

## مدیریت دانش: الگوی پیشنهادی<sup>۱</sup>

نوشته باب باتر<sup>۲</sup>

ترجمه مهدی علیپورحافظی<sup>۳</sup>

چکیده: مقاله حاضر ضرورت وجود مدیریت دانش و مشکلات ناشی از نبود مدیریت دانش در سازمانها را مطرح می‌کند. در ضمن به تعریف راهبرد دانش و بیان اهمیت تصمیمات راهبردی و نقش آنها در زندگی انسان می‌پردازد. همچنین محدوده مدیریت دانش و طرح‌های ذهنی این نوع مدیریت و ارتباط اجزای آن با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمان، ارائه می‌گردد. الگوی این فرایند با استفاده از اهداف طرح‌های دانش ارائه شده است. در نهایت نتیجه گرفته می‌شود که مدیریت دانش در حال تکامل است و هر سازمان برای رسیدن به اهداف مورد نظرش نیاز به ارائه طرح‌های دانش دارد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، راهبرد دانش

راه‌اندازی شده است به‌علت اینکه سوددهی کافی ندارد باید دوباره طراحی شود. همچنین گزارش می‌شود که بی‌بی‌سی اینترنتت فشرده خود را با پرسیدن این سؤال

مقدمه

بندرت روزی را پشت سر می‌گذاریم بدون آنکه بشویم سازمانها و مؤسسات گوناگون درباره بازگشت سود سرمایه‌گذاری‌هایشان در زمینه فناوری اطلاعات با مشکلی روبه‌رو نشده‌اند، برای مثال مشاوران کپ‌جمنی<sup>۴</sup> مدعی هستند که تقریباً ۳/۴ درصد از طرح‌های برنامه‌ریزی منابع سازمان، قادر به تأمین سود مورد انتظار از سرمایه‌گذاری‌ها نبوده‌اند. طبق گزارش دیگر منابع، شبکه اینترنت بی‌بی‌سی - آموکو<sup>۵</sup> که به تازگی

1. "Knowledge Management: A Model Approach". *Managing Information*, V.6, No.8 (Oct. 1999): 38-41

2. Bob Bater

۳. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی سازمان انرژی اتمی ایران  
malipour@seoi.org.ir

4. Cap Gemini

5. BP-Amoco

مشکل دوم، اشتباه در انتخاب ظرفیست که این مسظروف را در برسمی گیرد. امروزه بیشتر سازمانها می دانند که به استفاده از سخت افزار و نرم افزار نیاز دارند، اما به حد کافی دربارهٔ اینکه چه نوع سخت افزار و نرم افزاری (دانش و اطلاعات) را در دسترس قرار دهند، فکر نمی کنند. همان دانش و اطلاعاتی که تجارت را تغذیه می کند با وجود اهمیتی که در فناوری دارد، از آن ققط مثل ابزاری برای توزیع استفاده می شود. فناوری اطلاعات به هر میزان که باشد، کوچک ترین تغییری در موفقیت تجاری ایجاد نخواهد کرد، مگر اینکه وسیله ای برای حمایت از نیازهای دانش و اطلاعات یک سازمان باشد. اما مسئله این است که چگونه اینها قبل از اینکه نظام های فناوری اطلاعات مشخص شوند، تعریف شده اند؟

من همان اشتباه را مرتکب خواهم شد اگر تلاش کنم برای حمل یک گله گاو در شهر لندن از یک تاکسی استفاده کنم یا سعی در گرداندن گله در عرض دریای شمال داشته باشم. این چرخه یعنی فناوری باید پاسخگوی وظایفی باشد که ما عهده دار آن هستیم. حال، که دربارهٔ اینکه با دانشمان قصد انجام چه کاری را داریم و چرا و چگونه؟ بیشتر می دانیم، تعریفی از راهبرد دانش به انضمام راهبردهای سخت افزاری و نرم افزاری ارائه می دهیم.

### راهبرد دانش چیست؟

راهبرد دانش چیست؟ خوب، به بیان ساده راهبرد شرح می دهد که کجا هستید، کجا می خواهید باشید و چگونه ممکن است در حرکت از جایی که هستید به

از کارمندان که "آنها از این شبکه چه می خواهند" باید بازیابی کنند.

شرکت های خصوصی و دولتی تنها قربانیان این وضعیت تأسف بار نیستند. تحقیقی که اخیراً دربارهٔ "اشتراک منابع در شبکه داخلی" به وسیلهٔ دانشگاه کورنلیس<sup>۱</sup> دربارهٔ تعدادی از سازمان های خصوصی و دولتی انجام شده، به این نتیجه رسیده است که شرایط در بخش دولتی حتی بدتر نیز هست.

بنابراین توجه داشته باشید که پراساس پاره ای از مدارک، شرکت های انگلیسی گزارش کرده اند که حدود ۱۵ درصد از درآمدهایشان، یعنی حدود ۲۸ میلیارد پوند را در ۱۹۹۸، در راه فناوری اطلاعات هزینه کرده اند. در حال حاضر برای دستیابی به درآمدزایی، با وجودی که ۸۵ درصد، فناوری اطلاعات را عنصر کلیدی در درآمدزایی ترکیب جدید به شمار می آورند، ولی فقط ۱۲ درصد از تلاش آنها به مباحثات در زمینه فناوری اطلاعات محدود می شود. فرد می تواند از دیدن همهٔ منافع حاصل از فناوری اطلاعات صرف نظر کند همانند شخصی که در یک مهمانی از غذای لذیذ مرغ صرف نظر می کند.

دو مشکل در دل این تجربه ها پنهان است که شاید از طریق مقایسه بهتر بتوان آنها را دریافت. مشکل اول این است که اگر تصمیم نگرفته اید کجا می خواهید بروید، نمی توانید شکایت کنید که چرا هنوز به آنجا نرسیده اید. بسیاری از سازمان های تجاری صرفاً به دلیل پیروی از موج استفاده از اینترنت به بهره برداری از آن (گذشته از وب) پرداخته اند بدون آنکه تصویری از این داشته باشند که انتظار آنها از اینترنت در زمینه فعالیتشان چیست؟ درست همان کاری که پیش از این نیز با فناوری اطلاعات کرده اند.

که مواقع احتمالی موجود در مسیر را پیش‌بینی کند (مثل شکاف‌ها، به‌ویژه صفت مشترک فقدان تعهد در سطح عالی، منابع و نقش آنها، فرم‌ها و آشکال، موقعیت فرهنگی، مهارت‌های کارکنان، و البته فناوری) و پیشنهادهایی به قصد حذف یا بهبود آنها بدهد.

به‌طور اساسی راهبرد دانش به این اطمینان نیاز دارد که مقصد، موافق با اهداف مشترک باشد. آن فنون، فناوری‌ها، منابع، اثرات، مهارت‌ها، فرهنگ و غیر آن با پشتیبانی اهداف تجاری همسو هستند.

### محور مدیریت دانش

اما اجازه دهید به‌عاطر بیاوریم که تا به‌حال چه گفته‌ایم. راهبرد دانش ضرورتاً کلی‌نگر است و برای راهنمایی نیازهای دانش و اطلاعات و تجزیه منابع و جریان‌ات کافی نیست؛ مهارت‌های کارکنان، نظام‌های فناوری اطلاعات، سبک مدیریت و فرهنگ سازمانی باید به خوبی در نظر گرفته شوند. این مسئله می‌تواند دلیلی باشد که چرا مفهوم مستقل "مدیریت اطلاعات" هیچ‌گاه به اندازه کافی به حد مدیریت سطح عالی نرسیده است، حال آنکه "مدیریت دانش" مفهوم یکپارچه‌تری است که همواره در یک جهت خاص حرکت کرده است.

به هر حال ممکن است بلافاصله با مشکل خیلی جدی تنگ‌نظری شغلی مواجه شویم. محور مدیریت دانش، مافوق مرزهای قراردادی سازمانی و حرفه‌ای است. راهبرد دانش مؤثر نیاز به مذاکرات سودمندی میان متخصصان اطلاعاتی، متخصصان فناوری اطلاعات، مدیریت، منابع انسانی و آگاهی آنها از قلمرو

جایی که می‌خواهید باشید به نتیجه بهتر برسید. ما هم‌روزه تصمیمات راهبردی می‌گیریم. وقتی که من قصد دارم از پدینگتون<sup>۱</sup> به استون هاوس کورت<sup>۲</sup> بروم، حق انتخاب فناوری‌های اتوبوس، مترو، تاکسی، دوچرخه و اتومبیل را دارم که ویژگی‌های متفاوتی دارند. تاکسی‌ها و اتومبیل‌ها عموماً خیلی راحت هستند، اما اولی گران است و دومی ممکن است مشکلاتی را هنگام پارک کردن داشته باشد. اتوبوس و

راهبرد دانش توسط ماهیت چیزی که باید اداره شود (دانش و اطلاعات) توضیح می‌دهد و مسیر میان نقطه شروع تا مقصد مورد نظر را ضمن سنجش نکات مثبت و منفی در هر حالت ممکن ترسیم می‌کند و بیشتر سعی می‌کند که مواقع احتمالی موجود در مسیر را پیش‌بینی کند

مترو بیشتر اقتصادی و به‌دور از مشکل پارکینگ هستند، اما احتمالاً کندترند و ممکن است مقداری از راه را پیاده بروم. اگر من بسته سنگین و یا حتی اگر یک نفر را همراه با خودم داشته باشم (که عامل مهمی است)، راهبرد من مسلماً دوچرخه را رد می‌کند.

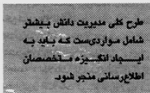
به زبان ساده‌تر در مواردی شبیه به این، راهبرد دانش درباره ماهیت چیزی که باید اداره شود (دانش و اطلاعات) توضیح می‌دهد و مسیر میان نقطه شروع تا مقصد مورد نظر را ضمن سنجش نکات مثبت و منفی در هر حالت ممکن، ترسیم می‌کند و بیشتر سعی می‌کند

1. Paddington

2. Stone House Court

چرخه نیاز به روغن کاری دارد یا اینکه برای دوچرخه‌ها مشکلی پیش آمده است، مثلاً لنت ترمزها به چرخ گیر کرده است.

به هر حال مسئله این است که متوجه می‌شوم دوچرخه دارای یک نظام مکانیکی است. من یک "طرح کلی" در ذهنم دارم که می‌گوید، قسمت‌های مختلف



دوچرخه برای جلو بردن من چگونه با هم کار می‌کنند. با مراجعه (معمولاً به‌طور ناخودآگاه) به آن طرح کلی می‌توانم متوجه سروصدا شوم و محل مورد نظر را روغن کاری کنم، یا اگر ترمزها گیر می‌کنند آنها را درست کنم. این مسئله در سازمان‌ها نیز به همین صورت است. ما باید بفهمیم که چه نوع دانش، اطلاعات و مهارت‌هایی، دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند و باید چگونه فعالیت‌های تجاری (زنجیره فعالیت‌ها) و نکات مثبت آنها را تشخیص دهیم و بدانیم که ارزش آنها را در کدام دانش، مهارت و اطلاعات وارد کنیم. طرح کلی مدیریت دانش بیشتر شامل مواردی است که باید به ایجاد انگیزه متخصصان اطلاع‌رسانی منجر شود. به‌ویژه اینکه تعبیر "جامعه + فرآیند + اطلاعات" ۵

مشترکشان دارد. بعضی‌ها از جمله نگارنده، معتقدیم که این امر، ساختار این حرفه‌ها و مشاغل را ملزم به تغییر خواهد کرد به گونه‌ای که حوزه‌های مورد علاقه مشترک را در خود منظور کنند؛ اما این موضوعی است که در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد.

## طرح‌های ذهنی

در روزنامه دولتی انگلستان ضمیمه‌ای در زمینه مدیریت دانش در آوریل امسال (۱۹۹۹) منتشر کردند. گزارشگر ساندی تایمز<sup>۱</sup>، پل برای<sup>۲</sup> اظهار داشت: "بیشتر شکست‌های اساسی به این دلیل است که نمی‌دانیم بر چه نوع دانشی می‌خواهیم مدیریت کنیم و چرا؟"

الیزابت لنگ<sup>۳</sup> (مدیر تجهیز برنامه دانش در آی.سی.ال) در یک بررسی در روزنامه فنانانشیال تایمز<sup>۴</sup>، نقل می‌کند و می‌گوید: "این مهم است که مدیریت دانش را با اهداف تجاری شروع کنیم و سپس ببینیم که تا چه اندازه دانش می‌تواند مناسب باشد (چگونه دانش می‌تواند به ما کمک کند تا به این اهداف برسیم)".

بنابراین ما نیاز داریم که ببینیم "چگونه دانش می‌تواند مناسب باشد" و مناسب برای چه؟ ما به چیزی نیاز داریم تا اجازه ایجاد ارتباط میان دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و اهداف تجاری را بدهد. اجازه دهید ببینیم در همان مثال حمل‌ونقل با تهیه دوچرخه و راندن آن از پدینگتون به استون هاوز کورت، درباره این وضعیت چه مطلبی برای گفتن داریم؟

اگر در طی سفر، رکاب زدن من ناگهان ناراحت‌کننده شود احتمالاً حدس خواهیم زد که لاستیک دوچرخه‌ام پنجر شده است. از طرف دیگر، اگر رکاب زدنم با سروصدا همراه شود، دلیل خوبی است برای اینکه زنجیر

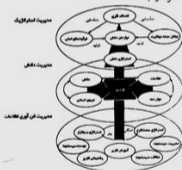
1. Sunday Times
2. Paul Bray
3. Elizabeth Lank
4. Financial Times
5. People + Process + Information

را (البته به همراه مهارت و دانش آنها) به اطلاعات اضافه نمایم، در آن حال به‌طور بالقوه توانایی تولید ارزشمند را خواهیم داشت.

با قرار دادن فرآیند در مرکز هر کاری و در مواقعی که افراد (دانش و مهارت‌های آنها) و اطلاعات در جهت اهداف تجاری تلفیق شوند، قادر خواهیم بود که نگرش کامل و اجمالی به چگونگی آشنایی شیرعملیاتی از حرفه‌های مرتبط با همدیگر داشته باشیم.

شکل ۱، الگوی اس.کا.آی<sup>۵</sup> مدیریت دانش، نشانگر آن است که مدیریت دانش چگونه مدیریت راهبردی را از طریق راهبرد دانش پشتیبانی می‌کند و چگونه مدیریت دانش، به نوبه خود، به‌وسیله فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود و چگونه "فرآیند"، مرکز نقل هر سه حوزه است.

می‌تواند قانع‌کننده باشد. (به توضیح کامل نیک ویلارد<sup>۱</sup> در مدیریت اطلاعات<sup>۲</sup>، ژوئن ۱۹۹۹، نگاه کنید). به‌نظر می‌رسد هر فعالیتی که هدف آن تولید ارزش است، فرآیند<sup>۳</sup> آن باید مرکزیت داشته باشد. گاه افراد<sup>۴</sup> یک جامعه بدون داشتن هدفی خاص در مغزشان با هم همکاری دارند، اما قبل از اینکه به تولید ارزشمندی بپردازند باید فرآیندی مشخص برای انجام آن داشته باشند. ممکن است اطلاعات به خودی خود وجود داشته باشد، اما در صورتی که مردم از آن استفاده نکنند، بدون فایده است. علاوه بر این حتی در صورت پی‌ارزش بودن نظریه "جامعه + اطلاعات" باید ساختاری (فرآیندی) برای به‌کارگیری اطلاعات توسط افراد تهیه شود. بنابراین در دورنمایی از تولید ارزشمند، فرآیند اجرائی آن در جای نخست قرار می‌گیرد. چنانچه افراد و جامعه



شکل ۱. الگوی اس.کا.آی مدیریت دانش

1. Nick Willard
2. *Managing Information*
3. Process
4. People
5. SKI= Strategic Management, Knowledge Management, IT Management

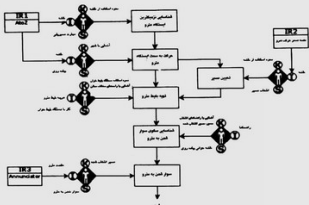
## الگوی فرآیند

مدیریت برنامه به شیوه پرت<sup>۱</sup> دارند. زمانی که فرآیندها را طراحی کردیم، می توانیم طرح منابع دانش و اطلاعات، و مهارت‌ها را در دل فعالیت‌های مناسب قرار دهیم. نتیجه طرح دانش را می توان به‌سادگی و به‌شکلی قابل انتقال ارائه داد تا با استفاده از هر نوع نمودار حرکتی با بسته نرم‌افزاری، نمونه‌های خودمان را ایجاد کنیم.

شکل ۲ یک مثال برای نمودار دانش را نشان می‌دهد که در آن بخش‌های دانش، اطلاعات و مهارت در فرآیند رساندن مترو از پدینگتون به استون هاوس کورت (پا) هر سفری که با مترو باشد) ضروری‌ست. توجه داشته باشید که چگونه دانش، اطلاعات و مهارت نیازمند به همکاری با یکدیگرند تا قادر به انجام هر فعالیتی باشند و دانش است که دو مورد دیگر (اطلاعات و مهارت) را برای کارایی و اثربخشی بهتر کنترل می‌کنند.

دوچرخه یک نظام مکانیکی قابل فهم است و بیشتر ما چگونگی خوب کارکردن آنرا ملکه ذهنمان ساخته‌ایم بدون اینکه واقعاً درباره آن فکر کنیم. این نظام دقیقاً مانند آنچه در تجارت به کار می‌رود عمل نمی‌کند، زیرا تجارت امری پیچیده و اغلب دارای ساختارهای اقتصادی و اجتماعی بسیار تخصصی‌ست، با این حال هنوز هم امکان اینکه فرآیند تجارت، الگویی برای دریافت تأثیر بیشتر دانش، اطلاعات و مهارت باشد، کاملاً وجود دارد.

با بیان یک نقل قول در زمینه اهداف سازمانی می توانیم آن دسته از فرآیندهای اصلی را که با به‌کارگیری توانایی اندک، تجزیه و تحلیل اهداف و سلسله مراتب فعالیت‌های درگیر این امور را پشتیبانی می‌کنند، مشخص کنیم، زیرا که این فرآیندها نیاز به استاندارد



شکل ۲. نمودار دانش نمونه

1. PERT= Program Evaluation and Review Technique

اطلاعات مرتبط با یکدیگر را در مفهوم خاص فعالیت سازمانی فراهم کنند.

۵. راه‌حل‌هایی را پیشنهاد کنند که بر مبنای آنها بتوان تشخیص داد که کدام یک از نقش‌های دانش و مهارت‌ها و منابع اطلاعاتی مهم‌تر از بقیه هستند.

۶. مبنایی را برای اعمال نفوذ برای اصلاح مدیریت منابع دانش و اطلاعات فراهم کنند.

البته تأمین اهداف فوق به هیچ وجه آسان به نظر نمی‌آید. همچنانکه مشاهده کردیم تجارت‌های فعالیتی بسیار پیچیده است، حتی قبل از اینکه بتوان اقدام به شبیه‌سازی در مورد چگونگی عملکرد آن کرد. اجازه دهید فقط مشخص کنیم که چگونه دانش، اطلاعات و مهارت‌ها تأثیرات پیچیده‌ای دارند. ما به امکاناتی نیاز داریم تا تخمین دانش جامع را با همه نیازمندی‌های آن در دوره‌های پشتیبانی مالی، زمانی، منابع و طراحی مدیریت قبول کند.

ما هنوز در حال تکمیل این حرفه هستیم. هنوز نیاز داریم الگوهای فرآیند و طرح‌های دانش‌مان را به کار گیریم تا مسیری اصلاحی برای اهدافمان ابداع و اثبات کنیم و مفهوم برخورد با موانعی را که خودمان ایجاد کرده‌ایم بفهمیم.

مسلماً در حال حاضر این امر دورنمایی نگران‌کننده‌ای دارد، اما پذیرش اهمیت کامل مدیریت دانش ضرورت کمی نیست و باید دید آیا واقعاً توانایی انجام آن را داریم؟

### منابع

1. "Anon". *Computer Weekly News*, (10 Dec. 1998).
2. August, Vicki. "ERP Projects fail to deliver full ROI to managers." *Information Week*. (19 May 1999).
3. \_\_\_\_\_. *Intranets are failing business*. Information Week,

برای مثال وقتی که مسیر تعیین شده‌ای دارید، مهارت تشخیص نکات موجود را عوض کنید، یا زمانی که مسیر درستی را جست‌وجو می‌کنید تمام اطلاعات نشاندار را مخفی کنید، در این صورت با اندکی سعی و خطا احتمالاً به محل مورد نظر خواهیم رسید، اگرچه توأم با کارآیی و اثربخشی کامل نباشد.

در هر صورت اگر دانش چگونگی استفاده از نقشه‌ها را فراموش کنیم، هدفمان را مشخص نمی‌کنیم و به نزدیک‌ترین ایستگاه مترو می‌رویم. در این صورت اطلاعات و مهارت‌های وارد شده به ابتدای دو عملکرد کاملاً بی‌ارزش می‌شوند.

بالاخره به تأثیر منبع اطلاعاتی A تا Z (IRI) توجه کنید. چنانچه مربوط به سال‌های گذشته است، ممکن است شامل اطلاعات نادرست باشد و ما را به بیراهه هدایت کند. اصلاح کیفیت IRI (با تهیه کپی روزآمد) کارآیی و اثربخشی فرآیند را نه فقط در آن لحظه بلکه عواقب نامطلوب اهداف آتی را نیز اصلاح می‌کند.

چنین طرح‌هایی که بر مبنای فرآیند تهیه شده باشند، می‌توانند برخی اهداف مهم را، هم براساس کاربرد تجارت و هم براساس جامعه‌شناسی تجارت، به‌شرح زیر تأمین نمایند:

۱. دید مشترکی را از اینکه در حال حاضر تجارت چگونه عمل می‌کند تقویت کنند.
۲. ماهیت و نقش دانش، اطلاعات و مهارت‌هایی را که در پشتیبانی از تجارت مورد نیاز هستند، مشخص کنند.
۳. عملاً نشان دهند که چه تفاوتی در عملکردها و تخصص‌هاست، معمولاً به‌طور ناخودآگاه (و متأسفانه گاهی اوقات به ناچار) در جهت همان اهداف با یکدیگر همکاری کنند.
۴. راه‌های دستیابی به اصول دانش، مهارت و

7. "Sunday Times Supplement". *Business Operations*, (23 May 1999).
8. "Sunday Times Supplement". *Knowledge Management*, (25 Apr. 1999).
9. Willard, Nick. "Knowledge Management Foundations for a Secure Future". *Managing Information*, (Jan. 1999).
4. Best, David. *The Fourth Resource: Information and Its Management*. Aldershot: Aalib/Gower, 1996.
5. "Finacial Times Survey". *Knowledge Management*, (28 Apr. 1999).
6. *The Intranet Benchmarking and Business Value Survey*. Cranfield: Cranfield University, 1999.

تاریخ دریافت: ۸۰/۹/۳