

## مدیریت دانش در کسب و کار

علیرضا کاوسی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات کرمان

[Kavoosi.alireza@yahoo@gmail.com](mailto:Kavoosi.alireza@yahoo@gmail.com)

0915-163-9701

استاد راهنما : دکتر سنجر سلاجقه استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان



## چکیده:

در اقتصاد مبتنی بر دانش، محصولات و سازمان ها براساس دانش زندگی می کنند و می میرند و موفقترین سازمان ها، آنهایی هستند که از این دارائی ناملموس به نحو بهتر و سریع تری استفاده می کنند. تغییر و تحولات سریع در بازارهای جهانی ، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است وحتی باقی ماندن در بازارهای داخلی مستلزم رقابت با رقبای قدرتمند است و با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف ، فرایندها وساختار سازمانی در صحنه رقابت ، سازمانهایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته ها وانتظارات مشتریان و ذی نفعان پاسخگو باشند. در این میان سازمانهای دانش محور با تاکید بر مدیریت دانش از فرصتهای ایجاد شده به منظور کسب مزیت رقابتی جهت ادامه بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی به نفع خود استفاده می کنند. فرانسیس بیکن<sup>۱</sup> از دانش به عنوان قدرت یاد می کند. قدرت دانش یک منبع مهم برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری موارد نو و تازه، حل مشکلات و مسائل، ایجاد هسته های رقابت و بنیان نهادن موقعیت های جدید برای فرد و سازمان در حال حاضر و همچنین برای آینده است .

**کلمات کلیدی:** مدیریت دانش، داده، اطلاعات، دانش، فرهنگ، تکنولوژی

---

<sup>۱</sup>. Francis Bacon

## ۱. مقدمه

در آستانه هزاره سوم مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است.

برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری است و شرط موفقیت سازمانها دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما هنوز هم بسیاری از سازمانها به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند. به گفته پیتر دراگر<sup>۱</sup>، «راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است.»

مبحث مدیریت دانش یکی از مباحث نو ظهور در مدیریت است که به شدت مورد اقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهمترین رکن مدیریت دانش، پیاده سازی و اثر بخشی آن می باشد، که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است.

امروزه از دانش به دلیل ناملموس بودن آن که سبب می شود تا به سادگی قابل کپی برداری و تقلید نباشد و به عنوان منبع بارزشی برای رشد سازمانها یاد شده و در مواردی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار معرفی می شود. مدیریت دانش در تمامی کسب و کارها و نواحی عملکردی؛ در تحویل خدمات، در استراتژی، در تحقیق و توسعه و ... کاربرد دارد و به همین علت تعداد روبه رشدی از سازمان ها، پروژه های مدیریت دانش را در دست اجرا دارند.

از آنجا که پیاده سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساختها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می گیرد و نه بر اساس نوآوریهای انقلابی؛ از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می شود.

در دنیای امروزه دیگر، منابع اقتصادی اصلی، سرمایه، منابع طبیعی، نیروی کار و ... نیستند، بلکه منبع اقتصادی اصلی، دانش خواهد بود. بعد از قرن بیستم که قرن اقتصاد صنعتی بود، قرن بیست و یکم قرن اقتصاد اطلاعات و دانش می باشد. در اقتصاد صنعتی، عوامل تولید ثروت اقتصادی، یکسری دارایی های فیزیکی و مشهود مانند زمین، نیروی کار، پول و ... بوده است و از ترکیب این عوامل اقتصادی، ثروت تولید می شد. در این اقتصاد، استفاده از دانش، بعنوان یک عامل تولید، نقش کمی داشته است اما در اقتصاد دانشی، دانش یا سرمایه فکری به عنوان یک عامل تولید ثروت در مقایسه با سایر دارایی های مشهود و فیزیکی، ارجحیت بیشتری پیدا می کند. در اقتصاد دانشی بر خلاف اقتصاد صنعتی، دارایی های فکری و بخصوص سرمایه های انسانی، جزء مهمترین دارایی های سازمان محسوب می شود و موفقیت بالقوه سازمان ها ریشه در قابلیت فکری آنها دارد. بنابراین نحوه مدیریت سرمایه فکری در سازمان ها و نقش آنها برکسب مزیت رقابتی می تواند در پیشبرد اهداف سازمانی نقش بسزایی ایفا کند (بطحایی، ۱۳۸۵).

<sup>۱</sup>. Peter Drucker

## ۲. اهمیت مدیریت دانش

کسب و کار در هزاره سوم دارای شرایط ویژه‌ای است. رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی هر روز فشرده‌تر شده و نرخ نوآوری رو به افزایش است. رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی باعث شده است که تا آنها به منظور کاهش هزینه‌ها، تعداد نیروی انسانی خود- که منابع ارزشمند دانش محسوب می‌شوند- را کاهش دهند. کاهش تعداد نیروی انسانی، سازمانها را بر آن داشته است تا نسبت به صریح کردن دانش ضمنی موجود نزد کارکنان اقدام کنند. در دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیتهای ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و به‌دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمانها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمانها هر روز پیچیده‌تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر می‌شود. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای ایجاد بهبود در عملکرد منابع انسانی و همچنین مزایای رقابتی ایجاد می‌کند. امروزه تمامی سازمانهای کوچک و بزرگ نیازمند پیاده‌سازی مدیریت دانش در خود هستند تا از گردونه رقابت عقب نمانند. انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمانهای امروزی است.

## ۳. مفاهیم

قبل از پرداختن به مفهوم مدیریت دانش ضرورت دارد به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم

**داده :** داده یک واقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط به دیگر چیزهاست. داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند. داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می‌شود. این اجزاء در پایگاه‌های داده، ذخیره و مدیریت می‌شوند. داده‌ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی‌کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. داده‌ها، رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده‌ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده‌اند.

**اطلاعات :** اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات داده‌های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده‌ها ممکن است بیان‌کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده‌ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر این که موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده‌های خلاصه شده را دربر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده‌اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می‌توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود می‌گیرند و اعداد و گزاره‌ها را به صورت خلاصه شده ارائه می‌کنند. اطلاعات برخلاف داده‌ها، معنی‌دار هستند .

**دانش:** اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن

اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هریک افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می‌شود. رامپرسد دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان می‌کند.

طبق تعریف داون پورت و پراساک (۱۹۹۸): «دانش به معنای جریان پیچیده‌ای از تجربیات ساخت یافته، ارزشها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش کارشناسی است که چارچوبی را برای ارزش‌یابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند که از تفکر افراد نشأت می‌گیرد». در سازمان‌ها، دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره سازمانی، فرایندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می‌توان یافت.

دانش منبعی مناسب برای کسب مزیت رقابتی است، چرا که یک شرکت، زمانی که دارای دانش مناسب باشد، می‌تواند از این دانش برای کاهش هزینه‌های نهایی خود در بسیاری از حوزه‌ها، استفاده کند (گرانث<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ۱۰۹).

مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید. (مکلین و توربن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ۲۲۰)

در تعریفی دیگر، مدیریت دانش را آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن تعریف می‌کنند که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمان‌ها صورت می‌گیرد (سالیس و جونز، ۲۰۰۲).

اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، بخشهای سازمانی و یا حتی سایر سازمانهاست. مدیران موفق همواره از دارایی‌های فکری موجود در سازمان خود استفاده کرده و به آن پی برده‌اند، اما اغلب این فعالیت‌ها به صورت غیرسیستماتیک و ساختاریافته انجام گرفته است، به نحوی که مدیران از انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطمینان نیافته‌اند (توربن، ۲۰۰۳، ۲۲۰).

به تبع تبدیل دانش به منبع استراتژیک برای رقابت و بقای سازمانها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روشهای خلق، اشتراک و به کارگیری آن حیاتی می‌شود. تقاضا برای دانش به نوبه خود به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می‌شود. (نورث<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱، ۸۶)

نکته اساسی در این باره آن است که تولید و انتشار دانش حاصل تعامل انسانها در حین کار است. ایده‌ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد، اما اساسی‌ترین واحد تولید دانش در یک شرکت، تیمهای کاری هستند. تاکنون انتشار دانش حاصله صرفاً در داخل همین تیم‌ها صورت می‌گرفته است. پس مسئله اساسی مدیریت دانش، چگونگی انتشار و توزیع دانش کسب شده در یادگیری سازمانی (تیمهای کاری)، به مقیاسی فراتر از این تیمها و در سراسر سازمان است.

مدیریت دانش باید مشخص کند که دانش موجود در بنگاه چگونه با وجود تفاوت‌های فرهنگی رقابت‌های شخصی، کارکنانی که آموخته‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا کارکنانی که جویای دانش نیستند، توزیع و منتشر می‌شود. (سِنج<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹، ۷۵)

1. grant

2. Turban & Mclean

3. north

4. Senge

#### ۴. فرایند مدیریت دانش

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است :



شکل (۱) چرخه مدیریت دانش

در مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این‌که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. سازمانها به منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی همراه با اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط «دانش مجموعه» باید هرفعالیتی را در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت کرد. (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵، ۱۱۷)

لازم است که دانش قبل از بهره برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوری های سازمان، فنون و افراد می تواند اثر مستقیم بر دانش داشته باشد.

پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالیه سازمان استفاده کرد. به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص کند در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد.

خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است .

قبل از اینکه بتوان دانش را کنترل و مدیریت کرد، باید آن را ایجاد و در یک سازمان به کار برد. فرایند خلق دانش مستلزم تعامل ، مشارکت و درگیری افراد با تکنولوژی اطلاعات است .

مهندسین دانش<sup>۱</sup> نقشی است که در فرآیند مهندسی دانش تبحر دارد؛ وی می تواند سه فعالیت استخراج، تحلیل و مدلسازی دانش را انجام دهد. این سه فعالیت منجر به تولید یک پایگاه دانش ساخت یافته مبتنی بر مدل های دانش با قابلیت استفاده مجدد می شود که می تواند به عنوان محتوای ورودی در یک سیستم مبتنی بر دانش استفاده شود. در نگاه های غیرحرفه ای تر مهندس دانش به عنوان نقشی برای اجرای برخی فرآیندهای ساده مدیریت دانش تنزل پیدا می کند.

<sup>۱</sup>. Knowledge Engineer

## ۵. برنامه‌های مدیریت دانش و روند تولید دانش

دیوید اسکایرم<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، یکی از نویسندگان معتبر حوزه مدیریت دانش، می‌گوید: بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش، بر هفت مرحله استراتژیک ذیل تمرکز دارند:

- دانش مشتری: حیاتی‌ترین دانش در بیشتر سازمان‌ها
- دانش در فرایندها: به‌کارگیری بهترین دانسته‌ها در حال انجام دادن وظایف
- دانش در محصولات و خدمات: راه‌حل‌های هوشمندانه براساس نیازهای مشتریان
- دانش افراد: پرورش و کنترل قدرت ذهنی که ارزشمندترین سرمایه است.
- حافظه سازمانی: اتصال به دروس گذشته یا هر جای دیگری در سازمان
- دانش در ارتباطات: دانش فردی عمیق که همکاری موفقیت آمیز را پشتیبانی می‌کند.
- دارایی‌های دانش: اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه فکری شما

روند تولید دانش در سازمان‌ها به اعتقاد نوناکا از چهار عمل زیر پیروی می‌کند:

۱. از ضمنی به ضمنی: زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می‌پردازند.
۲. از صریح به صریح: تولید دانش جدید با ترکیب دانش‌های موجود است. مثلاً، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت‌های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آنها، گزارش مالی ارائه می‌دهد.
۳. از ضمنی به صریح: تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد.
۴. از صریح به ضمنی: وقتی اتفاق می‌افتد که دانش صریح در کارکنان درونی شده و باعث گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می‌شود.

نورث (۱۹۹۱) تفاوت میان یک سازمان موفق و ناموفق را ناشی از اختلاف بین دانش صریح<sup>۲</sup> و دانش ضمنی<sup>۳</sup> می‌داند. عبارات صریح و ضمنی، اولین بار توسط پولانی (۱۹۶۶) معرفی شد، لیکن عمومیت آنها در مباحث امروز ناشی از کتاب معروف «سازمان دانش‌زا» نوشته نوناکا و تاکوچی است.

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) در این کتاب مدعی شدند که تاکنون مدیران کمی موفق به درک مفهوم مدیریت دانش شده‌اند. چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و به‌کارگیری آن را بد فهمیده‌اند از فردریک تیلور تا هربرت سایمون به سازمان به عنوان ماشینی برای پردازش اطلاعات نگاه می‌شده است. به همین جهت، تنها دانش مفید، دانش رسمی و سیستماتیک یا سخت بوده است. این نوع دانش به سادگی قابل پردازش رایانه‌ای، انتقال الکترونیکی و ذخیره در پایگاه‌های داده است. شاخص‌های سنجش این نوع دانش نیز سخت و شمارش پذیر است.

اما نوع دیگری از دانش در سازمان وجود دارد که دیگر به صورت عینی قابل پردازش نیست، بلکه خاصیتی ذهنی دارد؛ بخش زیادی از تولید دانش در سازمان مرتبط با به‌کارگیری این نوع غیرصریح از دانش و تبدیل آن به فناوری‌ها و محصولات واقعی است. در این فرایند، دانش فردی کارکنان تبدیل به دانش سازمانی ارزشمند برای کل شرکت می‌شود. اگرچه هر دو نوع دانش دو روی یک سکه‌اند؛ دانش ضمنی برای انجام امور و فعالیت‌ها ضروری است و وابسته به افراد و درون ایشان است؛ دانش صریح سازمان غیروابسته به افراد است، لیکن به پشتوانه دانش ضمنی کارکنان رشد می‌کند.

<sup>۱</sup>. David Skyrme

<sup>۲</sup>. Explicit knowledge

<sup>۳</sup>. Tacit knowledge

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) خلق دانش در شرکت را با استفاده از دو مولفه تشریح می کنند: شکل و سطح. و بدین ترتیب دو نوع تعامل را برای خلق دانش برمی شمارند: تعامل میان دانش ضمنی و دانش صریح (تعامل میان دو شکل از دانش) و تعامل میان دانش فردی و دانش سازمانی (تعامل دو سطح). این تعاملات چهار فرایند خلق دانش در شرکت را مشخص می کنند. از ضمنی به ضمنی: برای مثال حسابدار شرکت، مهارت خاصی را به همکارش منتقل می کند. این نوع خلق قابلیت کمتری در ایجاد تحول سازمانی دارد.

از صریح به صریح: حسابدار شرکت اطلاعاتی را از سراسر شرکت جمع آوری و به صورت گزارش مالی منتشر می کند. از ضمنی به صریح: حسابدار شرکت، براساس تجربه چندساله خود، روش جدیدی را برای بودجه بندی شرکت تدوین می کند. از صریح به ضمنی: یکی از کارکنان شرکت، گزارش مالی شرکت را به عنوان ابزاری نو در عملکرد سازمانی خود به کار می بندد.

	دانش صریح	دانش ضمنی
دانش ضمنی	اجتماعی کردن	برونی سازی
دانش صریح	درونی سازی	ترکیب

شکل (۲) انواع دانش و ترکیب آنها

پویش، اشتراک و تعامل پیوسته دانش است که به خلق دانش جدید سازمانی منجر می شود. دانش ضمنی یک فرد با مطرح شدن در جمع تبدیل به دانش ضمنی دیگران می شود (تبدیل در سطح)؛ دانش صریح سازمان با درونی شدن و تجربه شخصی به دانش ضمنی تبدیل می شود (تبدیل در سطح و شکل). دانش ضمنی فرد، برای مثال با تدوین گزارشهای سازمانی، به دانش صریح و سازمانی تبدیل می شود (تبدیل در سطح و شکل). ترکیب دانشهای صریح در بخشهای مختلف سازمان، می تواند مورد استفاده فردی در یک بخش قرار گیرد و تبدیل به دانش صریح جدیدی شود. (تبدیل در سطح) تنها مزیت پایدار یک سازمان به عنوان یک کل، در خلق دانش جدید، انتشار آن در اجزای سازمان و به کارگیری در محصولات، خدمات، فرایندها و نظامهای سازمانی می باشد. (نوناکا، ۱۹۹۱، ۴۵)

دانش صریح می تواند به آسانی توسط رقبا کپی شود، در حالی که دانش ضمنی که منبع مرتبط تر با مزیت رقابتی است اینگونه نیست (لئونارد و سنسیپر، ۱۹۹۸، ۱۱۲).

دانش ضمنی، به قسمتی از مهارت افراد اطلاق می شود که به آسانی عمومی نمی شود و نیز نمی توان آن را براحتی کدگذاری یا کپی برداری کرد. دانش ضمنی معمولاً وابستگی محتوایی دارد که از نمونه های آن می توان به دانش ناشی از حل مسئله در یک محتوای سازمانی خاص اشاره کرد. این موضوع بدان مفهوم است که اگرچه دانش در افراد است، اما می توان آن را در درون سازمان مفصل بندی نمود. از آنجا که تقلید و کپی برداری از دانش ضمنی بسیار سخت و تا حدی ناممکن است، این نوع دانش بعنوان جزئی از قابلیت سازمانی به منبع مزیت رقابتی پایدار تبدیل می کند. زیرا ماهیت تجمعی دانش سازمان ناشی از صرف زمان و کسب تجربه شکل گرفته و هم منبع مانع تقلید و هم منبع منحصر بفردی برای سازمان می باشد.



در دیدگاه مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی پایدار، تنها از طریق دانش نصیب سازمان ها می شود، زیرا میزان دانش در خارج از سازمان ها بسیار بیشتر از دانش موجود در داخل بوده و سازمان ها، قادرند با یادگیری دانش بیشتر و بیشتر، در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار گام بردارند (زاک، ۱۹۹۹، ۴۵)

در دیدگاه مبتنی بر منابع نیز، دارایی های استراتژیک سازمان ها، باید ارزشمند، منحصر بفرد و غیر قابل جایگزین بوده و در این میان دانش سازمانی، بیش از هر عامل دیگری در کسب مزیت رقابتی سازمان ها، نقش دارد (بارنی، ۱۹۹۱، ۱۰۰)

## ۶. نقشها و مهارت های مدیریت دانش

میشل دمونتان<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) معتقد است که به منظور پاگرفتن مدیریت دانش سازمانها باید مجموعه ای از وظایف و مهارتها را در زمینه دریافت توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق یافتن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می تواند فعالیتهای مدیریت دانش خود را در صدر بقیه رهیافت ها قرار دهد فرضی غیرواقعی به نظر می رسد. تنها انسان ها ارزش افزوده هایی را می آفرینند که داده ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می کند. موفق ترین سازمانها، آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده اند. البته معمولاً «مدیریت دانش» از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی دانش کار، می تواند به پدیده ای فراگیر تبدیل شود.

کارکنان دانش مدار: کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیتهای و نگرش های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقشی مهمتر دارد. مدیران برنامه ریزی، تحلیلگران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی ها و مستخدمان، از جمله مهمترین مدیران دانش به شمار می آیند. تمام آنها در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. به این ترتیب، شکی نیست که مدیریت دانش باید بخشی از وظایف همه کارکنان بدل شود.

اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباط دارد. بعضی از این کارها کاملاً فنی هستند. ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب و نگهداری نرم افزارهای دانش محور نمونه هایی از این نوع کارهای فنی است.

کارهای روزانه دانش، کارهایی معمولی هستند اما مدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه هایی از این نوع کارها هستند.

مدیر ارشد دانش: به تازگی بسیاری از شرکتهای آمریکایی و معدودی از شرکتهای اروپایی، به استخدام مدیران ارشد دانش برای هدایت امور مدیریت دانش خود پرداخته اند. در برخی از این شرکتهای، سمتهایی نظیر مسئولان ارشد آموزش ایجاد شده است. این مسئولیت ها نقش هایی مربوط به همین مباحث بوده و شامل مدیریت دانش و ترویج یادگیری سازمانی می شوند. این سمتها، سمت هایی مدیریتی در سطوح روسای ارشد اطلاعاتی، ریاست دواير منابع انسانی سازمان و رهبری واحدهای تجاری و عملیاتی هستند.

<sup>۱</sup>. Michel demontain

## ۷. دسته بندی ابزارهای مدیریت دانش

تلاش های زیادی برای تقسیم بندی ابزارهای مدیریت دانش صورت گرفته است. در کل می توان گفت یک نظر واحد در این زمینه وجود ندارد و هر یک از صاحب نظران مطابق نظر خود این تقسیم بندی را انجام داده اند.

مدیریت دانش بیشتر از آنکه یک فناوری و یا محصول باشد یک متدولوژی است. با این وجود فناوری اطلاعات یک عنصر بسیار مهم برای موفقیت سیستم مدیریت دانش محسوب می شود. مدیریت دانش به وسیله فناوری اطلاعات تسهیل می شود اما خود فناوری اطلاعات، مدیریت دانش نیست. در واقع می توان گفت که پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از تکنولوژی اطلاعات است.

سیستم های مدیریت دانش به کمک چند دسته تکنولوژی- که همگی ریشه در فناوری اطلاعات دارند- توسعه می یابند. ما در اینجا ابزارهای مدیریت دانش را به هفت دسته کلی تقسیم کرده ایم: (the wise consortium, ۲۰۰۲)

۱- همکاری: ابزارهای همکاری کمک می کنند تا افراد، با هم روی یک کار محول شده به فعالیت بپردازند. افراد ممکن است در یک مکان فیزیکی و یا در مکانهای مختلف باشند و کار ممکن است به صورت همزمان توسط افراد و یا به صورت غیرهمزمان انجام گیرد.

۲- نگاشت دانش: ابزارهای نگاشت دانش به تسخیر، تجسم و ذخیره دانش ساختارنیافته در قالب گراف های استاندارد - نه به صورت متنی - کمک می کنند.

۳- داده کاوی و اکتشاف دانش: تولید دانش از اطلاعات، هدف اصلی ابزارهای داده کاوی و اکتشاف دانش هستند.

۴- بازیابی اطلاعات: ابزارهای بازیابی اطلاعات برای جستجو و بازیابی اطلاعات در محدوده کامپیوتر شخصی یک کاربر، مخزن و یا شبکه گسترده اطلاعات یک شرکت و یا اینترنت به کار گرفته می شوند.

۵- سیستم های آموزش برخط: سیستم های آموزش برخط، سیستم های نرم افزاری مدیریت آموزشی هستند که نرم افزارهای ارتباطاتی و شیوه های برخط ارائه محتوای آموزشی را ترکیب می کنند.

۶- مدیریت اسناد: سیستم های مدیریت اسناد الکترونیک، سازمان را برای خلق، مدیریت و توزیع اطلاعات مبتنی بر اسناد پشتیبانی می کنند. این سیستم ها باعث کاهش هزینه های تولید و توزیع مستندات می شود و دستیابی، بهنگام سازی و کنترل آنها را بهبود می بخشد.

۷- حافظه سازمانی: هدف ابزارهای حافظه سازمانی تأمین اطلاعات مناسب برای رویه های سازمانی است که نمی توانید آنها را در جایی غیر از سازمان خود بیاموزید. واژگان فنی و اصطلاحات مخصوص سازمان شما، درسهای فرا گرفته شده از پروژه های سازمان و خط مشی ها و راهبردها نمونه هایی از حافظه سازمانی هستند.

## ۸. چالش‌های پیش روی مدیریت دانش

اساسی‌ترین چالش‌های مدیریت دانش، تولید دانش نیست بلکه تصرف دانش و اشاعه آن است، برآستی دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد. روش سنتی اشاعه و تولید دانش، گفت‌وگوهای رو در رو بود، اما امروزه که سازمان‌ها و شرکت‌ها به سوی جهانی شدن حرکت کرده و شکل مجازی پیدا می‌کنند، روش‌های سنتی بسیار کند و غیرمؤثر هستند. بنابراین، لزوماً باید از تکنولوژی برای گردش دانش سود جست.

محیطی که سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغول هستند، شدیداً تغییر یافته و سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که :

بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است) در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد و نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند و همچنین نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علائق و انگیزه‌های فرد) تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند.

## ۹. پیاده سازی و عوامل موفقیت مدیریت دانش

هری هارن (۲۰۰۲) بیان می‌کند براساس تجربیات خودم و همچنین مطالعات موردی مدیریت دانش در جهان، عوامل اصلی را که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی است می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی کرد. این چهار گروه عبارتند از: افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر.

۱. **تکنولوژی** : راه‌حل‌های تکنولوژی‌های مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهیم‌سازی دانش، همکاری، جریان کار و مدیریت سند فراهم می‌کند. این ابزارها فضایی را به عنوان منبع مرکزی به وجود می‌آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و تأمین‌کنندگان می‌توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم‌گیری بهتری انجام دهند. معروف‌ترین اشکال تکنولوژی مدیریت دانش، ورودی‌های دانش هستند مانند: اینترنت، اینترانت و اکسترانت. بعضی از این تکنولوژی‌ها جنبه عمومی دارند نظیر میکروسافت استاندارد یا پایگاه داده‌های لوتوس نوتز و بعضی از آنها ابزارهای تخصصی هستند مثل: هوش تجاری، مدیریت سند.

۲. **فرایندها** : شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت محتوا (پذیرش، محتوا، حفظ کیفیت، نگهداری محتوای فعلی، بایگانی یا حذف محتوای قدیمی) است. در اینجا نیز مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا به وسیله تمام کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شود.

۳. **افراد :** مهمترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضاء در سهیم سازی دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج است. این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش، اجتناب نماید و فضای توأم با صمیمت و اعتماد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه های افراد توجه شود. به این منظور تنظیم مجدد سیستم های پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستم های اندازه گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد .

۴. **تعهد استراتژیکی مستمر:** مدیریت استراتژیکی نقش کلیدی برای ارتقای رفتار مطلوب از طریق الگو یا ارتباط مستمر دارد. یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است.

پیاده سازی پروژه های مدیریت دانش مستلزم پذیرش فرهنگی آن توسط کارکنان است. در همین راستا باید تلاش هایی در زمینه تغییر رفتار کارکنان به منظور پذیرفتن استفاده از مدیریت دانش انجام گیرد. اصولاً چنین پروژه هایی نیازمند حمایت گسترده و مشارکت مدیران ارشد سازمان به منظور تسهیل پیاده سازی پروژه است. با توجه به همین موضوع، بسیاری از سازمان ها یک نقش جدید را به نام مدیر ارشد دانش (CKO)<sup>۱</sup> در ساختار سازمانی خود ایجاد کرده اند. مدیر ارشد دانش می کوشد تا بر میزان دارایی های دانش سازمان بیافزاید و به طراحی و پیاده سازی استراتژی های مدیریت دانش بپردازد. (توربان ، ۲۰۰۳) .

پیاده سازی موفقیت آمیز هر تکنولوژی جدید به فاکتورهای مختلفی از جمله مدیریت موثر نیروی انسانی وابسته است. به علاوه تحقیقات جدید حاکی از آن است که سرمایه های فکری و منابع انسانی موجود در سازمان به کمک تکنیک های مدیریت دانش، به صورتی کارا و اثربخش تر مورد استفاده قرار خواهند گرفت. با توجه به مباحث مطرح شده باید گفت که در مورد پیاده سازی مدیریت دانش دو دیدگاه متفاوت وجود دارد. عده ای شروع پیاده سازی مدیریت دانش را در فناوری اطلاعات می دانند در حالی که دسته ای دیگر معتقدند که پیاده سازی مدیریت دانش با مدیریت منابع انسانی شروع می شود. صرف نظر از اینکه کدام یک از این نظریه ها درست است، می توان به اهمیت مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش پی برد.

سلیمان<sup>۲</sup> ( ۲۰۰۰) استراتژی زیر را برای مدیریت دانش منابع انسانی در یک سازمان پیشنهاد می کند:

۱. بازنگری محرکها و استراتژی های مدیریت دانش منابع انسانی
۲. کسب تعهدات لازم و درک شرایط توسط مدیران منابع انسانی
۳. شناسایی اولویتهای بخش منابع انسانی سازمان
۴. پیاده سازی سیستم های پشتیبانی مدیریت دانش در بخش منابع انسانی سازمان
۵. مدیریت انتظارات کارکنان (جبران خدمت)

تاکنون چارچوب های مختلفی برای پیاده سازی و موفقیت مدیریت دانش ارائه شده است. ما در اینجا با گذر از بررسی این چارچوب ها، فقط به عواملی که بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش موثر هستند اشاره می کنیم. قطعاً این عوامل جامع و مانع نبوده و در برگیرنده همه فاکتورها نیستند. آنچه در اینجا بدان پرداخته شده است و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی

<sup>۱</sup>. Chief knowledge officer

<sup>۲</sup>. Soliman

فرایندهای کاری و تجاری کسب و کار مورد بررسی قرار می گیرد برخی از مهمترین عواملی هستند که نیازمند توجه بیشتری هستند.

**رهبری در مدیریت دانش:** مانند بیشتر برنامه‌ها، پروژه‌های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است. در چنین سازمانهایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می‌شود و فعالیتهایی که برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع انجام می‌شود، شدیداً مورد توجه است. علی‌رغم همه صحبت‌ها درباره نیروی فکری و سرمایه معنوی، تعداد کمی از مدیران ماهیت واقعی سازمان بر مبنای دانش را درک کرده‌اند.

**فرهنگ در مدیریت دانش:** فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ و ساختار مناسب برای سازمان می‌تواند به صورت زیر تعریف شود: فرهنگ سازمانی که در آن "خلاقیت و نوآوری" یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ : (باورها و تصورات) توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزشهای سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روشهای اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورالعملها، روش کار و دستگاههای رایانه‌ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود. تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می‌شود. به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی می‌توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه ای است که افراد می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیر رسمی به بحث و گفت‌گو بپردازند. جلسات به گونه ای مدیریت می‌شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفت‌گوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان، وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه‌های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند. بنابراین، از طریق ارتباط با این مشخصه‌ها، یک سازمان می‌تواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می‌تواند به صورت منبع دانش مجازی که می‌تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم هزینه است.

**فرایندها در مدیریت دانش:** منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به خاطر آورند محکوم به تکرار هستند. بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره کاریهای بسیار در سازمان است. فرایندهای کسب و کار در سازمانها، برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند. فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با

فرایندهای سازمان است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتها داشته باشند. به این معنی که نیاز فرایندها به دانش ارضا شود و دانش و اطلاعات زائد نیز در سیستم انباشته نشود. در این فرایندها، علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود.

**کنترل دانش آشکار:** این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمانها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستماتیک مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. برای این منظور داشتن پایگاه اطلاعاتی سازمان راهگشا است تا اطلاعات با ارزش سازمان به طور مناسب نگهداری و در مقاطع زمانی منظم به روز شود. کیفیت اطلاعات نیز از نظر صحت و اعتبار باید تحت کنترل قرار گیرد. این اطلاعات اساس بسیاری از فعالیتها و تصمیمات سازمان در سطوح مختلف خواهند بود و در نتیجه با گذشت زمان صحت و اعتبار آنها نباید خدشه دار شود. این اطلاعات باید سازماندهی شده تا دسترسی به آنها با سهولت امکان پذیر باشد.

**کشف دانش پنهان:** یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیتهای افراد نهفته است. برای این منظور دو رویکرد کلی توسط اغلب سازمانها اتخاذ می شود:

۱. دانشی که به طور مکرر مورد استفاده تعداد محدودی از متخصصان قرار می گیرد، باید استخراج و به دانش آشکار تبدیل شود؛
۲. روش مبادله مستقیم دانش پنهان که در این مبادله، می توان از روشهایی نظیر تهیه بانک اطلاعاتی متخصصان، جلسات بحث و گفت گو و تبادل نظر به طور حضوری و مجازی، جلسات سمینار و کارگاههای آموزشی و از این قبیل استفاده کرد. این دانش متعلق به کارکنان سازمان است و تقلید از آن توسط رقبا مشکل است. لذا این نوع دانش برای سازمان توانمندی اصلی ایجاد کرده و بدین وسیله شرکت و یا سازمان را از رقبایش متمایز می سازد. توانمندیهای مذکور به واسطه یادگیری توسعه می یابد. از طرفی مبحث نوآوری در دانش چنین بیان شده است که دانش پنهان به تنهایی باعث افزایش نوآوری نمی شود بلکه فقط بر بهبود مستمر تاثیر دارد و به دلیل آنکه دانش پنهان معمولاً قسمتی از فرایندهای یادگیری بلندمدت است به عنوان یک عنصر محافظت کننده در ارتباط با نوآوری عمل کرده و همچنین به عنوان بخشی از سیستم ایمنی سازمان، از تقلید و کپی سازی سیستم ها جلوگیری می کند. با وجود این، دانش پنهان از طریق یک عامل، باز خور منفی محدود می شود. این عامل مربوط به زمانی است که هیچگونه نوآوری در سازمان رخ ندهد.

**وجود کانونهای دانش:** کانون های دانش در سازمان ها، مکان جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. این کانون ها ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این کانون ها، تهیه، نگهداری و بهنگام سازی دانش است. این کانون ها، جریان های دانش هستند و کلیه جریان های دانشی از آنها عبور می کند. مزیت این کانون ها، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره کاری ها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می کند. کانون ها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می شود. دسته بندی دانش های مختلف به منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آنها نیز از وظایف کانون های دانش است.

**تقویت بازار دانش:** بسیاری از اقدامات دانشی سازمانها برای کاهش دوباره کاری ها و بهبود فرایندها است. این مهم با شیوههایی مانند بهبود در خدمات و محصولات و یا ارائه خدمات مبتنی بر دانش و استفاده از دانش مشتری برای ارائه محصول و خدمات بهتر نیز می تواند حاصل شود. بیشتر شرکت ها با ارائه پرسشنامههایی در این زمینه و کسب اطلاعات از مشتری در بهبود محصولات کمک گرفته اند. همچنین دانش داخل سازمان نیز چنانچه به صورت مکتوب ارائه گردد قابل فروش خواهد بود. سازمان ها باید تلاش کنند تا دانش خود را در خروجی سازمان متجلی سازند. عملکرد مدیریت دانش باید در جهت تقویت بازار، به خصوص بازار دانش باشد. در بسیاری از سازمان ها، فروش دانش سازمان به عنوان محصولات و خدمات جنبی ایفای نقش می کند. برای مثال روش اجرای یک فرایند که در حوزه سازمان بهترین عملکرد را دارد می تواند به دیگران فروخته شود. به عبارت دیگر لازم است که خدمات مطابق سلیقه و سفارش مشتری و طبق نیاز فرد یا گروه های خاص انعطاف پذیر باشد و خروجی کاملاً سفارشی، بر مبنای نیاز خاص مشتریان ارائه شود.



**روش اندازه‌گیری:** یکی دیگر از پارامترهای پیش برنده مدیریت دانش، اندازه‌گیری تاثیر خدمات و فعالیتهای در زمینه مدیریت دانش است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که به تعامل و یا دوباره سازی دانایی منجر می‌گردند به طور نظام‌مند شناسایی، اندازه‌گیری، تشویق و حمایت شوند. سازمانها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در فعالیتهای زیر مهارت لازم را به دست آورند. این مهارت ها عبارتند از:

۱. توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و به کارگیری آنها

۲. کسب تجربه از تجارب قبلی و فعلی

۳. الگو برداری از سازمانهای موفق و مقایسه آنها با روشهای خود

۴. توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان.

اندازه‌گیری دانش به طور مطلق و اینکه در چه کاری به صورت مستقیم مؤثر بوده و نتیجه عمل بر مبنای آن در کسب و کار چه بوده، بسیار مشکل است. از سوی دیگر اگر ندانیم کجا خط شروع است چطور می‌توانیم بفهمیم که چه زمانی به انتهای خط رسیده‌ایم؟ برای مدیریت این سرمایه‌ها، سازمان ها باید بتوانند داراییهای فکری خود را اندازه‌گیری کنند. همچنین سازمان ها باید در اندازه‌گیری عملکرد، شاخصهای مرتبط با دارایی‌های ناملموس، از جمله دانش سازمان، را نیز لحاظ کنند. اصولاً آنچه قابل اندازه‌گیری نباشد، قابل مدیریت نیز نخواهد بود. اغلب سازمان‌هایی که در حوزه مدیریت دانش، موفق هستند، در فواصل زمانی و یا سالانه، گزارشی از وضعیت دارایی‌های فکری خود را به سهامداران و سایر ذینفعان ارائه می‌دهند.

**افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان :** مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح، برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است. مدیران سازمان باید موظف باشند تا اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش را آموخته و آنها در سازمان و تیم‌های تحت سرپرستی خود به کارگیرند. مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل سازمان عقیم خواهد ماند. بنابراین، باید آموزش عمومی در سازمان انجام شود و تمامی کارکنان سازمان برای موفقیت آن تلاش کنند. نقشها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت دانش باید شناسایی و به صورت مناسب به کارگیری شوند. اختصاص دادن گروهی از افراد که مسئولیت این مهم را بر عهده داشته باشند در پیشبرد مدیریت دانش مؤثر است.

**زیر ساخت تکنولوژیک:** حوزه دیگری که سازمانها برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار دهند حوزه زیر ساخت‌های تکنولوژیک است. یکی از موضوع‌های مرتبط با مدیریت دانش سازمانی، پیشرفتهای شگرف و خیره‌کننده فناوری اطلاعات است. این امر باعث سرمایه‌گذاری قابل توجه سازمان‌ها گردیده است. در این زمینه مشکل آن است که سازمان‌ها به طور یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه‌های مربوط در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. این کار باعث شده است تا فقط آن بخش از پایگاه دانش، که به راحتی قابلیت فرموله شدن دارد و به سهولت در دسترس افراد قرار داده می‌شود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان است، که صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار می‌گیرد. نتایج نشان داده است که چنانچه دانش پنهان در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا کند، آنگاه سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه کردن به دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می‌شود. از این رو سازمان‌ها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه‌گذاری به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان منجر گردد. البته کاربردهای مختلف فناوری اطلاعات، به عنوان ابزارهایی کارآمد، می‌تواند تسهیل‌کننده فرایندهای مدیریت دانش باشد. در تمامی چرخه عمر دانش، یعنی ایجاد، ذخیره سازی، به کارگیری، ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند مفید واقع شود. آموزش مستمر نقش مهمی در به کارگیری ایده‌ها و مشارکت کارکنان در حل مسائل کسب و کار دارد. استفاده از فناوری بالا موجب می‌شود که سرعت و صحت خدمات افزایش یافته و مشتریان از رضایتمندی بالاتری برخوردار شوند.



## ۱۰. نتیجه‌گیری

در سازمان‌های دانشی، دانش به سادگی منتقل می‌شود و در اختیار تمامی کارمندان قرار می‌گیرد. زمانی که کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می‌کنند، می‌توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار نمایند. آنها می‌توانند روش‌های جدید و بهتری را در اجرای کارها بیابند، با هم کار کنند، خلا دانش را جبران کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند، کسب و کار را بهتر مدیریت کنند و نهایتاً توان رقابت مؤثر را کسب کنند. سازمان‌هایی که از طریق تحقیق و توسعه یا فرایندهای یادگیری غیررسمی‌تر در جهت تولید دانش جدید اقدام می‌کنند نسبت به سازمان‌هایی که بر مبنای دانش دیگران عمل می‌کنند، برتری دارند. مدیریت دانش به مسائلی همچون سازگاری سازمانی، بقا و توانایی در مواجهه با تغییرات فزاینده محیطی می‌پردازد.

باید توجه داشت که اصولاً مدیریت چیزی ناملموس و ذهنی نظیر دانش، امکان‌پذیر نیست. آنچه مدیریت می‌شود، منابع دانش، تکنولوژی‌های مربوط به آنها، فرایندها و تکنیک‌ها و از همه مهمتر، عنصر انسانی است که منبع تمامی دانش‌هاست. سازمان یا شرکتی که در کارکنان خود انگیزه لازم برای اشتراک دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیار چشمگیری از دانش خود را از دست خواهد داد.

نکته اساسی پشت پرده مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت یک سازمان، مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات، در گرو دسترسی‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است.

مسلماً تا چند سال آتی، مقوله دانش به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر تمامی مجموعه‌های سازمانی خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند.

بر این اساس، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان‌ها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود.

## پایان



## ۱۱. منابع

۱. بطحایی، عطیه(۱۳۸۵)؛ "بررسی اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی شرکت های تحت پوشش سازمان گسترش و نواآوری صنایع و معادن"، حاج کریمی عباسلی ، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران ، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی
۲. پولانی ،کارل (۱۳۹۱)؛ دگرگونی بزرگ ، مترجم : محمد مالجو، تهران: پردیس دانش.
۳. حبیبی ، علی (۱۳۸۸)؛ پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهای مهندسی، تهران: ارگ.
۴. حسنوی، رضا، پیمان ، اخوان ، و سنجقی، محمدابراهیم(۱۳۸۹)؛ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ، تهران : آتی نگر.
۵. دانیپورت و پروساک (۱۳۸۱)؛ مدیریت دانش در سازمان ها، مترجم: جعفری،مصطفی و کلاتری سیدکیانوش، تهران:تدبیر(تاریخ انتشار به زبان اصلی ۱۹۹۸)
۶. دراگر ، پیتر(۱۳۹۱)؛ چالش های مدیریت در سده ۲۱ ، ترجمه : محمود طلوع، تهران : رسا.
۷. رضازاده مهریزی، محمدحسین، باقرزاده نیری، مهدی ، و محمدعلی خلج ، محمد رضا(۱۳۸۹)؛ مدیریت دانش ، تهران : پردازش هوشمند.
8. Fawzy soliman and keri spooner(۲۰۰۰) ، strategies for implementing knowledge management: role of human resources management , journal of knowledge management , volume 4 .
9. Barney, j. B.,(۱۹۹۱); firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, volume ۱۷, pp 100-120
10. Bhatt, g.d.,(۲۰۰۱); "knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people", journal of knowledge management, volume ۵, pp ۷۵-۶۸.
11. Davenport, t. H. And l. Prusak (۱۹۹۸); working knowledge; how organizations manage what they know. Boston: harvard business school press.
12. Grant, r.m , (۲۰۰۱);"toward a knowledge-based theory of the firm", strategic management journal, vol. ۱۷, winter special issue, pp. ۱۲۲-۱۰۹.
13. Leonard, dorothy; sensiper, Sylvia(۱۹۹۸); The role of tacit knowledge in group innovation. California: management review ۴۰, no. ۳: pp 112-132
14. Michel de montaigne (۱۹۹۳); The complete essays / transl, By m.a. Screech. London: penguin classics
15. Nonaka, i. (۱۹۹۱); "the knowledge-creating company", harvard business, Review November-december
16. Nonaka, i. And h. Takeuchi (۱۹۹۵); the knowledge-creating company, how japanese companies create the dynamics of innovation. New york: oxford university press
17. North, d. C. (۱۹۹۱); institutions, institutional change and economic performance, Cambridge: cambridge university press.
18. Sallis, gary jones(2002); "knowledge management in education" taylor & francis
19. Senge, p. (۱۹۹۹); integrating organizational learning and knowledge management, leverage points. Volume ۳۴: october.
20. skyrme, d., j.(۱۹۹۷); knowledge management: the story unfolds. david skyrme associates limited, available at: <http://www.skyrme.com/updates/km۹۷.htm>
21. The Wise (Web-Enabled Information Services For Engineering) Consortium, (2002); Version A ۴, ۲۰۰۲-۰۳-۲۶
22. Turban, mclean, wetherbe; (2002); electronic commerce; information technology for management; 3rd Ed, John Wiley & Sonsp,g ۲۲۶-۲۲۰.
23. Zack, m. (۱۹۹۹); "managing codified knowledge", sloan management review. Volume ۴۰, Number ۴, Summer.
24. Vinton, Antony (1980); Francis Bacon , london : oxford