

محک‌زنی الگوهای دانش سازمانی از طریق استقرار نظام تولید و توسعه دانش

■ محمدرضا حمیدی‌زاده

مرکز رشد واحدهای فناوری دانشگاه شهید بهشتی
profmrhamidzadeh@yahoo.com

۲. تبیین دانش سازمان

سازمان برای آغاز موفقیت‌آمیز ورود به مدیریت دانش، باید درک روشن و درستی از نحوه، منبع و مکان تولید دانش شرکت داشته باشد. سازمان‌های اسکاندیا^۱ و داو کیمیکال^۲، این مرحله را پشت سر گذاشته‌اند و در صدد ایجاد مدل‌های مختص به خود برای تبیین دانش سازمانی هستند. سازمان‌های دیگر می‌توانند با بهره‌گیری از محک‌زنی شیوه‌ها از دوباره کاری اجتناب ورزند و روشن نمایند دانش برای آنها در چه قلمرو و اموری معنی‌دار

خواهد بود، و به تبیین واضح معنی دانش بپردازند. از این رو اشکال گوناگون دانش سازمانی به این شرح معرفی می‌شوند: داده‌های ساختار یافته (پایگاه داده‌ها و انواع سیستم‌های اطلاعاتی)، اطلاعات متنی، نمودارها و تصاویر، مستند سازی، روش‌ها و فرایندها، دانش ضمنی، تجربه، دانش چگونگی، مهارت‌ها، کارآموزی، آموزش، یادگیری و تدریس.

سازمان باید با مطالعه تعاریف و نقشه دانش سازمانی، دارایی‌های دانش خود را در اولین مرحله برای ایجاد طرح‌های کسب، نگهداری، ساخت و بهره‌گیری از آن دارایی‌ها به صورت مستمر شناسایی کند. تمامی سازمان‌هایی که به دانش ارزش می‌نهند، آن را الزامی برای دانستن چگونگی و محل دسترسی به آن تلقی می‌کنند و تاکنون با طبقه‌بندی سبد دارایی‌های فکری و ایجاد نقشه دانش سازمانی آن را پیش برده‌اند [۶].



پکیده

شناخت‌شناسی فعالیت‌های دانشی سازمان‌ها گامی در راستای نیل به مهندسی ارزش منابع و دارایی‌های دانشی سازمان است. برای دستیابی به این هدف، بر اساس رویکرد محک‌زنی، نوزده شرکت شاخص بین‌المللی در حوزه‌های تبیین سازمانی، مدیریت دانش، محیط دانش پایه‌های سازمان‌ها و رویکردهای تولید و توسعه دانش طی سال ۱۳۸۴ مورد بررسی قرار گرفت. الگوهای موفق شرکت‌های مذکور بر اساس ساز و کار حوزه‌های

مورد تحلیل از دیگر هدف‌های مقاله است.

توجه به منابع و شناخت دارایی‌های دانشی سازمان‌ها، توانمندی بهره‌گیری از فرصت‌های آتی و گذر موفق از تنگناها و ارتقای مهارت رویارویی با تهدیدها و تبدیل آنها را به فرصت ارتقایی بخشد.

واژه‌های کلیدی

دانش سازمانی؛ محیط دانشی سازمان؛ تولید و توسعه دانش.

۱. مقدمه

از منابع بنیادی سازمان‌ها که نقش اساسی در تأسیس بنگاه‌های اقتصادی ایفا می‌کند، دانش یکایک هیئت مؤسسان آن بنگاه‌ها است. این منبع با شروع فعالیت بنگاه‌ها و جذب منابع انسانی و حضور فعال در بازار، به تدریج دارایی‌های متنوع دانشی می‌شود که تا پیش از دهه ۱۹۹۰

به صورت سرمایه و دارایی مالی ارزشمند مورد توجه قرار نداشت.

حسابرسی سازمان‌ها در آغاز آن دهه وجوه تمایز شرکت‌ها از یکدیگر، دانش فردی و سازمانی را معرفی کرد. دانش زیربنای نظریه‌پردازی برای شناخت توانمندی‌ها و موفقیت‌های بنگاه‌های اقتصادی شناخته شد. از آن دهه تا کنون، صاحب‌نظران عرصه‌های علمی و اجرایی دانشگاه‌ها و سازمان‌های تجاری و تولیدی نظریه‌ها و مدل‌های بسیار متنوع برای مدیریت بر دانش ارائه کرده‌اند [۷].

رویکرد این مقاله، شناخت تجربیات شرکت‌هایی است که مطابق جدول ۱، طی حدود دو دهه توانسته‌اند به موفقیت‌های بارزی در استقرار نظام مدیریت دانش و بهره‌گیری از آن بپردازند. روش بهره‌گیری از دستاوردهای دانشی بنگاه‌های مذکور، محک‌زنی است.

1. Skandia
2. Dow Chemical

دانش، دانش کانونی و دانش ضمنی را درباره طرق عملکرد کاری کارکنان در بر می‌گیرد.

این دانش، توانایی‌های خلاق، حل مسئله مشتریان، کارکنان و شرکای سازمان را نشان می‌دهد و مشتریان هم به این منبع دانش کمک می‌کنند [۲].

شرکت بی. تی^۳ اظهار داشته با ساخت پایگاه داده‌های دانش، اطلاعات مفید در سازمان، از طریق اینترنت دسترسی به تحلیل‌ها و نتایج امکان پذیر شده است و در این راستا با تدوین راهنمای الکترونیکی تلفن‌های داخلی، مبلغ ۱۵۰ میلیون پوند صرفه‌جویی بوجود آمده است [۸].

همانگونه که انتظار می‌رود، واقعیت بسیار پیچیده‌تر است. عقیده بر این است که برای سازمان‌هایی که بر مدیریت دانش تسلط دارند، مهارت‌های فوق‌العاده‌ای در موارد یافتن، ترکیب کردن، نگهداری، تکرار، تمرین، ارتباط برقرار کردن، حذف کردن، توزیع و نگهداری دانش موضوعی برحسب منابع تولید دانش وجود دارد.

مسلماً سازمان‌ها برای دستیابی به مهارت‌های مورد نیاز، باید نظام‌نامه مدیریت دانش تدوین کنند. این نظام‌نامه نظیر قانون اساسی در عرصه‌های هماهنگ نمودن فعالیت‌های سطوح مختلف سازمان عمل کرده و بسیاری از راهنمایی‌های اجرایی در متن آن نهفته است که درک و فهم مشترک برای کارکنان دانشکار بوجود می‌آورد. این نظام‌نامه می‌تواند حاوی بخش‌های مفاهیم و اهداف، انتقال و غنی‌سازی دانش، راهبردهای توسعه دانش آفرینی، رمزگذاری و فناوری دانش، مخازن دانش، نقش‌ها و مهارت‌های مدیریت دانش باشد. این نظام‌نامه دو بخش اصلی دارد:

- جنبه‌های سخت شامل جمع‌آوری، تسهیم و ارائه، و اندازه‌گیری دانش؛

نام شرکت	نام شرکت
شرکت فریتو - لی	شرکت مهندسی ژنتیک
شرکت باتسو شیتا	آزمایشگاه‌های پاکمن
شرکت اسکاندیا	شرکت فیلیپ موریس
سازمان ارتباطات و فضای Hughes	شرکت نفت بریتانیا
شرکت مشاوره اندرسون	شرکت زیراکس
شرکت شیمیایی داو	شرکت سلمی
شرکت شیمیایی بی. تی	شرکت بوز آلن
شرکت دارویی هافمن - لاروش	شرکت شورون
شرکت HP	شرکت سویبی

جدول ۱. شرکت‌های نمونه آماری محک‌زنی

۳. مدیریت دانش

پس از شناسایی دارایی‌های دانشی سازمان، لازم است مدیریت بر دانش مورد بررسی قرار گیرد. با ملاحظه نظام مدیریت دانش، دستیابی سریع و آسان به آرایش و طبقه‌بندی دانش سازمان فراهم می‌شود. دانش در سازمان‌ها در دو قلمرو وجود دارد:

- نظام‌های اطلاعاتی و فرایندهای تجاری اطلاعات مدار (دانش به مثابه اطلاعات)؛
 - کارکنان (دانش به مثابه منابع انسانی).
- دانش به مثابه اطلاعات در توسعه تولید و بازاریابی، بالندگی مشتری، فروش، خدمات، پژوهش، برنامه‌ریزی راهبردی، پیش‌بینی و مدیریت مخاطره حیاتی است. این دانش با توانمندسازی کارکنان موجب می‌شود تا شرکت قبل از ورود رقبا به بازارهای جدید هدایت شود. از سویی دیگر باعث می‌شود قلمروهایی را بیابند که نتیجه آن صرفه‌جویی و کارایی خواهد بود. دانش به مثابه منابع انسانی بیانگر دانش چگونگی انجام امور به گونه‌ای است که سازمان بتواند به رسالت خود جامه عمل بپوشاند. این

سازمان‌هایی نظیر شورون^۱ و سازمان ارتباطات و فضای هیوجز^۲ از نقشه‌کشی و دفترچه‌های راهنمای کارشناسان داخلی استفاده کرده‌اند. دفترچه‌های راهنما مانند کتاب اول است که کاربران را با مشتریان شرکت برحسب نیازشان مرتبط می‌سازد.

شرکت مشاوره اندرسون، فرایندها و نواحی کلیدی کسب و کار را با نظام مدیریت دانش پیوند داده تا با تعیین نحوه جریان دانش میان این نواحی و مشخص کردن تقاضاهای مهم دانش در هر مرحله از کار، این جریان‌های دانشی را پوشش دهد. این روش توانست با شفاف‌سازی نوع کارها، مانع از هدر رفتن منابع سازمانی در عرصه فعالیت‌های غیرمتمرکز شود. علاوه بر این، نقشه‌کشی دانش منافع بلادرنگ به بار می‌آورد [۸ و ۱۳].

شرکت شیمیایی داو، با تهیه نقشه دانش و نحوه یافتن امتیاز اختراعات، چهارمیلیون دلار در سال اول، صرفه‌جویی کرد و چنین انتظار می‌رفت که در سال دوم این رقم به بیش از یکصد میلیون دلار افزایش یابد.

1. Chevron
2. Hughes

3. BT

■ جنبه‌های نرم شامل آفرینش، گسترش و تسهیم.

اهمیت دو جنبه در این نظام‌نامه به یک میزان است. جنبه‌های سخت مدیریت دانش، شیوه ساخت زیربنا و ابزارهایی را ارائه می‌دهد که موفقیت مدیریت دانش را تضمین می‌کند. یافته‌های تحقیق، شیوه‌های زیر را پیشنهاد می‌کند:

الف. ایجاد فرایند یادگیری در سازمان‌ها

یادگیری مستمر و تسهیم بینش و بهیابی روش‌ها هر چند در تعارض با فرهنگ اکثر سازمان‌ها است، اما رفتاری است که برای انتقال موفقیت نظام مدیریت دانش اهمیت فراوان دارد [۲۱]. در این بخش برای انتقال دانش، دو جنبه مطرح است: ایجاد مخازن دانش و ایجاد کانال‌های انتقال و دسترسی. سه مخزن بنیادی دانش به شرح زیر است: [۱۰ و ۳]

■ دانش ناشی از محیط برونی سازمان

در محیط بیرونی سازمان منابع متعددی برای کسب دانش نظیر مشتریان، رقبا، مراکز قانونگذار ذریبط، روندهای اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، پشتیبانی‌کنندگان سازمان و گروه‌های فشار وجود دارد.

در شرکت دارویی سوئیسی هافمن - لاروش^۱ یک مبتکر مدیریت دانش در سال‌های ۹۴-۱۹۹۳ روند گسترش کاربرد داروهای جدید و مدارک پیچیده جمعی را که باید به مؤسسه ملی دارو و مقامات سیاست‌گذار اروپایی برای تأثیر داروی جدید ارائه می‌شد تا به بازار عرضه گردد، دگرگون ساخت. به دلیل ابتکار او تأیید و استفاده از داروهای جدید طی فقط چند ماه

یعنی بسیار کمتر از سابق صورت می‌گیرد. این بهبود روش، باعث یک میلیون دلار صرفه‌جویی به ازای هر روز عدم تأخیر در کسب مجوز شد. یک شرکت مهندسی ژنتیک، نوعی گوجه‌فرنگی تولید کرده است که کشاورزان می‌توانند آن را دیرتر از گونه‌های دیگر برداشت کنند. در نتیجه، این نوع گوجه‌فرنگی بیشتر روی بوته می‌ماند و طعم آن نیز در مقایسه با طعم انواع دیگر خوش‌تر است. دانشمندان این شرکت اطلاعات کافی از کشاورزی نداشتند و متوجه شدند که بعضی مسائل اساسی را در نظر نگرفته‌اند. مثلاً هر کشاورز با تجربه می‌توانست به آسانی دریابد که در شرایط مختلف هر گونه این گیاه ثمری یکسان به بار نمی‌آورد و گوجه‌فرنگی جدید آنها فقط از یک گونه تولید می‌شود. این گیاه در بعضی مناطق میوه‌های بسیار خوبی به بار می‌آورد، ولی در بعضی مناطق چنین نبود. در نتیجه پیروزی علمی دانشمندان این شرکت به شکستی تجاری بدل شد [۱۰].

■ دانش با ساختار محیط داخلی سازمان

این دانش در اسنادی نظیر گزارش‌های پژوهشی، روش‌ها و منابع بازاریابی وجود دارد. شرکت HP با استفاده از نرم‌افزارهای هوش مصنوعی، این نوع دانش را مدیریت می‌کند. آنها با ایجاد شریک الکترونیکی فروش، به این موارد دست یافتند:

- اطلاعات فنی محصول؛
- اطلاعات فروش و بازاریابی؛
- اطلاعات حساب مشتری و مواردی مشابه؛
- بخش پشتیبانی فروش. این بخش از هر دو قسمت عرضه‌کننده دانش و کاربران آن بازخورد دریافت می‌کند [۱۳].

■ دانش بدون ساختار محیط داخلی سازمان
این مخزن مهمترین بخش و سخت‌ترین آن برای اعمال مدیریت است. اساساً این بخش با دانش نهفته و ضمنی افراد سر و کار دارد. سازمان‌ها برای انتقال دانش ضمنی از افراد به یک مخزن، معمولاً از بعضی از انواع مذاکرات الکترونیکی جامعه محور و پایگاه‌های داده‌ای دروس استفاده می‌کنند. برای بسیاری از سازمان‌ها مسئله دانش‌گرا بودن، کسب یا نگهداری صرف دانش مطرح نیست، بلکه فهمیدن چگونگی کسب و تسهیم کاراتر دانشی مطرح است که در حال حاضر در اداره، بخش و یا حتی ذهن کارکنان وجود دارد. برای مثال، شرکت شورون با مقایسه اطلاعات عملکرد کمپرسورهای گازی در زمینه‌های مختلف دنیا، بیش از ۲۰ میلیون دلار

در یک سال صرفه جویی کرد [۱۹]. بررسی اخیر اخبار مشاوران شرکت‌های مشاوره‌ای حاکی از آن است که ۷۵ درصد از شرکت‌های تحت بررسی، فرایندی مناسب برای کسب بهترین شیوه‌ها، تسهیم دانش پروژه‌ای و مستندسازی روش‌های نوین حل مشکلات مشتریان دارند. ایجاد چنین مخازن دانشی تنها به منظور گردآوری داده‌ها نیست، بلکه دانش گردآوری شده باید در ارتباط مستقیم با فرایند کسب و کار باشد. شرکت گسترده کارکنان در تعیین نوع دانش ضروری، نوع اطلاعات برای جمع‌آوری و تسهیم حایز اهمیت بسیار است. بنابر تجربه داوکمیکال، تعیین نوع ارزش افزوده فناوری داخل سازمان و دستیابی به آن بسیار دشوارتر است. آنها با تشکیل گروه‌ها و مقرر نمودن یک معیار واحد برای تعیین ارزش، از عهده این مشکل برآمدند.

به همین ترتیب، یک شرکت^۲ با تشکیل

1. Hoffmann-Laroche

2. Huge Space & Communications

گروه‌های ویراستاری به تحلیل و ذخیره‌سازی دانش افراد در شبکه رایانه‌ای اینترنت پرداخت تا میان کلیه بخش‌ها توزیع شود [۶]. آزمایشگاه‌های باکمن^۱ مطمئن است که نظام دانش معتبری دارد که توسط متخصصان عملیاتی اطلاعات تولید شده و در شبکه قرار داده شده است [۱۵].

بهترین شیوه‌های طراحی سیستم کارآمد اتصال، دسترسی و انتقال دانش برای ایجاد کانال‌های انتقالی و دسترسی به شرح زیر است:

- حداقل کردن تعداد انتقال‌های دانش میان افراد برای رسیدن به کمترین تحریف؛
 - ایجاد امکان دسترسی ۲۴ ساعته کارکنان از هر مکان؛
 - مجاز ساختن و ترغیب هر فرد برای مشارکت و تسهیل نظام برای استفاده؛
 - طراحی نظامی انعطاف‌پذیر که به طور خودکار مطابق با پرسش‌ها و پاسخ‌ها روز آمد می‌شود؛
 - طراحی کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش از شبکه اینترنت تا گفتگوی رو در رو.
- هر یک از این روش‌ها، مزایا، فنون و زمان‌های مختص به خود دارند.

ب. استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات (پایگاه داده‌ها، اینترنت و ...)

تأکید بر فناوری اطلاعات به شیوه مشترک هدایت و ابزار اغلب کارهای سازمانی شده است. فناوری اطلاعات در دسترسی برای پشتیبانی مدیریت دانش بسیار گسترده و در حال رشد است: اینترنت، اینترنت، شبکه ناحیه محلی، سیستم‌های خبره، هوش مصنوعی، شناخت صدا، کامپیوتر قابل حمل کیفی، کامپیوتر جیبی، تلفن‌های سیار و مانند اینها. رایج‌ترین کاربرد

فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش عبارتند از: برگزاری جلسات حضوری برای تبادل دانش در مناطق مختلف جغرافیایی، مبادله الکترونیکی داده‌ها، پایگاه داده‌های برترین روش‌ها و مخازن دانش، یکپارچه ساختن ارتباطات سازمانی و فناوری‌های محاسباتی، حضور در اینترنت و ایجاد پایگاه بزرگ مشتریان و ارائه خدمات به آنها و ارتباط دادن مناطق و کسب و کارهای جدید در شبکه. شایان ذکر است اگر چه فناوری اطلاعات توانمندساز حیاتی است، اما باید مختص برقراری ارتباطات برای گردآوری اطلاعات طراحی و به کار گرفته شود. در ترکیب مدیریت دانش ۹۰ درصد سهم افراد است و سهم فناوری ۱۰ درصد است.

ج. به خدمت گرفتن گروه متخصص برای طراحی و مدیریت کل فرایند

نمی‌توان فرایندی مانند مدیریت دانش را بدون مدیریت و یا حتی با مدیریت چند وظیفه مجزا هدایت کرد. موفقیت در این زمینه مستلزم داشتن اقتدار مرکزی (تیمی و فردی) است تا کل فرایند اداره شود. شرکت‌های جدی در مدیریت دانش اغلب وظایف رسمی برای دانش نوشته‌اند. اگر چه ایجاد پست سازمانی رئیس اداره دانش^۲ یا رئیس اداره یادگیری سازمانی^۳ نادر نیست، اما هنوز معمول نمی‌باشد. برای مثال، وظیفه یک پست سازمانی در شرکت فیلیپ موریس پرورش قهرمان دانش است [۵]. شرکت مونسانتو، مدیری برای اداره مدیریت دانش دارد و شرکت مشاوره‌ای اندرسون، یک واحد سازمانی متمرکز برای مدیریت دانش در نظر گرفته است. در اکثر موارد، در نظر گرفتن این نوع رهبری دانش مجموعه فعالیت‌هایی را مقرر می‌دارد و در فرایند ایجاد

دانش مشارکت می‌کند. بعضی از شرکت‌ها دارای سطوح چندگانه نقش‌های جدید بودند. این سطوح نقش‌هایی را از رئیس اداره دانش تا مدیران پروژه دانش در نظر گرفته‌اند و در همین راستا تسهیل‌گران شبکه دانش و ویراستاران نیز ایفای نقش می‌کنند.

شرکت نفت بریتانیا شبکه مراکز تجاری گروه‌های کاری واقعی را دایر کرد تا دست کم هفته‌ای یکبار زمان فراغتی مجازی برای نوشیدن قهوه به شمار آید. نزدیک به بیست نفر در هشت منطقه مختلف، بدون وجود هرگونه دستور جلسه مشخص، در گفتگوهای چند جانبه ویدئویی شرکت می‌کنند. این افراد، مانند کارگران که در کنار آب سردکن‌ها به هم بر می‌خورند و به گفتگو می‌پردازند و یا کارکنان واحدهای تحقیق و توسعه در ژاپن که در اتاق‌های گفتگوی شرکت با هم بحث می‌کنند، در گفتگوهای ویدئویی بی تکلف و خودمانی یاد شده، در مورد امور جاری، تشریح مسائلی که با آنها دست و پنجه نرم کرده‌اند و افکاری که به تازگی به ذهنشان خطور کرده است، گفتمان می‌کنند. این اشخاص امیدوارند تبادل نظرها به صورت غیرمترقبه به نتایجی مطلوب منجر شود. نتیجه این گفتگوها ممکن است انتقال حال و هوای حاکم بر یک گروه به گروهی دیگر باشد. داشتن انتظار وقوع هر مسئله پیش‌بینی نشده، یکی از مبانی اجرای پروژه است. در پایان این برنامه‌ها در سال ۱۹۹۶ مجریان شرکت نفت بریتانیا تصمیم گرفتند با دایر کردن تعداد زیادی واحد جدید، به تعمیم طرح‌ها بپردازند. هم اکنون طرح‌هایی برای استفاده از فناوری گروه‌های کاری واقعی و اصول دانش جهت درک بهتر فعالیت‌های مشترک و مهارت‌های شرکت‌های حفاری در دست بررسی است.

1. Buckman
2. Chief Knowledge Officer (CKO)

3. Chief Learner Officer (CLO)

از این پس فناوری یاد شده، گروه‌های کاری واقعی به ویژه مجموعه مدیران ارشد شرکت نفت را پشتیبانی خواهند کرد. کارکنان پروژه معتقدند که فناوری و مربی‌گیری، آنان را به سوی فرهنگ همکاری برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در جای جای سازمان، رهنمون خواهد کرد [۱۰].

د. تدوین فنونی برای ارزش‌گذاری سرمایه فکری و مدیریت دانش

با وجود اهمیت راهبردی سرمایه فکری، هنوز حسابداران، تحلیل‌گران، بازاریابان و مدیران به آن ارزش کافی نمی‌گذارند و ارزش آن را به طور کامل نمی‌سنجند. در حال حاضر، سرمایه‌گذاری در تجهیزات سرمایه ثابت بسیار ارزشمندتر از سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های شبکه‌های انسانی است. از این رو، سرمایه فکری که منجر به توسعه فرصت‌ها شده، اغلب نادیده گرفته می‌شوند یا کمتر مورد بهره‌گیری واقع می‌شوند [۴].

با این حال، در حال حاضر اغلب سازمان‌ها ارزش سرمایه فکری (فاصله میان ارزش دفتری و ارزش بازاری) را بسیار بالا می‌دانند. این سازمان‌ها آن را در گروه "سرفق‌لی" قرار می‌دهند. عدم توجه کافی به سنجش و ارزش‌گذاری سرمایه فکری، خطرناک است. سازمان‌هایی هستند که در حال حاضر و یا در آینده فعالیت‌های مدیریت دانش را براساس استدلال منطقی و برنامه‌ریزی مناسب یا برای هم‌رنگ شدن با جماعت رسمیت می‌بخشند. این فعالیت‌ها نیاز به زمان کافی دارند و هزینه‌بر هستند و چنانچه به درستی سنجیده و کنترل نشوند، برای سازمان ارزش افزوده بوجود نمی‌آورند. این سیستم اگر فعالیت‌های مذکور بدون برقراری ساختار بازخوردی بر اساس اجرا هدایت شوند، خطر تبدیل شدن به یک فعالیت

هوس‌انگیز را دارند.

در حال حاضر، منافع پروژه مدیریت دانش معمولاً برای کسب و کارها آثار غیرمستقیم بوجود می‌آورند و در بهترین شرایط بین دانش و عملکرد مالی جریان شفافی برقرار نمی‌کند. تعیین میزان بازده‌های اقتصادی دانش و مقایسه آن با عملکرد سایر بخش‌های سازمان دشوار است. سازمان‌ها تاکنون به شاخص‌های معینی برای موفقیت نگاه می‌کردند و در صدد بودند تا آنها را با اصول جدید پیوند دهند. مجدداً این موضوع که هنوز تحت مطالعه است، مطرح شده و کسی نمی‌تواند پیش‌بینی کند که آیا شاخص‌ها در این شرایط تاب تحمل دارند یا خیر [۱۱ و ۱۳ و ۱۶].

شاخص‌ها به شرح زیر هستند:

■ رشد منابع پروژه مشتمل بر کارکنان، پول و

مانند اینها؛

■ رشد حجم محتوی و کاربرد دانش (تعداد اسناد یا دسترسی به مخازن یا شرکت در پروژه‌های مذاکره محور)؛

■ شکوفایی سرمایه انسانی با استفاده از شاخص‌هایی نظیر شاخص توانمندسازی در چارچوب انگیزه، پشتیبانی، آگاهی و توانایی. شاخص‌های دیگر را می‌توان هزینه‌های سرانه آموزش کارکنان، حجم فعالیت‌های کارکنان، متوسط سالانه سطوح خدمات و تحصیل نام برد.

■ بعضی تحقیقات بازده مالی فعالیت‌های مدیریت دانش (نظیر فعالیت سوددهی مرکز) را برای خود آن یا سازمان بزرگتر ذکر کرده‌اند. بوزالن^۱ در پاسخ به اینکه آیا سیستم مدیریت



دانش آنها کارایی دارد یا خیر، اظهار می‌دارد نرخ بازده داخلی که آنها به صورت ساعات مشاوره‌ای صرفه‌جویی کرده‌اند، هزار درصد (ده برابر) است. آنها در سطح پایین، میزان دفعات و حجم استفاده افراد از پایگاه داده‌ها را می‌سنجند و در سطح بالا، سودآوری بسیار خوبی داشته‌اند [۸]. شرکت زیراکس^۱، خود را سازمان مدارک و اسناد می‌نامد نه شرکت چاپ و نسخه برداری. این شرکت فقط ماشین‌آلات اداری عرضه نمی‌کند، بلکه راه‌حلی برای مشکلاتی خاص به شرکت‌ها عرضه می‌دارد [۱۰].

ه. ارزیابی ارزش نسبی سرمایه فکری.

در صورتی که سازمان نتواند شاخص‌هایی برای ارزیابی اقتصادی مدیریت دانش در نظر گیرد، میزان هدایت ارزش‌هایی را که مدیریت دانش بر عهده داشته است، ملاک قرار خواهد داد. سازمان‌هایی هم وجود دارند که سبد دانش خود را همراه با الحاقیه سرمایه فکری در گزارش سالانه قید می‌کنند و توسعه آن را پیوسته ارزیابی می‌کنند. اینها با دانش مشابه هر دارایی دیگری در ترازنامه رفتار می‌کنند. اسکاندیا، هر ساله سرمایه فکری خود را حسابرسی داخلی می‌کند و آن را در گزارش سالانه به سهامداران درج می‌کند. در شرکت سلمی^۲، اعداد را برای ارقام نامحسوس در نظر می‌گیرند که بخشی گسترده از ساماندهی اطلاعات کنونی را در بر گرفته‌اند. این ارقام درباره سطح تحصیلات و تجارب کارکنان، سوابق شرکت با مشتریان اصلی و سرمایه‌گذاری شرکت در فناوری اطلاعات است. در این فرایند، شرکت ارزش دارایی‌های محسوس خود را کمتر از نیمی از دارایی‌های نامحسوسش در نظر گرفت که ارزشی معادل ۸/۴ میلیون دلار داشت [۱۶].

بر اساس نظر سویدی^۳، حدود پنجاه درصد شرکت‌هایی که در آمریکا به سرعت رشد پیدا کرده‌اند، از شرکت‌های دانش‌مدار بوده‌اند. در واقع، آنها دانش و توانایی‌های فنی کارکنان خود را می‌فروشدند. کسب و کارهای دانش، کسب و کارهای افراد هستند. مهمترین دارایی‌های این سازمان‌ها، دانش و توانایی‌های فنی نیروی کار و کارمندان نامرئی است.

۴. محیط سازمان

محیط سازمان باید محیطی دانشی با مدیران طرفدار دانش باشد. زیرا از مهمترین عوامل موفقیت پروژه مدیریت دانش و سخت‌ترین عامل برای ایجاد، فرهنگ سازمانی است [۱۰]. فرهنگ سازمانی برای دستیابی به بهترین نتایج باید اجزای زیر را در خود جای دهد.

- کارمندی با هوش، فکور، کنجکاو، مشتاق، دقیق و آزاد برای کشف با روحیه جستجوگرانه؛
- مدیرانی حامی خلق و استفاده از دانش و متعهد به انجام این کارها؛
- تشویق افراد به تسهیم دانش و پرهیز از منع اشاعه دانش؛
- کارکنانی با روحیه نوع‌دوستی و طرفدار رشد خود و همکاران در سازمان؛
- داشتن تمایلات مثبت به دانش در کارکنان. در مواردی خاص، فرهنگ مانع از دستیابی به هدف پروژه می‌شود. برای تقویت ابعاد دانش‌گرایی فرهنگ سازمانی می‌توان از رویکردهای زیر استفاده کرد:

۱. تسهیم دانش

ارزش دارایی‌های فکری با تسهیم اطلاعات آن افزایش می‌یابد. دانش و خرد با تسهیم شدن

رشد می‌یابند. با این وجود، اغلب رقابت میان متخصصان مانع از توزیع و تسهیم دانش می‌شود. دلایل این اکراه و بی میلی، از عادات قدیمی انباشتن دانش نشئت می‌گیرد. شاید بتوان دلایل زیر را برای آن ذکر کرد:

■ ترس از کنار گذاشته شدن، اکراه از تسهیم اطلاعات در زمینه اشتباهات؛

■ رقابت میان متخصصان و مشکل واگذاری اعتبار به همکاری‌های فکری؛

■ اکراه از تسهیم دانش مثبت، باور نمودن ارزش همکاران و امنیت شغلی که آن را با سطح تخصص شخصی گره خورده می‌بینند.

و ادراک ساختن افراد به تسهیم دانش نه تنها نیازمند فرایندهای جدید است، بلکه قرارداد جدیدی بین کارفرما و کارکنان لازم دارد [۱۲] این کار، نیاز به بازنگری معادله قدیمی دانش دارد: دانش = قدرت، در نتیجه آن را ذخیره کن.

معادله جدید به قرار زیر است:

دانش = قدرت و دانایی، پس آن را تسهیم کن تا چند برابر شود.

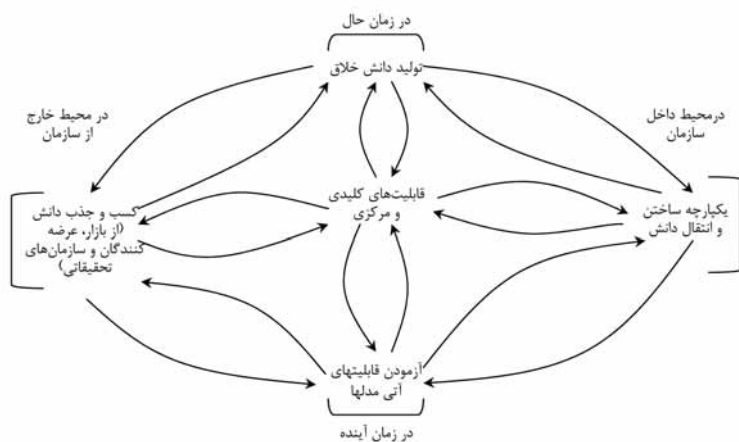
سازمان‌ها رویکردهایی را نظیر ایجاد دانش براساس رفتار کارمند در چهارچوب هدف خاص پروژه‌ها تجربه کرده‌اند بعضی از شرکت‌های مشاوره‌ای در حال حاضر درصدد تغییر درک کارکنان از شغلشان از شکل دریافت کنندگان خدمات مشاوره‌ای به صورت ایجاد کنندگان و توزیع کنندگان مدیریت دانش هستند و آن را عامل مهم برای تبدیل شرکت به سازمانی بر پایه دانش با ساختار می‌دانند.

۲. برقراری نظام ترفیعات و پاداش

این نظام نحوه پرداختها و ترفیعات را بر اساس فرایندهای تولید، غنی‌سازی، انتقال و

1. Xerox
2. Celmi

3. Sveiby



شکل ۱. مدل اشاعه و خلق دانش

تسهیم دانش در چارچوب مقررات تنظیم می‌کند. سازمان‌های موفق انواع شرح شغل و عملکردها را بررسی کرده‌اند تا به تقویت دانش و ارتقای سطح ارزش‌های آن برای سازمان بپردازند. تسهیم دانش موفق باید در ارتباط با سیستم پاداش شرکت باشد. در شرکت‌های ارزست و یانگ و مک‌کینزی، بخشی از حق‌الزحمه مشاوره را بر اساس فعالیت‌های تسهیم دانش در نظر گرفته‌اند. در شرکت لوتوس^۱ ۲۵ درصد ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی مشتریان بر اساس تسهیم دانش است.

۵. تولید و توسعه دانش

برای تولید و توسعه دانش از مدل شکل ۱ [۹ و ۱۴] استفاده می‌شود. در این مدل، زمان حال و آینده و محیط داخلی و بیرونی سازمان برای فعالیت‌های تولید و اشاعه دانش لحاظ شده‌اند. توانمندی‌های هسته‌ای سازمان بر پایه افراد هوشمند، فکور، علاقه‌مند، با پشتکار، دقیق، جدی و استمرار فزاینده چالش‌های تخصصی تقویت کننده فعالیت‌های چهارگانه تولید و اشاعه و توسعه دانش شناخته می‌شود.

قابلیت‌های کلیدی و مرکزی: مهمترین سرمایه سازمان‌ها، افراد با استعدادهای درخشان است. شرکت ژنتیک برای استخدام استعدادهای درخشان به دانشمندان اجازه داده، یافته‌های خود را فوراً در مطبوعات و مجلات پیشرو چاپ کنند. در گذشته، تأخیر معمول دو سال بود که قابل قبول نبود، زیرا برای دانشمندان مهم است تا دستاوردهای خود را در کمترین زمان نشر دهند تا به شناخت شغل و دستاورد علمی منجر شود [۵].

اشاعه راهکارهای تبادل دانش: ارشادگری از طریق آموزش حین کار و همکاری فشرده،

این رویکرد، مهارت و دانش انباشته فرد و سازمان را به گونه‌ای ارائه می‌کند که می‌تواند با توانمندی‌های کلیدی و مرکزی به سیستم سرازیر شود تا ارزش‌های جدید خلق شوند.

این مقاله، مطالعه‌ای از تحلیل تجارب سازمان‌هایی است که با نوآوری‌های مدیریت دانش به موفقیت دست یافته‌اند. دستاورد این تحلیل‌ها تدوین رویکردهایی برای طراحی و استقرار مدیریت دانش است. تحلیل‌ها نشان می‌دهند که موفقیت در مدیریت دانش ده درصد متکی به سیستم و فناوری و نود درصد بر پایه افراد و فرهنگ سازمانی است. در نهایت باید توجه داشت که مهمترین منبع یک سازمان، افراد آن هستند و این جمله‌ای است که نه تنها در گفته‌ها، بلکه در عمل معنی فزاینده‌ای برای شرکت‌های موفق داشته است.

۷. منابع و مآخذ

۱. داوینپورت، تامس اچ. و لارنس پروساک، مدیریت دانش، حسین ترجمه رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو، ۱۳۷۹.

رویکردهایی هستند که می‌توانند متخصصان را به ظرفیت بالقوه بالای دانش خود آشنا سازد. نظریه پیشنهاد می‌کند مهارت‌های حرفه‌ای به سرعت از طریق شفاف‌سازی پیچیدگی مسائل واقعی توسعه یابند و مشتری نقش بارزی در این رویکرد بر عهده خواهد داشت [۵].

استمرار فزاینده چالش‌های تخصصی. این رویکرد برای تولید و توسعه دانش ضروری است تا چالش‌های حرفه‌ای محرک اصلی بهبود مستمر شناخته شود. در اکثر موارد، رهبران باید خواستار، الهام‌گر و تصویر کننده هدف‌های متعالی باشند.

۶. نتیجه‌گیری

موفقیت سازمان‌ها بیشتر از آنکه به دارایی‌های فیزیکی آنها منوط باشد، به بهره‌گیری از دارایی‌های دانشی، سرمایه‌های فکری و توانمندی‌های خلاقانه و سیستمی وابسته است. عقیده بر این است در شکوفا ساختن محیط دانشی، افراد و سازمان‌ها در تولید و گسترش سرمایه‌های فکری منبع مهم مزیت‌های رقابتی شناخته می‌شوند.

- " Knowledge Revolution", Information Week, Issue 663, Pp. 49-54.
۲. رادینگ، آلن، مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی، سازمان سمت، تهران، ۱۳۸۳.
۳. مک دانلد، جان، مدیریت دانش، ترجمه بدری نیک فطرت، تهران: نشر مدیریت و کیفیت، ۱۳۸۱.
13. Jarrar, Y.F. (2002), "Knowledge Management: Learning for Organizational Experience", Managerial Auditing Journal, 17/6, 322-328.
14. Leonard, D.A. (1999), Innovation and Knowledge Management, Institute for Knowledge Management, Williamsburg, VA.
4. Albert, S. and Bradley, K. (1997), Managing Knowledge - Experts, Agencies and Organizations, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
5. Allee, V. (1997), "12 Principles of Knowledge Management". Training & Development, Nov., Pp. 71-74.
15. Martinez, M. (1998), "The Collective Power", HRM Magazine, Feb., Pp. 88-94.
6. Bontis, N. (1996), "There's a price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", Business Quarterly, Summer, Pp. 41-47.
16. Mullin, R. (1996), "Knowledge Management: A Cultural Evolution", Journal of Business Strategy, Sept./Oct., Pp. 56-59.
7. Carpenter, S. and Rudge, S. (2003), "A Self-help approach to knowledge management benchmarking, Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 5, Pp. 82-95.
17. Petrash, G. (1996), "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture", European Management Journal, Vol. 14, No. 4, Pp. 365-73.
8. Caulkin, S. (1997), "The Knowledge Within", Management Today, August, P. 28.
18. Quinn, J. et al (1996), "Managing Professional Intellect; Making The Most of the Best", Harvard Business Review, March-April.
9. Clarke, t. (2001), "The knowledge Economy", Education Training, Vol. 43, No. 415, Pp. 189-196.
19. Stivers, B. and Joyce, T. (1997), Knowledge Management Focus in US and Canadian Firms", Creativity and Innovation Mangement, Vol. 1.6, No. 3, Pp. 140-50.
10. Davenport, T. and Prusak, L. (1998), Working Knowledge, Harvard Business School Press,
20. Sveiby, K.E. (1997), The New Organizational Wealth, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
11. Davenport, T. et al (1998), "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, Winter, Pp. 43-57.
21. Torrey, R. et al (1998), Knowledge Management is an Emerging Discipline with a Long History, Anderson Consulting Library Publications, March.
12. Hibbard, J. and Carrillo, K. (1998),