

# مدیریت دانش

(Knowledge Management)

مفاهیم، تجربه‌ها و پیاده‌سازی



شرکت مشاوران توسعه آینده / گروه مدیریت دانش

تهران. تابستان ۱۳۸۵



## فصل اول

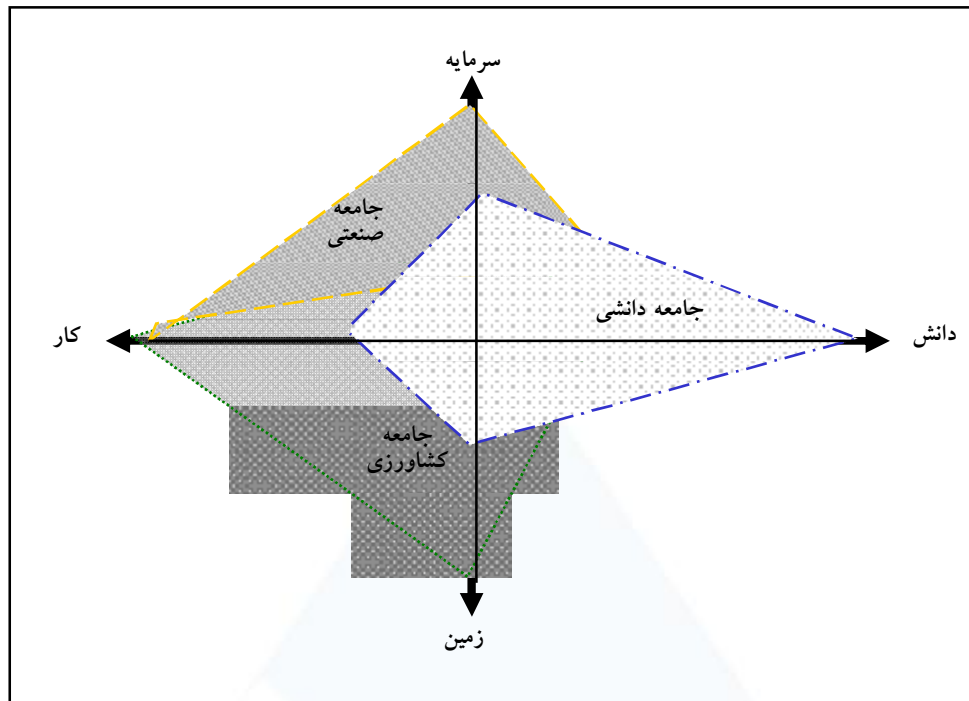
# معرفی اجمالی مدیریت دانش

### مقدمه

انسان تاکنون دو دوره اقتصادی را پشت سر گذاشته است. زمانی اقتصاد بشری مبتنی بر کشاورزی بود. پس از آن با ابزارگرایی و آشنایی با اعجازی که علوم مکانیک و سپس برق ایجاد نمود، دوره اقتصاد صنعتی پایه‌گذاری شد. در این دوره‌ها زمین و کار به عنوان اصلی‌ترین عناصر و سرمایه‌های آدمی تلقی می‌شدند. "توانگر" نیز به کسی اطلاق می‌گردید که بیشترین بهره‌مندی را از این دو نوع دارایی داشت. اما عصری که در آن زندگی می‌کنیم، بدون تردید در هیچ کدام از دو عصر کشاورزی و صنعتی نمی‌گنجد. اگر چه کماکان زمین و کار دو مزیت مناسب در برتری‌جویی‌ها محسوب می‌شوند، اما در عصر کنونی، که به عصر "اطلاعات و دانش" موسوم شده است، مزیت اصلی در "سرمایه دانشی"<sup>۱</sup> نهفته است. هم اکنون بزرگترین شرکت‌های دنیا، برتری اصلی خود را نه در دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی بازار بزرگ، بلکه در "دانش در جریان فرآیندهای خود" کسب نموده‌اند. نمودار ۱-۱ نشانگر حضور "نیروی کار"، "سرمایه"، "زمین" و "دانش" در سه اقتصاد مذکور می‌باشد. همچنان که ملاحظه می‌شود، اقتصاد امروز آن چنان بر پایه دانش شکل گرفته که از آن به عنوان "اقتصاد دانش محور"<sup>۲</sup> یاد می‌شود.

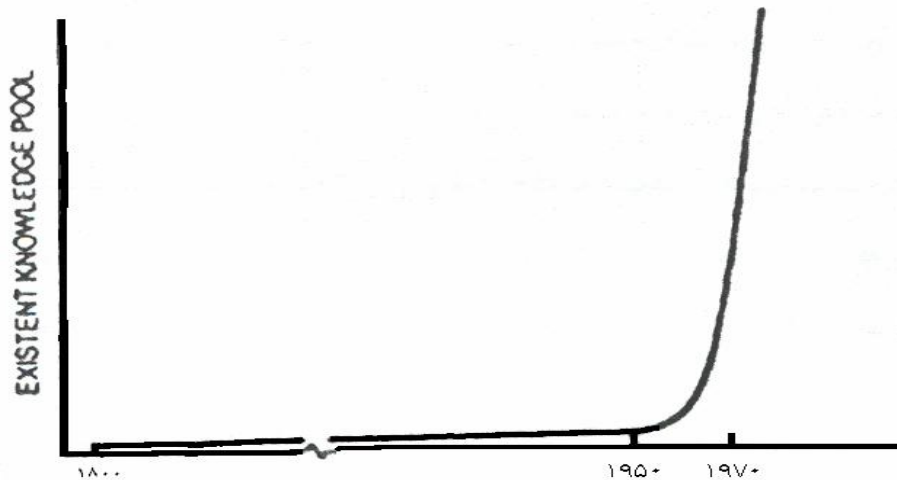
<sup>۱</sup> Knowledge Capital

<sup>۲</sup> Knowledge Based Economy

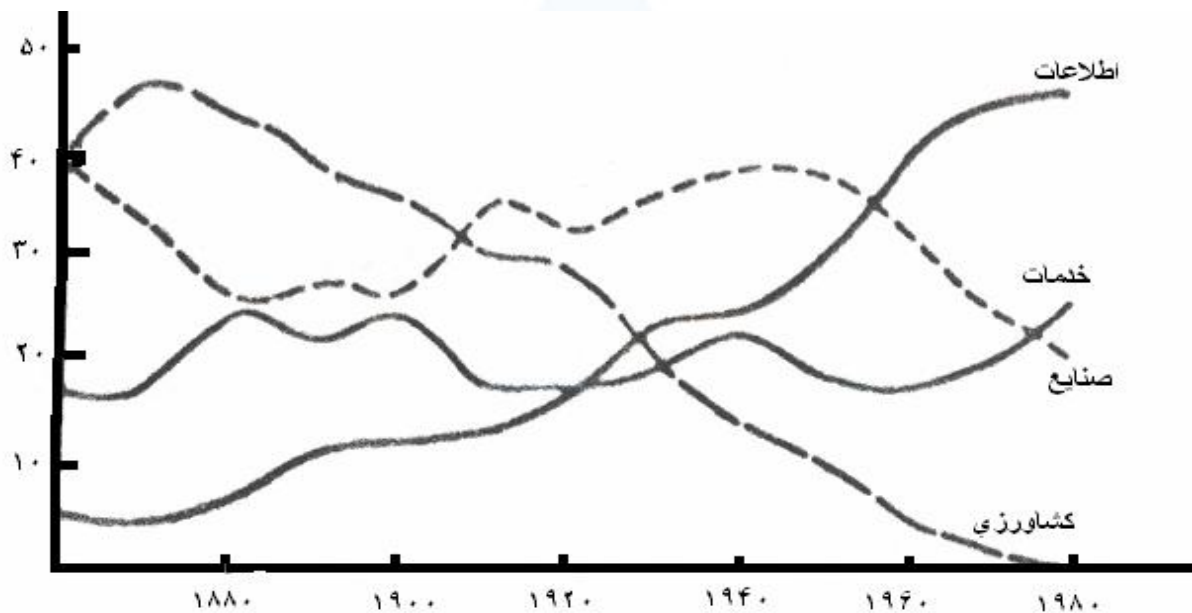


نمودار ۱-۱ روند تعمیق و میزان استفاده از منابع سازمان در بستر زمان

همچنین نمودار ۱-۲، میزان اشتغال در شاخه‌های سه گانه "کشاورزی"، "صنعت" و "خدمات" را در صدساله اخیر نشان می‌دهد. ملاحظه می‌گردد که همزمان با رشد سریع فعالیت اقتصادی در بخش خدمات، افت نسبی فعالیت در کشاورزی (به صورت کشاورزی صرف، نه خدمات و دانش آن) را شاهد هستیم. همچنین در صنعت نیز به هیچ عنوان رشدی همچون بخش خدمات را نداریم. قابل توجه آنکه بر اساس همین نمودار، درصد فعالیت‌ها و مشاغل مبتنی بر دانش و ایجاد دانایی (که هر سه در بخش اقتصادی وجود دارد، و البته در خدمات بیشتر است) به صورت بی‌نظیری رشد کرده است.



نمودار ۱-۲ (الف) میزان انباشت دانش



نمودار ۱-۲ (ب) درصد اشتغال در بخش‌های مختلف اقتصاد

مسأله وقتی روشن‌تر می‌شود که بدانیم در جهان امروز، در برخی از دانش‌های پایه، در هر ۵/۵ سال، دانش جدید دو برابر دانش کهنه ظهور پیدا می‌کند و در هر روز ۳ فرمول شیمیایی و ... ایجاد می‌شود. تمامی این مسائل و وضوح تغییرات ایجاد شده در روند اقتصاد جهانی و توجه صنایع و شرکت‌های پیش‌رو به حفظ موقعیت خود در بازار جهانی، باعث خلق مفهوم و دانشی جدید تحت عنوان «مدیریت دانش» گردیده است. مدیریت دانش، علم ماندن و پیشرفت کردن در عصر جدید است و مسلح نشدن به آن به مثابه عدم استفاده از ماشین‌آلات کشاورزی و استفاده از گاواهن در قرن بیستم می‌باشد. هدف از این مجموعه، ایجاد آشنایی اولیه کارشناسان، خبرگان و مدیران سازمان‌های ایرانی، با مفاهیم مدیریت دانش و نحوه پیاده‌سازی آن در سازمان است، اگر چه مطالعات این گروه علمی نشان داده است که خوشبختانه بسیاری از کارشناسان،



خبرگان و مدیران سازمانها پیش از این با اصول این مفهوم و روش آن (و نه لزوماً بحث کلاسه‌بندی شده آن) آشنا بوده‌اند.

## ۱-۱ آغاز مدیریت دانش

کارل اریک سیویبی<sup>۱</sup>، حسابدار سوئدی، در دهه ۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترازنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت‌ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و حتی یک کرون<sup>۲</sup> نشان می‌دادند. حال آنکه قیمت واقعی این شرکتها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت‌هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می‌داد.

سیویبی پس از بررسی‌های مختلف متوجه گردید که بخش اعظم از این اختلاف (اختلاف بین ارزش شرکتها در بازار سهام و قیمت دارایی‌های مشهود این سازمانها) به «سرمایه‌های دانشی» درون سازمان برمی‌گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی‌شان است. اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی‌ها در ترازنامه‌های حسابداری بود، چرا که اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم «سرمایه‌های ناملموس»<sup>۳</sup> وجود نداشت.

از سال‌ها پیش (تقریباً از جنگ جهانی دوم) محدود بودن «سرمایه‌های ملموس»<sup>۴</sup> و فیزیکی و نیاز به افزایش برنامه‌ریزی شده آنها، منجر به خلق شاخه‌های علمی مختلف شده بود. به عنوان مثال، برنامه‌ریزی خطی و پژوهش عملیاتی<sup>۵</sup>، مکان‌یابی و تخصیص<sup>۶</sup>، طراحی کارخانه<sup>۷</sup>، تعمیرات و نگهداری، بهره‌وری ماشین‌آلات، برنامه‌ریزی تولید و ... همگی در جهت مدیریت سرمایه‌های ملموس ایجاد شده بود. اما «سرمایه‌های ناملموس»<sup>۸</sup>، تا آن زمان مورد توجه قرار نگرفته بود.

فعالیت سیویبی و پس از آن بک من<sup>۹</sup>، نوناکا<sup>۱۰</sup>، ویگ<sup>۱۱</sup> و .. باعث گردید، توجه صنعت‌گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه‌ای بس عظیم، یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت و ساماندهی و برنامه‌ریزی افزایشی قرار می‌گرفت، جلب شود. نمودار ۱-۳ نشان‌گر تلاش‌های علمی پس از این دوره است.

<sup>1</sup> . karl eric siveby

<sup>2</sup> Intangible Assets

<sup>3</sup> . tangible assets

<sup>4</sup> . operational research

<sup>5</sup> . location and allocation

<sup>6</sup> . facility layout

<sup>7</sup> . intangible assets

<sup>8</sup> . beck man

<sup>9</sup> . nonaka

<sup>10</sup> . wiig



سال	طرح کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیویی/کونراد	ترازنامه نامشهود
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۱۹۸۹	شرکت‌های مشاور مدیریتی بزرگ	شروع تلاش‌های درونی برای اداره رسمی دانش
۱۹۸۹	ارزش واترهاوس	یکی از نخستین‌ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری‌اش
۱۹۹۱	بازینی تجاری هاروارد (نوناکا و تاکوچی)	یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۱	تام استوارت	اهمیت به سرمایه فکری
۱۹۹۳	کارل ویگ	یکی از نخستین کتاب‌های منتشر شده در مورد مدیریت دانش (اساس مدیریت دانش)
۱۹۹۴	پیتر دراگر	منبع دانش
۱۹۹۴	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۱۹۹۴	شرکت بزرگ مشاوره	نخستینی که سرویس‌های دانش مدیریت را به مشتریان پیشنهاد کرد
۱۹۹۵	استنفورد پال رومر	دانش به عنوان منبع بی‌پایان
۱۹۹۵	نوناکا و تاکوچی	کتاب شرکت دانش آفرین
۱۹۹۵	دروتی لئونارد بارتون	کتاب سرچشمه‌های دانش
۱۹۹۶	انواع شرکتها و شغلها	انفجار پرسروصدای الحاقها و فعالیتها

### نمودار ۱-۳ تلاش‌های علمی در جهت توسعه مدیریت دانش

#### ۱-۲ دانش، پنهان اما تعیین کننده

دانش چیست؟ این سوالی است که پیش از اینکه به بحث مدیریت دانش بپردازیم، باید به وضوح پاسخ داده شود. برخی دانش را صرفاً اطلاعات می‌دانند. در نظر این افراد، دانش، ارزیابی ما از دنیای واقعی است. مثلاً اینکه سرمایه شرکت‌های رقیب ما چقدر است؟ چه استراتژی‌هایی را اتخاذ کرده‌اند را جزو دانش به‌شمار می‌آورند. برخی دیگر، دانش را تنها محدود به مهارت‌ها و تخصص‌های کاربردی می‌دانند. در نظر اینها، مهارت تراشکاری یک استاد تراشکار و یا مهارت تدریس یک استاد دانشگاه، مصادیق واقعی دانش هستند. اما واقع امر این است که همه این موارد، مصادیقی از دانش هستند. به طور خلاصه، هر گونه اطلاعات پردازش شده‌ای که در جهت تحقق اهداف سازمان ما، مفید باشد، به نوعی دانش است. برای اینکه این تعریف دقیق‌تر شود، برخی از متخصصین<sup>۱</sup>، دانش را به چهار دسته تقسیم می‌کنند.

knowed<sup>1</sup> Lundval



۱- دانش چه چیزی (Know What)

۲- دانش چرایی (Know Why)

۳- دانش چگونگی (Know How)

۴- دانش چه کسی (Know Who)

مثلا در خصوص موضوعی مانند "زلزله"، دانش چه چیزی، شامل این می‌شود که بدانیم زلزله در چه محل-هایی و با چه قدرتی رخ داده‌است. دانش چرایی، علت فیزیکی این رخداد را ارائه می‌کند. مثلا می‌گویید، زلزله رخ داده‌است چونکه لایه‌های سطحی پوسته زمین، به یکدیگر، تماس پیدا کرده‌اند. دانش چگونگی، به این سوال پاسخ می‌دهد که مثلا برای جلوگیری از زلزله یا کاهش تلفات ناشی از زلزله، چه باید کرد. با به تعبیر دیگر، چگونه می‌توان تلفات ناشی از زلزله را کاهش داد. بالاخره دانش چه کسی، به این سوال پاسخ می‌دهد که چه متخصصینی، مهارت پیش‌بینی زلزله را دارند، یا اینکه چه کسانی می‌توانند در کاهش تلفات زلزله به ما کمک کنند.

از منظر دیگر، دانش را می‌توان بر روی یک طیف ترسیم کرد. یک سر این طیف، دانشی است که به راحتی می‌توان در قالب نوشته‌ها، فیلم، صوت، عکس، تصویر و حتی کلام، منتقل کرد. در حقیقت این دانش را دانش آشکار<sup>۱</sup> یا دانش گذشته<sup>۲</sup> می‌نامند. در سر دیگر این طیف، انواعی از دانش مانند مهارت، بصیرت، تجربه، بینش و شهود را داریم که به راحتی قابل کد کردن نیستند. انتقال این نوع دانش، بیشتر به این صورت انجام می‌شود که آدمهایی را که این دانش را دارند، از جایی به جایی دیگر منتقل کنیم. این دانش را عمدتا دانش ضمنی<sup>۳</sup> می‌نامند.

دانش، بدون انسان، معنایی ندارد. انسان، بازیگر اصلی در خلق، ذخیره‌سازی، انتشار و به‌کارگیری دانش است. دانش در تاروپود سازمان شما، در فرهنگ سازمانی شما، در قوانین و دستورالعملهای کاری شما و در سیستمها و تکنولوژیهای به‌کاررفته در سازمان شما، نهفته است. دانش، نه فقط در افراد مجزا، بلکه در گروه-های انسانی، در اجتماعات و بالاخره در روابط بین سازمانها نهفته است. اینکه شرکت فورده، به عنوان یکی غول اتومبیل‌سازی، می‌تواند با انبوهی از شرکتهای قطعه‌ساز، بهترین رابطه تجاری را برقرار کند یا اینکه شرکتی مانند آمازون، بهترین ارتباط و هماهنگی را با مراکز فروش خود در سرتاسر دنیا دارد، نشان‌دهنده حجم بالایی از دانش است که در روابط بین این سازمانها، تجلی پیدا کرده‌است.

سؤال اصلی در اینجا این است که: آیا این سرمایه در دستان ماست؟

به طور خلاصه، در سازمان دانش محور، دانش، مهمترین دارایی سازمان است، یادگیری، مهمترین مهارت انسانهاست و بالاخره انعطاف و تغییر، شرط لازم ماندگاری و موفقیت است.

پس از بیان مقدمات، این سؤال پدید می‌آید که آیا، ما در سازمان خود، سرمایه‌های دانشی‌مان را تحت کنترل داریم؟ آیا به راستی همان‌گونه که چندین برنامه در «برنامه‌ریزی استراتژیک»، «ارزیابی عملکرد

<sup>1</sup> Explicit Knowledge

<sup>2</sup> Codified Knowledge

<sup>3</sup> Tacit Knowledge



سازمانی»، «افزایش بهره‌وری» و .. داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم‌افزارها و ساختارهایی برای حسابداری، انبارداری و ... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه‌های ملموس خود داریم، در مدیریت

سرمایه‌های ناملموس خود (که اصلی‌ترین آن دانش است) کاری کرده‌ایم. جالب آنجاست که مدیریت سرمایه‌های ناملموس، با صرف هزینه نسبتاً ناچیز در برابر مدیریت سرمایه‌های ملموس در بسیاری شرکت‌ها باعث رشدهای چشمگیر و باور نکردنی شده است.

شاید سؤال‌های ذیل و پاسخ‌های تلویحی ما به آنها بتواند، اندکی میزان مدیریت و تسلط ما را بر سرمایه‌های دانشی‌مان مشخص نماید:

- ✓ آیا ما دانش‌وران سازمان خود را می‌شناسیم؟ آیا می‌دانیم پاسخ یک مشکل سازمانی را چه کسانی می‌دانند؟
- ✓ آیا ما می‌دانیم ارزش تجربیات اندوخته شده در ذهن پرسنل‌مان چقدر است؟ آیا می‌دانیم چقدر سرمایه با از دست رفتن هر یک از پرسنل (به علل بازنشستگی، اخراج، باخريد، ...) از دست ما می‌رود؟
- ✓ آیا تاکنون سعی در استخراج دانش مهارتی پرسنل‌مان که در اذهان آنهاست، نموده‌ایم؟
- ✓ آیا می‌دانیم رقبای ما در آینده ممکن است به چه دانشی دست پیدا کنند؟ آیا برای رسیدن به دانش‌های رقابت‌پذیر و برنده، هدف‌گذاری استراتژیک کرده‌ایم؟
- ✓ ما چقدر خرج تولید یک دانشکار و خبره می‌کنیم؟ به چه بهایی حاضریم او را از دست بدهیم؟
- ✓ چقدر از ارزش کالا یا خدمات تولیدی ما را دانش تشکیل می‌دهد؟
- ✓ ارزش دانشی که در طول یک پروژه یا یک سال در سازمان تولید می‌شود چقدر است؟ آیا این دانش‌ها را مستند و سپس قابل بازیابی می‌کنیم؟ تاکنون چه مقدار دانش تکراری (دانشی که قبلاً خودمان تولید کرده یا خریده‌ایم) خریداری نموده‌ایم؟
- ✓ آیا به میزان نقش‌مان در بازار دانش کالای خود فکر کرده‌ایم؟
- ✓ آیا در سازمان ما شعار «دانش قدرت است» حاکم است یا شعار «تبادل دانش قدرت است»؟
- ✓ آیا از سیستم‌های اطلاعاتی حداکثر استفاده را می‌کنیم؟ آیا وجود سیستم‌های اطلاعاتی صرفاً باعث تسهیل و تسریع شده یا باعث افزایش دانش سازمانی سودزا نیز بوده است؟
- ✓ وقتی یک کارشناس بازنشسته می‌شود، آیا با دانش او هم خداحافظی می‌کنیم؟
- ✓ آیا جایگاهمان را می‌توانیم حفظ کنیم؟
- ✓ آیا می‌توانیم "بسته دانشی خود" را بفروشیم؟ بسته دانشی شرکت رقیب را چقدر حاضریم بخریم؟
- ✓ آیا اعضای سازمان از اعتلای سطح دانش خود در سازمان خرسندند؟





✓ چقدر حاضرید بپردازید که یک بانک اطلاعاتی هوشمند و قابل مسأله‌یابی از تمامی تجارب انجام شده، فقط در شرکت خود، داشته باشید؟ یا آنکه چقدر حاضرید بپردازید که «هر چه را می‌دانیم، واقعاً بدانیم (قابل بازیابی و استفاده باشد)»؟

پاسخ‌گذرا به سؤالات فوق و بسیاری از سؤالاتی که در اینجا بیان نشد، می‌تواند نشانگر وضعیت دانشی سازمان شما باشد.

بدون تردید سازمان شما در همه سؤالات و سایر سوالاتی که در بالا نیامده‌است، در وضعیت کاملاً مطلوبی نیست و بنابر این سرمایه دانشی شما در دستان شما نیست.

شما می‌دانید چقدر ساختمان، ماشین آلات، میز و صندلی و ... دارید و با فشار چند دکمه می‌توانید انواع چینش‌های آن را گزارش‌گیری کنید، اما نمی‌دانید در سازمان شما (بخصوص اگر بزرگ باشد) چگونه پاسخ هر سؤال را در کمترین زمان، و در بهترین شکل و از بهترین خبره‌ها، بیابید.

## درک این نکته، آغاز فرآیند مدیریت دانش است.

### مدیریت دانش، مدیریت سرمایه‌های پنهان شما

بر اساس دغدغه‌های ذکر شده، ایجاد فرآیندی که مدیریت دانش را انجام دهد، ضروری است. هم‌اکنون مدیریت دانش، با توجه به احساس نیاز صنعت و نیز توجه خاص آن به دانش، به صورت یک علم وسیع که در دانشکده‌های علوم صنایع، کامپیوتر، مدیریت و اقتصاد جهان تدریس می‌شود، درآمده است.

هر ساله مقادیر معتناهی مقاله در نشریات معتبر علمی جهان، کتاب در انتشارات دانشگاهی جهان، رساله‌های کارشناسی ارشد و دکتری در این زمینه تولید می‌شود. بسیاری از شرکت‌های بزرگ و کوچک اقدام به پیاده‌سازی جنبه‌های مختلف آن نموده‌اند و در نتیجه همین پیاده‌سازی‌ها به عنوان موردکاوی<sup>۱</sup> مورد توجه دانشگاهیان قرار گرفته است.

خوشبختانه این علم بسیار جوان است و ورود شرکت‌های ایرانی به این عرصه می‌تواند باعث رشد سریع و تبدیل شدن آنها به "شرکت‌های دانش محور" شود.

پیش‌رو بودن در این عرصه مستلزم آغازی سریع نیز می‌باشد. شرکت‌های پیش‌رو در زمینه «مدیریت سرمایه‌های ملموس»، هم‌اکنون ثمره سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در مدیریت دانش را با در دست گرفتن بازار بدست می‌آورند.

شکل‌گیری JIT (تولید به هنگام<sup>۲</sup>) در تویوتا، MRP درفورد و .. از این دست مثال‌ها هستند.

<sup>۱</sup> . case studie

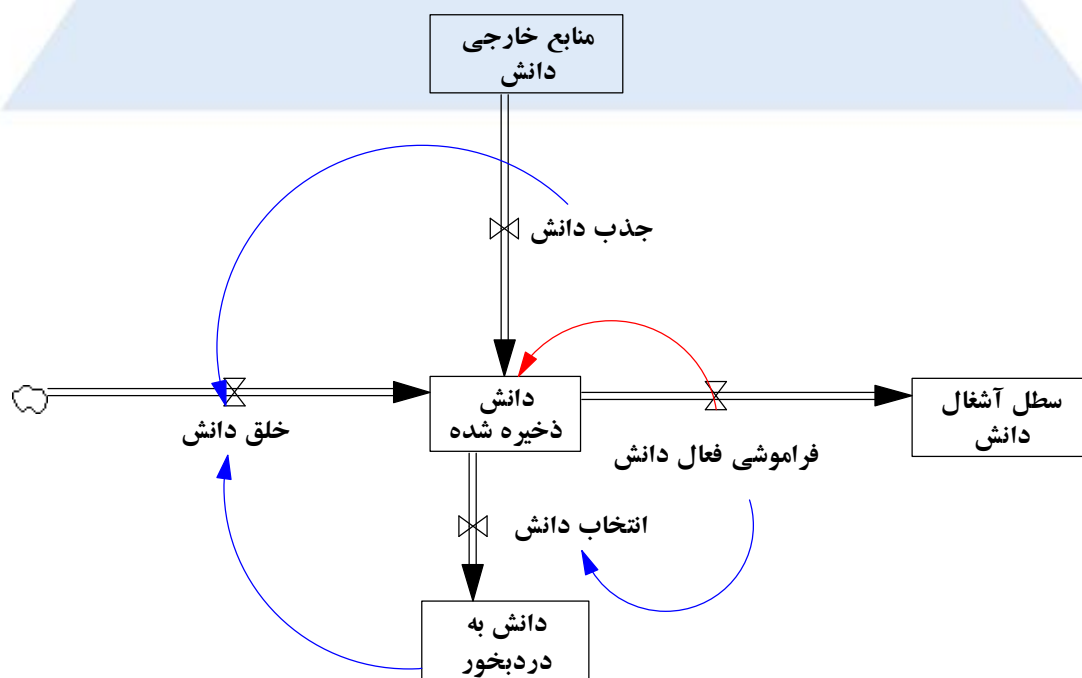
<sup>۲</sup> . Just In Time

مدیریت دانش، نگرشی است که می‌تواند از سوی مدیریت فعلی سازمان‌ها با کمی انعطاف پیاده‌سازی شود و رقابت‌پذیری در آینده، پیش‌رو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید، خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه‌های دانشی را به ارمغان بیاورد.

### ۱-۳ مدیریت دانش چیست؟

شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی، برای پیاده‌سازی آن ضروری است. در این نوشتار کوتاه سعی می‌کنیم، مدیریت دانش را نه لزوماً به صورت آکادمیک، بلکه بر اساس نشان دادن نتایج و راه‌کارهای ملموس آن بشناسیم.

مدیریت دانش نیز، چیزی نیست جز مدیریت این سرمایه از ابتدا تا انتهای دوره‌های حیات آن. به تعبیر واضح‌تر، مدیریت دانش، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتشار و به‌اشتراک‌گذاری دانش و بالاخره به‌کارگیری دانش است. سازمان شما باید به خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کند، در صورت لزوم، آنرا خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان کسب نماید. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازهای شما تطبیق داده شده و به تعبیری، آماده شود و به صورت مناسب، ذخیره‌شود تا در زمان و مکان و شرایط مورد نیاز، مورد استفاده قرارگیرد. در این بین، دانش نباید به صورت یک آب راکد، در جایی محبوس شود. دانش بایستی مانند یک چشمه جوشان در سازمان شما (در هر جایی که نیاز است و در هر زمان که نیاز است) جریان داشته باشد و همه کسانی را که تشنه آن هستند، سیراب کند. همانطور که آب راکد، ارزش چندانی ندارد و بعد از مدتی می‌گندد، دانش به اشتراک گذاشته نشده هم، ارزش چندانی ندارد و سرمنشا خیر و برکت زیادی نخواهد بود. در شکل زیر، مدل دینامیک مدیریت دانش، به طور ساده نشان داده شده است.





همانطور که در شکل بالا مشاهده می کنید، این فرآیندها، اثرات متقابلی بریکدیگر دارند. نکته قابل ذکر این است که دانش، ممکن است که تاریخ مصرفش گذشته باشد. در چنین حالتی، لازم است که این دانش را فراموش کرد تا دست و پاگیر نباشد.

سازمانی که به خوبی این ۵ فرآیند (خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده) را مدیریت می کند، سازمانی دانشی یا دانش محور<sup>۱</sup> است. در چنین سازمانی، ارزش پرسنل سازمان دیگر به قدرت بدنی یا حتی نظم و انضباط کاری نیست، بلکه به توانایی آنها در انجام فعالیت های دانشی است. به این نوع پرسنل، عنوان کلی دانش ور یا دانش کار<sup>۲</sup>، اطلاق می شود.

**کشف دانش:** فرآیندهایی که دانش مورد نیاز شما را پیدا کند و مهم تر از آن در جهت نمایان ساختن نیاز شما به دانش خاص، نیاز آفرینی کند، کشف دانش محسوب می شود. شناسایی منابع دانشی درون و بیرون سازمان در این حوزه بسیار مهم است.

**خلق دانش:** فرآیندی است که طی آن، دانش مورد نیاز شما، در داخل سازمان شما، خلق می شود. به عنوان مثال، روش جدیدی از پاسخگویی به نیازهای مشتریان، می تواند دانشی باشد که در بخش بازاریابی و فروش شما، توسط پرسنل پشتیبانی، کشف شده باشد.

**کسب دانش:** فرآیندهایی که طی آن دانش مورد نظر، در اختیار سازمان قرار می گیرد. مثلاً سازمانی که اقدام به استخدام چند فرد ماهر در زمینه طراحی محصول می نماید، در حقیقت، دانش این افراد را کسب کرده است.

**نگهداری دانش:** این که چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازیابی حداکثری فراهم شود، فرآیندهای نگهداری دانش را شامل می گردد. سازمان شما می تواند دانش را در آرشیو نقشه ها، دستورالعملها، روشها و حتی کتابخانه تخصصی سازمان شما نگهداری کند.

**تسهیم و تبادل دانش:** دانش بایستی در سازمان شما به راحتی تبادل شود. مسأله وقتی پیچیده می شود که بخش عمده از دانش سازمانی شما در اذهان نخبگان است و استخراج آن فرآیندهای خاص خود را می طلبد. به اشتراک گذاری دانش، ممکن است از طریق جلسات بحث گروهی، سوال و جواب با نخبگان و یا حتی ارسال یک ایمیل به اعضای سازمان باشد.

**بکارگیری و توسعه دانش:** فرآیندهایی که دانش گرفته شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می دهد و نیز امکان بکارگیری دانش در ساحت های مختلف کاری شما را برآورده می سازد. دانش به کار گرفته شده، بایستی اثر خود را در افزایش اثربخشی یا افزایش بهره وری سازمان شما نشان دهد.

**ارزیابی دانش:** در پایان هر سیکل دانشی، بایستی دانش به دست آمده به لحاظ میزان رشدی که در سازمان ایجاد نموده، ارزیابی شود. ارزیابی دانش فرآیندهای گوناگونی دارد که هر یک با توجه به نوع اهداف سازمان، تحلیل هزینه ها و درآمدها و نتایج کیفی و کمی می پردازد.

<sup>1</sup> Knowledge Based Organizations

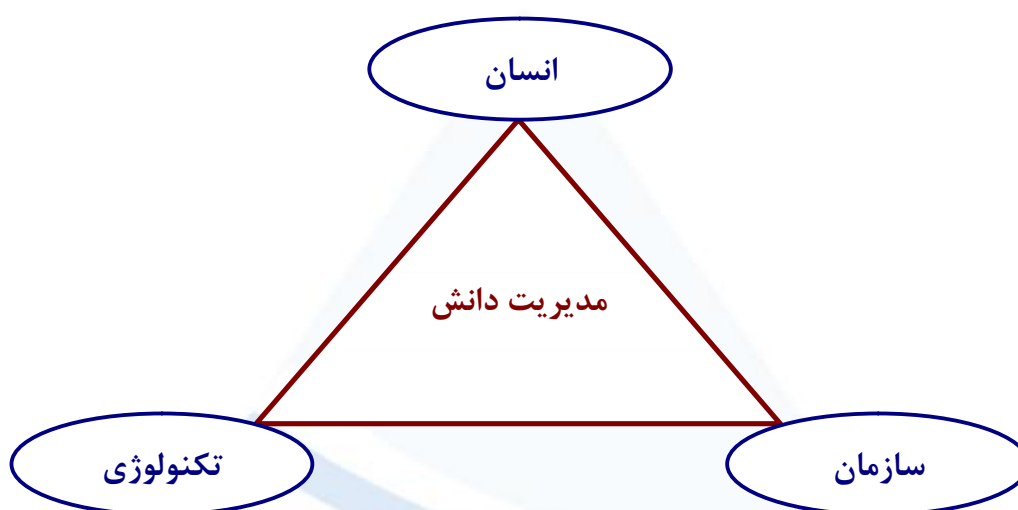
<sup>2</sup> Knowledge Worker



به طور کلی سیکل نشان داده شده در شکل بالا همواره در همه سازمانها در حال انجام شدن است. اما نکته مهم در اینجا اشراف به گردش و نیز بکارگیری فرآیندهایی برای «حداکثرسازی سرعت»، «حداقلسازی هزینه»، «حداکثرسازی اثربخشی» و «جلوگیری از پرش‌های نافرجام» است.

تاکنون صدها ابزار، مدل، فرضیه و نظریه درباره مدیریت دانش و ناظر به همین فرآیندها خلق شده‌اند. برای کاربردی‌تر شدن این بحث، برخی ابزارها و تجارب موفق در حوزه مدیریت دانش وجود دارد را نیز ارائه می‌کنیم.

به طور کلی هرگونه تغییر در یک سازمانی ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساحت شامل ساختار، تکنولوژی و انسان می‌گردد.



نمودار ۱-۵ ساحت‌های سه‌گانه اثرگذاری مدیریت دانش در سازمان

تغییر در سازمان، بر ساختارها اثرات اصلاحی یا ایجاد یا حذفی می‌گذارد (ساخت ساختار)، یا باعث ایجاد، تغییر و یا حتی حذف تکنولوژی می‌شود (ساخت تکنولوژی)، و دیدگاه درباره انسان را به عنوان عنصر اصلی سازمان، متحول می‌سازد (ساخت انسان). یک تحول، زمانی خواهد توانست تحولی پایدار و مؤثر باشد که در هر سه این ساحت‌ها به بهترین شکل ایفای نقش نماید.

مدیریت دانش نیز با در نظر گرفتن هر سه این موضوعات سعی در ایجاد تحول در همه آنها (که مجموعاً کل سازمان را شکل می‌دهند) دارد.

در این بخش برای آشنایی با تحولاتی که مدیریت دانش در این سه موضوع ایجاد می‌نماید، در هر یک مثال‌هایی از راه‌حل‌ها و راه‌کارهای مدیریت دانش را به همراه نمونه‌های مطالعاتی از شرکت‌ها عنوان می‌نماییم. همچنین در هر بخش برخی معضلات شرکت‌های ایرانی، که در نمونه‌گیری علمی انجام شده از شرکت‌های ایرانی، انجام گردیده است، مورد اشاره قرار می‌گیرد.



## فصل دوم

# پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

### مقدمه

در ابعاد گوناگون پیاده‌سازی مدیریت دانش در سه بخش سازمان، فناوری و انسان بطور خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدیهی است که این موارد شامل تمامی متدهای مدیریت دانش نیست. برای آشنایی بیشتر، به نمونه‌هایی از تجربه پیاده‌سازی در شرکتها اشاره شده است.

### ۱-۲ مدیریت دانش در سازمان

سازمان مبتنی بر دانش، تفاوتی با سازمان‌های نسل‌های پیش از خود دارد. این نوع سازمان به لحاظ نوع ساختار به گونه‌ای طراحی شده که تولید دانش مطلوب، دسترسی، تسهیم و به‌کارگیری آن را حداکثر می‌نماید. همچنین در چنین سازمان‌هایی علاوه بر شکل‌گیری «فرهنگ دانشی»، واحدها و فرآیندهای دانش پرور، تسهیل‌کننده روابط دانش، و افزایش دهنده دانش شکل می‌گیرد. پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح سازمان اگرچه ممکن است هزینه‌بر باشد، اما در عوض سرمایه‌های دانشی و متعاقب آن سایر سرمایه‌ها را بخصوص در مراحل ابتدایی به سرعت افزایش می‌دهد.



در ادامه به صورت خلاصه برخی از راه کارها و روش های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ذکر می گردد و پس از آن تجربه های مربوط به آن و همچنین نتایج بررسی وضعیت شرکت های ایرانی به اختصار خواهد آمد.

### تدوین برنامه های استراتژیک بر مبنای دانش

بسیاری از سازمان ها برای تعیین هدف و دستیابی به آن از برنامه های استراتژیک سود می برند. توجه به مدیریت دانش در تدوین برنامه های استراتژیک و چشم انداز، باعث قرار گرفتن بندهای بسیار کلیدی در اهداف سازمان می شود که گاهی پیروزیهای آینده شرکت را رغم می زند و نیز عدم توجه به آن در بازار رقابتی و دانشی امروز، باعث شکست های جبران ناپذیر می گردد. روش تدوین برنامه های استراتژیک بر مبنای دانش، همانند روش های مرسوم در برنامه ریزی، اما با لحاظ کردن توجه به سرمایه های دانشی و فکری<sup>۱</sup> و آینده نگاریهای تکنولوژیکی و دانشی<sup>۲</sup> می باشد. این کار به وسیله حضور تیم دانش در این برنامه ریزیها ممکن می گردد.

### شکل دهی گروه های دانشی<sup>۳</sup>

گروه های دانشی در سازمان ها، مهم ترین مجریان مدیریت دانش در سازمان هستند. تیم های دانشی، قرار است که به خلق، کسب، ذخیره سازی، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان کمک کنند. این گروه ها، در حقیقت خط شکن هایی هستند که در سازمان، قدم به قدم، مدیریت دانش را توسعه می دهند. به طور کلی تیم های دانش در سطوح مختلف سازمان تشکیل می شوند. در سطح مدیریت عالی، مدیران با حفظ سمت های خود، اعضای تیم دانش عالی سازمان را شکل می دهند.

این افراد تدوین استراتژی دانشی سازمان را با همکاری دیگر تیم ها در سطوح بعدی بر عهده دارند. همچنین همه تیم های دانش دارای ترکیبی تعریف شده و اعضای همچون CKO<sup>۴</sup> و ... می باشند. هر کدام از این اعضا در تیم وظایفی مشخص و نیز خصوصیات برای عضویت دارند. تیم های مدیریت دانش سطوح پایین تر سازمان، معمولاً ترکیبی از خبرگان امور کاری سازمان به همراه مشاوران خارجی خواهند بود. همه تیم ها به صورتی هماهنگ دستیابی به اهداف دانشی و رقابتی سازمان را پیگیری می کنند. طراحی آیین نامه های مدیریت دانش در سازمان<sup>۵</sup> بر عهده این گروه ها می باشد.

<sup>1</sup>. Intellectual Assets

<sup>2</sup> Knowledge And Technology Foresighting

<sup>3</sup>. Knowledge Teams

<sup>4</sup>. Chief Knowledge Officer

<sup>5</sup> Knowledge Management Protocols



### نظام پاداش‌دهی و دستمزد مبتنی بر دانش

بخشی از نظام‌های جبران دستمزد<sup>۱</sup> می‌تواند بر اساس دانش و میزان تولید، توسعه یا تسهیم و تبادل آن شکل گیرد. سازمان‌های دانش محور با ایجاد رویه‌ها و چک‌لیست‌هایی برای سنجش مقادیر مذکور برای هر یک از کارکنان، از اهرم انگیزش برای پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده می‌نمایند. مدل‌های مختلف مورد استفاده برای انجام این کار به نوع فعالیت سازمان وابسته است. به عنوان مثال، در برنامه توسعه سازمان ملل (UNDP)، هر کدام از پرسنل، بر اساس میزان تلاشی که در به اشتراک‌گذاری دانش خود با همکارانش دارد، پاداش می‌گیرد.

### سیستم‌های ارزیابی دانش سازمان

سازمان‌ها سیستم‌های گوناگونی برای ارزیابی خود دارند. ارزیابی بر اساس متد DOE، کارت امتیازی متوازن (BSC) و ... از این گونه‌اند. هر یک از این سیستم‌های ارزیابی با مطرح کردن معیارهای سنجش سازمان و با استفاده از اطلاعات به دست آمده از فعالیت سالانه سازمان سطح سازمان را در مساله مورد نظر سنجیده و برای اصلاح آن پیشنهادهای آرایه می‌دهد. مدیریت دانش نیز در سال‌های اخیر به ابزارهای مختلفی برای سنجش مجهز شده است.

شکل‌گیری ترازنامه منابع انسانی<sup>۲</sup>، ترازنامه سرمایه فکری<sup>۳</sup>، متدهای اندازه‌گیری نقش دانش در ارزش افزوده، سیستم‌های دینامیک ارزیابی دانش<sup>۴</sup> باعث می‌شود که مدیران سازمان قابلیت مقایسه خود را به جهت سرمایه‌های فکری و دانشی، با دیگر سازمان‌ها پیدا کرده و رشد سازمان خود را در این سرمایه‌های تعیین کننده ارزیابی نموده و بهبود بخشند.

<sup>1</sup>.Compensation Reward

<sup>2</sup>.Human Resource Statement

<sup>3</sup>.Intellectual Capital Statement

<sup>4</sup>.Dynamic Knowledge Assessing Systems



## جعبه ۱: تجربه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکتها (سازمان)

شرکت HP با بیش از ۱۱۲۰۰۰ کارمند، با داشتن جمعیت انبوهی از خبرگان متخصص، در سال ۱۹۹۵ تصمیم به آغاز پیاده‌سازی مدیریت دانش گرفت. بر این اساس ۲۰ پروژه به صورت همزمان در شرکت آغاز شد. اولین پروژه، برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس دانش بود و شعار اصلی چشم‌انداز آنرا فرانک کاروبا (frank carruba) به این صورت مطرح کرد «اگر تنها HP آن چه را که می‌دانست (آنچه در ذهن خبرگان HP بود)، می‌دانست.»

این پروژه باعث ارتقاء جدی سطح HP در میان رقبا در طی سالهای بعد شد.

شرکت KMPG از بزرگ‌ترین شرکت‌های مشاور مهندسی اروپایی، ۳۰۰ مدیر خود را از اقصی نقاط جهان جمع نمود و استراتژی دانشی خود را به صورت «آشنایی مدیران با نیازهای واقعی جامعه و دیدگاه‌های آنان» تعریف نمود. اولین قدم این استراتژی اجلاس بزرگ مدیران با نمایندگان فیلسوفان، هنرمندان، نویسندگان، دانشجویان و ... بود.

بسیاری از شرکت‌ها، به این نتیجه رسیدند که در عصر کنونی باید بصورت: «All Brains, No Body» به معنای همه مغز و نه بدن، عمل کنند. این سازمان‌ها، پیشرفته‌تر از ساختارهای هرمی و شبکه‌ای عمکل کرده و تمامی عملیات اجرایی را برونسپاری<sup>۱</sup> می‌کنند و به این ترتیب تنها کار تولید دانش که ارزش افزوده‌ای چند برابر را ایجاد می‌کند، وظیفه خود قرار می‌دهند.

شرکت‌هایی همچون Heineken و Novacore از این گروهند.

شرکت BP به عنوان یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های نفتی جهان، پروژه شکل‌دهی تیم‌های دانشی مجازی<sup>۲</sup> را برای حداکثرسازی تبادل دانش در سازمان خود با اختصاص صد و پنجاه میلیون دلار پیاده‌سازی نمود.

شرکت Hoffman-Laroche (شرکت شیمیایی اروپایی) با فرآیندی قدم به قدم شکل‌دهی گروه‌های دانشی کوچک از بهترین‌های سازمان در عرصه‌های مختلف، در جهت خلق فرآیندهای مبتکرانه جدید، را آغاز نمود.

شرکت بیمه و امور مالی Skandia، ترازنامه سالیانه خود را به دو قسمت تقسیم نمود. ترازنامه مالی و ترازنامه دانشی. بر اساس این ترازنامه ارزش مسائلی همچون «سرمایه فکری»، «تجارب نهادینه شده»، «تکنولوژی سازمانی»، «ارتباط با مشتری»، «مهارت‌های حرفه‌ای»، اندازه‌گیری و سنجش شد.

<sup>۱</sup>.Outsource

<sup>۲</sup>.Virtual Knowledge Teams





## ۲-۲ مدیریت دانش در آیین فناوری

فناوری اطلاعات در سال‌های اخیر، پیشرفت‌های قابل توجهی نموده است. شکل‌گیری سیستم‌های مدیریت اطلاعات<sup>۱</sup>، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری<sup>۲</sup> و سیستم‌های بهره‌مند از قابلیت هوش مصنوعی<sup>۳</sup> باعث تسریع، تدقیق، و بهینه‌سازی بسیاری از فرآیندهای کاری در سازمان‌ها شده است. مدیریت دانش نیز از تکنولوژی اطلاعات به عنوان یک ابزار نیرومند در جهت بهبود فرآیندهای خود، استفاده می‌کند. در ادامه مجموعه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی که در پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش بسزایی ایفا می‌کنند، معرفی می‌شود.

اگر چه این سیستم‌ها، معمولاً هزینه‌بر هستند، اما تأثیرات آنها و افزایش سرعت و دارایی‌های دانشی سازمان در اثر پیاده‌سازی آن، استفاده از آنها را مقرون به صرفه و فراگیر ساخته است.

### پیاده‌سازی صحیح سیستم‌های اطلاعاتی

در بسیاری از سازمان‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی بدون هدف گذاری دقیق و صرفاً بر اساس یک احساس نیاز مبهم صورت گرفته است. در نتیجه حداکثرسازی اثر بخشی سیستم‌های اطلاعاتی در این سازمان‌ها مقدور نیست. مدیریت دانش با استفاده از مدل‌های تخصیص هزینه بر اساس برنامه‌های استراتژیک دانش و نیز اثرگذاری هر کدام از متدها و سیستم‌های اطلاعاتی، بهترین نحوه هزینه و سوددهی را تعریف می‌نماید.

### سیستم‌های ذخیره‌سازی دانش‌های تولید شده در گذشته

بسیاری از سازمان‌ها با این مشکل مواجهند که مقدار قابل توجهی از دانش آنها در ذهن کارکنان می‌باشد. این دانش‌ها با استخدام پرسنل و طی سال‌ها سرمایه‌گذاری شرکت به وجود می‌آید و با رفتن او (به صورت بازنشستگی، فوت، اخراج و ...) این دانش نیز از کف سازمان می‌رود.

همچنین پروژه‌های پیاده‌سازی شده در شرکت‌ها، همواره تجارب گران‌بهایی برای سازمان در حل مسائل به ارمغان می‌آورد. که این تجارب با صرف هزینه‌های گزافی به دست می‌آید، اما به دلیل عدم وجود سیستمی برای ضبط و بازیابی ساده، پس از مدتی سازمان مجبور به کسب مجدد آن دانش (به صورت‌های گوناگون مثل استخدام کارشناس خبره، گرفتن مشاوره از سازمان‌های مشاور، صرف زمان کارشناسان به حل مجدد مسأله و ...) می‌شود.

مدیریت دانش سیستم‌های گوناگون کامپیوتری را برای استخراج دانش از ذهن کارشناسان و خبرگان، ایجاد انگیزه برای ارائه دانش خود، ضبط و بازیابی سریع و آسان نتایج پروژه‌ها، ضبط و بازیابی درس‌های آموخته شده در پروژه‌ها و سنجش میزان بکارگیری دانش‌های پایگاه دانش در سازمان، به کار می‌گیرد. این سیستم‌ها به صورت نرم‌افزارهای تحت شبکه سازماندهی می‌شود.

<sup>1</sup>.Managing information systems

<sup>2</sup>.Managing support systems

<sup>3</sup>.Artificial intelligence



### سیستم‌های تبادل اطلاعات و گروه‌های مجازی<sup>۱</sup>

از معضلات شرکت‌های بزرگ با تعداد زیادی خبره در مناطق جغرافیایی مختلف، چگونگی طراحی تماس‌های مؤثر و کارآمد بین این نیروها در پروژه‌ها و فرآیندهای کاری است. درگاه‌ها<sup>۲</sup> و گروه‌های مجازی نیز به همین منظور طراحی و پیاده‌سازی می‌شود.

### سیستم‌های نقشه دانش

«کدامیک از پرسنل، در کجا، چه تخصصی، و در چه حدی دارد و تا چه مقدار امکان همکاری در یک مورد خاص را دارد؟» این سؤال است که همواره در بسیاری از سازمان‌ها به کرات پرسیده می‌شود و در بسیاری از اوقات در اثر نبودن سیستمی که پاسخ این سؤال را به دقت بدهد، شکل‌گیری تیم‌های با توان پایین، و یا استخدام غیر ضروری نیروهای خبره جدید رخ می‌دهد. نقشه‌های دانش<sup>۳</sup> با شکل‌دهی بانک‌های اطلاعاتی دانشی پرسنل و سنجش سطح دانش آن‌ها در زمینه‌های مختلف و میزان اوقات قابل تخصیص ایشان، سازمان را در شکل‌دهی کامل‌ترین تیم ممکن برای پروژه یا حل مسأله خاص یاری می‌دهد.

1. Virtual groups

2. Portals

3. Knowledge maps



## جعبه ۲: تجربه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌ها (فناوری)

شرکت AT&T (شرکت مخابراتی آمریکایی) در جهت جمع‌آوری دیدگاه‌های مشتریان، و مرتبط ساختن آن با بخش‌های مختلف، سیستم جامع اطلاعات مشتریان را به صورت پایگاه دانش شکل داد. اطلاعات این پایگاه دانش توسط کسانی که با مشتریان مواجه بودند، وارد می‌شد. این افراد در جهت تسهیم دانش خود به صورت‌های گوناگون تشویق می‌شدند. سپس مدیران این اطلاعات را مطالعه و ویرایش نموده و برای استفاده دیگر اعضا و گروه‌های سازمان منتشر می‌کردند.

شرکت Teltech در جهت ایجاد نقشه دانش، سیستمی کامپیوتر تحت شبکه طراحی نمود که نشان می‌داد چه دانشی را در کجا و توسط چه کسی می‌توان یافت. این شبکه با بیش از ۳۰,۰۰۰ فرآیند تکنیکی خلق شده توسط خبرگان، آغاز به کار کرد و ماهانه بین ۵۰۰ تا ۱۲۰۰ فرآیند جدید به آن اضافه می‌گردید.

بسیاری از شرکت‌ها، در مواجهه با انبوه اطلاعات و دانش‌های موجود در اینترنت و غیره با مشکلی جدی مواجه هستند. این مشکل با عنوان دام‌های دانش<sup>۱</sup> معرفی شده و نقشه‌های دانش شبکه‌ای با هدف دستیابی به دانش‌های تصفیه شده<sup>۲</sup>، شکل گرفته‌اند. شرکت فیلیپس از این متد استفاده نموده است.

شرکت مشاوره‌ای KMPG، سیستمی به نام open access مبتنی بر اینترنت طراحی نمود. این سیستم برای تشویق آرشيو کردن دانش موجود در فرآیند و ذهنیت کارکنان شکل گرفت. این سیستم ارتباط بین مراکز نخبگان سازمان را نیز برای حل مسائل مختلف ممکن می‌ساخت.

همچنین امکان دسترسی به خبرهای جدید در مورد محصولات KMPG و رقبا، نام‌ها و تلفن‌ها، ایندکس تمام منابع و موتور جستجو برای تمام کارمندان (کامپیوترهای شخصی خود) را ممکن می‌ساخت.

شرکت Siemens، با طراحی سیستمی تحت عنوان sharenet دانش‌های پروژه‌ها را از افراد دریافت می‌نمود و با قابلیت جستجو در شبکه، امکان استفاده از تجارب و افراد مجرب پروژه‌های پیشین را مهیا می‌ساخت.

شرکت‌های Xerox، داروسازی Lilly، Prector & Gamble (لوازم بهداشتی و شوینده)، سیستم‌هایی با نام‌های Eureka, DocuShare و ... با قابلیت‌های گوناگون ثبت تجربیات، بازیابی آنها، نقشه دانش و ... طراحی و پیاده‌سازی نموده‌اند. این سیستم‌های به صورت پورتال (درگاه) نیز عمل می‌کنند.

شرکت HP، با یکارگیری Lotus Notes به عنوان یک ابزار تکنولوژیکی، راه حلی برای تبادل اطلاعات بین کارشناسان خود در اقصی نقاط جهان، بوجود آورد.

<sup>۱</sup>. Knowledge traps

<sup>۲</sup>. White spots



### ۳-۳ مدیریت دانش در منابع انسانی

منابع انسانی، ارزشمندترین منابع از دیدگاه مدیریت دانش محسوب می‌شوند. خبرگان و کارشناسان سازمان، همچون پایگاهی از دانش طی سال‌ها، تجارب، روندها، راه‌حل‌ها، ابتکارات، و غیره را به صورت دانش پنهان یا ضمنی<sup>۱</sup> در ذهن خود جمع‌آوری می‌نمایند. سازمان‌های غیر دانش محور از این منابع ارزشمند، تنها در زمان حوادث استفاده کرده و هیچ برنامه‌ای برای مدیریت این منابع ندارند. در صورتیکه سازمان‌های دانش محور تمام تلاش خود را جهت افزایش این سرمایه، استخراج و نگهداری آن و حداکثرسازی تبادل بین آنها مصروف می‌دارند.

در ادامه برخی متدهای پیاده‌سازی مدیریت دانش برای مدیریت منابع انسانی دانش کار ذکر می‌گردد.

#### ♦ ایجاد فرهنگ سازمانی مدیریت دانش

فرهنگ «دانش قدرت است»، در سازمان باعث می‌شود که ذهن خبره‌گان سازمان به صورت جعبه‌های سیاه و ناشناخته باقی بماند و همچنین باعث حداقل تبادل بین خبرگان، که مهم‌ترین نقش را در افزایش دانش سازمان دارند، می‌شود.

این فرهنگ باید به فرهنگ «تبادل دانش قدرت زاست» تبدیل شود. قاعدتاً انتقال به این فرهنگ در سازمان مستلزم تلاش برنامه‌ریزی شده است.

تغییر فرهنگ سازمانی در یک برنامه بلند مدت و با پیاده‌سازی روش‌های گوناگون در جهت شکل‌گیری یک باور سازمانی میسر می‌شود.

#### ♦ انگیزش‌های غیر مادی

سازمان‌ها بایستی در جهت پیاده‌سازی واقعی مدیریت دانش، انگیزش‌های مناسب آن را پدید آورند. احساس بالندگی (افزایش سطح و جایگاه فرد به لحاظ شخصی) و نقش دادن به فعالیت دانشی مؤثر در ترفیع جایگاه سازمانی افراد، و نیز متمایز کردن دانش‌کاران موفق، در بسیاری از شرکت‌ها نقش مؤثری در همه‌گیر شدن فرهنگ دانشی سازمان داشته است.

<sup>۱</sup>. Tacit knowledge

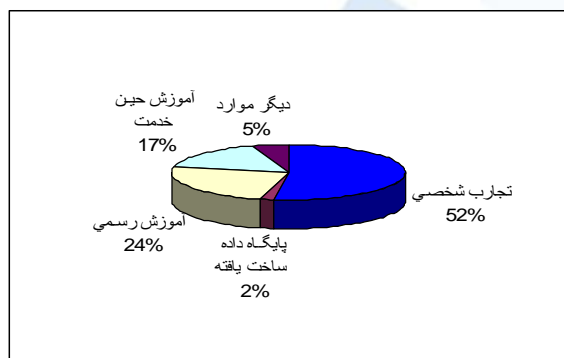


### جعبه ۳: تجربه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکتها (انسان)

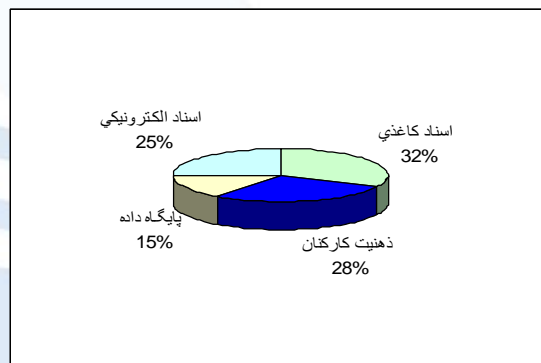
نمودارهای مؤسسه delphi (نمودار ۱-۲) نشان دهنده نتایج بررسی شرکت‌های آمریکایی است. نمودار ۱-۲-الف نشان دهنده میزان دانش‌های سازمان است. همانطور که مشاهده می‌شود بخش عمده‌ای از دانش‌های سازمان در ذهن کارکنان<sup>۱</sup> وجود دارد. نمودار ۱-۲-ب نیز نشان‌گر میزان نقش حامل‌های مختلف دانش در فرآیندهای کاری است. بر اساس این نمودار اکثر فرآیندهای سازمانی نیز بر اساس ذهنیت کارکنان شکل می‌گیرد. بدیهی است اگر ساختاری برای استخراج و نگهداری این دانش‌ها وجود نداشته باشد، بخش عمده‌ای از سرمایه فکری سازمان دست نیافتنی خواهد بود.

شرکت IBM، به تمامی کارشناسان خود سه سؤال را ابلاغ نمود. اولین سؤال how to win? (یک نوآوری برای برنده شدن) در عرصه کاری همان کارشناس بود.

سؤال دوم how to execute? به چگونگی پیاده‌سازی روش اجرایی آن می‌پرداخت؟ و سؤال سوم how to team? که کسانی را برای انجام آن کار مورد نیاز بود، نشان می‌داد. در اثر این برنامه که برای هر روش جدید پاداشی بر اساس امتیازات اخذ شده اختصاص می‌داد، ۱۱,۰۰۰ روش جدید در یک پایگاه جمع‌آوری شد.



نمودار ۱-۲ (ب) مبنای فعالیت دانشکاران



نمودار ۱-۲ (الف) توزیع دانشها در درون سازمان

<sup>۱</sup>.Employees brain



## فصل سوم

# مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان

### مقدمه

آنچه تاکنون در این نوشتار ذکر گردید، مربوط به تعاریف مدیریت دانش، لزوم اجرای آن در سازمان‌های امروزی و نیز تجربه‌های دیگران در این زمینه بود. اما مهم‌ترین نکته نحوه پیاده‌سازی این دیدگاه در سازمان است.

طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرآیند گام به گام و آرام صورت گیرد، چرا که تغییر ناگهانی نه تنها دردی را درمان نمی‌کند، بلکه می‌تواند باعث از دست رفتن سرمایه‌های موجود نیز شود.

روش‌های گوناگونی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش خلق شده است که تفاوت آنها ناشی از اختلاف نظرهای جزئی در مورد مدیریت دانش و نیز گوناگونی سازمان‌ها و نیازهایشان است.

نکته مهم در انتخاب یک روش پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، در نظر گرفتن رفتار کمی سازمان‌های ایرانی، منعطف بودن محتوای برنامه در سازمان‌های متفاوت، بهره‌گیری از متدهای پیاده‌سازی شده و تجارب آنها، و نهایتاً مرحله‌ای تدریجی بودن پیاده‌سازی است.

بر همین اساس روش پیاده‌سازی مدیریت دانش، به صورتی که در ادامه می‌آید، طراحی شده که با توجه به نمونه‌های بررسی شده سازمان‌های ایرانی می‌تواند مفید باشد.



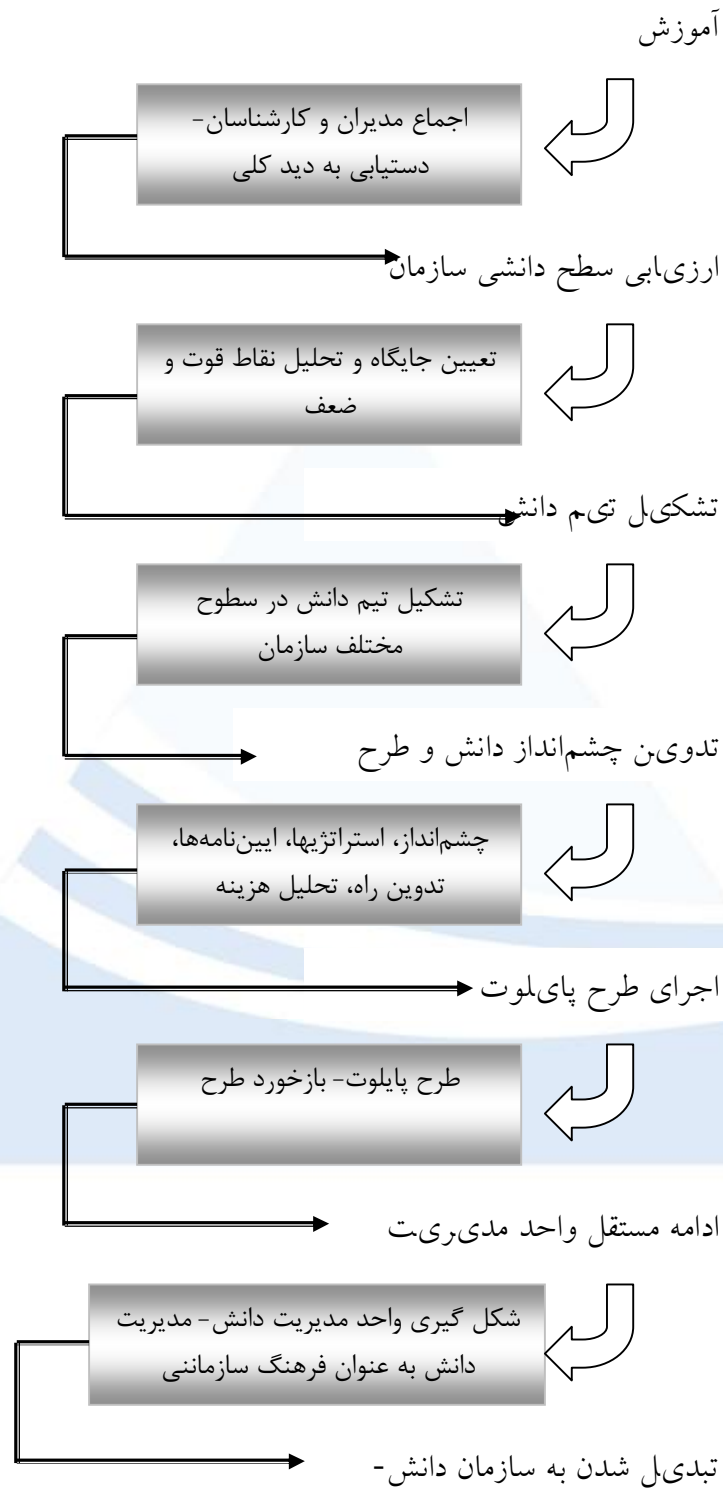
## ۱-۲ مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش

پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل شش مرحله می‌باشد که اجمالاً در نمودار ۱-۳ طراحی شده است. همچنان که مشاهده می‌شود، مراحل در آغاز فلش‌ها مشخص شده‌ند و مستطیل‌ها شامل نتایج هر بخش اجرای مدیریت دانش در سازمان است. در ادامه توضیحات کوتاهی درباره هر بخش می‌آید.

### ۷ آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران

اجرای هر طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم موضوع طرح در سطح کارشناسی را دارد. به خصوص آنکه مدیریت دانش، بایستی توسط خود اعضای سازمان راهبری و هدایت شود. بنابر این در ابتدای طرح بایستی کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان پیاده‌سازی شود. این کارگاه‌های آموزشی شامل موضوعاتی همچون موارد ذیل می‌شود:

- مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (مقدماتی)
- مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (پیشرفته)
- مدیریت دانش و IT
- فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، هست‌ها و بایدها؟
- چگونه سطح دانشی سازمان را افزایش دهیم؟
- مشکلات دانشی سازمان ما
- راه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مشابه

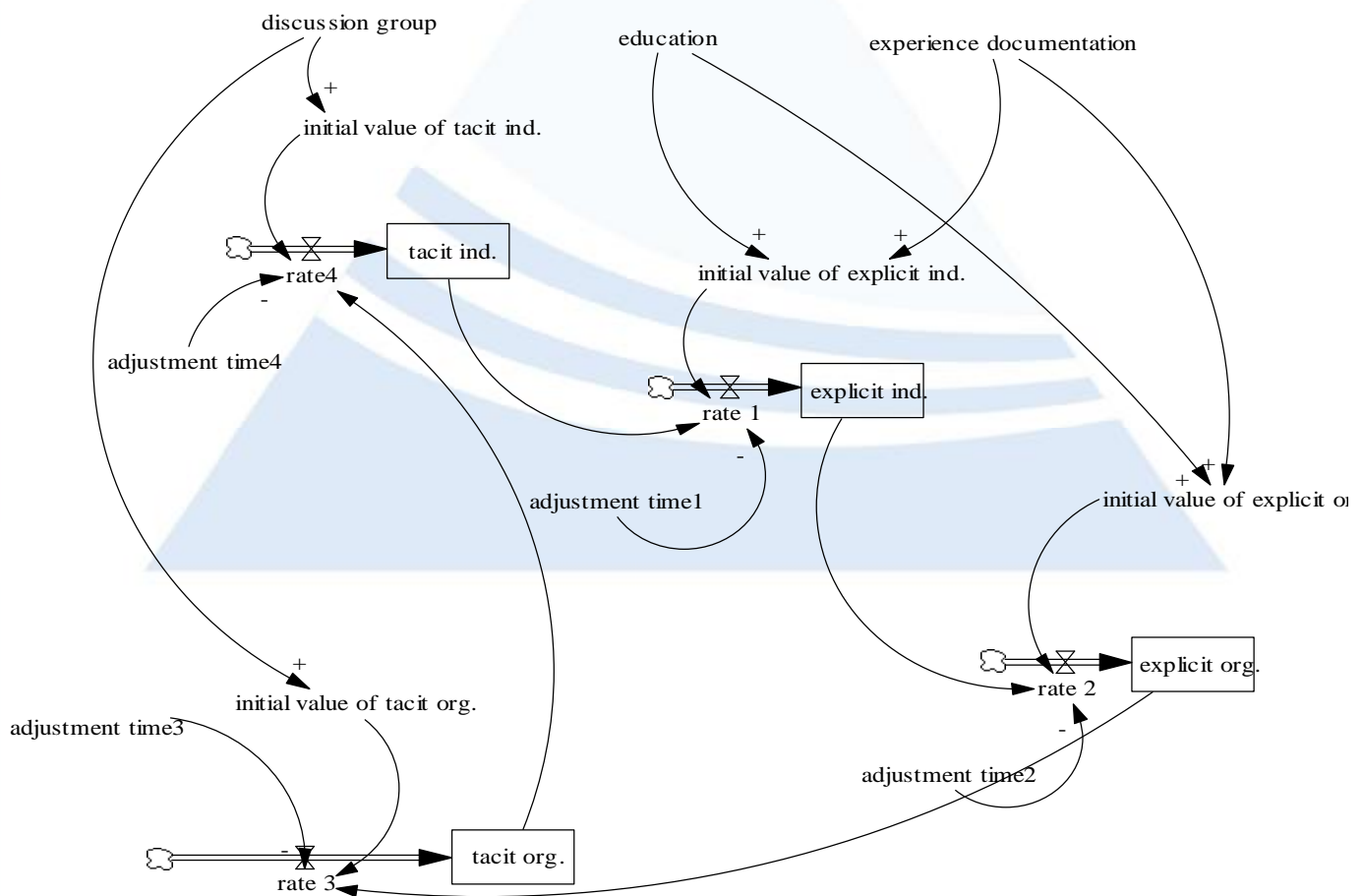






## ۷ ارزیابی سطح دانشی سازمان

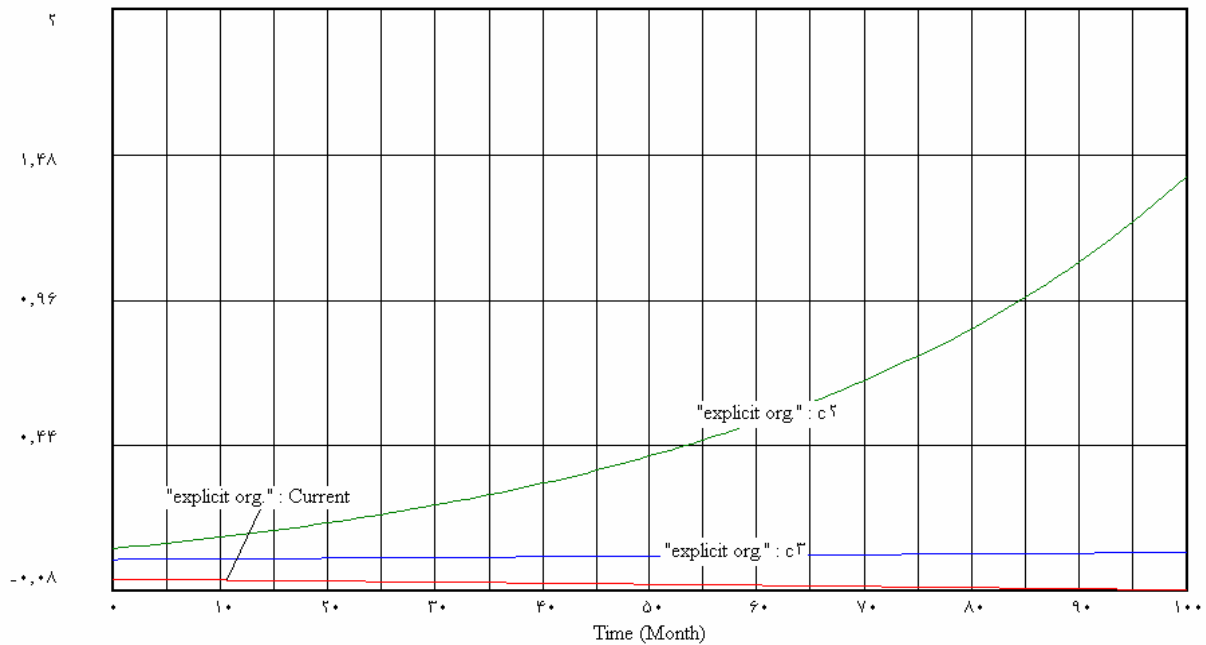
پس از آشنایی و جلب نظر مدیران، لازم است وضعیت موجود به صورتی کاملاً شفاف مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا پرسشنامه‌هایی در سازمان و در میان کارشناسان توزیع می‌شود که برگرفته از نوع سازمان، چک لیست‌های مشابه طرح‌های مدیریت دانش، و نیز موقعیت کلی سازمان می‌باشد. نتایج این پرسشنامه‌ها و نیز اطلاعات سازمانی در یک سیستم دینامیک کامپیوتری وارد شده و نمودارهای رشد دانش‌های مختلف سازمانی (بر اساس آخرین نظریه‌های مدیریت دانش) به عنوان خروجی به دست می‌آید. بخشی از سیستم دینامیک که به شبیه‌سازی سناریوی دانش سازمانی می‌پردازد در نمودار ۲-۳ آمده است. همچنین نمونه‌هایی از نمودارهای مقایسه‌ای دانش‌های مختلف سازمان در نمودار ۳-۳ ترسیم شده است. این نمودارها نشانگر، وضعیت فعلی دانشی سازمان و نیز آینده آن با ادامه وضع موجود می‌باشد. این نمودارها توسط متخصصان مدیریت دانش و نیز در جلسات مشترک با مدیران تحلیل شده و با نقاط ضعف و قوت سازمان در ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژیک و انسانی به لحاظ دانش مشخص می‌شود.



نمودار ۲-۳ شبیه‌سازی سناریوی دانش سازمانی



Graph for explicit org.



نمودار ۳-۳ نمودار مقایسه‌ای دانش‌های مختلف سازمان

برنامه شبیه‌سازی مذکور امکان شبیه‌سازی سناریوهای مختلف دانشی سازمان را با در پیش گرفتن رویه‌های گوناگون مدیریتی را دارد و لذا به عنوان ابزاری مناسب در دست مدیران جهت پشتیبانی تصمیم‌گیری عمل می‌نماید.

### ✓ تشکیل تیم دانش

پس از ارزیابی متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان و برگزیدن سناریوی مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی پیش‌رو، تیم‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان از میان اعضای سازمان انتخاب می‌شوند. این افراد در کنار امور پیشین خود، وظایف جدیدی را (که البته به لحاظ زمانی ایجاد مشکل نمی‌کند) بر عهده می‌گیرند.

### ✓ تدوین چشم‌انداز دانش

بر اساس سناریوی مقبول چشم‌انداز دانشی سازمان<sup>۱</sup> ترسیم و بر مبنای آن برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می‌شود.

<sup>۱</sup>. Knowledge Vision



پس از آن آیین‌نامه‌هایی در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می‌شود. (KM Protocols) طرح مدیریت دانش در ابتدا بایستی در حیطه‌ای کوچک به عنوان طرح پایلوت پیاده‌سازی شود. بنابر این کل امور فوق در همین بخش طراحی می‌شود.

### ✓ اجرای طرح پایلوت

بخشی از سازمان که به عنوان طرح پایلوت مورد تصویب قرار گرفته، مورد تحلیل مجدد قرار گرفته و بر اساس نتایج تحلیل با همان روش‌های قبلی و با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از کل سازمان، روش‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و انسان مورد بررسی قرار می‌گیرد همچنین این راه‌حل‌ها، تحلیل هزینه شده و با استفاده از متد گوناگون یافتن جواب بهینه (مرجح) با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان، راه‌حل‌هایی مصوب تعیین می‌شود. این راه‌حل‌ها ذیل طرح پایلوت برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود.

در حین مراحل اجرا و پس آن، نتایج پیاده‌سازی ارزیابی و گزارش‌دهی می‌شود و در نهایت گزارش به مدیران، جهت تصحیح روند و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش ارائه می‌شود.

### ✓ ادامه مستقل واحد مدیریت دانش

در صورت مقبول بودن طرح پایلوت، طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرآیندی مرحله‌ای، در بخش‌های

دیگر سازمان پیاده می‌شود.

البته در این بخش شکل‌گیری واحد مدیریت دانش در سازمان الزامی است و این بخش بایستی به عنوان بخشی از چارت سازمانی شناخته شود.

این واحد از این پس، صرفاً با دریافت توصیه‌هایی از مشاور مدیریت دانش به صورت مستقل به پیاده‌سازی کامل مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد.

ادامه موفقیت‌آمیز این روند باعث هم‌آوایی سازمان با تحولات دانش در اقتصاد جهانی و حفظ رقابت‌پذیری و خلق بازارهای جدید و به طور کلی مبدل شدن سازمان به یک شرکت دانش‌محور می‌شود.