

## کاربرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان

امیرحسین امیرخانی\*

می‌توان از آن به نفع تعداد زیادی از مردم یا برای افزایش ثروت شماری اندک استفاده کرد، همیشه جستجو شده و اگر پیدا نشده، اختراع شده و یا دانش موجود تغییر شکل داده است. در طول تاریخ، صاحبان دانش برای کنترل و جیره‌بندی دانش، مبارزه کرده‌اند. دنیای تجارت هم به همین نگرش تمایل داشته است. از اواسط قرن نوزدهم، پیشرفتهای علمی و فنون، قدرت تمدنها و فرهنگهای مختلف را برای انتقال و گسترش دانش مشترک افزایش داده است (مک‌دانلد، جان؛ ۱۳۸۱: ۳۲). جامعه فراضنتی امروزه جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش‌افزا می‌دهند. (احمدپور داریانی؛ ۱۳۸۱: ۵۲) و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کارگیرند. بنابراین، مدیریت سازمانها

چکیده: پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع و روزافزون که از خصوصیات بارز محیط امروز سازمانهاست شرایطی را به وجود آورده است که غفلت، سستی و عدم توجه به آن، هر سازمانی را از گردونه رقابت و حتی حیات حذف خواهد کرد. امروزه سازمانها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند.

مدیریت دانش، فرایند منظم یافتن، انتخاب کردن، سازماندهی، گزینش و ارائه دانش است که به سازمان کمک می‌کند تا بصیرت و درک لازم را از تجربه خود به دست آورد.

باید توجه داشت که مدیریت دانش امری پایان‌ناپذیر است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می‌کند و نیازمند پشتیبانی و توجه دائمی است.

کلیدواژه: داده، اطلاعات، دانش، مدیریت دانش، سازمانهای یادگیرنده، مدیر عالی دانش، بازار دانش، کاردانشی/دانشگر.

### مقدمه

دانش همواره به صورت قدرت نگریسته شده است.

\*عضو هیئت علمی دانشگاه پیام‌نور، مرکز تهران.

سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیست. این منابع اقتصادی بنیادی، دانش است و خواهد بود (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۲۴).

توجه گسترده به دانش، که یکی از منابع سازمانی است، و شناخت مدیریت دانش، که عامل حیاتی برای بقا و رقابت سازمانی است، به دهه ۱۹۹۰ بازمی‌گردد.

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش، برای اولین بار با گزارش سالانه ۱۹۹۴ شرکت سوئدی اسکاندیا، که یک شرکت پیشرو در خدمات مالی است، شروع شد. این گزارش دربرگیرنده سلسله تحلیلهای مالی بود که تلاش می‌کرد ارزش سرمایه فکری شرکت - داراییهای دانشی - را کمی کند. تلاش عمده در این خصوص در سال ۱۹۹۱ آغاز شده بود. نتیجه به دست آمده این بود که سرمایه فکری حداقل به اندازه سرمایه مالی سستی در تأمین درآمدهای پایدار نقش دارد (باقی، فرشته، ۱۳۸۱: ۵۷-۵۴).

تمرکز حاضر بر دانش، به طور عمده، بر اثربخشیهای اقتصادی تأکید دارد و اینجاست که نقش انسان در سطح مدیریت دانش مطرح می‌شود، چراکه این واقعیت آشکار شده است که دستیابی به سطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سطح بالا ضروری است و این مستلزم آن است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند و ما برای این کار باید بین شناخت، انگیزش، رضایت فردی، احساس امنیت و خیلی از عوامل دیگر یکپارچگی و هماهنگی ایجاد کنیم.

در مدیریت دانش امروز، تأکید بر این است که افراد دارای قدرت فکر کردن و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلایی باشند تا فعالیتهای یدی و باید به کارکنان آزادیهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود اظهار نظر کنند.

شناخت دانش به عنوان یک منبع سازمانی، نظریه‌های جدید رشد و ظهور سازمانهای دانشی، همگی کمک کردند تا حوزه جدیدی از مدیریت دانش در سیستمهای

باید با تکیه بر دانش برتر، اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعهای مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند.

مدیریت دانش یعنی فرایند استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانشها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه، به سود خود سازمان (مک دانلد، ۱۳۸۱: ۴۵). بهره‌وری، کارایی، توانایی رقابت، نوآوری و ... مفاهیمی هستند که با مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی دارند و پیامدهای استفاده از آن به شمار می‌آیند.

### تاریخچه مدیریت دانش

دورنمای تاریخی از مدیریت دانش امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانش یک خواسته قدیمی بوده است. دانش شامل دانستن و دلایل دانستن به کوشش فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی به همین میزان در تدوین دانش مشارکت داشته‌اند، اگرچه بیشتر تأکید آنها بر دریافت هدایتهای روحانی و زندگی مذهبی بوده است (Wiig, 1999: 135). حتی برخی از این هم فراتر رفته‌اند و معتقدند که تلاشها و نیروهای انسانهای اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه‌های عملی از جستجوی دانش و هدایت آن دانش به سوی خود است.

لزوم آگاهی از ارزش سرمایه‌های فکری و توجه به دانش، به چند دهه قبل باز می‌گردد. پترز در سال ۱۹۵۹، دانش را به عنوان منبع رقابت معرفی کرد و پولاتی در دهه ۱۹۶۰، مفهوم دانش و لزوم شناخت آن را بیان کرد (رادینگ، ۱۳۸۳: ۳۶).

پیتر دراگر از نخستین کسانی بود که توجه عموم را به ارزش داراییهای فکری جلب کرد. وی در کتاب خود با عنوان *جامعه پسا سرمایه‌داری*، چنین می‌نویسد: مهمترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر

فرآیندها، خطاها و موفقیتشان می‌دانند. ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش در سیستمهای اطلاعاتی، دو دیدگاه مهم در مورد ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش وجود دارد.

۱. دیدگاه اول عنوان می‌کند که داده‌ها، حقایق ساده‌ای هستند که به اطلاعات تبدیل می‌شوند.

با توجه به این دیدگاه تبدیل اطلاعات به دانش از طیف واژه‌های زیر صورت می‌پذیرد که همگی در انگلیسی با حرف (C) شروع می‌شوند:

- مقایسه ← اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد؟
  - عواقب ← از اطلاعات موجود چه استنباطی می‌توان برای تصمیم‌گیری و اقدام کرد؟
  - ارتباطات ← این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخشها دارد؟
  - گفتگو ← این عملیات دانش‌آفرین بین انسانها صورت می‌گیرد.
  - دانش از افراد یا گروههای آگاه حتی روندهای سازمانی به دست می‌آید (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۹۷).
۲. دیدگاه دوم، که با دیدگاه اول کاملاً متفاوت است، ادعا می‌کند که داده بعد از دانش و اطلاعات، در آخر کار شکل می‌گیرد.

انواع دانش

از آنجایی که تعریف دانش، یک تعریف انتزاعی است و پیچیدگی زیادی در ارائه یک تعریف مشخص وجود دارد، برخی صاحب‌نظران کوشیده‌اند با ارائه انواع دانش، مفهوم آن را روشنتر سازند.

مک‌لویپ در سال ۱۹۶۲م دانش را این‌گونه

اطلاعاتی به وجود آید. این پیشرفته‌ها نشان می‌دهد که دانش در شکل‌های مختلف، یک سرمایه و دارایی انسانی است و سرمایه‌گذاری در آن، مستقیماً به کالاها و خدمات با فناوری بالا منجر می‌شود، بر خلاف سایر عوامل تولید، دانش و قابلیت آن با درآمدهای در حال افزایش سازمان، مشخص می‌شوند (Okunoye, 2001: 2).

داده، اطلاعات و دانش ماهیت دانش از فلسفه به جامعه‌شناسی و اقتصاد و اخیراً علم اطلاعات تفاوت دارد. هر کدام از این علوم نظریه‌های مجزایی در مورد دانش دارند. داده، اطلاعات و دانش، مفاهیمی نزدیک به هم دارند. ما در اینجا تعاریف مربوط به هر مفهوم را بیان می‌کنیم.

### داده (Data)

از دیدگاه سازمانی، داده‌ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده‌اند. داده‌ها واقعیتهای خام هستند.

### اطلاعات (Information)

اطلاعات نوعی پیام به شمار می‌آید که از یک فرستنده ارسال شده و به وسیله یک گیرنده دریافت می‌شود. اطلاعات را می‌توان مجموعه سازمان یافته‌ای از داده‌ها یا داده‌های پردازش شده تعریف کرد.

### دانش (Knowledge)

دانش، یک مفهوم و تعریف ساده و مشخص نیست. لئوناردونسی پار در سال ۱۹۹۸م، دانش را اطلاعات مربوط، قابل کاربرد و تا اندازه‌ای مبتنی بر تجربه می‌داند.

به نظر ادل و گری سون (۱۹۹۸) دانش آن چیزی است که کارکنان سازمان در مورد تولیدات، مشتریان،

تقسیم‌بندی می‌کند:  
 (۱) دانش عملی. (۲) دانش فکری (عقلایی).  
 (۳) دانش سرگرمی و گفتگوی معمولی. (۴) دانش معنوی. و (۵) دانش ناخواسته.

ناهایپیت و قشال، در سال ۱۹۹۸م انواع دانش را بدین شکل معرفی می‌کنند:

(۱) دانش عملی. (۲) دانش مبتنی بر تجربه. (۳) دانش نظری.

بلاکر در سال ۱۹۹۵م انواع دانش را در سازمانهای معاصر بدین صورت بیان می‌دارد:

(۱) دانش انتزاعی. (۲) دانش عملی. (۳) دانش فرهنگی. (۴) دانش رابطه‌ای. (۵) دانش نمادی.

انواع دانش در مطالعات سیستمهای اطلاعاتی از نظر علوی و لیدنر (۲۰۰۱) عبارت‌اند از:

(۱) دانش ضمنی. (۲) دانش صریح. (۳) دانش فردی. (۴) دانش اجتماعی. (۵) دانش توضیحی. (۶) دانش رویه‌ای. (۷) دانش سببی. (۸) دانش شرطی. (۹) دانش نسبی. (۱۰) دانش عملی (Okunoye, 2003: 32).

تقسیم‌بندی پولانی در سال ۱۹۶۶م معروفترین تقسیم‌بندی دانش است که در بسیاری از متون مدیریت دانش به کار می‌رود:

۱. دانش آشکار<sup>۱</sup> ← با عناوین رسمی، دانش پیش‌زمینه و دانش مدون نیز نامیده می‌شود، به طور دقیق و روشن بیان می‌شود و مطلب پوشیده‌ای باقی نمی‌گذارد.

۲. دانش نهفته<sup>۲</sup> ← این نوع دانش با عناوین دانش غیررسمی و دانش پس‌زمینه نیز بیان می‌شود، ارزشمندترین دارایی هر سازمان است. دانش نهفته به وضوح ابراز نمی‌شود، اما درک می‌شود و غالباً به صورت دانش شخصی است که در تجربیات فرد نهفته است، زمینه‌ساز و زیربنای دانش رسمی سازمان است (Wiig, 1999: 128).

**تبدیل دانش ضمنی به صریح (ایجاد دانش سازمانی):**

در مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش مدون (صریح) از اهمیت زیادی برخوردار است. در این زمینه،

مدیران میانی، نقش کلیدی و مهمی ایفا می‌کنند. آنها دانش ضمنی کارکنان رده عملیاتی و مدیران ارشد را ترکیب می‌کنند و به صورت دانش صریح درمی‌آورند و در محصولات و فناوریهای جدید به کار می‌گیرند.

### سطوح دانش (Knowledge Levels)

پروفسور سومیترا دوسطح مختلف دانش در سازمان را به شرح زیر معرفی می‌کند:

- سطح فرد: دانشگر واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.
- سطح گروه: شبکه‌ها، هم رسمی و هم غیر-رسمی، از نظر دانش سرمایه مهم و معمولاً غیر عینی‌اند. گروهها شامل کارکنانی هستند که تجارب مشترکی دارند.
- سطح سازمان: کل سازمان می‌تواند به صورت نهادی نگریسته شود که نتایج آن مجموعه‌ای از دانش را تجسم بخشند (Daven Port, 1998: 124).

### کاردانشی (Knowledge Work) و دانشگران (Knowledge Workers)

کاردانشی، کار غیر یکنواختی است که به بعضی تعالیم رسمی، آموزشهای مجدد دائمی و یادگیری مستمر احتیاج دارد. دانشگران نیز نوع جدید کارکنان هستند که نیاز است با شیوه‌های متفاوتی مدیریت شوند، آنها منابع ثروت را برای سازمانها و ملتها به همراه دارند (الوانی، ۱۳۷۸). عقیده بر این است که ۸۰٪ دانش به دست ۲۰٪ دانشگران تولید می‌شود (Desouza & Awazu, 2003: 85).

### مدیریت دانش

#### تعاریف

مدیریت دانش، مفهوم جدیدی نیست، بلکه قدمت آن به قدمت کار برمی‌گردد.

گروهی در یک شرکت می‌داند که بالاترین درآمد و

1. Explicit Knowledge      2. Tacit Knowledge

جامعه‌شناسی، مدیریت و بازرگانی تحصیل کنند. محققان این شاخه در سطح فردی و سازمانی به یادگیری و مدیریت شایستگیها می‌پردازند. آنها بر جریانهای دانش و فرآیندهای ایجاد، تسهیم و توزیع دانش توجه دارند (Okunoye, 2001: 46).

### مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده

مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده، هر دو به صورت نگرشی ذهنی و دورنمای جدید جهان متحول کار و تجارت مطرح هستند.

سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند. سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری می‌توان سازمانهای دانش آفرین نامید.

سازمان یادگیرنده درکسب، ایجاد و انتقال دانش و همچنین تعدیل رفتار خود برای انعکاس دانش و بینشهای جدید مهارت دارد.

عواملی که سازمانهای یادگیرنده را به وجود می‌آورند، عبارت‌اند از:

مردم، فرایندها، فناوری، تعهدات استراتژیک که نتایج تجاری آنها مدیریت دانش را به همراه خواهد داشت (Davan Port et al, 1998: 125).

سازمان یادگیرنده رویکردی فرهنگی و روشی مدیریتی است که محیط مناسب را برای مدیریت دانش به وجود می‌آورد. به دیگر سخن، محیط مطلوب کاری، برای مدیریت دانش موفق، سازمان یادگیرنده است.

### بازارهای دانش

نخستین گام در هر حرکت دانشی، آگاهی از وجود بازارهایی برای دانش است.

دانش تندیا کند، مفید یا مضر به هر حال از درون سازمان عبور می‌کند. دانش سازمانی برخلاف دانش فردی، پویاست و به وسیله نیروهای مختلف جا به جا می‌شود.

ارزش را به وجود می‌آورد. به نظر وی این تخصص می‌تواند در پایگاه داده، اسناد و مغز افراد وجود داشته و مبادله شود (Okunoye, 2001: 15).

به نظر بات، مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است که این پنج عامل زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان، مورد نیاز است.

زرگر، مدیریت دانش را تحت کنترل درآوردن تجربه و دانش فردی کارشناسان و مدیران سازمان و انتشار به موقع آن تجربیات بین افراد سازمان و آنهایی که برای انجام کارها به آن تجربیات و دانش نیاز دارند، می‌داند.

به طور کلی می‌توان گفت، مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیریهای شرکت دخیل هستند، بتوانند از آن استفاده کنند (Daven Port et al, 1998: 39). پس مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمانها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی و منتشر کنند؛ و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم‌گیری، ضروری است.

### دیدگاههای متفاوت در مورد مدیریت دانش

اسویی در سال ۱۹۹۶م این دیدگاهها را در دو بخش خلاصه کرده است:

۱. مدیریت دانش، شاخه فناوری اطلاعات: محققان و شاغلان این حوزه تمایل دارند که در رشته رایانه یا علم اطلاعات تحصیل کنند و سیستمهای مدیریت اطلاعات، هوش مصنوعی، مهندسی مجدد، گروه افزار و... ایجاد کنند.

۲. مدیریت دانش، شاخه انسانی: محققان و شاغلان این حوزه بیشتر تمایل دارند که در رشته فلسفه، روانشناسی،

اطلاعات و دانش را در مورد موضوع مورد نظرشان در اختیار آنها قرار دهد، به دانش همکاری که در دفتر مجاورشان کار می‌کند و نیاز او را تا حدی مقدماتی برطرف می‌کند، روی می‌آورند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۲۶۳).

### آسیب شناسی در بازار دانش

بعضی از بازارهای دانش، دارای اشکالاتی هستند که آنها را آسیب‌شناسی بازار دانش می‌نامیم و مانع از جریان دانش می‌شوند. این آسیبها عبارت‌اند از:

۱. انحصارها ← دانش مورد نیاز دیگران در اختیار شخص یا گروهی خاص باشد.

۲. کمیابی ساختگی ← در شرکتهایی که فرهنگ آن احتکار دانش است، قیمت دانش نه به دلیل فقدان آن، که به دلیل دشواری کسب آن افزایش می‌یابد.

۳. موانع تجاری ← موانع طبقاتی، تأکید بیش از حد بر رعایت سلسله مراتب و یا بی‌میلی نسبت به انتقال دانش مالی، بی‌میلی نسبت به کسب دانش از افرادی که در سلسله مراتب پایینتری هستند، فقدان زیرساختهای مناسب برای انتقال دانش، مانع از انتقال دانش می‌شوند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۲۷۸).

### ایجاد و ارتقای بازار دانش

یکی از راههای ایجاد و ارتقای بازار دانش سرمایه‌گذاری شرکت در بخش مبادله دانش است. ارتقا، پاداش و فراهم‌سازی موقعیت بهتر برای کارکنان دانش و تسهیم‌کننده دانش خود با دیگران از جمله اقدامات مفید در این زمینه است. انتصاب افراد برجسته به سمتهایی که امکان توسعه دانش از طریق آن وجود دارد (به جای واگذار کردن آن کارها به کارکنان نیمه وقتی که اصولاً کارقابل توجهی برای انجام دادن ندارند) و نیز برگزاری همایشها و مجمعهایی با اعضای زیاد و دادن فرصت و زمان مناسب به افراد برای مطالعه و مبادله دانش در

درک وجود بازارهایی فعال، در زمینه دانش امری بسیار مهم برای موفقیت مدیریت دانش در سازمانهاست و این مسئله که کالای مورد دادوستد، ناملموس است، از شدت تأثیر نیروهای بازار نمی‌کاهد.

### بازیگران اصلی بازارهای دانش

۱. خریداران دانش: خریداران یا جستجوگران دانش، معمولاً، باید مشکلات پیچیده‌ای را حل کنند که پاسخهایی ساده ندارد. آنان، از طریق دانش، موفقیتی را به دست می‌آورند که بدون دانش برایشان دست نیافتنی است. جستجوگری دانش بخش مهمی از فعالیتهای بسیاری از مدیران را تشکیل می‌دهد.

۲. فروشندگان دانش: فروشندگان دانش در سازمانها، افرادی با سابقه در بازار داخلی هستند که حداقل در یک زمینه کاری از تخصصی ویژه برخوردارند، آنان ممکن است دانش خود را در ازای مبلغی تحت عنوان حقوق، به صورت جزئی و یا کلی بفروشند.

۳. دلالتان دانش: دلالتان دانش که دربانها و مرزبانها نیز نامیده می‌شوند، بین خریداران و عرضه‌کنندگان دانش، یعنی بین صاحبان دانش و جستجوگران آن ارتباط برقرار می‌کنند؛ مانند کتابداران (Okunoye, 2003: 67).

### نابسامانیهای بازار دانش

عوامل متعددی زمینه‌ساز نابسامانی بازار دانش در سازمان هستند. ناکافی بودن اطلاعات یکی از این عوامل است و منظور از آن، بی‌اطلاع بودن سازمان از موقعیت دانش موجود در آن، نبود اطلاعات واضح و آشکار درباره ساختار قیمت‌گذاری و نگرانی در مورد بازدهی مادی تسهیم دانش است. عدم تقارن دانش از دیگر دلایل نابسامانی بازار دانش است. گاهی، در واحدی از سازمان دانش فراوانی در زمینه‌ای خاص وجود دارد، در حالی که در واحدی دیگر و در همان زمینه، عملاً دانشی موجود نیست. در آخر می‌توان به محلی بودن دانش اشاره کرد. اکثر افراد به جای تلاش برای یافتن کسانی که بیشترین

شکل‌گیری و توسعه بازار دانش موثرند. *مدیر عالی دانش (Chief Knowledge Officer)*

بیشرفتهای مختلف در علوم گوناگون از جمله مدیریت و مطرح شدن مفاهیم جدید در مدیریت و نیز تغییر و تحولات محیطها و جوامع، بیانگر این مسئله است که سازمانها در آینده، ویژگیهای متفاوتی با سازمانهای امروزی و مدیران آینده خصوصیات، شاخصها و عناوین متفاوتی خواهند داشت.

مدیران، استفاده عاقلانه از فناوری اطلاعات و ایجاد نمایشگاههای دانش که عرضه‌کنندگان گوناگون، مهارتها و دانش خود را به نمایش می‌گذارند را نیز می‌توان به موارد بالا اضافه کرد (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۲۹۷).

### مزایای بازار دانش

بازار موفق دانش، علاوه بر تأمین هدف اصلی که دسترسی به دانش مورد نیاز است، مزایای جهانی دیگری نیز دارد. این مزایا را «مزایای غیر بازاری» می‌نامیم. در این زمینه می‌توان به روحیه بالای نیروی کار اشاره کرد. کارکنان وقتی شاهد ارزش قائل شدن دیگران برای دانش خود باشند، از کار خود راضیتر می‌شوند و حتی سخت‌تر کار می‌کنند. همچنین، همبستگی بیشتر اعضای شرکت و مبادله فعال اطلاعات و عقاید در محیطی باز و قابل اطمینان، این توانایی را به کارمندان سطوح مختلف می‌دهد تا اهداف و وقایع شرکت را بهتر درک کنند و این احساس را به آنان القاء می‌کند که کارشان به عنوان بخشی از هدف بزرگتر معنی‌دار است. اندوخته غنی دانش از دیگر مزایای بازار دانش است؛ فروشنده دانش با عرضه دانش خود نه تنها برانندخته کلی سازمان می‌افزاید، بلکه کاستیهای علمی خود را نیز اصلاح می‌کند و در عین حال باعث دانش آفرینی یا دانش‌زایی می‌شود. در یک بازار واقعا باز دانش، عقاید صاحب‌نظران در معرض تحلیل عمومی قرار می‌گیرد و به همین دلیل قبل از آنکه اشکالات احتمالی دانش منجر به بروز مسائلی لاینحل برای کلیت نظام شود، امکان رفع آنها پدید می‌آید و بدین ترتیب بر ارزش و شایستگی عقاید افزوده می‌شود (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۳۲۰).

### شبکه مدیر عالی دانش

مطالعات نشان داده‌اند که مدیران عالی دانش در سازمان با چهار نوع مدیر در تعامل هستند.

۱. حامیان دانش ← افرادی در مجموعه مدیران ارشد اجرایی هستند که حامیان بالقوه دانش به شمار می‌آیند. آنان بر روی پروژه‌های مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده و آن را مورد حمایت قرار می‌دهند.

۲. بدبینان نسبت به دانش ← برخی از مدیران که نسبت به دانش بدبین هستند با منصوب کردن فردی به عنوان مدیر عالی دانش، مخالف‌اند و در قبال آن تردید و واکنش دارند.

۳. شرکای دانش ← هنگامی که مدیر عالی دانش بخواهد پروژه‌ای را با هر محتوایی به اجرا گذارد، به هم‌پیمانهایی نیاز دارد تا در اجرا به او کمک کنند. این افراد نوعاً مدیران اجرایی، سیستمهای اطلاعاتی و افراد حرفه‌ای در زمینه انسانی است (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱: ۳۴۷).

ویژگیهای مدیران عالی دانش

دکتر یوگش مالهورترا ویژگیهای زیر را برای مدیر عالی دانش متذکر شده است:

- بینش عمیق ← توانایی ایجاد درک موارد اصلی کسب و کار، نیازهای رقابتی و راهبردهای طولانی مدت شرکت.
- عمق فناوری ← درک فناوری در

استفاده همه کارکنان قرار گیرد.

سیستمهایی که پشتیبانی فرایند مدیریت دانش را به طور عینی انجام می‌دهند، عبارت‌اند از:

۱. اینترنت ← اینترنت به عنوان دفتر راهنمای وسیع کارکنان عمل می‌کند و نشانیها، شماره‌های تلفن، نقشهای سازمانی و محل آنها، مسئولیتها، مجموعه مهارتها و تجربیات فرآیندی را در اختیار قرار می‌دهد.

۲. مخازن داده‌ها ← مخازن داده‌ها باعث پردازش داده‌ها، تسهیل دسترسی به آنها، استفاده از آنها در برنامه‌ریزیهای آینده و... می‌شود.
۳. گسترش ارتباطات ← پیشرفتهای تکنولوژی ارتباطات، مانند شبکه‌های فیبرنوری اینترنت، شبکه‌های ارتباطی ماهواره‌ای و... فرصتهای کسب دانش را تا حد قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهند داد.

۴. راهنماییهای نرم‌افزار کاربردی ← بخش عظیمی از سرمایه‌گذاریهای به عمل آمده در زمینه مدیریت دانش، به نرم‌افزار کاربردی اختصاص یافته است که در سه مرحله کاربردی جمع‌آوری و کدگذاری، ترکیب و ارائه گزارش فعالیت خود را انجام می‌دهند.

سیستمهای غیرعینی: هدف سیستمهای غیرعینی تعدیل سیستمهای سنتی و فرهنگی است، به طوری که همه کارکنان سازمان آموختن را یاد بگیرند و مایل باشند دانش را برای بهره‌برداری کلیه اعضا تسهیم کنند. سیستمها و استراتژیهای غیر عینی را می‌توان به این نحو خلاصه کرد:

۱. تعلیم و تربیت ← در سازمان از تربیت برای تأثیرگذاری بر برداشتها یا عادت فکری و از تعلیم برای یادگیری مهارتها و ابزار مدیریت دانش و ارتباطات استفاده می‌شود.
۲. ابزارهای جمع‌آوری دانش ← دانش نهفته با استفاده از ابزارهایی مانند جریان فرایند، نمودار استخوان ماهی و... آشکار می‌شود.

دسترس و نقش فناوری در ایجاد و مستند سازی اطلاعات، تسهیل معیاری ارتباط.

- بیش انسانی ← درک ایجاد زیرساخت انسانی و فرهنگی جهت تسهیل سهیم شدن افراد در اطلاعات.
- مهارتهای اندازه‌گیری کسب و کار ← توانایی مرتبط ساختن معیارهای اثر بخشی سازمان بازده با سرمایه گذارهای انجام شده.
- آشنایی با فرآیند دانش ← توانایی تسهیل فرآیند جاری سهیم شدن در دانش و تجدید حیات دانش.
- خودآگاهی فرهنگی ← توانایی تسهیل فرهنگ خودکترلی یا گروه کترلی (با کمک مدیریت رده بالا)، درک دیدگاههای چندگانه در خصوص موضوعات اصلی و تمایل به ایجاد رابطه با آنها، آزاد اندیشی و تمایل و توانایی پیوند نیازهای راهبردی مدیریت رده بالا و مسائل کارمندان.
- قابلیت‌های ارتباطی ← درک عمیق چگونگی فناوریهای هماهنگی و ارتباطی گوناگون (رادینگ، ۱۳۸۳: ۳۸۵).

### پشتیبانی از فرایند مدیریت دانش

پشتیبانی از فرایند مدیریت دانش هم دارای عوامل عینی و هم غیرعینی است.

سیستمهای عینی: هدف سیستمهای عینی، میسر ساختن ذخیره و انتقال دانش است تا امکان یابد مورد



می‌شود، همکاری و ارتباط نزدیک بین استفاده‌کنندگان و تأمین‌کنندگان اطلاعات بیشتر مورد نظرشان است (باقی، ۱۳۸۱: ۵۷-۵۴).

#### توصیه‌هایی برای موفقیت مدیر دانش

به جای تأکید سنتی بر کنترل افراد و رفتارهای آنان، با تعاریف اهداف و روشها، مدیر باید سازمان را به عنوان مجموعه‌ای انسانی تلقی کند که قادر است معانی متنوع نسبت به برون‌دادهای اطلاعات تولید شده توسط نظامهای مبتنی بر فناوری را فراهم کند. درضمن از تمسک به دیدگاهها و روشهای سنتی و بهترین طرز کار پرهیزد و این روشها و طرز کارها، به طور مداوم از چندین نظر ارزیابی شود تا با محیط بیرونی که به گونه‌ای پویا در حال تغییر است، سازگار شود. مدیر دانش باید در تفسیرهای متنوع و چندگانه سرمایه‌گذاری کند تا سبک تعارض سازنده پرس‌وجو را میسر سازد. بهتر است درگیری فوق‌فعال، صورت‌سازیهای ذهنی و خلاقیت انسان، جهت تسهیل هرچه بیشتر تنوع درونی تشویق شود تا با تنوع و پیچیدگیهای محیطهای خطر آفرین تطبیق کند. یکی از اقدامات مؤثر در موفقیت مدیر دانش، شناسایی هر چه بیشتر دانش ضمنی و جنبه‌های انسانی مربوط به آن، مانند ایده‌ها، ارزشها، یا عواطف است تا بدین ترتیب مفهوم سازیهای غنیتری از مدیریت دانش ایجاد شود. اجرای فناوری نظامهای منعطف و جدیدی که از مجامع حرفه‌ای اعم از شبکه‌های غیر رسمی و نیمه رسمی کارکنان داخلی و افراد خارجی، بر پایه دغدغه‌ها و علایق مشترک، حمایت می‌کنند، از دیگر مواردی است که در موفقیت مدیر دانش نقش دارد. وی باید این نکته را تضمین کند که پایه اطلاعاتی سازمانی در دسترس اعضای سازمان که به اقدامات نزدیک‌ترند قرار گیرد و همزمان تضمین کند که آنها مهارتها و اختیار اجرای واکنشهای قاطع در برابر شرایط متغیر را دارند (رادینگ، ۱۳۸۳: ۴۱۶).

#### نتیجه‌گیری

عصر حاضر که عصر دانش یا عصر اطلاعات نامیده

۳. ترازبایی ← فرایند شناسایی، درک و اتخاذ روشهای بارز سازمانهای سراسر جهان برای کمک به سازمان خود در جهت بهسازی عملکرد آن.

۴. اتحادهای استراتژیک ← اتحاد با سازمانهایی که اطلاعاتی درباره بخشهای خاصی از بازار دارند یا از مهارتها و محصولات ویژه‌ای برخوردارند، باعث افزایش سرمایه‌های دانش سازمان خواهد شد (مک دانلد، ۱۳۸۱: ۲۷).

#### مزایای مدیریت دانش

۱. مدیریت دانش را تجارت بزرگ می‌نامند و از آن به عنوان عامل متمایزکننده شرکتها و ابزار دستیابی به برتری رقابتی یاد می‌کنند. عملکرد بهتر محصول و واکنش سریعتر در برابر بازارهای متحول از جمله مزایایی است که مدیریت دانش در پی دارد. با به کارگیری مدیریت دانش می‌توان از هدر رفتن زحمات و ضایعات منابع جلوگیری کرد و موفقیت‌های نوآورانه‌ای نیز کسب کرد. برخورداری از نیروی کار متعهد و دلسوز از دیگر مزایای مدیریت دانش است. (مک دانلد، ۱۳۸۱: ۳۲).

#### توصیه‌هایی برای موفقیت مدیریت دانش

وجود رهبر دانش یعنی کسی که به طور فعال دانش را رهبری و در سایرین ایجاد تعهد و اشتیاق می‌کند در موفقیت مدیریت دانش نقش اساسی دارد. حمایت مدیریت رده بالا از تیمهای دانش همچنین شناسایی ارتباط بین دانش و فواید تجاری آن و ارزیابی جدید از عملکرد و متعاقباً ارائه پاداش مناسب، در این زمینه اهمیت دارد. استفاده از خلاقیت و بصیرت و چارچوبی که سازمان را به سمت برنامه‌های آتی سوق دهد و ایجاد فرهنگی که از نوآوری، یادگیری و تسهیم دانش حمایت کند (معمولاً با استفاده از مکانیسمهای پاداش مناسب)، و نیز ایجاد زیرساختار تکنیکی که از کار دانش حمایت کند، در پیشبرد مدیریت دانش مؤثر است. در اینجا می‌توان به این نکته اشاره کرد که اگر چه فرایند نظام‌مند دانش به دست متخصصان در مدیریت اطلاعات توصیه

صاحب دانش هستند و مهمترین سرمایه سازمانی محسوب می‌شوند، حائز اهمیت است و این آن چیزی است که در طول مدیریت دانش مورد تأکید قرار گرفته است.

#### منابع

- احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱)، کار آفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، نشر مؤلف، تهران؛
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸)، مدیریت عمومی، چاپ سیزدهم، نشرنی، تهران؛
- باقی، فرشته (۱۳۸۱)، «مدیریت دانش»، نشریه الکترونیک، شماره ۶؛
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۱)، فرایند مدیریت دانش از یادگیری تا حافظه سازمانی، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۱۲؛
- داوس، دی.ای. (۱۳۷۶)، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ ثابتی؛ چاپ اول، نشرنی، تهران؛
- داونپورت، تامس اچ و پروساک، لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، چاپ اول، انتشارات طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو ایران (سپکو)، تهران؛
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش، ترجمه دکتر مجد حسین لطیفی، چاپ اول، انتشارات سمت، تهران؛
- رضایان، علی، «نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش»؛
- فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت پویای سازمان، چاپ اول، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تبریز؛
- مک دانلد، جان (۱۳۸۱)، مدیریت دانش، ترجمه گروه کارشناسان ایران، انتشارات کیفیت و مدیریت، چاپ اول، تهران؛

می‌شود، جوامع بشری را به طور عام و جوامع سنتی و سازمانها را به طور خاص در وضعیت و شرایطی قرار داده که حیات و استمرار حیات، مستلزم استفاده از راهکارها، ابزار، شیوه‌ها و رویکردهای متناسب با آن است. اگر در اوایل دوران انقلاب صنعتی، سازمانها اثربخشی و راندمان و در نتیجه توانایی رقابتی خود را با کار کردن نیروی کار ساده افزایش می‌دادند، اکنون و در عصر دانش که سازمانها درحال رویارویی با رقابت جهانی فزاینده و مشتریانی به مراتب پیچیده‌تر هستند، دانش به عنوان سرمایه فکری، نظر مدیران را به خود جلب کرده و نوید بخش ایجاد فرصتهای مناسب برای سازمانها است.

مدیریت دانش، به‌عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید، استراتژی نظام‌مند و فرایندهای تعریف، دستیابی، انتقال و به کارگیری اطلاعات و دانش از سوی افراد سازمانهاست که موجب ایجاد نوآوری، توانایی رقابت و ارتقای بهره‌وری می‌شود و ضمن کمک به حل مشکل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک، یادگیری پویا و... از زوال داراییهای ذهنی جلوگیری می‌کند و به آگاهی سازمان می‌افزاید و انعطافپذیری سازمان را افزایش می‌دهد (داوس؛ ۱۳۷۶: ۲۵).

اما در به کارگیری مدیریت دانش، برای بهبود عملکردها لازم است که سازمانها:

نخست، نوع استفاده از مدیریت دانش را برای خود مشخص کنند و یا به‌عبارت دیگر، استراتژی به کارگیری مدیریت دانش را مشخص سازند. دوم، با اصول مدیریت در تعیین دیدگاهها آشنا باشند و نکته آخر اینکه اهداف مدیریت دانش در راستای اهداف سازمان قرارگیرد و به مدیریت دانش به صورت فرایندی نگریسته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و با اتمام یک پروژه این فرایند پایان نمی‌پذیرد بلکه شروعی می‌شود برای موقعیت بعدی.

به منظور موفقیت مدیریت دانش، بر تعهد مدیریت و حمایت وی از مدیریت دانش، تأکید زیادی شده است.

در آخر، توجه به افراد سازمان، به عنوان کسانی که

- Daven Port, Thomas** (1998): “*Some Principles of Knowledge Management*”, Graduate School of Business, University of Texas at Astin;
- Daven Port, Thomas & Other** (1998), “Successful Knowledge Management Project”, Solan Management Review;
- Desouza, K.C. and Awazu, Y**, (2003). “Human Resource Management Systems Can Help Track and Distribute Information Throughout the Organization”, Human resource magazine, P 108;
- Okunoye, A.** “Information Technology Infrastructure and Knowledge Management in Sub Saharan Africa.” Master’s Thesis, University of Turku, Finland 2001;
- “knowledge Management and Global Discovery: A framework to Support Organizations in Developing Countries” Ph.d Dissertation, University of Turku, Finland, 2003
- Wiig, K.** (1999) “Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History” *European Management Journal*;
- “Successful Knowledge Management” *European Management Journal*”. ■