

بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی

نویسنده : ماریا مارتنسون دانشجوی دکترای دانشکده بازرگانی دانشگاه استکهلم

منبع : ۲۰۰۰MANAGEMENT, MARCH JOURNAL OF KNOWLEDGE

مترجم : منصور مجدم mojadam@imiorg.com

مقدمه طی چند سال گذشته بحثهای فشرده ای درباره اهمیت مدیریت دانش در جامعه ما "سوئد" صورت گرفته است . استادان و پژوهشگران از دیسیپلین هایی آن چنان متفاوت مانند جامعه شناسی ، اقتصاد ، و علم مدیریت توافق دارند که تحولی رخ داده است - "دانش" در کانون صحنه است . مدیریت دانش و مفاهیم استراتژی مرتبط به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمانها به منظور بقا و حفظ توان رقابتی ترویج می شوند. توجه به مدیریت دانش توسط مدیران ضروری شده است . برای بخش خصوصی و دولتی هردو، مدیریت دانش به عنوان پیش شرط بهره وری و انعطاف بیشتر محسوب می شود. نیروهای قدرتمندی در حال تجدید شکل دنیای اقتصاد و کسب و کار هستند و خیلی ها یک جابجایی بنیادین در فرآیندهای سازمان و استراتژی منابع انسانی را اعلام می دارند. نیروهای اولیه تغییر شامل جهانی شدن ، درجه بالاتر پیچیدگی ، تکنولوژی جدید ، رقابت روزافزون ، نیازهای در حال تغییر مشتری ، و ساختارهای در حال تغییر اقتصادی و سیاسی هستند. سازمانها دریافته اند که مزیت های رقابتی تکنولوژی - پایه گذرا هستند و تنها مزیت های رقابتی پایداری که دارند کارکنانشان هستند. این تحول باعث شیب دارتر شدن منحنی های یادگیری گردیده زیرا سازمانها برای تطبیق سریع ، پاسخگویی سریع تر ، و شکل دهی پیش نگرانه صنایع خود در حال تلاش مضاعف هستند. به منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ لبه رقابتی ، سازمانها بایستی دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ ، توسعه ، سازماندهی ، و بهره برداری از شایستگیهای کارکنان باشند. وجه مشترک مطالعات پیش گفته این است که همگی دانش را به عنوان عامل اساسی بقای یک سازمان قلمداد می کنند. به هر حال ، دانش همواره یک دارایی باارزش و جزء مهم تولید بوده است ، اما مدیریت دانش چیست ؟ آیا روش نوینی برای فهم سازماندهی وسازمانهاست ، آیا ابزاری برای بهره برداری از دانش است ، یا اینکه تغییر عنوان دیگری در جریان بی پایان مفاهیم مدیریتی مدگراست ؟ منظور این مقاله شناسایی محتوای مدیریت دانش ، تعریف و حوزه آن در نظر و عمل ، کاربرد و پیامدهای آن ، و نشان دادن برخی مسائل مفهومی آن است . برای رسیدن به مدیریت دانش ، بررسی ادبیات ضرورت دارد. از آنجایی که پوشش همه ادبیات امکان پذیر نیست ، هدف این بررسی خیلی خلاصه کردن نیست بلکه گرفتن نتایجی درباره مدیریت دانش است . گام اول جستجو برای مقالات در پایگاههای اطلاعاتی با استفاده از کلید واژه "مدیریت دانش" و ترکیب "مدیریت دانش" و "استراتژی" بود. بررسی ادبیات محدود است به خاطر این که فقط مطالعات با این کلیدواژه ها را شامل می شود. اکثرا ادبیات مورد بررسی ماهیت عملی دارند تا نظری "یعنی نظریه دانش - پایه و نظریه شایستگی - پایه" . به نظر می رسد عامل پیدایش مدیریت دانش تا حد زیادی کسب و کار بوده است . تعداد محدود کلید واژه ها احتمالا عامل توزیع نامتجانس مقالات به نفع مقالات با گرایش عملی است . محدودیت دیگر مربوط به چگونگی تلقی ما از مفهوم دانش برمی گردد. آنچه که در بررسی ادبیات یافته شد البته فقط کسری است از آنچه درباره دانش نوشته شده است ، با این حال ، اینها چیزهایی است که در ادبیات به آنها اشاره شده است . در توصیف دانش ، قصد ندارم تعریف کاملی از مفهوم ارائه کنم ، بلکه توصیف دانش به عنوان ابزاری برای توصیف مفهوم مدیریت دانش مورد استفاده قرار می گیرد. مقاله در سه بخش سامان یافته است . بخش اول اختصاص به مبادی و حوزه مدیریت دانش دارد. بخش دوم مدیریت دانش را به عنوان ابزاری برای مدیریت ، ابزاری برای جابجایی اطلاعات ، و ابزاری استراتژیک توصیف می کند. در بخش پایانی ،

آزمون نقادانه مفهوم و پیامدهای آن ارائه می گردد. من سعی دارم اثبات کنم که آیا مفهوم مدیریت دانش، ابزاری ضروری برای مدیریت کارآتر است، یا اینکه فقط "امپراتور در لباس جدید" است. مبادی و حوزه مدیریت دانش مبادی نظری مدیریت دانش حوزه مدیریت دانش را می توان به عنوان جزء یکپارچه مفهوم گسترده تر "سرمایه معنوی" دانست. تمایز زیر را هم می توان بین مدیریت دانش و "سرمایه معنوی" انجام داد. مدیریت دانش درباره مدیریت "سرمایه معنوی" کنترل شده توسط شرکت است، به هر حال در غالب اوقات خط کشی بین دو اصطلاح واضح نیست و بندرت مورد توجه قرار می گیرد. مسئله مدیریت دانش چیز جدیدی نیست. نویسندگان مفهوم "سرمایه معنوی" را به عنوان یک اصطلاح چتری به کار برده اند. در شرکت بیمه اسکانیا، "سرمایه معنوی" به عنوان "مالکیت دانش، تجربه کاربردی، تکنولوژی سازمانی، روابط مشتری، و مهارتهای حرفه ای که برای اسکانیا لبه رقابتی در بازار فراهم می کند." در این چارچوب توصیفی، اسکانیا، داو کمیکال و خیلی شرکتهای دیگر ترجیح می دهند تمایزی عملیاتی بین سرمایه های انسانی، سازمانی و مشتری قائل شوند. روس و همکاران پیشنهاد می کنند که "سرمایه معنوی" را می توان در دو جریان فکری تعقیب کرد: استراتژی و اندازه گیری. در درون ناحیه استراتژیک، تمرکز بر مطالعه خلق و بکارگیری دانش و رابطه بین دانش و موفقیت یا ایجاد ارزش است. اندازه گیری بر نیاز به توسعه نظامهای جدید اطلاعاتی، اندازه گیری اطلاعات غیرمالی به موازات شاخصهای سنتی مالی تمرکز دارد. ریشه های مفهومی سرمایه معنوی در شکل ۱ تصویر شده است. در رابطه با این مطالعه، طرح ریزی استراتژیک و مدیریت "عملیاتی" دانش عناوین مهمی هستند. مقاله تلاش دارد خلق و بکارگیری دانش و روش اهرم کردن آن در ارزش راکشف کند. سوالات کلیدی مورد توجه اینهاست: چگونه دانش به ارزش ترجمه می شود؟ چگونه می توان آن را اجرا کرد؟ چه عوامل مهمی برای طرح ریزی استراتژیک و اجرا مورد نیازند؟ منابع مشهود و نامشهود موسسه که تحت کنترل ارگان اداری شرکت است "در پژوهش تی هیندا ۱۹۹۶ به عنوان وضعیت شرکت"، ممکن است در دو طبقه اصلی قرار گیرند: منابع موسسه و توانمندیهای موسسه "گران ۱۹۹۱". طبق نظر گران ۱۹۹۱، این تقسیم بندی تلویحا می گوید که منابع، داده های ورودی به فرایند تولید هستند و توانمندی یک موسسه ظرفیت آنچه می تواند انجام دهد است، که نتیجه کار مشترک تیمهای منابع می باشد.

به نظر می رسد به تمایز بین منابع مشهود و نامشهود، یا یک تمایز برابر منطقا مورد نیاز است. در مطالعه ای توسط جانسون و همکاران "۱۹۹۸"، سوال منظور از نامشهودها چیست مطرح شد. نویسندگان نتیجه گرفتند که تعریف قابل قبول عام از نامشهودها وجود ندارد. نامشهودها را می توان حداقل از سه منظر مورد مطالعه قرار داد "مثل، حسابداری، آمار، و مدیریتی". مقاله حاضر نامشهودها را از نقطه نظر مدیریتی تعریف می کند، یعنی مدیریت بر هر دو سطح استراتژیک و عملیاتی. به کوتاه سخن، در حالی که طبقه بندی نامشهودها به عنوان پژوهش و توسعه، نرم افزار، بازاریابی، و آموزش به نظر می رسد وضعیت غالب ده سال پیش بوده، امروزه طرحهای طبقه بندی گرایش به وجه افتراق بین ساختارهای خارجی "مرتبط با مشتری" و داخلی، از یک طرف، و سرمایه انسانی، از طرف دیگر دارند. تحت نفوذ نظریه منبع - پایه موسسه "مثال، بن روز"، لوندال "۱۹۹۷" و هالن و لوندال "۱۹۹۷" تعدادی منابع نامشهود را از منظر مدیریت استراتژیک طبقه بندی کرده اند. چون به نظر می رسد اجماع کمی در تعریف "منابع" هست، هانس و لوندال به ایتمای "۱۹۸۷" رجوع کرده اند. منابع حاوی اقلام زیر است: منابع فیزیکی، انسانی، و پولی که توسط کسب و کار برای فعالیت مورد نیازند. منابع دانش پایه، از قبیل مهارتهای مدیریتی، تکنولوژی، اطلاعات مصرف کننده، نام تجاری، شهرت، و فرهنگ شرکت. پس از دقت بیشتر بر روی مفاهیم منابع نامشهود، داراییهای نامشهود، توانمندیها، و شایستگیها، هانس و لوندال منابع نامشهود را به منابع شایستگی و رابطه ای طبقه ای کردند. اصطلاح منابع

رابطه ای به نامشهودهایی مانند شهرت، روابط، و وفاداری مشتری برمی گردد که برای عملکرد موسسه بنیادی هستند. شایستگی به عنوان قابلیت اجرای یک وظیفه محوله و بقا در هر دو سطح فردی و سازمانی تعریف می شود. در سپهر فردی، شامل دانش، مهارتها، و استعدادها است؛ در درون سپهر سازمانی، شامل پایگاه اطلاعاتی ویژه مشتری، تکنولوژی، روشهای جاری، روشها، دستورالعملها، و فرهنگ سازمانی است. طرح باید در شکل ۲ آمده است. لوندال "۱۹۹۷" تقسیم بندی را یک گام جلوتر می برد، زیرا وی طبقات شایستگی و رابطه ای را در گروههای فردی و جمعی، بستگی به اینکه آیا فرد یا سازمان مورد توجه است، تقسیم می کند: استادان "نظریه موسسه" آغاز به تاکید بر منابع و شرایط آنچه که به عنوان "مزایای سازمانی" توصیف می شده کرده اند، تا اینکه برعلل و پیامدهای شکست بازار توجه کنند. نوعا، پژوهشگران چنین مزیت سازمانی را به عنوان اکتسابی از توانمندیهای ویژه سازمانها برای ایجاد و مشارکت در دانش می بینند. شایستگی ممتاز یک موسسه مبتنی بر منابع تخصصی، دارائیها، و مهارتهایی است که در تملک دارد، و توجه را بر بهره برداری بهینه از آنها به منظور ایجاد مزیت رقابتی و ثروت اقتصادی متمرکز می کند. از نظریه موسسه، دو نظریه پایه ای پیدایش یافته اند: نظریه منبع - پایه و نظریه دانش - پایه. نظریه دانش - پایه موسسه: می گوید که دانش تنها منبع فراهم آوردن مزیت رقابتی است، و بنابراین، توجه و تصمیم سازی موسسه بایستی ابتدا بر دانش و توانمندیهای رقابتی منبع از آن متمرکز شود. موسسه به عنوان نهاد یکپارچه ساز دانش شناخته می شود. نقش موسسه نه کسب و نه ایجاد دانش سازمانی است؛ این نقش و پیش نیاز فرد است. دانش در افراد و با افرادی ماند، موسسه به واسطه فراهم ساختن ترتیبات ساختاری، هماهنگی و همکاری کارکنان دانشی متخصص، صرفا دانش با مالکیت فردی را یکپارچه می کند. یعنی موسسه بر فرآیندهای سازمانی جاری در این ترتیبات ساختاری تمرکز می کند که از طریق اینها افراد مشغول ایجاد، ذخیره و توزیع دانش هستند. مبادی عملی مدیریت دانش دی مایتا و اودر "۱۹۹۷" بحث می کنند که رشد "مدیریت دانش" از دو جابجایی بنیادین حاصل شده است: کوچک سازی و توسعه تکنولوژیکی. کوچک سازی طی دهه هشتاد، کوچک سازی، استراتژی محبوب کاهش بالاسری و افزایش سود بود، به هر حال، سرازیری "خیس شدن و نرم شدن" خیلی زود ظاهر شد. استراتژی کوچک سازی منجر به دست از رفتن دانش بااهمیت شد، زیرا کارکنان با ترک کار، دانش رابا خود می بردند که طی سالها در آنها تجمیع شده بود. با گذشت زمان، سازمانها متوجه شدند که آنها سالها اطلاعات و تجربه باارزش را از دست داده اند و اینک مصمم بودند خود را از تکرار این بلیه مصون بدارند. این امر مدیریت را واداشت در تلاشی برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی برای سود آینده شرکت استراتژی "مدیریت دانش" را اتخاذ کنند. سازمانها اینک سعی می کنند با بکارگیری تکنولوژی و سیستمها، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را بدست آورند، تا بتوان آن را به آسانی با دیگران در درون سازمان تسهیم کرد. دانش ذخیره شده در سیستم تبدیل به یک منبع قابل استفاده مجدد می شود که می تواند ثروت مزیت رقابتی را فراهم کند، شامل ظرفیتهای ثابت سازمانی، بازده های تسهیل کننده، و هزینه های پایین تر. توسعه تکنولوژیکی توسعه تکنولوژیکی علاقه به "مدیریت دانش" را به واسطه دو منبع افزایش داده است: رشد انفجاری منابع اطلاعاتی مانند اینترنت و روند شتابان تغییر تکنولوژیکی. توسعه اخیر تکنولوژی اطلاعات بر حیات فرد و سازمان تاثیر گذاشته است. جریان مستمر اطلاعات به ما این احساس را داده که منکوب و بی قرار شده ایم. "مثلا ما داریم جزئیات مهمی را از دست می دهیم". دی مایتا و اودر تصریح می کنند که "مدیریت دانش" تلاشی برای تطبیق با انفجار اطلاعات و سرمایه گذاری بر دانش روزافزون در محل کار است. توسعه تکنولوژیکی در حال پیدایش تسهیم جهانی اطلاعات را در سراسر قاره هاممکن می سازد، و می تواند به عنوان ابزاری در درون سازمان برای بکارگیری کارآمدتر دانش خدمت کند. بدست آوردن و گردآوری دانش و تجربه جمعی در پایگاههای اطلاعاتی می تواند به سازمانها کمک

کند "بدانند واقعا چه می دانند" و سپس این دانش را به صورت سیستماتیک منظم مورد بهره برداری قرار دهد. حوزه مدیریت دانش بخش اساسی مدیریت دانش البته دانش است. برای شناسایی حوزه های دانش، نشانه های مفهوم دانش بر مبنای جریان بررسی پژوهشی ارائه شده است. سوال ماهیت دانش فوق العاده چالش آور است. اگرچه فلاسفه درباره آن طی صدها سال بحث کرده اند، اما جستجو برای یک تعریف رسمی ادامه دارد. تعاریفی که در ادبیات مطرح می شوند در طیفی از مطالعه دانش از منظر گسترده تا تعاریف پیچیده تر قرار می گیرند. بررسی حاضر منتج به دو تعریف از دانش شده است.

خصوصیات دانش

در ادبیات مدیریت دانش طبقه بندی زیر از دانش تعریف شده است :

دانش به آسانی ذخیره نمی شود "گوپال و گانیون ، ۱۹۹۵". دانش چیزی است که در ذهن انسان می نشیند تا در کامپیوتر "بانکر ۱۹۹۷". برخلاف مواد اولیه ، دانش معمولا کد نمی شود، حسابرسی نمی شود، موجودی گیری نمی شود، و در یک انبار روی هم چیده نمی شود تا کارکنان از آن بر حسب نیاز استفاده کنند. دانش پخش است ، پراکنده است ، و راحت از دست می رود "گالگان ۱۹۹۷". دیگر اینکه الی "۱۹۷۹" دانش را بر حسب دوازده کیفیت تعریف کرده است : دانش پراکنده است ؛ خود سازمان ده است ؛ به دنبال جامعه می گردد؛ بر زبان سفر می کند؛ غلطان است ؛ رها بودن را دوست دارد؛ تجربه می کند؛ تا ابد رشد نمی کند؛ پدیده ای اجتماعی است ؛ تطور ارگانیک دارد؛ چندوجهی است ؛ و چندبعدی است . برای استفاده از جریان داده ها/اطلاعات ما بایستی ورود و دسترسی به اطلاعات را آسان کنیم "مایو ۱۹۹۸" و اطلاعات مفید را از نامفید سوا کنیم "شافر ۱۹۹۸". بایستی سیستم هایی تعبیه کنیم که افراد بتوانند با کارآمدی "بحریمایی" کنند. این کار را می توان با ذخیره اطلاعات در چندین پایگاه اطلاعاتی انجام داد و به افراد امکان کنترل متقابل و اتصال اسنادی را به راحتی و با سرعت داد "مایو ۱۹۹۸".

اطلاعات ارزش کمی دارد و به دانش تبدیل نخواهد شد مگر اینکه در ذهن انسان پردازش شود "کرچنر ۱۹۹۷". اگرچه اطلاعات دانش نیست ، ولی جنبه مهمی از دانش است . فرآیند با واقعیتها و داده ها شروع می شود، که برای تولید اطلاعات عمومی سازماندهی و ساخت یافته می شوند. در مرحله بعدی ، برای تولید اطلاعات زمینه ای ، سازماندهی و فیلتر کردن این اطلاعات برای تطبیق با نیازهای جامعه مشخصی از کاربران است . سپس ، افراد اطلاعات زمینه ای را با همانندسازی ، تبدیل به دانش می کنند. فرآیند تبدیل و تحول تحت تاثیر تجارب ، طرز تلقی ها، و زمینه کاری افراد قرار می گیرد. مرحله پایانی پیوستار رفتار است ؛ اگر اطلاعات و دانش منجر به یک اقدام یا تصمیم آگاهانه نشود، کل فرایند بی اعتبار می گردد. دانش بایستی در مضمون مطالعه شود. دانش اطلاعات ترکیب شده با تجربه ، زمینه ، و تفسیر است که سطح جدیدی از خرد را اضافه می کند. "فراپائولو ۱۹۹۷". الی "b۱۹۹۷" پیشنهاد می کند دانش زمانی معنادار است که در زمینه گسترده تر فرهنگ مان آن را ببینیم ، که ناشی از باورها و فلسفه ماست . ویژگی پایانی این است که دانش اگر استفاده نشود بی اثر است . دانش با ارزشترین شکل اطلاعات است که آماده کاربرد در تصمیمات و اقدامات است "داونون پورت ۱۹۹۸". سوئی "۱۹۹۷" آن را ظرفیت اقدام بر اطلاعات تعریف می کند که نتیجتا آن را با ارزش می سازد.

دانش روشن و دانش خاموش راه دیگر تعریف دانش ایجاد تمایز بین دانش "خاموش" و "روشن" است "پولیانی ۱۹۶۶". نوناکاو تا که اوچی "۱۹۹۵" همین نکته را در عبارات واضح تر آورده اند: دانش روشن مستند و عمومی است ؛ ساخت یافته ، با محتوای ثابت ، برونی

شده و آگاهی است "دافی"، ۲۰۰۰". دانش روشن آن چیزی است که می توان به دست آورد و از طریق تکنولوژی اطلاعات تسهیم کرد. دانش خاموش در ذهن، رفتار و ادراک انسان مقیم است "دانی" ۲۰۰۰". دانش خاموش از تعامل افراد ظهور می یابد و به مهارت و عمل نیاز دارد. نوناکا و تاکه اوچی پیشنهاد می دهند که دانش خاموش پنهان است و بنابراین نمی توان به آسانی آن را به صورت الکترونیکی نمایاند. خاموش به شهود، بصیرت و خرد و حکمت برمی گردد "گوت" ۱۹۹۶"، شخصی است، غیرمستند است، حساس به زمینه است، باپویایی ایجاد و مشتق می شود، درونی شده و مبتنی بر تجربه است "دافی" ۲۰۰۰". منظور نوناکا و تاکه اوچی این است که دانش محصول تعامل دانش خاموش و روشن است. فرآیند ایجاد دانش منتج به یک مارپیچ کسب دانش می شود. با افرادی که دانش خاموش داخلی خود را به وسیله ملاقات یا به شکل آنالوگ یا دیجیتالی با دیگران سهیم می شوند آغاز می گردد. دیگران سپس دانش سهیم شده را درونی می سازند و این فرایند دانش جدید ایجاد می کند. سپس این افراد، با دانش جدید ایجاد شده، آن را با سایرین سهیم می شوند و فرایند دوباره آغاز می شود. هی بارد "۱۹۹۷" این فرایند را نوآوری می نامد.

مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی

مدیریت دانش غالباً به عنوان یک ابزار مدیریتی توصیف می شود. به صورت دقیق تر، یا به عنوان ابزار عملیاتی و یا به عنوان ابزار مدیریتی با تمرکز استراتژیک تعریف می شود.

مدیریت دانش به عنوان ابزار جابجایی اطلاعات

در درون زمینه مدیریت دانش "شکل ۳"، دانش غالباً به عنوان یک مسئله جابجایی اطلاعات تلقی می شود. با ایجاد، مدیریت و بهره برداری از دانش سروکار دارد. برخی ادبیات با تعریفی از مدیریت دانش همخوانی دارند که حاوی مراحل جداگانه اما مرتبط است. دو مرحله اول بهم متصلند، هم براساس زمینه های نظری مجرد و هم در عمل. به عنوان گام اول فرآیند، کسب اطلاعات وجود دارد. در مرحله دوم، اطلاعات در یک سیستم ذخیره وارد و به صورت منطقی سازماندهی می شود. تقریباً هر تعریفی از مدیریت دانش شامل ذخیره دانش می شود. مدیریت دانش درباره کسب و ذخیره دانش کارکنان، و قابل دسترس ساختن اطلاعات برای سایر کارکنان درون سازمان است. این امر غالباً با بکارگیری انواع تکنولوژیها مانند اینترنت و پایگاههای اطلاعاتی حاصل می شود، و تبدیل دانش خاموش به دانش روشن است "پاپوز" ۱۹۹۸" همین که اطلاعات در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره شد، مرحله سوم آغاز می شود. در این مرحله اطلاعات ذخیره شده تا حد امکان برای کلیه کارکنان سازمان قابل دسترسی می شود "لولاپداتنه" ۱۹۹۷". این امر یعنی توزیع اطلاعات به دست کاربران درست در زمان درست "اوسترو" ۱۹۹۷" و به جایی که دارای بهترین استفاده است "ترنی" ۱۹۹۷". مرحله پایانی درباره بهره برداری از اطلاعات است. این فرآیند با تسهیم دانش افراد از طریق ملاقاتها با یکدیگر با مبادله الکترونیکی اطلاعات آغاز می شود "لابریس" ۱۹۹۸".

مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک

مدیریت دانش و پیامدهای آن به وفور در سمینارها و کنفرانسها مورد بحث قرار می گیرد. تعداد شرکتهایی که ادعا دارند با مدیریت دانش کار می کنند بتدریج در حال رشد است. بررسیهای متعددی صورت گرفته است تا مشخص شود چند سازمان در حال کار و یا در حال برنامه ریزی برای کار با مدیریت دانش هستند. مسئله تکراری درباره این مطالعات این است که مفاهیم "یعنی استفاده از مدیریت دانش" بندرت تعریف می شوند. این نامعلومی، کار استخراج تفسیرهای مطلوب از نتایج این مطالعات را مشکل کرده است. این بررسیها تلاشهایی هستند یا برای

اجرای استراتژی های مدیریت دانشی و یا اجرای نظامهای اندازه گیری درباره چگونگی اندازه گرفتن دارائیهای نامشهود مختلف ، یاترکیبی از هر دو. ایده کانونی زیربنای یک استراتژی این است که سازمانها بایستی توانمندیهای خود "یعنی منابع و مهارت‌هایشان " را با یک محیط خارجی پیچیده در حال تغییر تطبیق دهند. گویال و گانیون "۱۹۹۵" صریحا می گویند که مدیریت دانش کارآمد با یک استراتژی آغازمی شود. در درون یک استراتژی مدیریت دانش ، دانش به عنوان باارزش ترین و کم کارترین منبع شناخته می شود و سرمایه معنوی را در مرکز آنچه سازمان انجام می دهد می گذارد "اش ۱۹۹۸". برای شروع به ایجاد استراتژی ، یک سازمان نیاز به ساخت سیستم هایی برای بدست آوردن و انتقال دانش داخلی و بهترین کارها دارد. منظور، هدف کلی و نتایج موردانتظار از کار سازمان با مدیریت دانش فراوانند. برای مثال ، مدیریت دانش را می توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره وری و رقابت پذیری ، روشی برای بهبود کارآمدانه کسب ، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان ، ابزاری برای تصمیم سازی بهبود یافته ، روشی برای بدست آوردن بهترین کارها، راهی برای کاهش هزینه ها و دیرکردهای پژوهشی ، و راهی برای یک سازمان نوآورتر شدن دید. مطالعه مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا نشان می دهد که ۸۹ درصد شرکت کنندگان در مطالعه می گویند هدف محوری برای مدیریت دانش بدست آوردن و انتقال دانش و بهترین کارهاست . مجله مدیریت از یک بررسی که در آن با افراد مسئول اجرای استراتژی مدیریت دانش مصاحبه شده است گزارش می دهد. نتایج نشان می دهد که موانع اصلی اجرا عبارتند از نداشتن مالکیت "۶۴ درصد"، نداشتن زمان "۶۰ درصد"، ساختار سازمانی "۵۴ درصد"، تعهد مدیریت ارشد "۴۶ درصد"، پاداش و تشویق "۴۶ درصد"، و تاکید بر افراد تا کار تیمی "۴۵ درصد". در میان شرکتهای "فورچون ۱۰۰۰۰" مسائل اصلی با پروژه های مدیریت دانش عبارتند از کمبود توجه و مقدار زیادی اختراع مجدد چرخ . بر مبنای یک بررسی گسترده از شرکتهای توسط مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، موانع مدیریت دانش عبارتند از نداشتن مدلی مشترک برای ایجاد و توزیع اطلاعات ، و عدم وجود نظامها یا فرآیندهای طراحی شده برای پشتیبانی و ارزیابی کارآمدی مدیریت دانش . اکثر شرکتهایی که سیستم مدیریت دانش آنها صرفا مبتنی بر راه حل تکنولوژیک است متوجه شدند که چنین رویکردی محتوم به شکست است . اگرچه ممکن است تکنولوژی برای مدیریت دانش لازم باشد، اما به نظر می رسد هرگز کافی نیست .

به منظور ایجاد و اجرای موفقیت آمیز استراتژی مدیریت دانش ، محققان پیشنهاد کرده اند که اجزاء معین اساسی بایستی مشمول شوند. اجزایی که من آنها را با اهمیت یافتیم به قرار زیرند:

سوال "خوب که چی ؟"

پشتیبانی مدیریت رده بالا

ارتباط

خلاقیت

فرهنگ و مردم "کارکنان"

تسهیم دانش

انگیزه ها

زمان

ارزیابی

اهمیت سوال "خوب که چی؟"

یک استراتژی مدیریت دانش بایستی به آنچه که سازمان می خواهد حاصل کند وصل باشد. همچنین مهم است که منظور از استراتژی مدیریت دانش به وضوح بیان شود. سازمان انتظار دارد از کار با مدیریت دانش چه مزایایی بدست آورد؟ چگونه بر کار کارکنان تاثیر می گذارد؟

اهمیت پشتیبانی مدیریت رده بالا

واحد پرسنل بایستی بر مدیریت رده بالا تمرکز کند تا آنها فرآیندهایی را ترغیب کنند که یادگیری و تسهیم فرامرزی را تشویق می کنند. این امر شامل کمک به برپایی و احیانا تامین مالی شبکه های دانش ، و همچنین تعریف و توسعه مهارتهای یادگیری از دیگران می شود. سازمانهایی که بالاترین موفقیت را از مدیریت دانش کسب کرده اند آنهايي هستند که یک مدیر ارشد اجرایی را در سمت تمام وقت مدیر ارشد اجرایی دانش منصوب کرده اند.

اهمیت ارتباط

سازمان در دریافت که عامل گمشده در متون مدیریت استراتژیک ارتباط بود. براساس نظر مشاوران مدیریت ، اکثر سازمانها به علت فقدان ارتباط در اجرای استراتژی ها ناموفق بودند. فقط معدودی از شرکتها یک طرح ارتباطی "خوب" را برای پیگیری استراتژی های کسب و کار طراحی کردند.

کین پس از بررسی ۲۰۰ مقاله از مجلات و کنفرانسها درباره انبارداری داده ها، شگفت زده شد که چقدر کم درباره اقدام صحبت شده است - افراد "واقعی" تصمیمات "واقعی" را می گیرند که آثار "واقعی" دارد. آنها به اینکه چگونه این افراد واقعی مطلع می شوند نگاه نمی کنند.

اهمیت خلاقیت

همانگونه که کائو "۱۹۹۷" می گوید، داشتن یک استراتژی خوب برای کار با مسائل مدیریت دانش کافی نیست . ارتباط بین این دو به سازمانها اجازه می دهد در آینده باقی بمانند. پیامدهای خلاقیت کسب و کار بستگی به نوع جوش ایجاد شده بین مدیریت دانش و مهارتهای پایه ای خلاقیت مدیریت خواهد داشت .

اهمیت فرهنگ و کارکنان

اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش به عواملی مانند فرهنگ و کارکنان وصل شده است . در مطالعه ای که اخیرا اهمیت کارکنان را در مقابل تکنولوژی و فرآیندها هنگام اجرای یک استراتژی مدیریت دانش مورد بررسی قرار می داد، ۷۰ درصد گزارش دادند که کارکنان مهم ترین عامل هستند و ۷۵ درصد گزارش دادند که تاکید بیشتری بایستی بر کارکنان صورت گیرد. از نظر سازمانهای با بهترین کارها، فرهنگ و کارکنان در قلب ایجاد یک سازمان موفق دانش - پایه است . مطالعات متعددی نشان می دهد که حل مسائل فرهنگ و کارکنان خیلی مشکل است ، اما بیشترین مزایا را بدست می دهد.

بزرگترین چالش برای مدیریت دانش یک مسئله فنی نیست - زیرا می توان آن را با هر تعداد سیستم "تکنولوژی اطلاعات" حل کرد - بلکه فرهنگ است . وظیفه مشکل تفوق بر موانع فرهنگی ، بویژه احساسی است که می گوید اطلاعات با ارزش تر از آن است که تسهیم

شود. مطالعه دیگری نشان می دهد که فرهنگ شرکتی توسط ۵۳ درصد پاسخ دهندگان بزرگترین مانع استقرار کاربردهای مدیریت دانش است. در یک مطالعه دیگر ۸۰ درصد مصاحبه شوندگان فرهنگ را بزرگترین مانع ایجاد یک سازمان دانش پایه دیده اند.

اهمیت تسهیم دانش

قابلیت تسهیم دانش و مشارکت تمام آن چیزی است که غالباً در سازمانها نداریم. تلاش برای استقرار گروه، افزار مدیریت دانش همواره با اکراه کارکنان برای تسهیم تجاربشان روبرو شده است. دلیل احتمالی این امر این است که کارکنان ماهیتاً رقابت جوی هستند و ممکن است تمایل به احتکار دانش ملکی داشته باشند تا تسهیم آن. از طرف دیگر، یک فرآیند خوب تسهیم دانش به نفع موسسه است. یافته های یک پژوهش گسترده از شرکتهای نشان می دهد که دلیل اصلی عدم تسهیم دانش این است که کارکنان نمی دانند جریبه هایشان برای دیگران با ارزش خواهد بود. مایو احساس می کند که استخدام کنندگان بایستی دنبال توانمندهایی باشند که دانششان را با کارکنان جدید تسهیم شوند، و همینطور ارزیابی کنند که آنها چه دانش جدیدی را می توانند وارد سازمان کنند. بخشی از فرآیند "آشنایی" تازه استخدامها بایستی صرف "بدهت آوردن" دانش و تجربه شان شود. اگرچه اکثر کارکنان جدید تخصص مفید با خودشان می آورند، اما تعداد معدودی از این ذخیره غنی اطلاعات استفاده می کنند. در عین حال، بایستی معارفه ای درباره انتقال تجارب پیشینیان به کارکنان جدید نیز صورت گیرد. مایو اظهار می دارد که: وقتی کارکنان شرکت را ترک می کنند، اداره منابع انسانی بدنال کلید ماشین شرکت و از این جور چیزها می رود. چرا یک مصاحبه استخدامی معکوس برگزار نمی کند تا اطلاعات را بازیابی کند؟

وی همچنین می گوید که در اعتماد به کارکنان برای انتقال اطلاعات به آنها تمایلی وجود ندارد. یک بهانه رایج سازمانها برای حبس اطلاعات "حساسیت تجاری" است، که منعکس کننده عدم تمایل اعتماد به کارکنان برای دادن اطلاعات به آنهاست. بررسی حقوق مثال خوبی از این مورد است. در چند سازمان این قبیل اطلاعات آزادانه در اختیار کلیه کارکنان علاقه مند است؟

اهمیت انگیزه ها

یکی از مهمترین موارد هنگام کار با یک استراتژی مدیریت دانش عبارت از ایجاد انگیزه های صحیح برای کارکنان به منظور تسهیم و کاربرد دانش است. نظامهای پاداش شخصی بایستی از فرهنگ تسهیم دانش پشتیبانی کنند. برای بهبود این فرآیند مهم است که به کارکنانی پاداش داده شود که تجربه شان را ارائه می کنند و حصول اطمینان شود که کارکنان مزایای مدیریت دانش را درک کرده اند. سازمانها بایستی سؤالیهای زیر را از خودشان بپرسند: آیا کارکنان علائمی دریافت می کنند که فرایند تسهیم دانش را ترغیب کند؟ چه معیاری برای ارتقاء کارکنان بکار می رود؟ آیا در مواردی که سازمان از تسهیم دانش سود برده است به اطلاع عموم رسیده است؟ آیا اشتباهاتی رخ داده که می شد از آنها اجتناب کرد اگر دانسته می شد که خطاهای مشابهی در گذشته صورت گرفته است؟ مشکل بسیاری از نظامهای پاداش و انگیزه ها برای تسهیم دانش این است که دانش مفید از سطح نسبتاً پایین سازمان می آید، از افرادی که در نظام پاداشها نمی گنجد و احتمالاً به این احساس که آنها متعلق به یک گروه بسیار با انگیزه و نوآور هستند سریع تر پاسخ می دهند. این امر شاید به این معناست که در نهایت نقش محوری یا توسط فرهنگ، با یک کد سوال نشدنی و حتی ناخودآگاه بازی می شود که رفتار تسهیم دانش و همکاری را ترغیب می کند.

اهمیت زمان

این مهم است که برای کارکنان زمان و فرصت یادگیری ایجاد کنیم. یک رویکرد موفقیت آمیز این است که شبکه های رسمی یادگیری را ایجاد کنیم به نحوی که شناسایی و انتقال کارهای کارآمد بخشی از شغل بشود. بزرگترین دشمنان تسهیم دانش یکی زمان است که برای ورود و دسترسی به اطلاعات مورد نیاز است و دیگری فقدان انگیزه در میان کاربران بالقوه.

اهمیت ارزیابی

این مهم است که به منظور ارزیابی تلاشهای استفاده از مدیریت دانش یک سیستم ایجاد شود. سیستم ارزیابی می تواند از تلاشهای غیررسمی، مانند صحبت با افراد درباره چگونگی تسهیم "بهترین کارها" در درون سازمان، تا استفاده از ابزار پیچیده تر برای اندازه گیری نتایج گسترده باشد. خلاصه برای اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی مدیریت دانش هم ایجاد و هم اهرم دانش بایستی به حساب آورده شوند.

جمع بندی

ادبیات و نظریه های راجع به مدیریت دانش در چندسال اخیر رشد قابل ملاحظه ای داشته اند. با این وصف، چه نتایجی از مدیریت دانش حاصل شده است؟ آیا منجی کسب و کار است یا "لباس جدید امپراتور؟" سازمانها بخاطر کوچک سازی مجبور شدند سیستم ها و فرایندهایی ایجاد کنند تا وابستگی آنها را به دانش مقیم در افراد کاهش دهد. اینک سازمانها "شرکتها" به منظور بهره برداری کارتر از دانش سعی دارند دانش افراد را کدگذاری و ذخیره کنند، یعنی دانش خاموش را روشن و دانش سازمانی را بجای دانش فردی جایگزین کنند. فرآیندهای این تحولات و نقل و انتقالها به واسطه توسعه سریع تکنولوژی اطلاعات میسر شده است. دانش چون عمدتاً خاموش و در تملک فردی است، در اختیار گرفتن و کنترل مسیر آن مشکل است. بررسی ادبیات پیشنهاد می کند که دستاورد عمده دانش مدیریت مربوط به تلاش برای جابجایی دانش خاموش به اطلاعات روشن است، که منجر به امکانات زیادی برای اداره و کنترل کارآمد دانش خواهد شد. یک مسئله عمده که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، و بنابراین، نیاز به تبیین بیشتر دارد این است که این فرآیند ترجمان دانش خاموش به روشن چگونه کار می کند. مدیریت دانش ممکن است از دو جنبه نظری مورد بررسی قرار گیرد. یک جنبه مربوط به نظریه هایی است که تمرکز بر دانش فردی دارد؛ و دومی شامل نظریه هایی است که در آن خود دانش کانون توجه است. فلام هرلمز "۱۹۸۵" سرمایه انسانی را چنین تعریف می کند: "دانش، مهارتها و تجربه افراد". در درون نظریه های سرمایه انسانی، کارمند به عنوان حامل دانش تلقی می شود. جنبه دیگر، که دانش کانون توجه است، نظریه دانش پایه موسسه است. در چنین نظریه هایی، فرد وجود دارد اما تمرکز بیشتر بر دانش است تا فرد. این دو جنبه را می توان فردگرایانه یا کل گرایانه توصیف کرد. از نظر کل گرایی، جمع یک سازمان بیشتر از جمع افراد است، در حالی که از نظر فردگرایی، جمع یک سازمان همان جمع افراد است. در توسعه نظری اخیر "یعنی نظریه های دانش - پایه موسسه"، تمرکز از یک جنبه فردی به تاکید بر دانش مقیم در سازمان بطور کل جابجا شده است، یعنی یک رویکرد کل گرایانه.

مایو "۱۹۸" متوجه شد که شرکتهای زیادی طی دهه ها در حال مدیریت دانش بوده اند، اما شرکتهای معدودی، چه در سطح جهانی و چه در سطح ملی، از این دیسیپلین ها بطور منظم استفاده می کنند. یک مسئله درباره دانش و مدیریت دانش نحوه تبیین محتوا و حوزه نفوذ آن است.

این بررسی می خواهد نیاز به تبیین بهتر سوال بالا را مطرح کند، هنگامی که ازمفاهیمی همچون "دانش" و "مدیریت دانش" استفاده می کنیم منظور ما چیست. کاریلو "۲۰۰۰" بحث می کند که می توان متنوع ترین عناوین را در مدیریت دانش به کار برد. همینطور کسانی

هستند که عقیده دارند این اصطلاح ناسازگار است چون نمی توان دانش را به این نحو مدیریت کرد. فقدان مفاهیم بوضوح تعریف شده در زمینه خیلی مرتبط بامدیریت دانش نیز کشف شده است. مرزهای مدیریت دانش همچنین فازی "مبهم" هستند. بگذارید اینطور مطرح کنیم، تفاوت بین "هوش رقابتی"، "سرمایه انسانی" و مدیریت دانش چیست؟

برخی اوقات دانش در منبع اصلی خوب تعریف می شود، اما غالبا اینطور نیست. بخاطر ماهیت دانش، بدست آوردن یک تعریف رسمی از دانش غیرمحمول است. بنابراین نیاز است روشن گردد وقتی از واژه "دانش" استفاده می شود، داریم درباره چه چیزی صحبت می کنیم. بخش عمده ای از بررسی حاضر مبتنی بر جنبه تکنولوژی اطلاعات است. در اینجا تمرکز بیشتر بر ایجاد پایگاههای اطلاعاتی برای ذخیره اطلاعات و قابل دسترسی کردن آنهاست، بنابراین بررسی ادبیات اصلا بر دانش روشن تمرکز یافت. جزء اول مدیریت دانش، یعنی ذخیره اطلاعات، جزیی است که در اغلب اوقات توصیف می شود. شاید چون ذخیره اطلاعات اولین و ساده ترین مرحله مدیریت دانش است اینطور می شود. به هر حال، آنچه که وجود ندارد چگونگی استفاده و ترجمه این اطلاعات به دانش و یکپارچه سازی آن در پایگاه دانشی سازمان است. ابهام در تمایز بین اطلاعات و دانش یک منبع عمده مشکل بوده، و در خیلی از مقالات، نسبت به تمایز بین این دو به روشنی بحث نشده است. دافی "۲۰۰۰" بحث می کند که فروشندگان تکنولوژی به این سردرگمی دامن زده اند. هر تکنولوژی که با اطلاعات دیجیتال سروکار دارد یک محصول مدیریت دانش، و یا حتی راه حل کامل مدیریت دانش محسوب می شود. دانش را غالبا به عنوان چیزی مشابه اطلاعات بکار می برند. درحالی که این دو خیلی زیاد با هم تفاوت دارند. دانش خاموش ممکن است با اطلاعات شروع شود، اما چون با ذهن انسان پردازش می شود، می تواند به دانش روشن ترجمه شود. دانش روشن معادل اطلاعات است، زیرا می توان آن را به آسانی خارج از ذهن انسان ذخیره کرد "مثلا در پایگاههای اطلاعاتی"، ولی با این وصف تا پردازش نشود به عنوان دانش تلقی نمی گردد. آثار مدیریت دانش زمینه پیچیده ای دارد. اگر مدیریت دانش به عنوان ابزاری استراتژیک استفاده شود، تخمین نتایج مشکل است. مشکل تخمین ارزش مدیریت دانش باقی می ماند حتی اگر به عنوان ابزار عملیاتی استفاده شود. اگر ارزشی نداشته باشد سازمان آن را استفاده نمی کند. به صورت نظری، تعیین ارزش مدیریت دانش آسان تر است. چون از طریق کوچک سازی، دانش یک منبع کمیاب است. موضوع مرتبط دیگری که هنگام توصیف ارزش مدیریت دانش در ادبیات مفقود می گردد عامل هزینه است. هیچیک از ادبیات بررسی شده اتصال بین هزینه های کارسازمان و مدیریت دانش را بحث نکرده اند. یعنی ارزشهای ایجاد شده توسط مدیریت دانش به هزینه های متصل به کار ارتباط پیدا نکرده اند. هنگام بررسی مدل روس درباره ریشه های مفهومی سرمایه معنوی "شکل ۱"، می بینیم که کلیه مشارکت های استراتژیک درباره دانش بر دو ویژگی اساسی توجه دارد: روش ایجاد دانش و روش اهرم کردن آن به ارزش. برخی مفاهیم تقریبا به صورت انحصاری بر یک نکته یادگیری تمرکز دارند، مثل مفاهیم سازمانهای یادگیرنده که اکثر امکانیسم توسعه دانش را مورد بررسی قرار می دهند. به هر حال، سایر مفاهیم مانند مدیریت دانش از توازن بیشتری برخوردارند و بر دو نکته تمرکز دارند. طبقه اهرم دانش به سه زیر طبقه تقسیم می شود: مدیریت دانش، شایستگیهای محوری، و دارائیهای نامشهود. به همین ترتیب کلاس "طبقه" توسعه دانش به سه زیر طبقه تقسیم می گردد: سازمان یادگیرنده، مدیریت مباحثه "محواره"، و نوآوری. کار سازمان با مدیریت دانش بایستی بر جابجایی دانش خاموش به دانش روشن تمرکز کند و متوجه باشد که دانش فردی تبدیل به دانش سازمانی شود. این امر را نه تنها می توان توسط نیاز سازمانها به اداره بهتر دانش بااستقرار شایستگیهای محوری برای افراد، قضاوت موفقیت و شاخصهای عملکرد از طریق شناسایی دارائیهای نامشهود توضیح داد، بلکه همچنین سازمانها تلاش می کنند که یک سازمان نوآور و سازمان یادگیرنده در یک فرهنگ تسهیم دانش شوند. سوال نهایی این مقاله

این است که آیا دانش همواره چیز خوبی است ؟ دانش عموماً مثبت فرض می شود. به هر حال ، غیرقابل دفاع است که فرض کنیم دانش همواره مثبت و خوب است . در چارچوب نظریه دانش - پایه ، ادعا می شود که تنها منبع فراهم کننده مزیت‌های رقابتی پایدار برای یک سازمان دانش است . معذالک ، چنین دانشی ارزش چندانی در ساخت مزیت رقابتی سازمان نخواهد داشت زیرا فقط دانش مرتبط می تواند در چنین ظرفیتی عمل کند. برای اینکه شاهد حذف مفهوم مدیریت دانش مانند سایر مفاهیم مدیریتی نباشیم ، مهم است که مدیریت دانش را به عنوان "حلال همه مشکلات " تلقی نکنیم . اگر اینطور بشود، این ریسک هست که شاید مدیریت دانش تبدیل به "حلال هیچکدام " شود.