

اصول و مبانی مدیریت دانش

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۰/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۰۱/۲۰

مصطفی تقوی

سرپرست گروه سیاست علم و فناوری

مرکز تحقیقات سیاسی علمی کشور

taqavi@Nrisp.ir

حمید شفیعزاده

پژوهشگر گروه سیاست علم و فناوری

مرکز تحقیقات سیاسی علمی کشور

shafizadeh11@gmail.com

چکیده

نقش «دانش» در جهت رسیدن به رشد و توسعه همواره چشمگیر بوده است. امروزه دانش موجود در سازمان‌ها از مهمترین سرمایه‌های آنها تلقی می‌شود که می‌تواند در شرایط رقابتی معاصر به موفقیت و کسب مزیت‌های رقابتی کمک کند. بسیاری از سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که برای کسب موفقیت و حتی بقاء به چیزی بیش از دستیابی اتفاقی و کوتاه‌مدت به دانش نیاز دارند و راهی جز بکارگیری سیستم مناسب مدیریت دانش ندارند. در این مقاله ابتدا به تعاریف دانش، مدیریت دانش و خاستگاه آن اشاره می‌شود و سپس اصول مدیریت دانش و نقش فناوری در آن بررسی شده و در نهایت به عوامل مؤثر در شکست و موفقیت برنامه مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

واژگان کلیدی

دانش، مدیریت دانش، سرمایه دانش، مزیت رقابتی، فناوری.

مقدمه

در بازارهای رقابتی امروزی، سازمان‌ها باید در مورد دانش خود و چگونگی بکارگیری آن برای کسب مزیت‌های رقابتی آگاهی داشته باشند. سازمان‌ها می‌توانند مزیت‌های رقابتی را از طریق بکارگیری فرایندهای مناسب مدیریت دانش ایجاد و تقویت کنند. این مزیت‌های رقابتی می‌تواند به شکل شناسایی روندها، الگوهای غیر متداول و روابط ناشناخته باشد. تأکید فزاینده بر مدیریت دانش از نیاز سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش دانش در اقتصاد فرارقیبتی و جهانی امروزی ناشی می‌شود. نیاز به مدیریت دانش به خوبی از طرف صاحب‌نظران این حوزه از جمله نوناکو و تکیچی^۱ بیان شده است: «در اقتصادی که تنها قطعیت آن، عدم قطعیت است، مهمترین منبع برای حفظ مزیت رقابتی، دانش است. سازمان‌های

موفق، سازمان‌هایی هستند که به ایجاد دانش جدید می‌پردازند، آن را به شکلی گسترده در سراسر سازمان خود توزیع می‌کنند و به سرعت این دانش جدید را به فناوری‌ها و محصولات جدید تبدیل می‌کنند» [۱] در کشورمان نیز با نگاهی به چشم‌انداز بیست ساله و برنامه پنج ساله چهارم توسعه درمی‌یابیم که بدون توجه به سرمایه‌های فکری، دانش نیروی انسانی و امکانات موجود، دستیابی به این اهداف امکان‌پذیر نیست. در برنامه چهارم توسعه کشور، عنصر دانایی به عنوان رکن اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی معرفی شده است. در نظام‌های توسعه‌های مبتنی بر دانش، مدیریت دانش به عنوان عنصر کلیدی در پیشرفت و موفقیت تلقی می‌شود. از این رو، آشنایی با اصول و مفاهیم این حوزه از ارزش بسزایی برخوردار است.

۱- اهمیت و تعریف دانش

اهمیت دانش از طرف بسیاری از محققان و صاحب‌نظران مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است. پیتر دراگر^۲ عنوان کرد که دانش منبعی همانند نیروی انسانی و سرمایه نیست، بلکه تنها منبع مهم در دنیای امروزی است. تافلر^۳ نیز دیدگاه دراکر را تأیید کرده و معتقد است که دانش، مهمترین منبع قدرت است. [۲] کوین^۴ دیدگاه مشابهی را بیان می‌کند که در آن قدرت اقتصادی سازمان‌های جدید بیشتر ناشی از دارایی‌های فکری و غیرملموس است تا دارایی‌های ملموس. [۳] این موضوع ثابت شده شرکت‌هایی که از طریق برنامه‌ریزی در خلق دانش جدید با استفاده از فعالیت‌های تحقیق و توسعه یا فرایندهای یادگیری غیررسمی‌تر سرمایه‌گذاری می‌کنند، در مقایسه با شرکت‌هایی که به دانش خلق شده

1. Nonaka & Takeuchi
2. P. Drucker

3. Toffler
4. Quinn

در واقع هرگز استاندارد برای این واژه وجود نداشته است در حالی که همه افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها نیاز دارند تا رویکردی به تولید دانش و مدیریت آن با توجه به فرهنگ خاص خود اتخاذ کنند. [۸]

سازمان‌ها حتی ممکن است از واژه مدیریت دانش استفاده نکنند، اما در اجرا و مدیریت اصول مهم این حوزه بسیار موفق عمل کنند. بنابراین هر تلاشی در جهت تدوین استانداردهای دقیق برای مدیریت دانش ممکن است نتایج مورد نظر را به دنبال نداشته باشد و در نتیجه آن، مدل‌ها نیز قابلیت کاربرد و تعمیم کمتری خواهند داشت. اسوان و همکارانش (۱۹۹۹) یکی از مفیدترین تعاریف در جهت توصیف اهداف و جایگاه مدیریت دانش در یک بافت سازمانی مناسب ارائه داده‌اند. آنها مدیریت دانش را «همه فرایندها یا فعالیت‌های خلق، اکتساب، اخذ، اشتراک و کاربرد دانش در هر جایی که قرار داشته باشد، برای تقویت یادگیری و عملکرد در سازمان‌ها» تعریف کرده‌اند.

در تعریف بالا، منظور از عبارت «در هر جایی که قرار داشته باشد» این است که این فرایند حتی دانش ضمنی (دانشی که در ذهن افراد قرار دارد) را نیز در بر می‌گیرد. [۹]

بسیاری از نویسندگان از جمله پروساک^۸، اسویبی (۱۹۹۹) و گارنر (۱۹۹۹) معتقد بودند که اگر دانش ضمنی را زیر چتر مدیریت دانش در نظر بگیریم به هیچ وجه نمی‌تواند مدیریت شود و بنابراین همانگونه که اسوان^۱ معتقد بود واژه مدیریت دانش تا حدی به یک اسم بی‌مسمی تبدیل می‌شود. اما اگر مدیریت دانش در بحث ضمنی / آشکار بودن، تنها با دانش آشکار در ارتباط باشد، تمایز آن از حوزه مدیریت اطلاعات مشکل است. طبق نظر نوناکو و تاکیچی (۱۹۹۵)

۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترانزنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت‌ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و حتی یک کرون نشان می‌دادند.

حال آنکه قیمت واقعی این شرکت‌ها که سهام‌داران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت‌هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می‌داد.

اسویبی پس از بررسی‌های مختلف متوجه شد که بخش اعظم این اختلاف (اختلاف بین ارزش شرکت‌ها در بازار سهام و قیمت‌های مشهود این سازمان‌ها) به «سرمایه‌های دانشی» درون سازمان برمی‌گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی خود است. اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی‌ها در ترانزنامه‌های حسابداری بود، چرا که اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم «سرمایه‌های ناملموس» وجود نداشت.

فعالیت اسویبی و پس از آن یک من^۵، نوناکو، ویگ^۶ و ... باعث شد توجه صنعتگران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌های بس عظیم، یعنی سرمایه‌های که با وجود تولید ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت، ساماندهی و برنامه‌ریزی قرار می‌گرفت، جلب شود. [۷]

۳- مدیریت دانش چیست؟

بسیار مهم است که کاملاً در تعاریف غرق نشویم، چرا که در گذشته تلاش‌های بسیار زیادی برای رسیدن به تعاریف کاملاً استاندارد از مدیریت دانش صورت گرفت، اما تعریف مطلوب و روشنی ایجاد نشد. گارنر^۸ معتقد بود که تعاریف مدیریت دانش بیشتر انتزاعی و مبهم هستند.

توسط دیگران وابسته‌اند، عملکرد بهتری دارند. این موضوع اهمیت خلق دانش جدید را به عنوان یک مؤلفه مهم توانایی سازمان برای یادگیری و انطباق، برجسته می‌کند. [۴]

قبل از اینکه به مفهوم مدیریت دانش بپردازیم، باید درک درستی از مفهوم دانش داشته باشیم. از دیدگاه دیون پورت^۱، دانش «ترکیب سیال و متغیری از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات محیطی و بینش تخصصی است که چارچوبی برای ارزشیابی و تلفیق تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند». بلاگر نیز دانش را موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی که در ذهن انسان قرار دارد، تعریف می‌نماید. [۵]

از یک دیدگاه، دانش را می‌توان به دانش ضمنی و دانش آشکار^۲ تقسیم‌بندی نمود. دانش ضمنی معمولاً در حوزه یادگیری تجربی، شناختی و ذهنی است که در حیطه دانش شخصی، تجربی و غیررسمی در سازمان قرار می‌گیرد. در حالی که دانش آشکار به دانشی اطلاق می‌گردد که با دانش فنی، منطقی و عینی سر و کار دارد و دارای جنبه‌های رسمی‌تر و عقلانی‌تر است. به عبارت دیگر، دانش آشکار به خوبی قابل دسترسی، کدگذاری و ذخیره‌سازی است و به شکلی دقیق و روشن بیان می‌گردد و نکته پوشیده‌ای باقی نمی‌گذارد و انتقال آن لزوماً نیازمند ارتباطات و تعاملات میان افراد نیست، اما دانش ضمنی به راحتی قابل ابراز نبوده و انتقال آن بسیار دشوار است. دانش می‌تواند به شکل‌های دیگری نیز طبقه‌بندی شود. جدول ۱، طبقه‌بندی جامعی از دانش ارائه می‌دهد [۶]:

۲- آغاز مدیریت دانش

کارل اریک اسویبی^۴، حسابدار سوئدی، در دهه

1. Davenport
2. Tacit Knowledge
3. Explicit Knowledge
4. Karl-Erik Sveiby

5. Intangible Assets
6. beck man
7. wiig

8. Garner (1999)
9. Prusak (1998)
10. Swan (1999)

جدول ۱- طبقه‌بندی دانش

دانشی که نمی‌تواند بیان شود.	دانش ضمنی
دانشی که قابل بیان است اما هنوز بیان نشده است.	دانش پنهان
دانشی که بیان می‌شود و بیشتر از متن، جدول، نمودار و ... استخراج می‌شود.	دانش آشکار
دانشی که هنگام انجام کار آشکار می‌شود.	دانش رویه‌ای
دانشی که شامل توصیف حقایق، روش‌ها و یا رویه‌ها است.	دانش تشریحی
دانشی که در مورد زمان و چرایی انجام کار است.	دانش راهبردی

و اسویبی (۱۹۹۷)، دانش آشکار تنها رأس و قسمت قابل رؤیت از کوه یخ دانش است. [۱۰] با توجه به این دیدگاه‌ها، منظور ما از دانش در این مقاله، همه دانش‌ها است (طبقه‌بندی انواع دانش، جدول ۱). بنابراین منطقی است به این نتیجه برسیم که مدیریت دانش باید بیشتر تمرکز خود را به مدیریت دانش ضمنی اختصاص دهد. در ادامه، تعاریف بیشتری از این مفهوم ارائه می‌شود تا به خوانندگان در درک مناسب آن کمک کند:

- دی جارنت^۱: مدیریت دانش، خلق دانشی است که به دنبال آن تفسیر، انتشار و کاربرد وجود دارد.

- کوئین تاس^۲: مدیریت دانش، فرایندی برای برطرف کردن نیازهای موجود، شناسایی و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی موجود و کسب شده و گسترش فرصت‌های جدید است. [۱۱]

- بروکینگ^۳: مدیریت دانش فعالیتی است که با راهبرد و راهکارهایی برای مدیریت سرمایه‌های انسانی در ارتباط است.

- گارترنر (۲۰۰۰): مدیریت دانش رشته‌ای است که رهیافتی یکپارچه را برای تشخیص، أخذ، ارزیابی، بازیابی و اشتراک همه موجودی اطلاعات یک سازمان ارائه می‌کند.

- استبل کمب (۲۰۰۲): مدیریت دانش، کسب، اشتراک، کاربرد و تولید نظام‌مند دانش برای افزودن ارزش به سازمان است.

- برادبنت^۴: مدیریت دانش درباره تقویت استفاده از دانش سازمانی از طریق فعالیت‌های مناسب مدیریت اطلاعات و یادگیری سازمانی است.

- آکسبرو و آیل^۵: منبع مهم و نهایی سازمان‌ها، اطلاعات است. مهمترین مزیت رقابتی، توانایی استفاده از اطلاعات است. مجموع این دو،

مدیریت دانش است. [۱۲]

به طور کلی، مدیریت دانش به شناسایی و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان با هدف پیشبرد اهداف سازمانی می‌پردازد. تمامی انواع دانش از جمله دانش ضمنی و آشکار باید در مدیریت دانش مدنظر قرار گیرند. مدیریت دانش با فرایندهای مرتبط با شناسایی، اشتراک و خلق دانش در ارتباط است. این امر نیازمند سیستمی برای خلق و تقویت منابع دانش سازمان و نیز تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است. سازمان‌هایی در برنامه‌های مدیریت دانش موفق عمل خواهند کرد که دانش را به عنوان یک سرمایه تلقی کنند و به توسعه هنجارها و ارزش‌های سازمانی بپردازند که از خلق و اشتراک دانش حمایت کند. [۱۳]

در راستای هدف این مقاله و بر اساس تعاریف بالا، مدیریت دانش به فرایند شناسایی، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و دسته‌بندی داده‌ها و اطلاعات ضروری برای کسب و کار شرکت اشاره دارد، به گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی شرکت را بهبود بخشد.

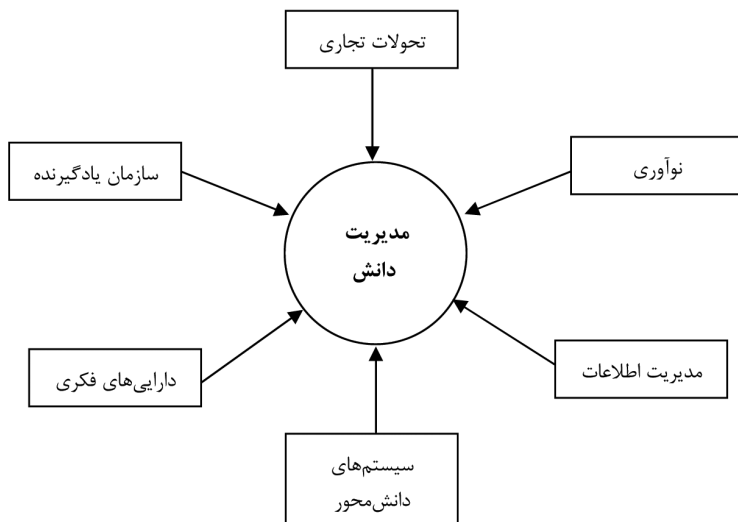
۴- فاستگاه مدیریت دانش

از نظر اسویبی (۱۹۹۷)، تحلیل مفهوم دانش

1. De Jarnett (1996)
2. Quintas (1997)
3. Brooking (1997)
4. Broadbent (2002)

5. Oxbrow & Abell (2003)
6. Nissen (2000)
7. Artificial Intelligence
8. Business Process Reengineering

9. Expert Systems
10. Decision Support Systems
11. Data Mining



شکل ۱- خاستگاه مدیریت دانش

نیازمند رشد و توسعه است و در دوران کودکی خود سیر می‌کند. در واقع، یک نظریه جامع و فراگیر از مدیریت دانش هنوز ایجاد نشده است و شاید دلیل اصلی آن به این نکته برگردد که فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش ریشه در حوزه‌ها و زمینه‌های متنوعی دارد. شکل ۱ برخی از این حوزه‌ها را نشان می‌دهد:

- سازمان یادگیرنده^۱:

نقطه آغاز مدیریت دانش این است که سازمان بتواند خود را با هنجارهای لازم در زمینه یادگیری وفق دهد و به سازمانی یادگیرنده تبدیل شود.

- دارایی‌های فکری^۲:

دارایی‌های فکری در سازمان مربوط به افرادی است که تخصص‌های لازم را از طریق سالها تجربه کاری به دست آورده‌اند. این دارایی‌ها ماهیتاً ضمنی^۳ هستند. این دانش به منظور بهره‌گیری و کسب مزیت‌های رقابتی باید مدیریت شده و به دانش آشکار تبدیل شود.

- سیستم‌های دانش‌محور^۴:

سیستم‌هایی که در یک سازمان برای تسهیل انجام کارهای روزمره سازمانی ایجاد می‌شوند، باید به تسهیل دانش موجود در سازمان نیز بپردازند. این سیستم‌ها پایه مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند.

- مدیریت اطلاعات^۵:

اطلاعات، محور مدیریت دانش است برای اینکه ترکیب اطلاعات با بینش و تجربه به دانش منتهی می‌شود. بنابراین، سیستم‌های مناسب مدیریت اطلاعات می‌تواند به یک سیستم اثربخش مدیریت دانش منجر شود.

- نوآوری^۶:

خلاقیت و نوآوری روش‌هایی هستند که از

موفق دنیا کسب کرده بودند، از دارایی‌های دانشی^۸ این شرکت‌ها از قبیل صلاحیت‌ها، روابط با مشتری و نوآوری‌ها ناشی شده بود. بنابراین، مدیریت دانش ناگهان به مسیری برای تحقق اهداف تجاری و راهبردی شرکت‌ها تبدیل شد.

طریق آنها دانش جدید خلق می‌شود. نوآوری ممکن است ناشی از تغییرات تدریجی در محصولات و فرایندهای موجود و یا تغییرات سریعی باشد که متفاوت از محصولات و فرایندهای اولیه است.

- تحولات تجاری^۷:

تحولات تجاری می‌تواند یکی دیگر از عوامل اصلی برای مدیریت دانش محسوب شود. سازمان‌ها به تغییرات مختلف بازار از طریق فرایندهای تحولی مانند مهندسی مجدد فرایندهای تجاری پاسخ می‌دهند. [۱۵]

در اوایل دهه ۱۹۹۰ بسیاری از مراکز علمی و دانشگاهی از مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت جدید تجاری نام بردند و از آن زمان به بعد مدیریت دانش بیشتر و بیشتر در مجلات تخصصی و کنفرانس‌ها مورد توجه قرار گرفت. در اواسط دهه ۱۹۹۰ این موضوع مورد تأیید قرار گرفت که مزیت‌های رقابتی که برخی از شرکت‌های

۵- چرا مدیریت دانش مهم است؟

دارایی‌های غیرملموس برای موفقیت تجاری در طول دهه ۹۰ در مقایسه با عوامل سنتی تولید (زمین، نیروی انسانی و منابع مالی) اهمیت بیشتری پیدا کردند. علاوه بر این، دانش سازمانی یکی از عناصر اصلی این دارایی‌های غیرملموس محسوب می‌شود (مجموع این دارایی‌ها به عنوان سرمایه فکری^۹ تلقی می‌شوند).

مواردی از ادعای کسب مزایای مهم تجاری ناشی از سرمایه‌گذاری در برنامه‌های مدیریت دانش

عبارت است از: [۱۶]

۱- استیوارت (۱۹۹۵) از مشاوران اندرسون نقل

1. Learning organization
2. Intellectual assets
3. Tacit

4. Knowledge based Systems
5. Information Management
6. Innovation

7. Business Transformation
8. Knowledge Assets
9. Intellectual Capital

کرد که شرکت آنها به واسطه استفاده از اینترنت و سایر ابزارهای اشتراک دانش در یک سال میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی کرده است.

۲- السن^۱ (۱۹۹۹) گزارش داد که:

– بوز آلن و همپلتون^۲ ادعا کردند که با استفاده از مدیریت دانش و گسترش خدمات حرفه‌ای، ۲۱/۳ میلیون دلار در مدت سه سال صرفه‌جویی کرده‌اند.

– بیمه اسکندیا با استفاده از دانش مدون و کسب شده خود قادر شد تا دفتر خود را در مکزیک در مدت ۶ ماه راه‌اندازی کند، درحالی که قبلاً انتظار می‌رفت این کار ۷ سال به طول انجامد.

این داستان‌های موفقیت نشان می‌دهند که مدیریت دانش تبی زودگذر نیست و اینکه از طریق اجرا و مدیریت مناسب این حوزه‌ها، فواید مهمی می‌تواند برای سازمان محقق شود. هر چند ضروری است که به منظور فهم مزایای آن و چگونگی انتخاب مناسب‌ترین مدل‌ها و ابزارها برای اجرا و مدیریت نسبی آن از طرف سازمان، این مفهوم از منظر و چشم‌انداز مناسبی مورد توجه قرار گیرد.

پاسخ به تغییرات سریع در محیط تجارت جهانی امروز نیازمند یادگیری سریع است و با توجه به افزایش مستمر و دائم تغییرات، فشار بر یادگیری در سطح سازمان هرگز کاهش نمی‌یابد. این امر مستلزم خلق مستمر دانش جدید و مدیریت آن به شکلی نظام‌مند است.

بنابراین، دانش و اطلاعات ابزار اصلی در برخورد با مشکلات سازمانی امروز محسوب می‌شوند. البته، فقط سازمان‌های بزرگ نیازمند استفاده از مدیریت دانش نیستند. شرکت‌های کوچک نیز نیازمند استفاده از رویکردهای رسمی مدیریت

دانش حتی بیشتر از شرکت‌های بزرگ هستند؛ برای اینکه آنها فاقد قدرت لازم در بازار و منابع فراوان همانند شرکت‌های بزرگ هستند. آنها باید انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر باشند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، در غیر این صورت یک اشتباه کوچک می‌تواند برای آنها فاجعه‌آمیز باشد. [۱۷]

۶- اصول مدیریت دانش

برای رقابت موفقیت‌آمیز در عرصه تجارت، سازمان‌ها مجبورند به گونه‌ای با دانش برخورد کنند که به شایستگی‌های محوری آنها کمک کند و به ایجاد مزیت‌های رقابتی منجر شود. این امر محقق نخواهد شد، مگر اینکه به اصول مدیریت دانش توجه شود. برخی از مهمترین اصول مدیریت دانش در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

– مدیریت دانش، زمان‌بر است.

زمان اجرای واقعی یک برنامه مدیریت دانش ممکن است از چند ماه تا چند سال طول بکشد که این امر به تحلیل پیچیدگی فرایندها، اندازه شرکت و تعداد مدیران و کارکنان درگیر در فرایند بستگی دارد. چالش‌های فناورانه در اجرای مدیریت دانش، سرعت تغییر فرهنگ شرکت و عدم دسترسی به منابع هم می‌تواند عوامل بسیار محدودکننده‌ای در این رابطه باشد.

– مدیریت دانش نیازمند آموزش و بازآموزی گسترده است.

به منظور موفقیت برنامه مدیریت دانش باید سرمایه‌گذاری اساسی در آموزش مدیران و کارکنان صورت گیرد. آموزش مدیران و کارکنان برای اجرای مناسب در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش

حیاتی است. این گروه‌ها مجبور هستند برای تمرکز بر فرایندهای عمومی مدیریت دانش آموزش ببینند، حتی زمانی که در حال مشارکت برای حل مشکلات ویژه‌ای هستند.

– نقش رهبری در مدیریت دانش حیاتی است.

فردی از مدیران ارشد باید مسئول فعالیت در زمینه مدیریت دانش باشد. این مدیر اغلب «کارشناس ارشد دانش» نامیده می‌شود. صرفنظر از اینکه چه کسی این مسئولیت را قبول می‌کند، رهبری اثربخش در مدیریت دانش موجب استفاده از تمام قابلیت‌های کارکنان در همه سطوح سازمان می‌شود.

– مدیریت دانش یک فرایند است نه یک محصول.

مدیریت دانش، فرایندی پویا و به طور پیوسته در حال تکامل است. معمولاً فعالیت‌های مدیریت دانش در یک شرکت موفق و پیشرفته شامل به دست آوردن دانش از مشتریان، کسب درآمدهای جدید از این دانش‌ها، استفاده دوباره از دانش در فرایند و الگوبرداری از برنامه‌های موفق مدیریت دانش است. [۱۸]

– مدیریت دانش اثربخش نیازمند راه‌هایی برای پیوند افراد و فناوری است.

استفاده اثربخش از افراد و کامپیوتر برای مدیریت دانش لازم است. کامپیوتر می‌تواند برای أخذ، انتقال و توزیع دانش مورد استفاده قرار گیرد و افراد نیز می‌توانند در درک دانش ایجاد شده، تفسیر آن، ترکیب شکل‌های غیرساختار یافته دانش و تحلیل آن کمک کنند. بنابراین، یک سیستم اثربخش باید به گونه‌ای به دنبال

1. Olson (1999)
2. Booz Allen & Hamilton
3. Chief Knowledge Officer

ایجاد پیوند در محیط دانش باشد که فناوری و انسان تکمیل‌کننده وظایف هم باشند.

- مدیریت دانش به معنای بهبود فرایند کاری دانش است.

در هر سازمانی، دانش از طریق فرایندهای عمومی مدیریت دانش ایجاد می‌شود. دانش همچنین از طریق فرایندهای کاری خاص از جمله تحقیقات بازار، طراحی و توسعه محصولات و ... نیز ایجاد شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای مدیریت اثربخش‌تر دانش در سازمان‌ها باید به بهبود این فرایندها پرداخت.

- دستیابی به دانش تنها شروع کار است.

فرایند مدیریت دانش به معنای دستیابی به دانش نیست. مدیریت دانش علاوه بر دسترسی نیازمند توجه و مشارکت است. به منظور توجه و مشارکت کاربران دانش، آنها باید از طریق دریافت و توزیع اطلاعات میان افراد و نیز تعامل نزدیک با فراهم‌کنندگان دانش به افراد فعالی در این فرایند تبدیل شوند.

- فرایند مدیریت دانش هرگز پایان نمی‌یابد. مدیریت دانش یک فرایند مستمر است و نمی‌توان گفت که می‌تواند به طور کامل مدیریت شود.

یکی از دلایلی که مدیریت دانش هرگز پایان نمی‌یابد، این است که طبقه‌بندی‌های دانش همیشه در حال تغییر است. چرا که فناوری‌های جدید، رویکردهای مدیریت و موضوعات مربوط به مشتریان همیشه در حال تکامل و تحول بوده است. [۱۹]

۷- نقش فناوری در مدیریت دانش

مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد تجاری به فناوری وابسته است. اگر فناوری مناسب در هر مرحله از چرخه مدیریت دانش به درستی به کار گرفته شود، می‌تواند به طور چشمگیری کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت دانش را بهبود بخشد. اما در مورد میزان وابستگی مدیریت دانش به فناوری میان صاحبانظران اتفاق نظر وجود ندارد. این امر به خوبی در ادبیات موضوع نمایان است: طبق نظر سندی لندز^۱ (۱۹۹۹)، اخذ دانش

از یک پایگاه داده یا شبکه، فقط مقدمه‌ای برای خلق دانش و سیستم توزیع یا فرایندهای مدیریت دانش است. این موضوع نشان می‌دهد که اساساً فناوری برای فراهم کردن چارچوبی برای سیستم مدیریت دانش ضروری است. اما این امر فقط در عناصر ذخیره‌سازی دانش، توزیع و اشتراک آن صادق است و با خلق دانش و تصمیم‌گیری در مورد چگونگی استفاده اثربخش از این دانش مرتبط نیست. علاوه بر این، فناوری ضرورتاً شکل اطلاعات را بهبود نخواهد بخشید. مدیریت دانش نقش مهمی نیز در تلاش‌ها برای مدیریت دانش ضمنی در برابر دانش آشکار دارد. در حالی که

این موضوع مورد پذیرش قرار گرفته که انتقال گسترده دانش به شکل قابل توجهی از طریق فناوری‌های جدید ارتباطی و اطلاعاتی تسهیل می‌شود، استیوارت^۲ (۱۹۹۸) معتقد است که نقش مناسب‌تر فناوری در فرایند مدیریت دانش، حمایت از شبکه‌های واقعی دانش (شبکه‌های غیر رسمی از افرادی که با یکدیگر گفتگو و تبادل نظر می‌کنند) است. [۲۰]

فناوری در حمایت از مدیریت دانش همیشه ضروری نیست و در برخی از موارد مطلوب نیست. به عنوان مثال، اگر موضوعاتی که باید به آنها

رسیدگی شود بسیار ظریف و جزئی باشند و نیازمند دانش و تحلیل بسیار تخصصی و در زمینه‌های خاص باشد، استفاده از فناوری به عنوان عنصر اصلی توصیه نمی‌شود. [۲۱] به همین دلیل افرادی همچون کلینر و روس^۳ (۱۹۹۸) معتقد بودند که فناوری عامل بسیار مهمی در مدیریت دانش و حتی در فرایند یادگیری نیست. مک لود^۴ (۱۹۹۹) نیز ادعا کرد که فناوری بخش ساده‌ای در توسعه سیستم‌های مدیریت دانش است.

با توجه به این بحث‌ها، مهم است که موضوع فناوری را در ارتباط با مدیریت دانش در موقعیت مناسبی مورد بررسی قرار دهیم. برای اینکه اگر این امر صورت نپذیرد، فناوری به نیروی هدایت‌کننده فرایندهای دانش و یادگیری تبدیل می‌شود و این فرایندها از طریق قابلیت‌های بالای فناوری محدود می‌شوند. فناوری نقش مهمی در ذخیره‌سازی و توزیع دانش دارد، اما در خلق دانش جدید، بهینه کردن استفاده از آن یا حمایت از فرهنگ یادگیری تأثیری ندارد و یا تأثیر اندکی دارد. [۲۲]

۸- عوامل مؤثر بر شکست و موفقیت مدیریت دانش

در دهه ۹۰، تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فناورانه ماهیت و شکل کار بسیاری از سازمان‌ها را تغییر داده بود. جهانی شدن باعث ایجاد فرصت‌های جدید و همچنین رقابت فزاینده شده بود. شرکت‌ها و سازمان‌ها از طریق کوچک‌سازی^۵، ادغام^۶، مهندسی مجدد^۷ و برون‌سپاری^۸ به این تغییرات واکنش نشان دادند و البته با استفاده از پیشرفت‌ها در علوم کامپیوتر و فناوری‌های شبکه‌ای توانستند تا حدودی نیز بهره‌وری خود

1. Sandelands
2. Stewart
3. Kleiner & Roth

4. Macleod
5. Downsizing
6. Merging

7. Reengineering
8. Outsourcing

را افزایش دهند. اما این موفقیت نسبی برای آنها گران تمام شد. برای اینکه بسیاری از این شرکتها به واسطه استفاده از راهبرد کوچکسازی، دانش موجود در محیطهای کاری خود را از دست دادند.

بعد از تحقیقات زیاد و پی بردن به خلاء موجود، بسیاری از این شرکتها به اجرای برنامههای مدیریت دانش و تمرکز بر فناوریهای مدیریت دانش روی آوردند اما نتوانستند به موفقیت چندانی دست پیدا کنند. در نهایت این سؤال اساسی مطرح شد که آیا مدیریت دانش واقعاً تب زودگذری است که بر روی کاغذ بسیار خوب به نظر می‌رسد، اما در واقعیت اینچنین نیست؟ برخی از دلایل این عدم موفقیت عبارت است از:

- تمرکز اصلی بر فناوری بوده است تا افراد یا کسب وکار.

- شرکتها در حالی هزینههای زیادی را صرف کردند که نرخ بازگشت به سرمایه را مورد توجه قرار ندادند.

- غالب ادبیات مدیریت دانش بسیار مفهومی بوده و فقدان راهبردهای عملی در آنها به شدت احساس می‌شود و همین امر باعث ناتوانی و ناکامی در تبدیل این نظریهها به جنبه‌های عملی شده است. [۲۳]

بیشتر سازمانها اجرای برنامه مدیریت دانش را به منزله پایان آن تلقی می‌کنند. سازمانها باید به فراتر از اجرای این برنامه‌ها نگاه کنند و راههایی را برای مواجهه با مشکلات فزاینده سازمانها با استفاده از مدیریت دانش پیدا کنند.

مک کمبل و همکارانش (۱۹۹۹) در تحقیقی در مورد موانع اجرای مدیریت دانش در سازمانها، به مهمترین این موانع اشاره کرده‌اند:

۱- عدم وجود وقت کافی برای کارکنان در خصوص

مدیریت دانش؛

۲- عدم وجود فرهنگی مناسب برای تشریح دانش؛

۳- عدم درک درستی از مدیریت دانش و منافع حاصل از آن؛

۴- ناتوانی در ارزیابی منافع مالی حاصل از مدیریت دانش؛

۵- عدم مهارت در تکنیکهای مدیریت دانش؛

۶- طراحی نامناسب فرایندهای سازمانی برای مدیریت دانش؛

۷- فقدان منابع مالی برای مدیریت دانش؛

۸- فقدان پاداش و مشوقهایی برای اشتراک دانش؛

۹- اجرایی نشدن برنامه مدیریت دانش؛

۱۰- فقدان فناوری مناسب؛

۱۱- فقدان تعهد از طرف مدیران ارشد. [۲۴]

در مورد عوامل مهم در موفقیت‌آمیز بودن برنامه مدیریت دانش نیز باید به موارد زیر اشاره کرد:

۱- رهبری اثربخش یکی از مهمترین عوامل موفقیت مدیریت دانش محسوب می‌شود. تعهد بالای مسئولین ارشد اجرایی و سایر مدیران سازمان جهت طراحی ساختار اجرایی مناسب تا حد زیادی موفقیت طرح مدیریت دانش را تضمین می‌کند.

۲- یکی دیگر از مهمترین عوامل موفقیت برنامه مدیریت دانش، وجود نیروهای توانمند و دانش‌مداری است که نسبت به مزایای برنامه مدیریت دانش مطلع بوده و از اجرای آن حمایت می‌کنند. از طرف دیگر، آمادگی کلی سازمان از جمله وجود ساختار سازمانی مناسب جهت تشویق خلق، انتشار و اشتراک دانش به اجرای موفقیت‌آمیز این طرح کمک شایانی

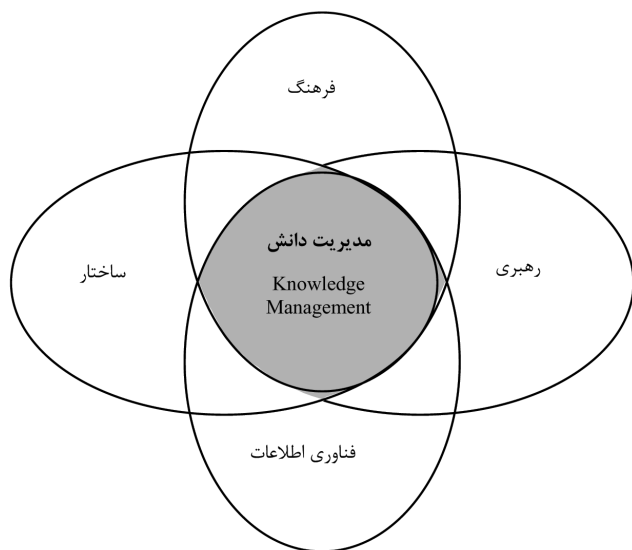
می‌کند. در مورد ساختار باید به این نکته توجه کرد که مدیریت دانش باید در کار واحدها نهادینه شود و مدیران باید برای واحدهای خود تیم دانش ایجاد کنند و برای آن تیم سرگروه انتخاب کنند.

۳- یکی دیگر از این عوامل، وجود زیرساختهای فنی مناسب است. به گونه‌ای که امکان تبادل آزاد اطلاعات و دادهها را تقویت کرده و از تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب جهت پیاده‌سازی برنامههای مدیریت دانش برخوردار باشد.

۴- اما شاید مهمترین عامل، زمینه‌های فرهنگی باشد. اگر بسترهای فرهنگی مناسبی در سازمان شکل نگیرد، خلق و اشتراک دانش عملاً غیرممکن است. به عبارت دیگر، اگر زمینه‌های فرهنگی برای باروری طرحهای مدیریت دانش وجود نداشته باشد، هیچ فناوری، دانش و زیرساختی نمی‌تواند طرح را به موفقیت برساند. البته باید خاطرنشان کرد که عامل شانس نیز جهت کسب موفقیت در این زمینه نقش دارد. اما منظور از شانس، ترکیبی از میزان آمادگی، وجود فرصت‌های مناسب در محیط، زمینه مالی و اقتصادی قوی، احتمال رشد بالقوه کسب و کار در صنعت مربوطه و وجود تعریف دقیقی از بازار و مرزهای آن است. [۲۵] شکل ۲ عوامل اصلی موفقیت در برنامه مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

۹- نتیجه‌گیری

دانش و اطلاعات ابزار اصلی در برخورد با مشکلات سازمانی امروز محسوب می‌شوند. در نتیجه، مدیریت دانش فرصت مناسبی را برای به‌سازی در عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی در اختیار سازمان قرار می‌دهد. در محیط کسب و



شکل ۲- عوامل زمینه ساز در موفقیت طرح مدیریت دانش

کار کنونی که با ویژگی‌هایی چون جهانی شدن بازار، تشدید رقابت و نرخ بالای تغییرات در فناوری شناخته می‌شود، دارایی‌های ملموس (همچون سرمایه، زمین، مواد اولیه و ...) باعث ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان نمی‌شوند. سازمان‌های امروزی باید پایه‌های مزیت رقابتی پایدار خود را بر دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های فکری خود بنا نهند. این امر به ویژه در مورد صنایعی همچون خدمات اطلاعاتی و نرم‌افزاری که بر پایه دانش بنا نهاده شده‌اند، بیشتر صدق می‌کند. مزیت رقابتی بیش از پیش، از دانایی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد و سرمایه انسانی نقش مهمتری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در تعیین موفقیت در بازار رقابت دارد. بنابراین، دانش سازمانی یکی از مهمترین و حیاتی‌ترین منابعی است که سازمان می‌تواند در مدیریت راهبردی خود از مزیت‌های آن بهره‌مند شود و امروزه این سرمایه سازمانی بیش از هر زمان دیگر حائز اهمیت شده است.

منابع و مأخذ

- ۱۸- برگرن، برایان. مبانی مدیریت دانش، ترجمه محمد قهرمانی و محمد باقری، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، ۱۳۸۶.
- 19- Prusak, L.(1997). Principles of Knowledge Management, Journal of knowledge Management, Volume 1 Number1.
- 20- Loermans.J. (2002), P 15.
- ۲۱- برگرن، برایان. مبانی مدیریت دانش، ص ۱۶۱.
- 22- Middleton, M. (2002), Information management: A consolidation of operations, analysis and strategy, Centre for Information Studies, Wagga Wagga, NSW
- 23- http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km1/world.asp
- 24- Atefeh Sadri McCampbell et all(1999), Knowledge Management : the new challenge for the 21st, Journal of Knowledge Management, Vol 3 , No 3.
- ۲۵- برگرن، برایان. مبانی مدیریت دانش، ص ۲۰۵.
- ۷- مدیریت دانش؛ مفاهیم، تجربه‌ها و پیاده‌سازی، شرکت مشاوران توسعه آینده، تهران. تابستان ۱۳۸۵.
- 8- Ives, W. Torrey, B. Gordon, C. (1998), Knowledge Management is an Emerging Area with a Long History, Andersen Consulting.
- 9- Loermans.J. (2002), P6.
- 10- Barclay,R. Murray,P.(1997). What Is Knowledge Management, <http://www.jgs.net/overview-of-knowledge-management.htm>
- 11- Ibid
- 12- Rowley, J. (2001), Knowledge management in pursuit of learning: the Learning with Knowledge Cycle, Journal of Information Science, 27 (4)
- 13- Brooking, A. (1998), Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise, Thompson Business Press, London.
- 14- Loermans.J. (2002), P 12.
- 15- Bagshaw, M. (2000), P 9.
- 16- Wigg, K(1997). Knowledge Management: Where It Come From and Where Will It Go?, Journal of Expert System with Application, <http://www.mgmt.utoronto.ac.htm>
- 17- Bagshaw, M. (2000), P22.
- 1- Waltz, E. (2003), Knowledge Management in the Intelligence Enterprise, Artech House, Boston London
- 2- Olson, G. (1999), Knowledge management: what does it mean to you? <http://knowledge.globalrecall.com>
- 3- Ganesh, D. (2002) Management Strategies for Individual Knowledge and Organizational Knowledge, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.1
- 4- Loermans,J. (2002), Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No. 3
- 5-Bagshaw, M. (2000), Why Knowledge Mmanagement is Here to Stay, Industrial and Commercial Training, Vol 32, No 5.
- 6- Torraco, J.(2000), A Theory of Knowledge Management, Academy of Human Resource Development, SAGE Publications.