورتی برای یک سازمان مهم است که منجر به افزایش درآمد و سود، یا کاهش هزینه گردد. نانوکا و تاکوشی و دیگر صاحب‌نظران معتقدند، تغییراتی در تأکید سازمان‌ها به محصولات جدید ایجاد شده است. آن‌ها محصولات جدید را منبع سود و فروش می‌دانند (نانوکا؛ تاکوشی، ۱۹۹۵: ۱۳۱).

در یک سازمان خلاق میزان کمی از ارتباطات بر پایه قوانین شکل می‌گیرد. فرهنگ سازمانی مانع تسهیم دانش بین کارکنان نمی‌شود و آن‌ها با ارایه ایده‌های جدید نگران از دست دادن شغل خود نمی‌باشند. سازمان‌های خلاق از فرهنگ‌هایی پشتیبانی می‌نمایند که به تعارضات و بحث‌ها اهمیت می‌دهند. با تعارض، کارکنان در زمینه چگونگی مواجهه با موقعیت‌های جدید و برخورد با آن‌ها، آموزش می‌بینند.

به‌طور کلی در رابطه با مدیریت دانش و خلاقیت منابع انسانی در سازمان دو راهبرد اساسی زیر مطرح است:

**نخست**، استفاده بهینه از فن‌آوری‌های موجود در سازمان جهت به‌کارگیری و کاربرد بهتر دانایی در داخل شرکت است. به‌عنوان مثال، ایجاد پایگاه داده‌ای از لیست افراد باتجربه

در فعالیتی خاص می‌تواند در صورت لزوم برای پردازش اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد. این عمل باعث می‌گردد تا شرکت‌ها دانسته‌های موجود در سازمان را به همراه دانایی تک‌تک کارکنان، بر حسب مورد، شناسایی نمایند.

**راهبرد دوم**، که گاهی «نوآوری دانایی» نامیده می‌شود، زمانی است که کارکنان، از ارزش‌ها و معیارهای سازمان شناخت کافی داشته و قادرند ایده‌های خلاقانه خود را در جهت تولید محصول و خدماتی نو و ارزشمند به‌کار بگیرند (بیگ و همکاران: ۳).

در حال حاضر خواسته یا ناخواسته، نیاز به اطلاعات در کشور ما نیز افزایش می‌یابد و از سوی دیگر با توجه به فرایند رو به رشد جهانی شدن، همه کشورها در معرض رقابت با غول‌های جهانی در عرصه اقتصاد، فرهنگ و سایر زمینه‌ها قرار گرفته‌اند و در واقع، پدیده جهانی شدن ما را در بر می‌گیرد. در این عرصه آنچه اهمیت پیدا می‌کند مدیریت اطلاعات و دانش است که رفته‌رفته اهمیت بیشتری نیز پیدا می‌کند. در چنین شرایطی شناخت نیاز اطلاعاتی، تعیین مکان اطلاعات مورد نظر، توان ارزیابی اطلاعات به‌دست آمده و تشخیص اطلاعات مناسب از اطلاعات نامناسب از جمله دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها درمی‌آید که از آن به‌عنوان «سواد اطلاعاتی» تعبیر می‌شود. سواد اطلاعاتی یکی از ملزومات مدیریت دانش است و مدیریت دانش می‌تواند خود، مبنای توسعه دانش‌مدار قرار گیرد. در این زمینه بایستی تحقیقات گسترده‌ای انجام شود تا ابعاد مختلف آن از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز هر تکنولوژی جدید به فاکتورهای مختلفی از جمله مدیریت مؤثر نیروی انسانی وابسته است. به‌علاوه تحقیقات جدید حاکی از آن است که سرمایه‌های فکری و منابع انسانی موجود در سازمان به کمک تکنیک‌های مدیریت دانش، به‌صورتی کارآتر و اثربخش‌تر مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### پیش‌نیازهای استقرار مدیریت دانش علوم انسانی

مدیریت دانش به‌عنوان یک استراتژی شغلی تنها وقتی به نتیجه نهایی خواهد رسید که نیازهای اساسی آن تأمین شده باشند. این نیازها باید در ارتباط با یک مورد کاری

مشخص که از نیازهای کاری زیر اخذ گردیده‌اند، در نظر گرفته شود (جعفری، ۱۳۸۴: ۲۴۸):

- ایجاد یک سازمان برای سازماندهی مجدد، تجدید سازمان، تمرکززدایی همراه با بهبود انعطاف‌پذیری؛
- 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. (به‌عنوان مثال: بازارها، رقیبان، مسئولان و غیره)؛
- ساز و کارهایی که مبادله‌ی اطلاعات و دانش را در سازمان افزایش داده و آنرا 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 فرایندها و مراحل زاید کار و بهبود بهره‌برداری غیرمؤثر از منابع انسانی و اطلاع‌رسانی و استعدادها در مراحل مهم فرایندی کار؛
- دوباره‌کاری و اجرای بیهوده‌ی بنیان‌ها و اساس مورد لزوم که بهره‌ای جز اتلاف وقت و هزینه در بر ندارد؛
- برانگیختن انگیزه‌ی قوی‌تر در کارمندان برای اطلاع‌رسانی و به اشتراک گذاشتن دانش و آگاهی مؤثر؛
- بهره‌برداری مؤثر از سرمایه‌گذاری در فن‌آوری اطلاع‌رسانی و زیرساخت‌های اطلاع‌رسانی؛
- بازیابی اطلاعات و دانش در صورت لزوم.

## مدل پیشنهادی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های خلاق

سازمان مبتنی بر دانش، تفاوت‌هایی با سازمان‌های نسل‌های پیش از خود دارد. این نوع سازمان به لحاظ نوع ساختار به‌گونه‌ای طراحی شده که تولید دانش مطلوب، دسترسی، تسهیم و به‌کارگیری آن‌را حداکثر می‌نماید. هم‌چنین در چنین سازمان‌هایی علاوه بر شکل‌گیری «فرهنگ دانشی»، واحدها و فرآیندهای دانش‌پرور، تسهیل‌کننده روابط دانش، و افزایش دهنده شکل می‌گیرد. پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح سازمان اگرچه ممکن است هزینه‌بر باشد، اما در عوض سرمایه‌های دانشی و متعاقب آن سایر سرمایه‌ها را به‌خصوص در مراحل ابتدایی به‌سرعت افزایش می‌دهد. ایجاد سیستم مدیریت دانش مؤثر یکی از عوامل کلیدی در بهبود فرآیندهای کسب و کار است. اغلب نیازهای مدیریت دانش فقط به‌صورت ضمنی وجود دارند و تبدیل آن‌ها به قالب‌های روشن امری دشوار و در عین حال حیاتی است.

به‌طور کلی جهت پیاده‌سازی طرح‌های مدیریت دانش، لازم است تا مشترکان میان طرح‌ها شناخته شوند، چرا که به‌کارگیری ترکیبی از طرح‌های مختلف بیش از تمرکز بر طرحی خاص و نیز اقتضای عمل کردن با توجه به شرایط احتمال اثربخشی بیشتری دارد. برای موفقیت بیشتر پیاده‌سازی طرح نیز توجه به هر سه حوزه تکنولوژی، فرهنگ انسانی و ساختار کارسازتر است (افرازهریال ۱۳۸۴: ۱۷۳). در ادامه به‌صورت خلاصه برخی از راه‌کارها و روش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان و پس از آن تجربه‌های مربوط به آن در سازمان‌های خلاق و پیشرو جهانی به اختصار ذکر می‌گردد.

### ۱. تدوین برنامه‌های استراتژیک بر مبنای دانش

بسیاری از سازمان‌ها برای تعیین هدف و دستیابی به آن از برنامه‌های استراتژیک سود می‌برند. توجه به مدیریت دانش در تدوین برنامه‌های استراتژیک و چشم‌انداز، باعث قرار گرفتن بندهای بسیار کلیدی در اهداف سازمان می‌شود که گاهی پیروزی‌های آینده شرکت را رزم می‌زند و نیز عدم‌توجه به آن در بازار رقابتی و دانشی امروز، باعث شکست‌های جبران‌ناپذیر می‌گردد. روش تدوین برنامه‌های استراتژیک بر مبنای دانش،

همانند روش‌های مرسوم در برنامه‌ریزی، اما با لحاظ کردن توجه به سرمایه‌های دانشی و فکری<sup>۱</sup> و آینده‌نگاری‌های تکنولوژیکی و دانشی<sup>۲</sup> می‌باشد. این کار به‌وسیله حضور تیم دانش در این برنامه‌ریزی‌ها ممکن می‌گردد.

## ۲. شکل‌دهی گروه‌های دانشی<sup>۳</sup>

گروه‌های دانشی در سازمان‌ها، مهم‌ترین مجریان مدیریت دانش در سازمان هستند. تیم‌های دانشی، قرار است که به خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار و به‌کارگیری دانش در سازمان کمک کنند. این گروه‌ها، در حقیقت خط‌شکن‌هایی هستند که در سازمان، قدم به قدم، مدیریت دانش را توسعه می‌دهند. به‌طور کلی تیم‌های دانشی در سطوح مختلف سازمان تشکیل می‌شوند. در سطح مدیریت عالی، مدیران با حفظ سمت‌های خود، اعضای تیم دانش عالی سازمان را شکل می‌دهند. این افراد تدوین استراتژی دانشی سازمان را با همکاری دیگر تیم‌ها در سطوح بعدی بر عهده دارند. هم‌چنین همه تیم‌های دانشی دارای ترکیبی تعریف شده و اعضای هم‌چون CKO<sup>۴</sup> و ... می‌باشند. هر کدام از این اعضا در تیم وظایفی مشخص و نیز خصوصاتی برای عضویت دارند. تیم‌های مدیریت دانش سطوح پایین‌تر سازمان، معمولاً ترکیبی از خبرگان امور کاری سازمان به‌همراه مشاوران خارجی خواهند بود. همه تیم‌ها به‌صورتی هماهنگ دست‌یابی به اهداف دانشی و رقابتی سازمان را پی‌گیری می‌کنند. طراحی آیین‌نامه‌های مدیریت دانش در سازمان<sup>۵</sup> بر عهده این گروه‌ها می‌باشد.

## ۳. نظام پاداش‌دهی و دستمزد مبتنی بر دانش

بخشی از نظام‌های جبران دستمزد<sup>۶</sup> می‌تواند براساس دانش و میزان تولید، توسعه یا تسهیم و تبادل آن شکل گیرد. سازمان‌های دانش‌محور با ایجاد رویه‌ها و چک لیست‌هایی برای سنجش مقادیر مذکور برای هر یک از کارکنان، از اهرم انگیزش برای پیاده‌سازی

- 1 . Intellectual Assets.
- 2 . Knowledge and Technology Foresighting.
- 3 . Knowledge Teams.
- 4 . Chief Knowledge Officer.
- 5 . Knowledge Management Protocols.
- 6 . Compensation Reward.

مدیریت دانش استفاده می‌نماید. مدل‌های مختلف مورد استفاده برای انجام این کار به نوع فعالیت سازمان وابسته است. به‌عنوان مثال، در برنامه توسعه سازمان ملل (UNDP)<sup>۱</sup>، هر کدام از پرسنل، براساس میزان تلاشی که در به اشتراک‌گذاری دانش خود با همکارانش دارد، پاداش می‌گیرد.

#### ۴. سیستم‌های ارزیابی دانش سازمان

سازمان‌ها سیستم‌های گوناگون برای ارزیابی خود دارند. ارزیابی براساس متد (EFQM)<sup>۲</sup>، کارت امتیازی متوازن (BSC)<sup>۳</sup> و ... از این گونه‌اند. هر یک از این سیستم‌های ارزیابی با مطرح کردن معیارهای سنجش سازمان و با استفاده از اطلاعات به‌دست آمده از فعالیت سالانه سازمان سطح سازمان را در مسأله مورد نظر سنجیده و برای اصلاح آن پیشنهادهای ارابه می‌دهد. مدیریت دانش نیز در سال‌های اخیر به ابزارهای مختلفی برای سنجش مجهز شده است. شکل‌گیری ترانزنامه منابع انسانی<sup>۴</sup>، ترانزنامه سرمایه فکری<sup>۵</sup>، متدهای اندازه‌گیری نقش دانش در ارزش افزوده، سیستم‌های دینامیک ارزیابی دانش<sup>۶</sup> باعث می‌شود که مدیران سازمان قابلیت مقایسه خود را به جهت سرمایه‌های فکری و دانشی، با دیگر سازمان‌ها پیدا کرده و رشد سازمان خود را در این سرمایه‌های تعیین‌کننده ارزیابی نموده و بهبود بخشند.

برای مثال تجربه پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌ها (سازمان‌ها) می‌توان به شرکت HP با بیش از ۱۱۲۰۰۰ کارمند اشاره کرد، که با داشتن جمعیت انبوهی از خبرگان متخصص، در سال ۱۹۹۵ تصمیم به آغاز پیاده‌سازی مدیریت دانش گرفت. بر این اساس ۲۰ پروژه به‌صورت هم‌زمان در شرکت آغاز شد. اولین پروژه، برنامه‌ریزی استراتژیک براساس دانش بود و شعار اصلی چشم‌انداز آن را «فرانک کاروبا»<sup>۷</sup> به این‌صورت مطرح کرد. «اگر تنها HP آن‌چه را که می‌دانست (آن‌چه در ذهن خبرگان HP بود)، می‌دانست»، این

- 1 . United Nation Dvelopment Plan (UNDP).
- 2 . Eouropean Foundation Quality for Management.
- 3 . Balance Score Card (BSC).
- 4 . Human Resource Statemebt.
- 5 . Intellectual Capital Statement.
- 6 . Dynamic Knowledge Assessing Systems.
- 7 . Frank Carruba.

پروژه باعث ارتقاء جدی سطح HP در میان رقبا در طی سال‌های بعد شد. و یا شرکت KMPG از بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاور مهندسی اروپایی، ۳۰۰ مدیر خود را از اقصی نقاط جهان جمع نمود و استراتژی دانشی خود را به صورت «آشنایی مدیران با نیازهای واقعی جامعه و دیدگاه‌های آنان» تعریف نمود. اولین قدم این استراتژی اجلاس بزرگ مدیران با نمایندگان فیلسوفان، هنرمندان، نویسندگان، دانشجویان و ... بود. هم‌چنین شرکت BP به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی جهان، پروژه شکل‌دهی تیم‌های دانشی مجازی<sup>۱</sup> را برای حداکثرسازی تبادل دانش در سازمان خود با اختصاص صد و پنجاه میلیون دلار پیاده‌سازی نمود.

بسیاری از شرکت‌ها، به این نتیجه رسیدند که در عصر کنونی باید به‌صورت «همه مغز و نه بدن»<sup>۲</sup>، عمل کنند. این سازمان‌ها، پیشرفته‌تر از ساختارهای هرمی و شبکه‌ای عمل کرده و تمامی عملیات اجرایی را برون‌سپاری<sup>۳</sup> می‌کنند و به این ترتیب تنها کار تولید دانش که ارزش افزوده‌ای چند برابر را ایجاد می‌کند، وظیفه خود قرار می‌دهند. شرکت‌هایی هم‌چون Heineken و Novacore از این گروه‌اند.



- 1 . Virtual Knowledge Teams.
- 2 . All Brains, No Body.
- 3 . Outsource.



## نتیجه‌گیری

دانش یک فاکتور حیاتی است، که برای سازمان‌ها به‌عنوان یک مزیت رقابتی در بازارهای جهانی مطرح است، بنابراین، سازمان‌ها نیاز دارند تا آن‌را به‌عنوان یک منبع ارزشمند، شناخته و مکانیسمی برای بهره‌برداری از آگاهی، بینش جمعی و مهارت‌های کارکنان آرایه دهند، سازمان‌های پویا و خلاق باید توانشان را برای بازسازی مداوم پایگاه‌های دانش خود بهبود ببخشند و ظرفیت جذب کنندگی خود یعنی جذب دانش جدید را توسعه دهند. باید در تمام فرآیندهای سازمان و کار، سیستم‌ها، رویه‌ها و در واقع همه فرآیندهایی که موجب افزایش کارایی و اثربخشی و در مجموع بهره‌وری می‌شوند، دانش را در اولویت و مرکز قرار دهیم.

مدیریت دانش، نگرشی است که می‌تواند از سوی مدیریت فعلی سازمان‌ها با کمی انعطاف پیاده‌سازی شود و رقابت‌پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید، خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه‌های دانشی را به ارمغان بیاورد. هم‌چنین بستری فراهم کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه شود.

با آن‌که رویکرد خاص هر شرکت به مدیریت دانش متفاوت است، اما موضوعات کلیدی و نگرش‌هایی مشترک در حال پیدایش است. مدیریت دانش برای آن‌که قابل استفاده باشد، نیازمند تغییری عمده در فرهنگ سازمانی و تعهد در تمام سطوح یک شرکت است. آن‌چه از هزاران تجربه سازمانی برمی‌آید این است که مدیریت دانش نیاز به ابزارهای بیشتر یا بهتر برای گردآوری اطلاعات و داده‌های بیشتر ندارد، بلکه بیشتر نیازمند یک دید نوین برای به‌هم پیوستن اطلاعات مجزایی است که بینش افراد را ارتقا بخشیده و اقدام را سرعت بخشد. به‌عبارتی برای آفریدن دانش، مدیریت دانش نه تنها به بهره‌برداری هر چه بیشتر از حافظه شرکت، بلکه به مهارت‌های شرکتی و سرمایه فکری موجود نیز ارتباط می‌یابد.

همان‌گونه که «ماری جل من»، برنده جایزه نوبل اظهار داشت، توان افراد و کامپیوترها در دریافت معنی از اطلاعات ناقص، متفاوت است. افراد می‌توانند از اطلاعات ناقص، معنایی را دریابند «معنی را بسازند و تفسیر کنند» که کامپیوترها از انجام این کار ناتوانند. با این حال، ناباوری‌های فراوانی پیرامون مدیریت دانش وجود دارد. نیازی مبرم به ایجاد معیارهای مدیریت دانش برای مدیران اجرایی احساس می‌شود. استفاده از مدیریت دانش برای حل مشکلات، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری در سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

علی‌رغم این‌که از پیدایش مفاهیم مدیریت دانش بیش از یک دهه می‌گذرد، تنها چند سالی است که این مسایل در ایران و اکثراً هم در جوامع دانشگاهی و سمینارها مطرح می‌شوند. به‌همین دلیل این مباحث اغلب هنوز جنبه تئوریک دارند و در مورد روش‌های پیاده‌سازی و عملی کردن آن در سازمان‌ها، کارهای کمتری صورت گرفته است. اما به نظر می‌رسد با پیاده‌سازی مدیریت دانش و به‌کارگیری آن با ابزارهای تکنولوژیک و ایجاد انگیزه توسط آن در عین توجه کامل به حوزه فرهنگ و ساختار، تأثیر به‌سزایی در روند ایجاد تدریجی فرهنگ دانش‌محور داشته باشد. که این خود اصل مهمی در پذیرش از جانب کارکنان سازمان‌های ایرانی می‌باشد.

به‌طور خلاصه، در سازمان دانش‌محور، دانش، مهم‌ترین دارایی سازمان است، یادگیری، مهم‌ترین مهارت انسان‌هاست و بالاخره انعطاف و تغییر، شرط لازم ماندگاری و موفقیت است. یقیناً مدیریت مؤثر دانش، یک سازمان را قادر خواهد ساخت تا خدمات بهتری را برای مشتریان، فراهم کند. مدیریت دانش به‌عنوان یک رشته علمی هنوز دوران طفولیت خود را سپری می‌کند. از این‌رو هنوز مسایل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. اما سخن آخر این‌که می‌بایست از مرحله نظریه فراتر رویم و استراتژی‌ها و اهداف و پروژه‌های سازمان را براساس رویکرد مدیریت دانش به مرحله اجرا درآوریم.

## منابع و مأخذ

۱. افرازه، عباس، ۱۳۸۴، «مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)»، انتشارات: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۲. بیگ، لیلا / فتحیان، محمد / قوامی‌فر، عاطفه، دی ۱۳۸۴، «نقش مدیریت دانش ضمنی در ایجاد خلاقیت و مدیریت نوآوری»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران.
۳. جلالی، سید محمد جواد / افرازه، فاطمه / نظافتی، وحید، ۱۳۸۵، «طراحی و به‌کارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران)»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، ص ۲.
۴. جعفری، افسانه، «مدیریت مبتنی بر دانش»، ماهنامه علمی تخصصی تدبیر، شماره ۱۷۱.
۵. جمالی فیروز آبادی، کامران / دارنده، احسان / ابراهیمی، بابک، «ارایه چهارچوب مدیریت دانش مشتری (CKM) بر مبنای استقرار هم‌زمان KM و CRM در سازمان»، همایش مهندسی صنایع نرم افزار و مقالات، تهران. [www.betsa.ir](http://www.betsa.ir).
۶. رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۰، «مدیریت دانش، پیام ایران خودرو»، شماره ۶۱، ۱۳۸۰.
۷. شرکت مشاوران توسعه آینده، گروه مدیریت دانش، ۱۳۸۵، «مدیریت دانش؛ مفاهیم، تجربه‌ها، پیاده‌سازی».
۸. هرآرای، مهرناز / مدنی‌پور، رضا، تابستان ۱۳۷۵، «سازمان خلاق و نوآور»، مجله دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴.
۹. عمیتیان، حمیدرضا، شهریور ۱۳۸۳، «پذیرش نوآوری در مؤسسات خدماتی»، تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۸.

۱۰. نعمتی، محمدعلی / جمشیدی، لاله، ۱۳۸۶، «بررسی رابطه و تأثیر فرایند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فن‌آور مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی، اولین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.

11. Amidon, d.m, 1997, innovation strategy for the knowledge: the ken awaking, butterworth-heinemann, Boston, MA.

12. Bhatt, G. (1998), "Managing Knowledge through people". Knowledge and Process Management: Journal of Business Transformational, Vol. 5 No. 3, pp. ۱۶۵-۷۱.

13. Dell, c., 1996, " a current review of knowledge management best practices", knowledge management 96 conference, business intelligent, London.

14. Davenport, T. & Prusak, L. (1998) " working knowledge: how organization manage what they know.

15. Drew, S. (1999) " building knowledge management into strategy" long range planning. vol, 32.

16. Drucker. P. (1993) , " Post-Capital Society " , Harper & Collins, New York, NY : in [154].

17. Drucker, p, 1998, " the coming of the New organization", Harvard business Review, pp45-53, jan-feb 1988.

18. Flynn. Anna. E (2004) , " Knowledge Management Process : The care and feeling of Knowledge workers, 89th Annual international Supply Management Conference.

19. Huysman, M. (2006) "IT to Support Knowledge Sharing in Communities: Towards a Social Capital Analysis", Journal of Information Technology, Vol. 21, No. 3, pp. 40-51.

20. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) "The Knowledge Creating Co." New York, Oxford, University Press, pp. 112-136.

21. Nonaka, I., Toyama, R., Konno: SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, Long Range Planning, 2000, 33(4), 4-34 .

22. North, D.C. Institutional change and economic performance, Cambridge university press , 1991.

23. Radding, A. (1998) " Succeeding In The Information-Based Global Economy" Computer Technology Corp, p. 34.

24. Shamthi,G.& Paul , B.(2001)" analyzing innovation adoption using a knowledge based approach". Journal of engineering and technology management.vol.,18.

25. Senge, P. (1999) "Integrating Organizational Learning and Knowledge Management", Leverage Points. Volume 34: October.

26. Turban, Efraim. (2003) "Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy" ، John Wiley & Sons ،Ltd.

27. www.Kmnetwork. Com.

