



مدیریت دانش :

عاملی برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها

از: دکتر مهرداد اله‌قلی زاده آذری
شبنم اسدئی

نگاهی به کل مطلب

توسعه سریع و عمیق علوم و رشد اعجاب‌انگیز فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات باعث شده است که تولید، توزیع و مصرف بهتر دانش به عنوان یک منبع راهبردی مورد توجه روزافزون بنگاه‌ها قرار گیرد. دانش به عنوان یک منبع راهبردی، نقش مهمی در تدوین یک راهبرد موفقیت‌آمیز دارد. قدرت دانش در توانایی آن بر تأثیر مثبت و توانمندسازی راهبردی کسب و کار است. بنابراین سینرژی میان راهبرد کسب و کار و راهبرد مدیریت دانش امری ضروری است.

خلق و به کارگیری دانش در فرایندهای محوری کسب و کار، ضامن حیات سازمان‌ها در عصر اطلاعات است. شتاب هر چه بیشتر در تبدیل دانش به ارزش، منجر به ارتقای سطح شایستگی‌ها و توان رقابتی سازمان در قیاس با رقبا می‌شود.

مدیریت دانش در سازمان مستلزم شناخت دانش، اجزا، روندهای مؤثر و راهبردهای آن است. این مقاله به دیدگاه‌های مرتبط در این باره پرداخته است.

مقدمه

در گذشته‌ای نه چندان دور، قدرت و مزیت رقابتی یک سازمان یا یک جامعه انسانی دسترسی به منابع مادی بیشتر محسوب می‌شد. سازمان پیشتاز، سازمانی بود که به مواد خام و ذخایر زیرزمینی، مواد اولیه، نیروی انسانی ارزان، زمین و غیره به عنوان عوامل تولید در اقتصاد کلاسیک دسترسی بیشتر داشت. در عرصه رقابت کنونی، شرایط به کلی متحول شده است. اصلی‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها توان آنها در مدیریت دانش محسوب می‌شود. عمده‌ترین سرمایه سازمان‌های تولیدی و خدماتی عصر حاضر، دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان‌های پیشتاز و پیشرو که رهبری بازارهای جهانی را در دست دارند، آنهایی هستند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به‌روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه نمایند.

مدیریت دانش و مفاهیم راهبردی مرتبط با آن به عنوان مؤلفه‌های مهم و ضروری برای حفظ و بقای مزیت رقابتی سازمان‌ها توسعه یافته است. مدیریت دانش به عنوان یک ضرورت

برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری بیشتر در بخش‌های دولتی و خصوصی مطرح شده است. جوامع پیشرفته دارای قابلیت بهره‌گیری مناسب از داده‌های پیشرفته‌ای هستند که در دسترس‌شان قرار دارد. آنچه در این جوامع متجلی است فکر انسان‌ها، فناوری و اطلاعات است و جوامع دانا به جایگاه انسان‌ها به خوبی پی برده‌اند و هنگامی که سرمایه دانش انسان با اطلاعات موجود ترکیب شود، قابلیت به سازمان می‌بخشد تا شایستگی‌های سازمانی خلق شوند. دانش یک کیفیت است که خاص انسان می‌باشد و سازمان‌ها بایستی منابع دانش و قابلیت‌های افراد خود را به خوبی شناخته و بدانند چگونه از این منابع و قابلیت‌ها بهره گرفته و آنها را به دانش جمعی تبدیل کنند.

دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و قابل تجدید سازمانی است که برای عملیات برنامه‌ریزی و توسعه مداوم سازمان‌ها ضروری می‌باشد؛ هر چند که در غالب اوقات دسترسی به آن پر هزینه است.

تعریف مدیریت دانش (Knowledge Management)

مدیریت دانش امکان دسترسی به تجربیات، دانش و تخصص را فراهم می‌کند که این عمل

توانایی‌های جدیدی ایجاد می‌کند، عملکرد را بهبود می‌بخشد، نوآوری را افزایش می‌دهد، اطلاعات و سرمایه‌های دانش موجود در سازمان را به کار می‌گیرد، توزیع دانش و اطلاعات را در حوزه‌های مختلف سازمانی تسهیل می‌کند و اطلاعات و دانش را در فرایندهای روزانه کسب و کار ادغام می‌کند.

مدیریت دانش عبارت است از سازماندهی و تسهیل کسب اطلاعات در اشکال مختلف. بدین ترتیب مدیریت دانش می‌تواند به طور مؤثر در حل مشکلاتی که افراد در محیط کار با آن مواجه می‌شوند، کمک کند.

در تعریف رسمی، مدیریت دانش فرایندی است که به تسهیل و ایجاد اطلاعات سازمانی مورد نیاز جهت ایجاد آگاهی و درک فعالیت‌های سازمانی معطوف می‌شود و می‌تواند مزایایی را شامل شود:

- × کاهش هزینه‌ها
- × بهبود جریان‌های کاری
- × افزایش سهم بازار و فروش
- × ایجاد نوآوری که از این طریق رقبا را از محیط

رقابتی خارج کند

شکل ۱ نشان‌دهنده اجزای ۵ گانه مدیریت دانش است. با تمرکز بر این ابعاد می‌توان به مدیریت دانش در سازمان پرداخت:

- ایجاد دانش: دانش از طریق یادگیری، نوآوری، خلاقیت و فعالیت‌های خارج سازمانی توسعه می‌یابد.

- کسب دانش: دانش برای استفاده، کسب و نگهداری می‌شود.

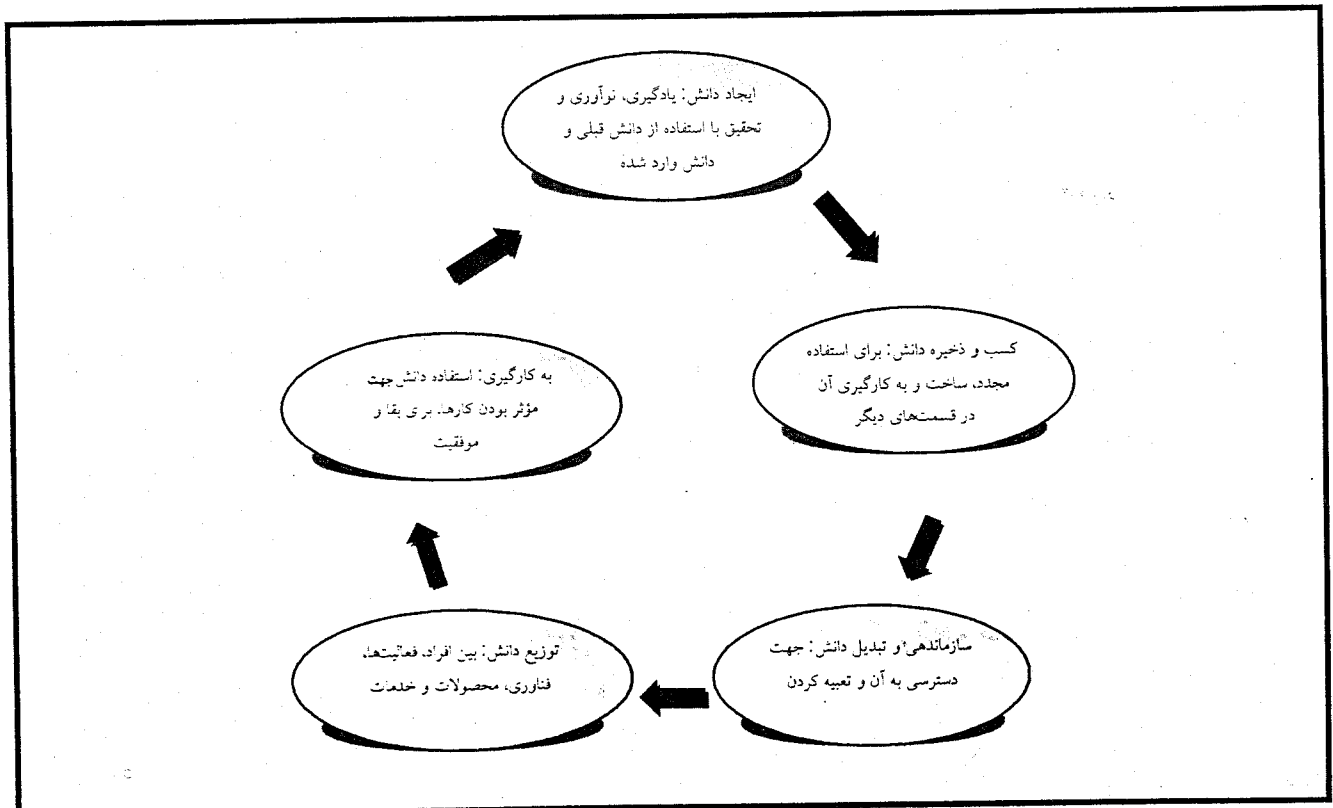
- پالایش دانش: دانش سازماندهی می‌شود، تغییراتی در آن انجام می‌شود یا اسناد برای استفاده در پایگاه‌های دانش قرار می‌گیرد.

- توزیع دانش: دانش از طریق برنامه‌های آموزشی، سیستم‌های خودکار مبتنی بر دانش، شبکه‌های خبره بین کارکنان، فعالیت‌ها و رویه‌های کاری توزیع می‌شود.

- به کارگیری دانش: با استفاده از دانش، پایه و اساسی برای یادگیری و نوآوری بیشتر ایجاد می‌شود.

روندهای مؤثر بر مدیریت دانش

امروزه ساختار محیط دانش که سازمان‌ها بایستی در آن فعالیت نمایند، تحت تأثیر روندهای محیط دانش مثل انفجار دانش، تخصصی شدن امور، جهانی شدن دانش و برخورداری شده و باعث ایجاد شتاب تحول در محیط دانش شده است. به واسطه تأثیر این روندها، مدیریت دانش به عنوان تلاشی برای تطبیق با تغییرات محیطی مطرح شده است. دی‌میتا و اودر این گونه بحث می‌کنند که ریشه مدیریت دانش از دو تحول بنیادین، کوچک‌سازی و توسعه فناوری حاصل شده است. در دهه هشتاد، کوچک‌سازی که راهبرد مناسب کاهش هزینه‌های بالابری و افزایش سود بود، منجر به از دست رفتن دانش با اهمیت شد؛ زیرا کارکنان با ترک سازمان، دانش را که طی سال‌ها اندوخته بودند، با خود می‌بردند. با گذشت زمان سازمان‌ها متوجه شدند که آنها سال‌ها اطلاعات و تجربه با ارزش را از دست داده‌اند و اینک مصمم بودند خود را از تکرار این آسیب مصون بدارند و این امر مدیریت را وادار کرد در تلاش برای حفظ و نگهداری کارکنان



شکل ۱: اجزای مدیریت دانش

دانشی برای تضمین آینده شرکت، راهبرد مدیریت دانش را اتخاذ نماید.

کارل ام. ویگ معتقد است سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که نمی‌توانند آن را کنترل کنند و در دهه‌های اخیر عوامل قابل ملاحظه محیطی بسیار تقویت شده‌اند. نیروهای هدایت‌کننده بیرونی، شامل جهانی شدن کسب و کار، رقابت بین‌المللی، مشتریان، رقبا و تأمین‌کنندگان و نیروهای هدایت‌کننده داخلی (سازمان)، شامل اهمیت یافتن عملکرد مؤثر سازمان و افزایش توانمندی‌های فناوری و درک اهمیت دانش انسانی، از نیروهای هدایت‌کننده مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

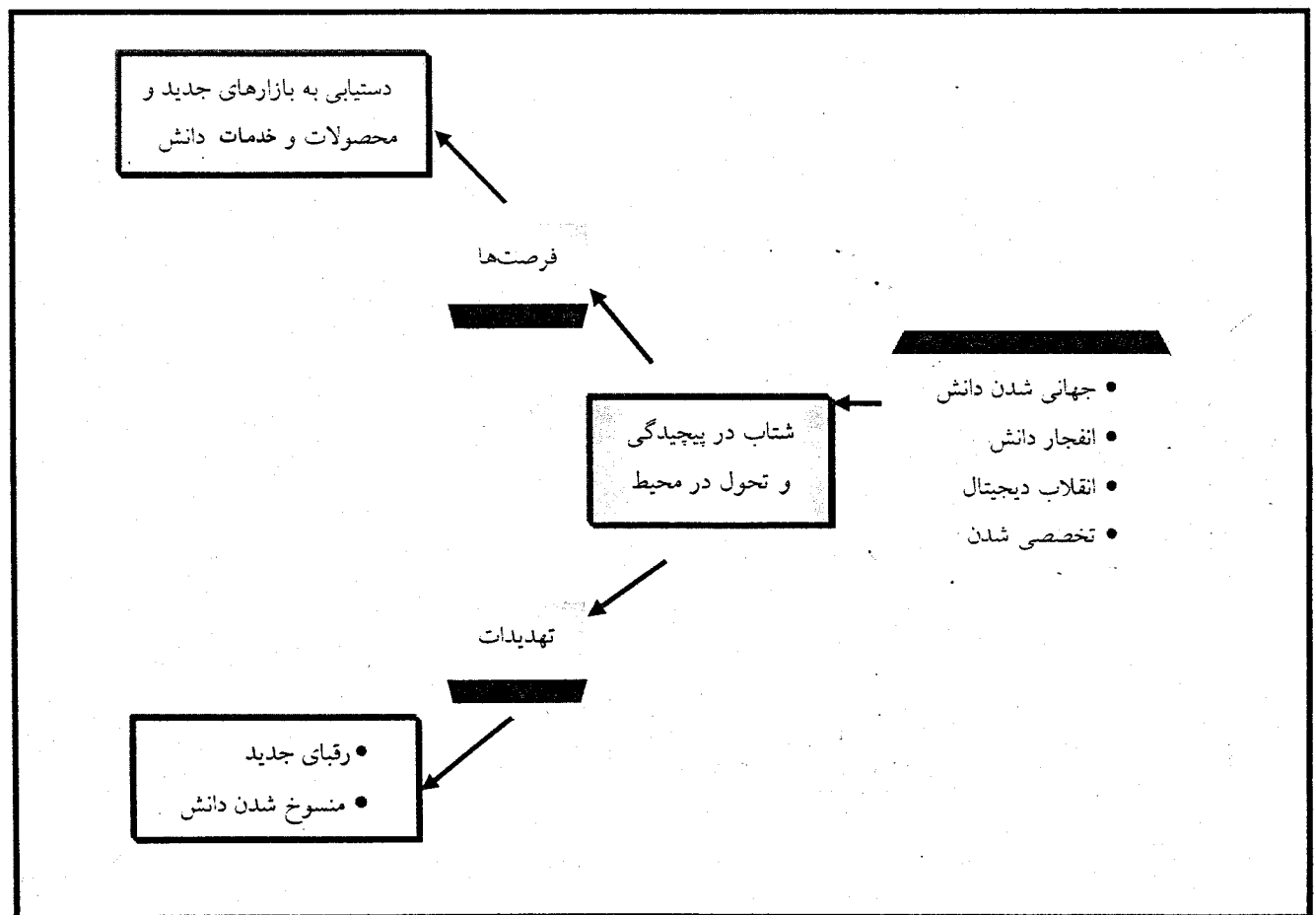
اهمیت مدیریت دانش

مدیریت دانش بدین دلیل اهمیت دارد که روشی را برای درک روشن و جامع از ابتکارات

مدیریت و رویه‌ها ارائه می‌دهد. زمانی که شرکت‌ها در به‌کارگیری سرمایه‌های ملموس با شکست مواجه می‌شوند، متحمل شکست سنگین اقتصادی می‌شوند. اگرچه سرمایه‌های دانش به سختی کمی می‌شوند، آنها تنها برای رشد و بقای بلندمدت شرکت حیاتی هستند. موفقیت در بازار رقابت امروزی وابسته به کیفیت دانش و فرایندهای دانشی است که سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های کلیدی به کار می‌گیرند. به‌کارگیری سرمایه‌های دانش جهت ایجاد مزیت رقابتی به عنوان عامل حیاتی و مهم مطرح شده است. دلایل اهمیت مدیریت دانش عبارتند از:

- کار را نگهداری می‌کند.
- * زمان، برای کسب تجربه و دانش بسیار کوتاه شده است.
- * گرایش به بازنشستگی زود هنگام و افزایش نقل و انتقال (Mobility) نیروی کار، منجر به هدر رفتن دانش شده است.
- * ضرورت‌های مدیریت، پیچیدگی فزاینده‌ای را مطرح کرده است.
- * تغییرات در راهبرد، ممکن است باعث از دست دادن دانش در حیطه‌ای خاص شود.
- * مبنای بسیاری از کارهای امروزی بر پایه اطلاعات است.
- * سازمان‌ها در مورد پایگاه‌های دانش با یکدیگر رقابت می‌کنند.
- * محصولات و خدمات به‌طور فزاینده‌ای پیچیده بوده و از اطلاعات مناسب در آنها استفاده می‌شود.
- * شرکت‌ها باید اطمینان داشته باشند که در

- * محیط بازار، به‌طور فزاینده‌ای رقابتی است و نرخ نوآوری افزایش یافته است. بنابراین دانش باید رشد یابد و به سرعت به‌روز شود.
- * فشار رقابتی، میزان نیروی کار را کاهش می‌دهد و این دانش ارزشمند است که کسب و



شکل ۲: روندهای محیط دانش

محیط کار برابری از نظر جنسیت، نژاد و عقیده وجود دارد و نیاز دارند که از وجود انتقال دانش (از کارکنانی که در حال ترک شرکت هستند، به کارکنانی که در شرکت باقی مانده‌اند) اطمینان حاصل کنند.

x نیاز به یادگیری مداوم یک واقعیت انکارناپذیر شده است. امروزه ضرورت مدیریت دانش برای سازمان‌های کوچک مهمتر شده است؛ زیرا آنها امکانات و منابع سازمان‌های بزرگ را نداشته و بیش از آنها می‌بایستی منعطف باشند و مسؤولانه درست تصمیم بگیرند، در غیر این صورت کوچکترین اشتباه می‌تواند برای آنها گران تمام شود.

x اکثریت شرکت‌ها در حال بین‌المللی شدن هستند. بدین معنا که با مشتریان و عرضه‌کنندگان خارجی در ارتباط هستند. بیشتر شرکت‌ها فراملی شده‌اند. فعالیت فراملی مستلزم ارتباطات سازمانی قوی و توانایی نگهداری دانش است که به یادگیری فردی و سازمانی و هماهنگی فرهنگی وابسته است.

مراحل مدیریت دانش

برای پیشرفت اهداف مدیریت دانش مراحل وجود دارد که عبارتند از:

مرحله ۱ - فرایندهای منظم: فعالیت‌های مدیریت دانش اغلب در ابتدا بر بهبود فرایندها تمرکز می‌کنند (تمرکز بر بهبود مستمر از طریق آموخته‌ها، انجام بهتر فعالیت‌ها، فرایند نوآوری، کسب اطلاعات و دانش از افراد صحیح و در زمان مناسب و غیره).

در نتیجه، چنین بهبودهایی می‌توانند بر توسعه بیشتر دانش در داخل سازمان و همچنین فرایندهای منظم تمرکز کنند. به عنوان مثال، فرایند سفارش می‌تواند به مشتری در تصمیم‌گیری در محصولات مورد نیازش کمک کند و همچنین نیازهای پروژه‌های ویژه را برآورد نماید.

مرحله ۲- محصولات و خدمات دانش‌مدار: تمرکز بعدی، در جهت ایجاد فزاینده محصولات و خدمات دانش‌مدار است (با تأکید بر افزایش خلاقیت و تحقیق و توسعه کارا تر و مؤثرتر).

مرحله ۳- مفاهیم جدید در کسب و کار: در اکثر نوشته‌ها، اخیراً بر توسعه مفاهیم جدید کاری تمرکز می‌شود (تغییر در قوانین سازمان و حتی خود سازمان).

مرحله ۴- ایجاد سیستم‌های دانش و پیوستن سیستم‌های کاری به سیستم‌های دانش: هدف نهایی مدیریت دانش، ایجاد و افزایش مستمر

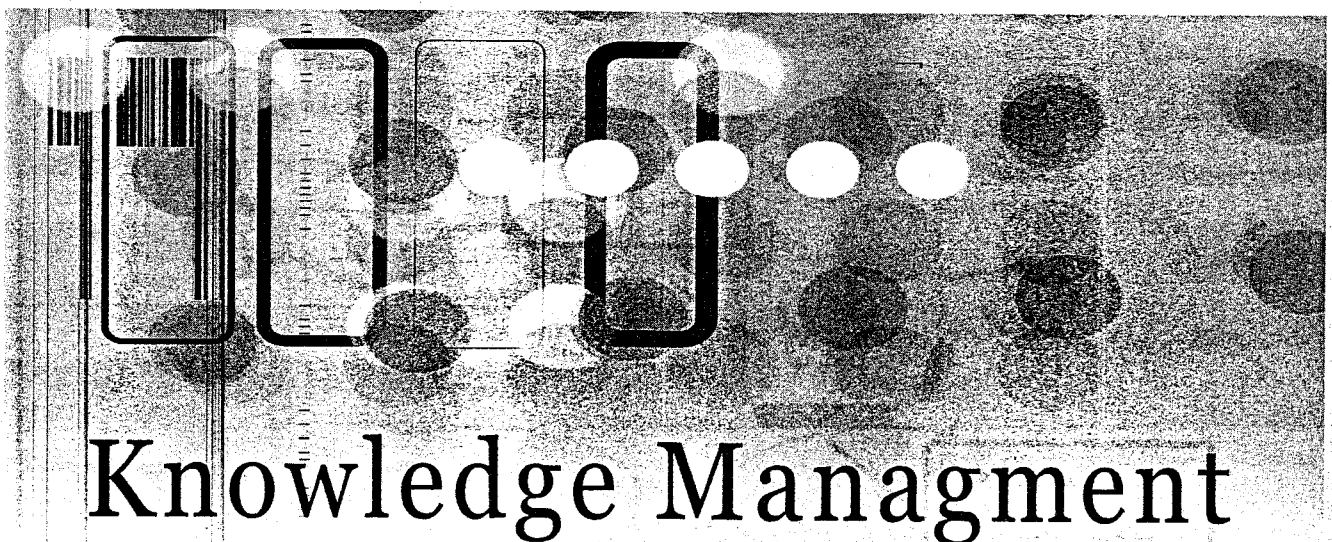
سیستم‌های دانش و همچنین پیوستن این سیستم‌ها به سیستم‌های کاری است. تمام سطوح سازمان، مانند تصمیم‌گیری راهبردی، عملیات، تحقیق و توسعه، مهندسی، نگهداری، بازاریابی و غیره باید در سیستم‌های دانش مناسب قرار گیرند.

نکته قابل توجه در این است که چه سیستم‌های دانشی برای سیستم‌های کاری مختلف و همچنین تسهیل و بهبود فرایندهای کاری و فعالیت‌های تصمیم‌گیری مناسب هستند. افزایش سیستم‌های دانشی ضرورتاً منجر به تسهیم دانش و ائتلافات سیستم دانش خواهد شد. این چنین سیستم‌های دانشی، به مدیریت و رهبری نیاز خواهند داشت.

راهبردهای مدیریت دانش

راهبردهای مدیریت دانش می‌توانند در دو بعد توصیف شوند:

یک بعد بر توانایی ایجاد، ذخیره، تسهیم و استفاده از دانش مستند سازمانی تأکید دارد. راهبرد این بعد بر کدگذاری و ذخیره‌سازی تأکید دارد. معمولاً دانش می‌تواند از طریق فناوری اطلاعات به رمز در آورده شود. به احتمال زیاد دانشی که کدگذاری شده، مجدداً مورد استفاده



راهبرد کدگذاری		راهبرد شخصی سازی
<ul style="list-style-type: none"> این راهبرد با استفاده از دانش کدگذاری شده، کیفیت، اعتبار و اجرای سریع سیستم های اطلاعاتی را فراهم می کند 	راهبرد رقابتی	<ul style="list-style-type: none"> این راهبرد برای مشکلات فردی، راه حل های خلاقانه و تجزیه و تحلیل دقیقی را ارائه می دهد
<p>مدل اقتصادی مبتنی بر استفاده مجدد</p> <ul style="list-style-type: none"> سرمایه گذاری بر سرمایه دانش و استفاده مجدد از آن در زمان های مختلف تمرکز بر قابلیت دسترسی استفاده از اقتصاددانانی که توانایی بالایی در برقراری ارتباط دارند 	مدل های اقتصادی	<p>مدل اقتصادی مبتنی بر تخصص</p> <ul style="list-style-type: none"> تأکید بر مشتری گرایی ارائه راه حل های فردی برای حل مشکلات گروه های کوچک تمرکز بر ارزش افزوده و سود بالا
<p>انتقال اطلاعات از افراد به پایگاه دانش</p> <ul style="list-style-type: none"> توسعه یک سیستم مستند الکترونیکی با استفاده از روش های استاندارد و کدگذاری و استفاده مجدد از دانش 	راهبرد مدیریت دانش	<p>انتقال اطلاعات از فرد به فرد</p> <ul style="list-style-type: none"> تقویت و تسهیل گسترش شبکه هایی برای تسهیم اطلاعات تشویق افراد به مشاوره که از این طریق اطلاعات بین افراد تسهیم می شود
<p>ذخیره، بازیابی و توزیع اطلاعات</p> <ul style="list-style-type: none"> سرمایه گذاری کلان در فناوری اطلاعات که مدیریت را قادر می سازد پایگاه های اطلاعاتی را اداره کند 	فناوری اطلاعات	<p>تمرکز بر ارتباطات</p> <ul style="list-style-type: none"> سرمایه گذاری متوسط در فناوری اطلاعات، بدین ترتیب شبکه های کارایی ایجاد می شود و تبادل ایده به آسانی صورت می گیرد
<p>آموزش فنی، کار گروهی</p> <ul style="list-style-type: none"> آموزش افراد در گروه ها و در حد امکان استفاده از یادگیری از راه دور با تأکید بر روش های استاندارد و آموزش گروهی پاداش به افراد به دلیل کاربرد و نقشی که در پایگاه اطلاعاتی داشته اند 	منابع انسانی	<p>حل کنندگان خلاق</p> <ul style="list-style-type: none"> جستجوی افراد خلاق برای ارائه راه حل آموزش افراد از طریق مکالمات فرد به فرد پاداش به افرادی که مستقیماً دانش را با دیگران تسهیم می کنند

جدول ۱: ویژگی های راهبردهای کدگذاری و

شخصی سازی

قرار می‌گیرد.

در راهبرد کدگذاری به دلیل آنکه «دانش» در پایگاه الکترونیکی دانش ذخیره می‌شود، افراد بیشتری می‌توانند به طور همزمان به اطلاعات ذخیره شده دسترسی پیدا کنند که خود باعث صرفه‌جویی در کار، زمان و کاهش هزینه ارتباطی می‌شود.

بعد دیگر، به تسهیم دانش از طریق تعاملات فردی تأکید دارد. راهبرد در این بعد، شخصی‌سازی است و از مکالمات فرد به فرد استفاده می‌کند. این راهبرد به تسهیم دانش از طریق فرد به فرد کمک می‌کند. دانش را می‌توان از افراد باتجربه و ماهر به دست آورد. در این راهبرد، دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته‌گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می‌برند.

ویژگی‌های کلی این دو راهبرد مدیریت دانش در جدول ۱ ارائه شده است.

مدیریت دانش می‌تواند راهبردهای خود را بر فرایندهای مختلفی متمرکز کند که از جمله آنها به موارد زیر اشاره می‌شود:

* مدیریت اطلاعات و فناوری اطلاعات

* انسان‌ها

* کارایی سازمان

* دارایی‌های فکری

همچنین مدیریت دانش بر تسهیم دانش بین افراد و ظرفیت‌سازی و ایجاد امکانات دقیق آموزشی و توزیع دانش تأکید دارد و بر روی امکانات فناوری جهت به دست آوردن دانش موجود در سازمان تمرکز می‌نماید. اغلب مدیریت‌ها به دانش مرتبط با اطلاعات تمرکز می‌کنند تا بر مدیریت دانش و برخی بر به کارگیری دانش برای بهبود عملیات سازمان و افزایش کارایی کلی سازمان تأکید می‌ورزند.

نتیجه‌گیری

دنیای کسب و کار، دنیای پیچیدگی‌هاست. افزایش سرعت رقابت در محیط کلان‌بازرگانی از یک طرف و فزاینده‌تر شدن ابهامات و عدم

اطمینان محیطی از سوی دیگر، شرکت‌ها را در اندیشه بقا و ماندگاری در کسب و کار فرو برده است. ماندگاری در کسب و کار، امروزه به عنوان حیاتی‌ترین نیاز شرکت‌ها جلوه نموده است.

شکی نیست که مدیریت دانش در حال حاضر توجه مدیریت و متخصصان را به خود جلب کرده است. واژه مدیریت دانش به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مدیریت دانش فرایند پیچیده‌ای است و نیاز به آگاهی گسترده‌ای دارد. این فرایند جدا از فرایندهای کسب و کار نیست، بلکه در تمام فرایندهای شرکت تعبیه شده است و به عنوان بخشی از فرهنگ شرکت در آمده و می‌تواند در فعالیت‌های سازمان مفید باشد.

خلق و به کارگیری دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها، ضرورتی شناخته شده است. دانش نمی‌تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود و به طور نظام‌مند مدیریت و به کار گرفته شود.

هدف اصلی مدیریت دانش تنظیم، هماهنگ‌سازی و سازماندهی محیطی است که به کارگیری، توسعه، تسهیم، ترکیب و ادغام دانش را برای افراد تسهیل می‌کند.

اجرای مدیریت دانش مستلزم درک وسیع از مسائل سازمان و همکاری با دیگر اجزای اصلی سازمان خواهد بود. بسیاری از سازمان‌ها به منظور ایجاد محیطی برای مدیریت دانش، به تغییراتی در مدیریت نیاز دارند.

بنابراین شرکت‌هایی در جهان متحول و پیچیده قرن حاضر موفق خواهند بود که بتوانند فرایند یادگیری و کسب دانش را با استفاده از ساز و کارهای فناوری اطلاعات به سمت دانش جمعی و گروهی سوق دهند و بستر و فضایی را خلق نمایند که کارکنان، دانش ضمنی خود را که حاصل تجربه و اندوخته‌های شخصی است، به اشتراک گذارند و با توسعه و یکپارچه نمودن آن، به ایجاد مزیت رقابتی جدید و نهایتاً خلق ثروت مبادرت ورزند.

منابع

۱- جعفری، مصطفی - کلانتر، سید کیانوش؛ مدیریت دانش در سازمان؛ مجله تدبیر، شماره ۱۴۲، اسفند ۸۲، ص ۲۴.

۲- خوارزمی، شهیندخت - ایلی، خدایار؛ کارگاه مدیریت دانایی، سازمان مدیریت صنعتی، اردیبهشت ۱۳۸۰.

3- Hackett, Brian, 2000, Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn, The Conference Board. <http://WWW.Conference-Board.org>.

4- Housel, Bell, 2001, Measuring and Managing Knowledge.

5-Kral M. Wiig, 1999, Comprehensive Knowledge Management. <http://WWW.Krii.com>

6- Kathina, Castro Laszlo, Alexander Laszlo, 2002, Evolving Knowledge for Development: The Role of Management in a Changing World, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.4, pp: 400-412.

7- Kuhlen Rainer, 2001, Change of Paradigm in Knowledge Management Framework For the Collaborative Production and Exchange of Knowledge.

8- L.T.Ndlela, A.S.A.dutoit, (2001), Establishing a Knowledge Management Programme for Competitive Advantage in an Enterprise, International Journal of Information Management, Vol. 21.

9- Paul R Gamble, John Blackwell, 2001, Knowledge Management.

10- Probst, Gillbert and others, 1999, Managing Knowledge, Building Blocks For success, Toronto: Jone Wiley and Sons

11- Rogers, Juan, and Barry Boze man, 2001, Knowledge Value Alliances: An Alternative To The R&D Project Focus in Evaluation. Sciences, Technology, and Human Values, 26 (1), pp: 23-55.

12- Rebeca, Barceley, and Murray, Phillippe, 1999, What is Knowledge Management, Knowledge Management Associates.

13- Rohan, Femando, 2003, 10 Key Steps to Profitable Business Knowledge Management.

14-Sveiby, Karl Erik, 2002, Welcom to The Knowledge Organisation!, Feb. <http://WWW.Sveiby.Com/articles/Knowledge.org.htm>.

15- Tiwana, Amrit, 2000, The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques For Building a Knowledge Management System. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

16- Wiig, Karl. M, 1999, An Emerging Discipline Rooted in (2) Alonge History, Fall.

