

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیند ایجاد، جمع‌آوری، سازماندهی، انتشار و بهره‌برداری از دانش است. مدیریت دانش بر این پایه استوار است که سازمان‌ها حجم بالایی از داده (Data) را در خود دارند، این داده‌ها شامل گزارش‌ها، داده‌های مالی، اطلاعات ملموس و می‌باشند و سازمان‌ها معمولاً برای سازماندهی داده‌های نامنظم و تبدیل آنها به اطلاعات (Information) مکانیزم‌های مختلفی را به کار می‌گیرند.

شناسایی و بکارگیری در سیستم‌های اطلاعات است. این شاخه، شاخه جدیدی است و توسط پیشرفت‌های جدید در علم اطلاعات حمایت شده و بسیار سریع رشد می‌کند. در مدیریت دانش شاخه انسانی، محققان و شاغلان در این حوزه، بیشتر تمایل دارند که در رشته فلسفه، روانشناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و بازرگانی تحصیل کنند. آنها در ارزیابی، تغییر و توسعه مهارت‌ها و رفتارهای انسانی درگیر هستند. برای این افراد دانش یک فرآیند است، یک مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های پویا که دائماً در حال تغییر است. محققان این شاخه بطور سنتی به یادگیری و مدیریت شایستگی‌های فردی مثل روانشناسی و در سطح سازمان، فلسفه، جامعه‌شناسی و یا تئوری‌های سازمانی مشغولند. این شاخه قدمت بسیار و رشد کندی دارد.

جدول ۲ نشان می‌دهد که تفاوتی بنیادین در تعریف آنچه که دانش نامیده می‌شود، وجود دارد. اگر برای محققان دانش حکم یک موجودیت را داشته باشد، آنها تمایل دارند که بر روی مفاهیم تئوری اطلاعات در درک دانش تکیه کنند در حالی که محققانی که دانش را یک فرآیند می‌دانند، تمایل دارند که مفاهیم دانش را از فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی دریافت کنند. به خاطر وجود تفاوت این دو شاخه (شاخه فناوری اطلاعات و شاخه انسانی) محققان از زبانهای متفاوتی در صحبت کردن استفاده می‌کنند و زمانیکه در مورد دانش صحبت می‌کنند برای همدیگر ایجاد ابهام می‌کنند.

برخی از افراد نیز بر این باور هستند که چون دانش یک استعداد انسانی است بنابراین قابل مدیریت کردن به جز از طریق خود شخص

اطلاعات همان داده‌های روشمند (قاعده‌مند) است که اغلب اشتباهات یا لغت دانش، مترادف هم به کار برده می‌شوند؛ در حالیکه در عمل فرآیندهای متفاوتی در مدیریت آنها دیده می‌شود.

در حقیقت در این زنجیره، ارزش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش روی بخش‌های مختلفی از این زنجیره ارزش، تمرکز می‌کنند. سیستم اطلاعات مثل کتابخانه‌های کتابخانه، پایگاه‌های داده و فهرستهای راهنما و تلقی ثابت و منطقی از داده‌ها را ارائه می‌کنند به طوریکه افراد را قادر به بازاریابی اطلاعات می‌کنند، این تلاشها تحت عنوان مدیریت اطلاعات توصیف می‌شوند. در حالیکه مدیریت دانش فرآیند کسب دانش از اطلاعات است. انجام اینکار به نیروی انسانی، فناوری و فرآیند احتیاج دارد و یک تغییر اساسی و بنیادی در طبیعت کار افراد با اطلاعات محسوب می‌شود. حرکت از مدیریت اطلاعات به سمت مدیریت دانش اغلب به عنوان مرحله‌ای در تحول و تکامل اطلاعات محسوب می‌شود.

دیدگاههای متفاوت درباره مدیریت دانش:

در دیدگاه فردی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی فرد است در حالیکه در دیدگاه سازمانی تمرکز در تحقیق و عمل بر روی سازمان می‌باشد.

در مدیریت دانش، شاخه فناوری اطلاعات، محققان و شاغلان در این حوزه تمایل دارند که در رشته رایانه و یا علم اطلاعات تحصیل کنند. آنها در ایجاد سیستم مدیریت، مهندسی مجدد و گروه‌های انفرادی درگیر هستند. برای این افراد دانش، شیء یا موجودیتی است که قابل

سازمانهای خلاق پایدار را دارند. سرمایه گذاری در شاخه انسانی، شامل سرمایه گذاری برای کارکنان، استخدام افراد، محیط کار و است. توسعه زیر ساختار انسانی به سرمایه نیاز دارد دقیقاً همانطوریکه زیر ساختار فناوری اطلاعات به سرمایه نیاز دارد. سرمایه گذاری در زیرساختارهای انسانی توسط سیستم های حسابداری ای که در دهه ۱۹۰۰ ایجاد شده اند، قابل درک نمی باشد.

دلایل اهمیت مدیریت دانش:

مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرآیند تجاری و ابتکارات مشابه به سازمانها در جهت بهره وری بیشتر کمک بسیاری کرده اند، اما سئوالی که مطرح است این است که چنین ابتکارانی تا چه اندازه به بهترین شرکت ها کمک کرده اند که خودشان را از رقبا متمایز بکنند؟

دانش مدیریت به عنوان یک مزیت رقابتی، به دلایل زیر مورد توجه قرار گرفته است:

- دانش کاربردی ارزش محصولات و خدمات را بالا می برد.
- با بکارگیری دانش در ساختاردهی مجدد یا کوچک سازی،

نمی باشد. بهترین عبارت برای مدیریت دانش از دید این افراد "تمرکز شدن بر دانش" یا "نگاه به دنیا از منظر دانش" است. برای این افراد مدیریت دانش به معنی ایجاد ارزش از ذراتهای ملموس است.

پیشرفت مدیریت دانش در سال های ۱۹۹۲ تا سال ۲۰۰۰:

مدیریت دانش به عنوان مفهومی جدید، در مرحله بلوغ است. شاخه فناوری اطلاعات از سه مرحله زیر به سرعت عبور کرده است:

۱- اولین مرحله، نگرش درونی است یعنی تمرکز بر بهره وری. این فاز در سال ۱۹۹۲ شروع شد و باعث ایجاد بهترین پایگاههای داده گردید.

۲- این مرحله، مرحله تمرکز بر مشتری، بکارگیری دانش سرویس دهی بهتر به مشتری و نگهداری داده بود. وجود انبوهی از داده های تولید شده و عدم وجود فعل و انفعالات از مشکلات این دوره بود.

۳- این مرحله، مرحله ای است که ما هم اکنون در آن مرحله قرار داریم که از سال ۱۹۹۹ شروع شده و تا به حال نیز ادامه دارد. ایجاد صفحات وب

سازمانها می توانند از اشتباهاتی که منجر به ایجاد هزینه می شوند جلوگیری کنند.

■ بسیاری از شرکت ها توانسته اند با کسب دانش از تولید کنندگان آن و بکارگیری آن در موقعیت مشابه در جاهای دیگر، میلیونها دلار پس انداز کنند.

■ تسریع در حل مشکلات با استفاده از کنفرانس های ویدیویی و کارهای تیمی.

■ تسریع در انطباق با تغییرات بازار.

■ در آمدزایی از طریق تمرکز بر مدیریت اعطای امتیاز بوسیله اعطای لیسانس و انتشار دارائیهای ملموس.

هدف شرکتها از بکارگیری مدیریت دانش:

۱- تسهیم بهتر دانش موجود. ایجاد دانش صریح از دانش ضمنی و انتقال سریع آن به جایی که مورد نیاز است.

۲- نوآوری. تجاری کردن ایده ها به منظور بهره وری بیشتر.

نوآوری و ابتکارات مدیریت دانش: در بخشهای ساختار بیرونی،

محاوره ای، تجارت الکترونیکی، مبادلات بر خط (online) و از نمونه کارهایی است که در این فاز انجام شده، و شوق و ذوق و اشتیاق بسیاری را ایجاد کرده است. از مشخصات این مرحله، فعل و انفعالات جاری در این مرحله می باشد.

■ فاز بعدی، که کلید باز کردن ارزش دانش در آن است، مدیریت افراد می باشد. در توضیح جدول ۲، گفته شد که شاخه انسانی از لحاظ تئوری، قدیمی است اما از لحاظ کاربرد مانند یک نوزاد نارس است.

■ موضوعاتی که در این شاخه مطرح هستند عبارتند از چگونگی به حد اعلام رساندن توانایی اعضای یک سازمان در ایجاد دانش جدید و ایجاد محیطی که منجر به تسهیم دانش می شود. سئوالی که مطرح است این است که چگونه می شود دانش را که به وسیله افراد ایجاد می شود به حداکثر رسانند و محیطی ایجاد کرد که در آن خلاقیت و نوآوری زیاد باشد، چرا که ابتکار و نوآوری مزایای رقابتی هستند که دستیابی به آنها بسیار سخت تر از سرمایه گذاری در پروژه های فناوری اطلاعات می باشد. هر کسی می تواند یک نرم افزار جدید مدیریت دانش را خریداری کند اما تعداد بسیار کمی توانایی ایجاد

- ساختار درونی و شایستگی های نیروی انسانی ایجاد شده است.
- ۱- نوآوری ها در بخش ساختار بیرونی (خارجی) شامل کسب دانش از مشتریان و پیشنهاد دانش جدید به آنها می باشد.
 - ۲- در بخش ساختار درونی شامل ساختار فرهنگی تسهیم دانش در آمدزایی از دانش موجود، اندازه گیری فرایند دانش و داراییهای ملموس و همچنین حفظ و نگهداری افراد جهت دریافت، نگهداری، ذخیره، انتشار و استفاده مجدد از دانش می باشد.
 - ۳- در بخش شایستگیها شامل ایجاد اشتغال بر پایه مدیریت دانش، ایجاد محیطهای کوچک برای انتقال مفهوم دانش و یادگیری از شبیه سازی و بکارگیری آزمایشی می باشد.
- توصیه های مهم در مدیریت دانش:**
- عوامل زیر جهت موفقیت در مدیریت دانش توصیه می شود:
- ۱- وجود رهبر دانش: کسی که بطور فعال دانش را رهبری می کند و در بقیه ایجاد تعهد و اشتیاق می کند.
 - ۲- حمایت مدیریت رده بالا: مدیریت ارشد باید به ارزش دانش واقف باشد و از تیم های دانش حمایت کند.
 - ۳- شناسایی ارتباط بین دانش و فواید تجاری آن و ارزیابی جدید از عملکرد و متعاقباً ارائه پاداش مناسب.
- تسهیم دانش، قدرت است" می باشد، سایر موانعی که وجود دارند عبارتند از:
- ۱- بازگشت به درون. توسل از یادگیری از بیگانه و نمایش عملیات درونی سازمان به مشتریان.
 - ۲- فرآیند بی نظم ایجاد دانش.
 - ۳- کنترل بر جزئیات فرآیند بیشتر از کنترل بر اصل جریان.
 - ۴- تعریف مدیریت دانش به عنوان پروژه ای که سریعاً باید جواب بدهد، در صورتیکه مدیریت دانش در بلند مدت جواب می دهد، به عبارتی مدیریت دانش یعنی موفقیت آینده سازمان.
 - ۵- قواعد فردی. برای مدیریت دانش همه عملیات و روال کار باید هماهنگ باشند.
 - ۶- فرهنگ سازمانی و سیستم های پاداش معمولاً ارزش دانش را در نیافته اند، به عبارتی آنها به سیستم های مالی سنتی متصل هستند.
- فعالیت های دربرگیرنده مدیریت دانش:**
- ۱- انتصاب رهبر دانش جهت ارتقاء و پیشرفت کار.
 - ۲- ایجاد گروه دانش افرادی از گروه های مختلف.
 - ۳- توسعه پایه دانش. ایجاد فهرست متخصصان، ایجاد مستندات از

| مدیریت دانش | | |
|-------------|---------------------|------------------|
| شاخه | شاخه فناوری اطلاعات | شاخه انسانی |
| | سطح | دانش شی است |
| سطح سازمانی | مهندسی مجدد | تئوریهای سازمانی |
| سطح فردی | متخصصین الکترونیکی | روانشناسی |

جدول ۲- مدیریت دانش و شاخه های فناوری اطلاعات و انسانی آن در سطوح سازمانی و فردی

- ۴- استفاده از شهود و بصیرت و چارچوبی که سازمان را به سمت برنامه های آتی سوق دهد.
 - ۵- ایجاد فرهنگی که از نوآوری، یادگیری و تسهیم دانش حمایت کند. اینکار معمولاً توسط مکانیزمهای پاداش مناسب، صورت می گیرد.
 - ۶- ایجاد زیر ساختاری تکنیکی که از کار دانش حمایت کند، از ابزارهای ساده گرفته تا اینترنتها و گروه افزارهای پیشرفته، سیستم پشتیبانی تصمیم (DSS) شبیه سازی، استخراج داده و مدیریت خوب مدارک و اسناد نیز در این زمینه نقش مؤثری دارند.
 - ۷- فرایند سیستماتیک دانش، توسط متخصصین در مدیریت اطلاعات توصیه شده اما همکاری و ارتباط نزدیک بین استفاده کنندگان و تأمین کنندگان اطلاعات بیشتر مورد نظرشان است.
- بزرگترین چالش در مدیریت دانش، بزرگترین چالش موجود، تغییر فرهنگ دانش، قدرت است" به
- تجارب افراد برای انتقال آنها به سایرین، ایجاد بازار هوش.
- ۴- ایجاد فرآیند مدیریتی شامل جمع آوری، سازماندهی، انتشار و استفاده از دانش.
 - ۵- ایجاد مراکز دانش. نقطه های کانونی برای تسهیل جریان دانش و مهارت های آن.
 - ۶- فناوری تشریک مساعی. شبکه های داخلی (اینترانت) و گروه افزار در جهت تسریع در دستیابی به اطلاعات.
 - ۷- ایجاد تیم های خبره، جهت ممیزی و رسیدگی به دارایی های ملموس مثل دانش.
 - ۸- ایجاد تارهای دانش. شبکه هایی متشکل از متخصصانی از شاخه ها و رشته های مختلف که با تیم تشریک مساعی می کنند.
 - ۹- تسهیم ابزار. ایجاد فرسرها و محلهایی برای مبادله دانش. ابزار مدیریت دانش.
 - ۱- مدیریت دارایی. بسیاری از سازمانها تعداد زیادی اختراع ثبت شده دارند که درآمد حاصل از واگذاری امتیاز استفاده از آنها را صرف ابتکارات بیشتری می کنند. بسیاری از سازمانها تجربه و

مستندات در یک پایگاه داده با استفاده از لغات کلیدی می باشد.

مطالعه موردی: صنایع اطلاعاتی و رسانه‌های ایران

در صنایع اطلاع‌رسانی ایران نیز ساختاری در حال شکل‌گیری است. در حالیکه مؤسسات دولتی و بخش خصوصی در حال تکلیف کردن روندهای تجاری خویش و ایجاد

پایگاه‌هایی هستند، بخش کوچکی از این صنعت به سوی مدیریت دانش حرکت می‌کند. برای مثال مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران در این زمینه سرمایه‌گذاری وسیعی انجام داده است. اگر پیشینیان از پروژه‌های اخیر مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران همچنان ادامه یابند، این مرکز تا پایان سال ۲۰۰۱ تنها مؤسسه خدمات دولتی ایران خواهد بود که فرایند تولید داده‌های آن کاملاً الکترونیکی (paperless) خواهد بود. شرکتها در حال حرکت بسوی الگوهای سازمانی نوینی هستند که بر عدم تمرکز ریشه‌ای تأکید می‌ورزند و با بکارگیری فناوری اطلاعات پیشرفته سازمانها را قادر می‌سازد از امتیازهای فکری خود بهره بیشتری ببرند. بسیاری از آنها در پی ریزی ساختار مدیریت دانش خود که شرکت را قادر می‌سازند از سرمایه فکری خود را برای برخورداری از مزایای یک شرکت جهانی بزرگ توأم با انعطاف پذیری یک شرکت کوچک مهار کند و مدیریت دانش را ارزش آفرین می‌داند، این رویکرد را به کار می‌گیرند.

منابع

۱. مدیریت دانش، عملکردها و چالشها، مجله تدبیر، شماره ۸۱۴، مرداد ۱۳۸۰
۲. گزارش ملی جمهوری اسلامی ایران در زمینه اطلاعات و فناوری ارتباط و مدیریت دانش در ایران، سایت مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
- 3 - "what is knowledge management" © karl - erik © april 2001 © http://www.sveiby.com.au/knowledge_management.html.
- 4 - "the fancy new knowledge management tools" © http://www.stevedenniny.com/new_knowledge_management_tools.html.
- 5- "management science © knowledge management" http://www.bpubs.com/management_science/knowledge_management/more3.html

تحلیل مناسبی از ترکیب ارزش داراییهای خود داشته‌اند و اینکار باعث بازگشت سرمایه زیادی از پروژه مدیریت دانش می‌شود.

۲- اکس‌نِت (Extranets). یک اکس‌نِت بخشی از وب سایت یک شرکت است که فقط توسط مشتریانی که اجازه استفاده از این وب سایت را دارند قابل استفاده است. استفاده کنندگان اغلب کسانی هستند که می‌خواهند با سرعت هر چه بیشتر به شرکت و اطلاعات آن دسترسی پیدا کنند. این افراد به راحتی می‌توانند به اطلاعات ثابت شرکت از قبیل تبلیغات، خبرنامه، محصولات و خدمات شرکت و منابع برخط (Online) دسترسی داشته باشند.

۳- یادگیری از راه دور. استفاده از فناوری‌هایی مانند کنفرانس ویدیویی، جلسات هم‌زمان و سخنرانی‌های هم‌زمان (real-time) که کلاس فیزیکی را شبیه‌سازی می‌کنند، باعث صرفه‌جویی در زمان و هزینه اعضای می‌شود که می‌خواهند در سازمان شما تحصیل کنند.

۴- اینترانت (Intranet). اینترانت یا شبکه داخلی راه حل مناسبی برای تجارت‌های کوچکی است که زمان و هزینه کمی صرف آن شده است. دستیابی به اطلاعات ثابت مثل فرم‌های منابع انسانی و محصولات و خدمات و از طریق شبکه‌های داخلی امکان پذیر است و وسیله مناسبی برای یادگیری و تشریح مساعی محسوب می‌شود.

۵- الگوبرداری از دانش. الگوبرداری

از تجربه یک سازمان به دلایل بسیاری از قبیل رضایت شغلی کارمندان، ارزشمند است. ابتدا الگوها مورد استفاده قرار می‌گیرند و در مرحله بعد افراد را به پافشاری بر اجرای پروژه‌های جاری و تلاش کارمندان ماهر برای مجهز شدن به مهارتهای مورد نیاز در پروژه‌های آتی سازمان تشویق می‌کنند.

۶- تاریخچه یادگیری. ایجاد تاریخچه‌ای از رویدادهایی که در سالهای اخیر در شرکت اتفاق افتاده است. یکی از بهترین راهها برای تسهیم دانش ضمنی، بیان داستانهای شرکت است که از ابزار مدیریت دانش محسوب همی‌شود.

۷- خدمات برخط (Online). استفاده از ابزار مرجع و محصولات آگاهی دهنده موجود افزودن مضمون خارجی به پروژه مدیریت دانش موجب افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.

۸- موتورهای جستجو. وسیله‌ای برای جستجو و پیدا کردن

اگر برای محققان دانش حکم یک موجودیت را داشته باشد، آنها تمایل دارند که بر روی مفاهیم تئوری اطلاعات در درک دانش تکیه کنند در حالیکه محققانی که دانش را یک فرآیند می‌دانند، تمایل دارند که مفاهیم دانش را از فلسفه روانشناسی و جامعه‌شناسی دریافت کنند