

به نام خدا

تحلیل مدیریت دانش با چشم انداز کارکردها

مؤلف:

رضا قریشی نیا

انتشارات ارسطو

(چاپ و نشر ایران)

۱۴۰۰

فهرست مطالب

فصل اول: مفهوم شناسی و

مبانی مدیریت دانش / ۱۹

فصل دوم: الگوهای استراتژی

مدیریت دانش / ۲۴۳

فصل سوم: جمع بندی و

نتیجه گیری ۲۶۳

منابع / ۲۹۳

مقدمه

عصر دانایی یا دانش، عنوان جدیدی است که به زمان حاضر و آینده نزدیک اطلاق می شود. به منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در سازمان ها رشته جدیدی از مدیریت بنام مدیریت دانش پدید آمده است، تا ضمن بهبود بخشیدن به فرآیندهای دانش و با پیوند بین استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت دانش درتأمین دانش مناسب، در زمان مناسب، برای فرد مناسب به حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند. امروزه در ادبیات مدیریت و

اقتصاد به وفور شاهد تاکید بر نقش دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای حفظ رقابت پذیری و سودآوری می باشیم (نوناکا^۱، ۲۰۰۹).

مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دانش مؤثری داشته باشند. سازمان‌ها برای انتخاب بازار باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره‌جویند و مدیریت دانش در این امر کمک‌شایانی به آنها می‌کند. اما شرکت‌ها باید در نظر داشته باشند که برقراری هر سیستم در سازمان با توجه به شرایط مختلف آن سازمان مقدمات خاص خود را می‌طلبد و در صورت عدم مهیا بودن آن،

برقراری موفقیت‌آمیز آن امکان‌پذیر نیست. مدیریت دانش در عصر جدید تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی‌کند، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود، درصدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری خود هستند. در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارایی‌های سازمان می‌باشد. بدون شک امروزه دانش مهمترین ابزار رقابت در بازارهای حال و آینده می‌باشد. هر چند

در حال حاضر سازمان های بسیاری در زمینه توسعه دانش در سطوح مختلف سرمایه گذاری کرده و موفق بوده اند اما سازمان های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده اند. عدم وجود مکانیزم های صحیح ارزیابی و پیاده سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است (بالوقون^۱، ۲۰۰۴).

عدم تسهیم و به کارگیری مجدد دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه های فکری و دانشی موجود در سازمانها، در حقیقت هدر دادن هزینه ها و

نشان دهنده ی عدم بهره وری در این سازمانها می باشد. مدل های مدیریت دانش، درچنین فضایی و با هدف تأثیر گذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره سازی، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش مورد نیاز در سازمان به وجود آمدند. فراگرد مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا مأموریت خود را به خوبی انجام داده و به چشم انداز و اهداف خود دست پیدا کنند امروزه خلق و به کارگیری دانش برای رقابت گرایی و حیات سازمان ها و صنایع ضروری شناخته شده است. دانش نمی تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود؛ و نمی تواند به سادگی آنها،

به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. تا کنون در اغلب سازمان های کشور فناوری اطلاعات بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیت های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مولفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرایندهای تصمیم گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب می شود. سازماندهی براساس دانش می تواند اساساً متفاوت با سازماندهی براساس مزیت های رقابتی سنتی باشد (سچمر، ۲۰۰۱).

دنیای پیرامون ما در حال پیشرفت سریع و غیر قابل تصور است، و در این دنیای پیشرو ملتها و جوامع هستند که باید سرعت فهم و تعامل خود را با جهان پیرامون کنترل کنند و علم و دانش خود را با دانش روز تطبیق دهند؛ اگر جامعه بتواند هم قدم با دنیای امروز پیش رود قطعاً از مزایای این پیشرفت بهره خواهند برد و اگر نتوانند به سرعت خود بیفزایند قطعاً از سایر جوامع جدا خواهند شد و در انزوا به سر خواهند برد. با توجه به این مهم محققان و دانش پژوهان در تمام حوزه های علمی بویژه علوم انسانی در تلاش هستند تا استانداردها و ساختارهای مدیریت دانش را کاربردی نموده تا

جوامع به دانش روز که به نوعی یک سرمایه استراتژی محسوب می شود دست یابند و بر دارائی های فکری و انسانی بیفزایند. با توجه به اینکه کم و بیش دولتها به اهمیت مدیریت دانش در حال پی بردن هستند، با این وجود تا مرحله عملیاتی نمودن آن فاصله زیادی دارند، ولی با توجه به اینکه در ارتباطات بین المللی سازمانهای سستی توانائی ایجاد ارتباط را نخواهند داشت به ناچار باید به این موضوع با انگیزه و سرعت بیشتری پردازند.

امروزه دانش جزء لاینفک موفقیت سازمان ها محسوب می شود. این مسئله در سازمان های

فرهنگی که سرمایه های فکری و دارایی های نامشهود در این نوع از سازمانها بسیار با اهمیت می باشد، دارای نقش حیاتی می باشد. اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد، این نتیجه مهم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری های نیروافزا جای خود را به فناوری های دانش افزا می دهند (احمد پور داریانی، ۱۳۸۱، ص. ۱۵۲). در محیط پویا و پیچیده امروز، برای سازمان های فرهنگی ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد، در

محصولات و خدمات خود به کار گیرند. در همین زمینه پیتر دراگر می گوید: "راز موفقیت سازمان ها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است". بنابراین مدیریت دانش مقوله ای مهمتر از خود دانش محسوب می شود که در سازمان ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید (پروست، ۲۰۰۰). از این رو سازمان ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش

دهند(نوناکا،۲۰۰۹).و سعی در ایجاد بستر سازی و شناسائی عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان نمایند. مسئله و چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است، مقوله ای که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. از طرفی به دلیل مطرح شدن مدل ها و روش های بسیار متعددی برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان ها، گاهی این مدل ها موجب گیج شدن مدیرانی می شوند که به دنبال پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان خود هستند. در این راستا

بسیاری از سازمان ها اقدام به سرمایه گذاری گسترده در زمینه فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی نموده اند. اما باید توجه داشت که پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی دارای ویژگی های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند و وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش خواهد شد. دانش همیشه برای افراد ارزشمند است و فرهنگهای قوی و متمدن در

جوامعی بوجود می آمدند که افراد در این جوامع به علم آموزی و دانش بها می داده اند، ولی این اصل همچنان باقی است و بلکه توجه به دانش با اهمیت تر از گذشته نیز شده است و برای هر فردی در هر سطح اجتماعی اهمیت دارد و برای کسب آن هر اقدامی می کنند و در حقیقت می توان گفت کلید اصلی گنجینه ثروتهای یک جامعه به میزان دسترسی به دانش در آن جامعه شباهت دارد. صاحب نظران و نظریه پردازان مدیریت همگی بر این موضوع اتفاق نظر دارند که کسب مزیت رقابتی تنها شاخصی است که برتری سازمانها را نسبت به یکدیگر نشان میدهد که با توجه به

شرایط پر تحول و پیچیده فعلی سازمانهای می
توانند ماندگاری خود را تضمین کنند که
محصولات و خدمات بهتری را نسبت به سایر
رقبا ارائه کنند و از این طریق به مزیت رقابتی خود
ببفزایند و برتری سازمان خود را نسبت به سایر
سازمانها نشان دهند. اغلب سازمانهای بزرگ امروز
دریافته اند که بخاطر مهارتها و تجارب نیروی
انسانی شان موفق خواهند بود و نه بخاطر سیستم
های فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند سطح
علمی و تخصصی نیروهای انسانی در سازمان را
بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذاشته خواهند
شد. با توجه به اینکه در سازمانهای خصوصی

رقابت حرف اول را میزند مبحث مدیریت دانش به عنوان اصلی ترین فاکتور کسب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است ولی در موسسات دولتی با توجه به بی معنا بودن رقابت چندان به موضوع مدیریت دانش توجه نشده است، ولی با توجه به پیشرفت سازمانهای دولتی در سایر کشورها و ارتباطات بین المللی در بین سازمانهای جهان که به نوعی جهانی سازی تجارت و ارتباطات هم به آن گفته می شود باعث می شود تا ناخواسته سازمانهای دولتی در کشور بسوی ایجاد سازمانهای دانش محور روی آورند. تحقیقات دانشگاهی و علمی صورت گرفته بر

سازمانهای دولتی که در آنها مدیریت دانش نهادینه شده است نشان دهنده عملکرد موفق و بازدهی بالای آن سازمانها می باشد. بنابراین این برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها در سازمان شناسایی و تحلیل شود .

فصل اول:

مفهوم شناسی و مبانی

مدیریت دانش

تعریف دانش

دامنه تعاریف ارائه شده در مورد دانش، از کاربردی تا مفهومی و فلسفی و از نظر هدف، محدود تا گسترده را شامل می شود. برخی تعاریف دانش به شرح زیرند:

ولف: دانش ، اطلاعات کاربردی و سازمان دهی
شده بر حل مسائل است.

تورین: دانش، اطلاعاتی سازمان دهی و تجزیه و
تحلیل شده است که می تواند قابل درک و نیز
کاربردی برای حل مسئله و تصمیم گیری باشد.

ویگ^۱: دانش شامل حقایق و باورها، مفاهیم و
اندیشه ها، قضاوت ها، انتظارات ،
متدولوژی(روش شناسی یا علم اصول) و نحوه
انجام فنون است.

روم.ون دراسبک و اسپیکروت:دانش، مجموعه از
نگرش ها ، تجربیات و مراحل است که به

صورت درست و صحیح، کنار یکدیگر قرار گرفته اند؛ از این رو راهنمای مناسبی برای افکار، رفتارها و ارتباطات می باشد.

بکمن^۱: دانش، استدلال درباب اطلاعات و داده ها برای دست یابی به کارایی، حل مسائل، تصمیم گیری، یادگیری و آموزش است.

بروکینگ: دانش سازمانی، اجتماعی از سرمایه های متمرکز انسانی، سرمایه های استعداد های فکری و سرمایه های ساختار می باشد.

مایر: دانش سازمانی، به اطلاعات پردازش شده و جاسازی شده از جریانات عادی و مراحلی که

قابلیت اقدام دارند و نیز دانش بدست آمده به وسیله سیستم های سازمانی، مراحل، تولیدات، قوانین و فرهنگ اطلاق می شود.

ارنست اندیونگ^۱: آنچه افراد جهت انجام مشاغل خویش بدان نیاز دارند.

تعاریف فوق و مفاهیم به کار رفته در آنها بخوبی بیان گر نقش پر اهمیت دانش در برنامه ریزی ها، تصمیم گیری ها و پیاده سازی راه کارها در راستای حل گوناگون می باشد و این خود، توجه ما را به موضوع مدیریت دانش معطوف می دارد.

تعریف مدیریت دانش

در خصوص تعریف مدیریت دانش توافقی وجود ندارد و تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می دهند. در این جا چند نمونه از تعاریف را مرور می نمایم.

پترس: مدیریت دانش، کسب دانش درس برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است به گونه ای که آنان بتوانند برای دست یابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند.

ویگ: مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت

افزایش تاثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانش است.

هی بار: مدیریت دانش با تجزیه و تحلیل و شناسایی دانش لازم و سودمند درگیر بوده و در پی برنامه ریزی چند بعدی و کنترل مناسب در توسعه سرمایه های دانش، در جهت برآورده کردن اهداف سازمانی است.

ادل: مدیریت دانش، خط مشی های اصولی را برای یافتن، درک کردن و استفاده از ارزش و ایجاد ارزش، معین می نماید.

افرازه(۱۳۸۳): مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی

و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فن آوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می پذیرد.

برادوک: مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، بکارگیری، بکارگیری مجدد دانش فردی و سازمانی است.

بات: مدیریت دانش را فرایند ایجاد، تایید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می داند

اصول مدیریت دانش

دانش محور تمدن و مبنای تفکرات، باورها و اعمال ماست. دانش، تکنولوژی را ایجاد نموده و جهان را متحول ساخته است. دانش، درک امور و ایجاد خلاقیت، همانند زندگی شغلی، آموزشی و سیاسی، مبنای یاد گیری است. با این که دانش بعنوان یک رشته همانند تاریخ، سابقه طولانی دارد؛ اما مدیریت دانش یک رشته نسبتاً جدیدی است و به خاطر حجم فزاینده اطلاعات موجود در جهان نوین، برجسته می باشد. مدیریت دانش بعنوان یک رشته در حدود یک دهه قدمت دارد؛ با این وجود ریشه های آن را می توان در روان شناسی، فلسفه،

تئوری های مدیریت و بازرگانی یافت. این اصول عقلانی می تواند با انقلاب صنعتی قرن ۱۸ و ۱۹ و تفکر مدیریت که با ارتقاء تولید انبوه با مقیاس بزرگ همراه بوده است ، تنظیم شود. مدیریت دانش ریشه در نیاز شرکت هایی دارد تا سرمایه علمی ، انسانی و عقلانی در دسترس خود را آماده نمایند. مدیریت دانش به عنوان یک رشته مجزا قادر است به تغییر از مدیریت ماهیچه ها به مدیریت مغزها و به رشد وسیع دانش که از طریق تکنولوژی های ترکیب شده از کامپیوتر، تحقیقات علمی، ارتباطات از راه دور، تلویزیون دیجیتال و اینترنت نسبت داده شده، ظاهر شود. مدیریت دانش

هنوز در اوان کودکی است و عنصری از تازگی در آن وجود دارد. با این وجود، علاقه نسبت به آن، در یک در صد بالایی رو به افزایش است. تاکنون واژه مدیریت دانش تعریفی نسبتاً محدود داشته است. هنگامی که در ابتدا در سال ۱۹۸۰ میلادی بکاربرده شد، فقط به توصیف هوش مصنوعی و فرایندهای مرتبط با کاربرد محاسبه آن محدود می گشت، تا اینکه در ادبیات مدیریت در سال ۱۹۹۰ میلادی بصورت وسیع تری بکار گرفته شد. اگر چه آن زمان، اجماع کمی درباره معنای آن وجود داشت، اما اینک وضوح و تمرکز بیشتری در مفهوم آن می توان یافت.

واژه مدیریت دانش برای توصیف هر چیزی از کاربرد تکنولوژی جدید در تلاش وسیع برای آماده کردن سرمایه عقلانی یک سازمان است. با این وجود ، اتفاق نظر در تعریف آن وجود دارد: یادگیری و آگاهی نسبت به آنچه که ما می دانیم. این ایده در مباحث مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است که عبارت است از آنچه ما می دانیم و در حال کاربرد آن بطور خلاق و به طور مولد آن می باشیم . این واقعیت منبع اصلی ارزش اقتصادی و امتیاز رقابتی که در اختیار هر سازمانی قرار دارد. دانش های بیشتری وجود دارد که یک سازمان به آن آگاه نیست، مضاف بر اینکه سازمان

ها به داشتن یک فرایند آگاهی از آنچه نمی دانند
اما باید بدانند، نیاز دارند. اما این امر دشوار و در
عین حال مهم به نظر می رسد. شناسایی آن چه
یک سازمان باید بداند، مستلزم بینش و بصیرت ،
سناریوی برنامه ریزی ، یک تکنیک برای درک
آینده و رویکردهای آن است. و مشخص می کند
یک سازمان نیاز دارد چه چیز بداند.

مفاهیم اساسی دانش سازمانی

ریشه ها و عوامل پیدایش مدیریت دانش
جنبش مهندسی مجدد فرایندها را، علی رغم
انتقاداتی که محافظ کاران به آن وارد کرده اند، می

توان اولین تلاش منسجم برای رسمی کردن مدیریت دانش و فرایند انتقال دانش قلمداد نمود. زیرا که مهندسی مجدد فرآیندها سعی داشت از طریق درهم ریختن مرزهای سنتی تقسیم کار در درون سازمان راستای الگوهای یکپارچه تر جریان کار و دانش حرکت نماید.

مدیریت دانش برای اولین بار در سال ۱۹۸۶ میلادی در یک کنفرانس مدیریتی در اروپا مطرح گردیده و بلافاصله در سطحی وسیع مقبولیت یافت و کلاً باید گفت که این مقوله به دلایل زیر در آینده به عامل کلیدی در موفقیت اقتصادی تبدیل خواهد شد:

. در راه بودن عصر اقتصاد مبتنی بر دانش که در آن ، دانش منبع ثروت است و در نتیجه دانش به کار جدید سازمان ها تبدیل خواهد شد.

. مدیریت دانش نتیجه تکامل منطقی مدیریت اطلاعات می باشد و همان طور که مدیریت اطلاعات و فناوری های اطلاعاتی تاثیر قابل توجهی بر روی عملکرد سازمانی داشته است، مدیریت دانش نیز با استفاده از فناوری های اطلاعات و هوش مصنوعی^۱ تاثیر به مراتب بیشتری بر روی عملکرد سازمانی خواهد داشت.

. مدیریت دانش نقطه اوج نظراتی است که در
زمینه توسعه سازمان مطرح گردیده و می تواند
نظرات مذکور را یکپارچه نماید.

عواملی که سبب پیدایش مدیریت دانش شده اند و
می تواند آنها را ریشه های مدیریت دانش نامید
عبارتند از:

۱- لزوم تحول در کسب و کار

۲- نوآوری

۲- مدیریت اطلاعات

۳- سیستم های مبتنی بر دانش

۴- دارایی های فکری

۶- سازمان یادگیرنده

در ادامه ، هریک از عوامل پیدایش مدیریت دانش بطور مختصر تشریح می شوند:

. تغییراتی که به سرعت در محیط کسب و کار در حال وقوع می باشد، سازمان ها را وادار می کند توان لازم را در جهت پاسخگویی سریع و مناسب به تحولات مذکور کسب نمایند تا بتوانند در محیط رقابتی موجود به حیات خویش ادامه دهند و از آنجا که در حال حاضر دانش منبع اصلی ایجاد مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود، لذا سازمان ها چاره ای جز حرکت به سمت مدیریت دانش نخواهند داشت.

. نوآوری یکی از عواملی است که می تواند در فضای سخت رقابتی به ماندگاری سازمان ها کمک نماید و از آنجا که مدیریت دانش دارای اثری مستقیم بر روی نوآوری و قابلیت رقابت است، لذا به منظور تحقیق نوآوری ، سازمان ها در جهت مدیریت دانش حرکت کرده و خواهند کرد.

. مدیریت اطلاعات مقدم بر مدیریت دانش بوده و در شکل گیری آن نقش اساسی داشته و با گسترش ادبیات دانش سازمانی و تاکید بر تفاوت ما بین اطلاعات و دانش نقش مذکور از اهمیت بیشتری برخوردار گردیده است.