

## مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می دهد. این طیف وسیع می تواند، تولید دانش، تنوین قوانین علمی، و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتا منجر به ارتقا فراگیری و نوآوری شود.

تعریف عملی مدیریت دانش عبارتست از احاطه نمودن ابزار فن آوری (technology tools) با جریان عادی فعالیتهای سازمانی در قسمتهایی که با یکدیگر هم پوشانی (Overlap) دارند.

در این رابطه رودی راگلز (Rudy Ruggles) یکی از پیشروان فکری عملی مدیریت دانش اجزا آن را در عناوین زیر جمع آوری و ارائه نموده است:

## مدیریت دانش چیست؟

## What is knowledge management (KM)

- تولید و زنده نمودن دانش.
- دسترسی به دانش ارزشی از طریق منابع بیرون.
- استفاده از دانش قابل دسترسی در فرایند تصمیم گیری.
- قرار دادن دانش در فرایندهای، تولیدات و سرویس دهی ها.
- تجهیز رشد دانش در میان فرهنگ و عوامل تشویقی.
- انتقال دانش زنده و پویا در سرتاسر بخشهای یک سازمان.
- اندازه گیری ارزش دانش به عنوان یک سرمایه با تاکید بر مدیریت دانش.

## چرا مدیریت دانش مهم است (Why it is important?)

تمامی تئوریسن های معروف علم اقتصاد و کسب و کار در دنیای امروز دانش تعریف شده را رمز نهایی و مزیت رقابتی (advantage) (Competitive) برای شرکت های مدرن می دانند.

بنابراین هر روش و یا مدلی که بتواند ارتقاء دانش را در خود نگاهداری نموده و سپس توزیع آن را شکل دهد به عنوان رمز موفقیت شرکت های امروزی دنیا مطرح می باشد.

عوامل متنوعی در جهت توزیع و ارتقا و جذابیت مدیریت دانش توسط یک دانشمندان به شرح زیر جمع آوری شده است:

- شتاب در گامهای ایجاد تغییرات.
- ممانعت از خستگی و فرسایش کارکنان، خصوصا آنانی که سالها شاها کوچک شدن (Down Sizing) و مهندسی مجدد (Reengineering) سازمان هستند.
- ارتقا رویکردهای سازمانی خصوصا نگاه جهانی بر تجارت از طریق توزیع جغرافیایی اجتماع.

- افزایش سازمانهای شبکه ای در سراسر دنیا.

- ارتقا در دانشی نمودن ساخت کالا و ارائه خدمات.

- انقلاب در فن آوری اطلاعات.

چرا مطالعه مدیریت دانش با دیگر حیطه های علمی متفاوت است ؟

## (Why is it different from other fields)

مدیریت دانش، ریشه در قوانین و نظامهای علوم دیگر از جمله اقتصاد، کسب و کار، تحصیلات دانشگاهی، مدیریت اطلاعات، روانشناسی و جامعه شناسی دارد. این سطوح مطالعاتی باعث گردیده تا دیدگاه ها و منظر مشخصی برای خود پیدا نماید.

مدیریت دانش به کلیه این تصاویر احاطه (embraces) داشته و آنها را در محدوده خود قرار می دهد، ولی بر اساس قضیه اصلی سختی، پایداری و استمرار که ماهیت و طبیعت هر دانش است عمل می کند.

این بدان معناست که دانش بصورت پویا و دینامیک در فرایندها و شبکه

تعریف عملی مدیریت دانش عبارتست از احاطه نمودن ابزار فن آوری (technology tools) با جریان عادی فعالیتهای سازمانی در قسمتهایی که با یکدیگر هم پوشانی (Overlap) دارند.

میدهند، تدوین شده در این کتاب مقایسه ای بین حالت های مختلف مدیریت دانش بصورت مقایسه ای ارائه گردیده است.

این مقایسه که برای حالات مختلف مدیریت دانش صورت پذیرفته و در واقع فرآیند مدیریت دانش را نیز بیان می کند. این فرآیند بسته به صورت فرهنگی که در جهت توسعه سازمانی شکل گرفته است، بصورت دایره ای و یا کروی ارائه می شود که این امر باعث می شود تا مجموعه عوامل شرکت کننده در فرآیند مدیریت دانش در هر نقطه ای بتوانیم وارد سیستم شده و به صورت تکرار آن را پشتیبانی نمایند.

اضافه بر این هر کدام از حالات متصور شده فوق غالباً، فرصتهای تصمیم گیری (Decision making Opportunity)

**هر روش و یا مدلی که  
بتواند ارتقاء دانش را در  
خود نگاهداری نموده  
وسپس توزیع آن را  
شکل دهد به عنوان رمز  
موفقیت شرکت های  
امروزی دنیا مطرح می  
باشد.**

های رایانه ای که از طریق بشر ساخته شده اند به خوبی جای خود را باز نموده و مورد استفاده قرار گرفته است.

از طرفی به این نکته واقفیم که کارکنان، دانش خود را از طریق کارهای عادی و روتین سازمانی که در درون سازمان تدوین شده است بدست می آورند که البته فراگیری و دانستن تمامی این کارها معمولاً برای یک فرد در داخل سازمان غیر ممکن است.

بنابراین هر کارمندی در یک محدوده کاری که با آن در تعامل است در جهت تغییرات مورد نیاز در بازار بصورت نهادینه و خاص عمل می نماید و البته این رویداد زمانی شکل واقعی می گیرد که کارکنان از فعالیتهای روتین و عادی سازمان درک و استنباط صحیح داشته و

را می توانند در حال و آینده بصورت فعال نشان داده و ارائه نمایند. این امر باعث می شود که کمک موثری در تعریف محدوده دانش بوجود آید. این حالتها بصورت خلاصه عبارتند از :

Asset utilization  
بهره برداری از دارائیهها  
Knowledge Evaluation  
ارزشیابی دانش  
Knowledge Improvement  
بهبود دانش  
Knowledge Accumulation  
ذخیره دانش  
Knowledge Generation  
زنده داشتن دانش  
Knowledge Sharing  
به اشتراک گذاشتن دانش  
Knowledge Protection  
محافظت دانش

**مدیریت دانش ، ریشه در  
قوانین و نظامهای علوم  
دیگراز جمله اقتصاد ،  
کسب و کار، تحصیلات  
دانشگاهی ، مدیریت  
اطلاعات ، روانشناسی و  
جامعه شناسی دارد. این  
سطوح مطالعاتی باعث  
گردیده تا دیدگاه ها و  
منظر مشخصی برای خود  
پیدا نماید.**

از آنها آگاه باشند.

این انرژی جنبشی باعث می شود تا محرکی را حداقل در حالت عادی برای مدیریت دانش بوجود آورد که با تمرکز در جهت ارتقا قابلیت های نوآوری (innovation) در سازمان به گونه ای عمل کند که نقش اهرم را ایفا و مزایای رقابتی را محقق سازد. در واقع از این طریق ، مجموعه ای از وسایل و فعالیت ها بصورت تعمدی سازماندهی می شوند تا خلاقیت ( Creativity ) در حد وسیعی برای رقابت اثربخش (effectiveness ) (competitive) در سازمان شکل گیرد.

فرآیند مدیریت دانش چیست؟  
(What is KM Process)

در راستای شناساندن بهتر و بیشتر مدیریت دانش (KM) یک فرهنگ لغت تخصصی که معانی مدیریت اطلاعات را ارائه

## تاریخچه مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: حسن یاریگر روش

یک تئوری بزرگ که در حیطه مدیریت دانش تاکنون پدیدار شده است، تئوری خاصی است که توانسته است مجموعه ای از تمرینات مرتبط با بحث مدیریت دانش را گردآوری نماید. این تمرینات، ریشه در گوناگونی مقررات و محدوده های هر یک از آنها را دارد. در این زمینه بایستی از کارول ویک (Karl wiig) برای نگره ناری کپی مقدماتی منتشر شده ای تحت عنوان "مدیریت دانش، از کجا آمده و به کجا خواهد رفت؟" که برای اولین بار در نشریه سیستمهای هوشمند و کاربردهای آن به چاپ رسیده تشکر کرد. در این راستا لازم است به کارهای کوچک و بزرگ و با ارزشی که صورت پذیرفته است اشاره نماییم.

باید گفت که تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت تکامل بحث مدیریت دانش یا (KM) را به عهده داشته و توزیع نموده اند که در میان آنان برجستگانی هم چون پیتر دراگر (Peter drucker) پاول استراوس من (Pawel strawsman) و پیتر سنگ (reter senge) از آمریکا را می توان نام برد. دراگر و استراوس من، بیشتر در زمینه اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و آقای سنگ با تمرکز بر روی سازمانهای یادگیرنده (Learning organization) ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده اند.

تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجله هاروارد بیزنس ریویو حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار نمودند. در حقیقت دانشمند معروف آقای لئونارد بارتون (Lenard barton) توانست مورد کاوی قابل توجهی را از شرکت استیل چابول ارائه دهد. شرکتی که راهبردهای موثری را در زمینه مدیریت دانش تا اواسط دهه ۱۹۷۰ مورد بررسی و تحقیقات مقاله شده و مستندات خود را با عنوان "بهار زیبا از دانش" و "ساختن منابع نوآوری" در

در سال ۱۹۸۹ برای آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فن آوری کنسرسیومی از سازمانها در آمریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمانها اعلان نماید.

مقالات و نوشتارهای مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون:

Harvard Business  
Organizational science  
Sloan Management Review

و دیگر نشریات معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتاب ها درباره فراگیری سازمانی (Organizational Learning) و مدیریت دانش در سال ۱۹۹۰ منتشر شدند. به عنوان مثال میتوان از کتاب آقای سنگ به نام «پنج اصل» و یا کتاب آقای ساکایی یا تحت عنوان «انقلاب ارزش دانش» نام برد.

طی همین سال تعدادی از شرکتهای مشاوره ای در زمینه برنامه های مدیریت دانش کار خود را آغاز نمودند و در همین رابطه تعدادی از شرکتهای مشهور آمریکایی، اروپایی و ژاپنی برنامه های مدیریت دانش خود را نهادینه نمودند.

در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار مطالبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسیدند و این در حالی بود که کتابی تحت عنوان «قدرت فکر» نوشته آقای تام استوارت (Tom Stewart) در مجله پر طرفدار (Fortun) چاپ شد.

شاید بتوان گفت که وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان ای کوچیرونافوکا، هیروتا کاتاکاکی شی در سازمان خلق دانش به نام «چگونه شرکتهای ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود می آورند؟» صورت پذیرفته است.

و نهایت اینکه مدیریت دانش آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه حلهای متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم اولیه TQM مهندسی مجدد، فرآیند کسب و کار باز نماید، بطوریکه امروزه شرکت های مشاوره ای معتبر و بزرگی همچون ارنست، یانگ، آرتوراندرسون، بوژالن و هامیلتون، کسب و کار وسیعی را در این زمینه به راه انداخته اند.

علاوه بر این نیز سازمانهای بزرگ دنیا امروزه علاقه مندند تا پیوندی را بین مدیریت دانش با مدیریت تغییر، مدیریت ریسک، بررسی رقابتی و... در جهت کسب تجربه بیشتر بوجود آورند.

## افزودن هوش بشری "کد توسط آقای داگ اینگل بارت (doug engelbart)

در سال ۱۹۷۸ به جهان عرضه شد، توانست به سرعت به عنوان یک نرم افزار گروهی و کاربردی، توانمندی خود را در رابطه با دیگر سیستم ها و نرم افزارهای کاربردی نشان دهد.

مجله هاروارد بینزنس به چاپ رسانید.

آقای اورت، راجرز (Evertt rogers) در دانشگاه استنفورد با نفوذ در بحث نوآوری و هم چنین آقای توماس آلن در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فن آوری، تحقیقاتی را طی سالهای ۱۹۷۱-۱۹۷۰ به انجام رسانیدند که کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید می شود؟ چگونه استفاده می شود؟ و به چه طریق در سازمانها نفوذ پیدا می کند را ارائه نمودند.

"افزودن هوش بشری" که توسط آقای داگ اینگل بارت (doug engelbart) در سال ۱۹۷۸ به جهان عرضه شد، توانست به سرعت به عنوان یک نرم افزار گروهی و کاربردی، توانمندی خود را در رابطه با دیگر سیستم ها و نرم افزارهای کاربردی نشان دهد.

در اواسط سال ۱۹۸۰، اهمیت دانش به عنوان دارائی رقابتی (Asset Competitive) در بین سازمانها مشاهده شد، این در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک هنوز در رابطه با روشها و متدهای مدیریت آن دارای نقصان بود و هنوز برای برخی از سازمانها نیز این غفلت وجود دارد.

فن آوری رایانه باعث شد اطلاعات با سنگینی و فراوانی، آغاز بکار کند که این امر تنوع قابل توجهی در محدوده رایانه ایجاد نمود و بدین ترتیب این فن آوری خود قسمتی از راه حل مورد نظر برای شکل گیری مدیریت دانش گردید.

سیستم مدیریت دانش به عنوان یک وسیله بیش منظوره (hypermedia) که توسط راب اکسین (rabn eksym) و دان مک کراکن (Don maccrocken) مطرح گردید و

نهایتا مثال برجسته طراحی های وب (WWW) در طول یک دهه به مسیر شکل گیری مدیریت دانش کمک نمود. در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستمهای مدیریت دانش بوجود آمدند که باستاد کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی (Artifitial inteligence)

و سیستم های هوشمند (exper systems) باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان دانش اکتسابی (knowledge acquisition) مهندسی دانش و سیستمهای بر پایه دانش و هستی شناسی بر پایه رایانه (Computer base ontologies) - به جهان عرضه

شود.

"اخیرا واژه مدیریت دانش در فرهنگ نامه لغات جای گرفته است."

مدیریت دانش آمده  
است تا جایگاه خود را  
با ارائه راه حلهای  
متنوع و متفاوت در  
مقابل مفاهیم  
اولیه TQM مهندسی  
مجدد، فرآیند کسب و  
کار باز نماید

مدیریت / شماره ۷۴-۷۳ / سال ۸۲

# تاریخچه مدیریت دانش

ترجمه و تدوین: حسن یاریگر روش

(KM) رابیه عهده داشته و توزیع نموده اند، که در میان آنان برجستگانی هم چون پیتر دراگر (Peter Drueker)، پاول استراوس من (Pawel Strawsman) و پیتر سنگه (Peter Senge) از آمریکارامی توان نام برد. دراگر و استراوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمانهای یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده اند.

تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجله Harvard business Review حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار نمودند. در حقیقت دانشمندان معروف آقای لئونارد بارتون (Leonard Barton) توانست مورد کاوی قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل ارائه دهد. شکستی که راهبردهای موثری را در زمینه مدیریت دانش تا اواسط دهه ۱۹۷۰ مورد بررسی و

یک تئوری بزرگ که در حیطه مدیریت دانش تاکنون پدیدار شده است، تئوری خاصی است که توانسته است مجموعه ای از تمرینات مرتبط با بحث مدیریت دانش را گردآوری نماید. این تمرینات ریشه در گوناگونی مقررات و محدوده های هر یک از آنها را دارد. در این زمینه بایستی از کارل ویک (Karl Wiig) برای نگهداری کپی مقدماتی منتشر شده ای تحت عنوان: 'مدیریت دانش، از کجا آمده و به کجا خواهد رفت؟' که برای اولین بار در نشریه سیستمهای هوشمند و کاربردهای آن به چاپ رسید تشکر کرد.

در این راستا لازم است به کارهای کوچک و بزرگ و باارزشی که صورت پذیرفته است اشاره نمائیم.

باید گفت که تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت تکامل بحث مدیریت دانش یا

## مقالات



تحقیقات مقاله شده و مستندات خود را با عنوان 'بهار زیبا از دانش و ساختن منابع نوآوری' در مجله Harvard business Review به چاپ رسانید.

آقای اورت راجرز (Everett Rogers) در دانشگاه استنفورد با نفوذ در بحث نوآوری و هم چنین آقای توماس آلن در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فن آوری، تحقیقاتی را طی سالهای ۱۹۷۱ تا ۱۹۷۰ به آنجا رسانیدند که کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟، دانش چگونه تولید میشود؟، چگونه استفاده میشود؟ و به چه طریق در سازمانها نفوذ پیدا میکند را ارائه نمودند.

افزودن هوش بشری که توسط آقای دگ اینگل بارت (Doug Engelbart) در سال ۱۹۷۸ به جهان عرضه شد، توانست به سرعت به عنوان یک نرم افزار گروهی و کاربردی، توانمندی خود را در رابطه با

دیگر سیستمها و نرم افزارهای کاربردی نشان دهد.

در اواسط سال ۱۹۸۰، اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابتی (Competitive Asset) در بین سازمانها مشهود گردید، و این در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک هنوز در رابطه با روشها و متدهای مدیریت آن دارای نقصان بود و هنوز برای برخی از سازمانها نیز این غفلت وجود دارد.

فن آوری کامپیوتر باعث شده اطلاعات با سنگینی و فراوانی آغاز بکار کنند که این امر تنوع قابل توجهی در محدوده کامپیوتر ایجاد نمود و بدین ترتیب این فن آوری خود قسمتی از راه حل مورد نظر برای شکل گیری مدیریت دانش گردید.

سیستم مدیریت دانش به عنوان یک وسیله پیش منظوره (hypermedia) که توسط راب اکسین (Rab Eksyn) و دان مک کراکن (Don MacCrocken) مطرح گردید و نهایتاً مثال برجسته طراحی های وب (WWW)

در طول یک دهه به مسیر شکل گیری مدیریت دانش کمک نمود. در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستمهای مدیریت دانش بوجود آمدند که باستناد کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی (Artificial intelligence) و سیستم های هوشمند (expert system) باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان دانش اکتسابی (Knowledge acquisition)، مهندسی دانش (Knowledge engineering)، سیستمهای بر پایه دانش (base systems)، و هستی شناسی بر پایه کامپیوتر (computer base ontologies) به جهان عرضه شود.

اخیراً واژه مدیریت دانش در فرهنگ نامه لغات (lexicon) جای گرفته است. در سال ۱۹۸۹ برای آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فن آوری کنسرسیومی از سازمانها در امریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن

مدیریت دانش به عنوان سرمایه (Asset) در سازمانها اعلان نماید.

مقالات و نوشتارهای مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون Sloan Management Review, Organizational Science, Harvard Business, science, و دیگر نشریات معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتابها در باره فراگیری سازمانی (organizational learning) و مدیریت دانش در سال ۱۹۹۰ منتشر شدند. به عنوان مثال می توان از کتاب آقای سنگه به نام پنج اصل و یا کتاب آقای ساکالی یا تحت عنوان انقلاب ارزش دانش نام برد.

طی همین سال تعدادی از شرکتهای مشاوره ای در زمینه برنامه های مدیریت دانش کار خود را آغاز نمودند و در همین رابطه تعدادی از شرکتهای مشهور امریکایی، اروپایی و ژاپنی برنامه های مدیریت دانش خود را نهادینه نمودند. در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار مطالبی در باره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید و این در حالی بود که کتابی تحت عنوان قدرت فکر نوشته آقای تام استوارت (tom stewart) در مجله پر طرفدار fortun چاپ شد. شاید بتوان گفت که وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان ای کوجیر و نافوکا، هیرو تاکاتاکی شی در سازمان خلق دانش به نام چگونگی شرکتهای ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود می آورند؟ صورت پذیرفته است. و نهایت اینکه مدیریت دانش آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه حل های متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم اولیه TQM، مهندسی مجدد، فرآیند کسب و کار باز نماید بطوریکه امروزه شرکت های مشاوره ای معتبر و بزرگی همچون ارنست، یانگ، آرتور اندرسون، بوز آلن و هامیلتون کسب و کار وسیعی را در این زمینه به راه انداخته اند. علاوه بر این نیز سازمانهای بزرگ دنیا امروزه علاقمندند تا پیوندی را بین مدیریت دانش با مدیریت تغییر، مدیریت ریسک،

بررسی رقابتی و ..... در جهت کسب تجربه بیشتر بوجود آورند ■

زیر نویس:

۱) <http://www.Media.access.Com/whatis.html>

ترجمه و تدوین: حسن یاریگر روش  
معاونت منابع انسانی و آموزش وزارت نفت