

## مدیریت دانش؛ نظریه‌ها، فناوری‌ها و رویکردها

■ حمید شفیع‌زاده

دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی  
shafizadeh11@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۶/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۶/۱۲/۲۵

### چکیده

مدیریت دانش<sup>۱</sup> به عنوان یک رشته علمی حاصل تفکر متخصصانی همچون پیتر دراگر<sup>۲</sup> در دهه ۱۹۷۰، کارل-اریک اسویبی<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۸۰ و نوناکا و تاکاچی<sup>۴</sup> در دهه ۱۹۹۰ بوده است. این مقاله مدیریت دانش را از یک چشم‌انداز تاریخی مورد توجه قرار می‌دهد، فناوری‌ها و رویکردهای مهم آن را بررسی می‌کند و برخی فرصت‌های جدید در مدیریت دانش را برجسته می‌کند. چنانچه مدیران اهمیت این راهبردهای مدیریت دانش را نادیده بگیرند، سازمان آنها توفیق چندانی به دست نخواهد آورد.

### واژگان کلیدی

دانش، مدیریت دانش، اشتراک دانش، سرمایه دانش، مزیت رقابتی، فناوری‌های مدیریت دانش، رویکردهای مدیریت دانش.

### مقدمه

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمام ابعاد و ارکان سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و انتظارات جدیدی را پدید آورده است، نقش و وظایف مدیران و رهبران نیز به شدت دگرگون شده است. طی دهه‌های اخیر، تحولات بنیادی در سازمان‌ها به وجود آمده است و این تحولات موجب پیدایش اصول، روش‌ها و مهارت‌های مدیریتی نوینی شده که یکی از مهمترین آنها "مدیریت دانش" است. در ده سال گذشته بیش از ۷ هزار عنوان مقاله علمی معتبر در مجلات و همایش‌های علمی درباره مدیریت دانش سازمانی منتشر شده است که هر یک از زوایای خاص، مسئله را مورد بررسی قرار داده‌اند. مدیریت دانش به فرایند شناسایی، انتخاب،

### ۱- اهمیت و ضرورت مدیریت دانش

شاید کنترل و نظام‌مند ساختن منابع انسانی از کنترل سایر منابع و شئون دیگر سازمان دشوارتر باشد. مدیران به طور سنتی راهبردهای رقابتی خود را بر عوامل دیگر سازمانی مانند فناوری محصول و فرایند، بخش‌های خاص بازار، دسترسی به منابع مالی و یا صرفه‌جویی بنیان می‌نهادند. در محیط کسب و کار کنونی که با ویژگی‌هایی چون جهانی شدن بازار، تشدید رقابت و نرخ بالای تغییرات در فناوری شناخته می‌شود، دارایی‌های ملموس همچون سرمایه، زمین و مواد اولیه باعث ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان نمی‌شود. سازمان‌های امروزی باید پایه‌های مزیت رقابتی پایدار خود را بر دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های فکری بنا نهند. این امر به ویژه در مورد صنایعی همچون خدمات اطلاعاتی و

سازماندهی، تلخیص و دسته بندی اطلاعات ضروری برای کسب و کار شرکت اشاره دارد؛ به گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی شرکت را بهبود ببخشد. [۱] در واقع، مدیریت دانش تلاش می‌کند تا به سؤالات زیر پاسخ دهد:

۱- چگونه می‌توان دانش سازمانی را میان اعضای سازمان ایجاد و تقویت کرد؟

۲- چگونه می‌توان دانش ایجاد شده در سازمان را به مؤثرترین روش توزیع، تسهیم و اداره نمود؟

۳- اعضای سازمان چگونه می‌توانند از دانش سازمانی به شکلی اثربخش در فرایند تصمیم‌گیری استفاده کنند؟

۴- چگونه می‌توان این دانش را در حافظه سازمان حفظ، نگهداری و بازیابی کرد؟

1. Knowledge Management  
2. Peter Draker

3. Karl-Erik Sveiby  
4. Nonaka & Takachi

نرم‌افزاری که بر پایه دانش بنانهاده شده‌اند، بیشتر صدق می‌کند. مزیت رقابتی بیش از پیش، از دانایی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد و سرمایه انسانی نقش مهمتری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در تعیین رهبران بازار دارد. با توجه به مطالبی که گفته شد و توجه به این حقیقت که دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، یکی از مهم‌ترین و قابل تجدید شونده‌ترین منابعی است که سازمان می‌تواند در مدیریت راهبردی خود از آن مزیت کسب کند، سرمایه سازمانی بیش از هر زمان دیگر حائز اهمیت شده است. [۲]

ان مکینتاش<sup>۱</sup> رئیس موسسه کاربرد هوش مصنوعی<sup>۲</sup> در مقاله‌ای با عنوان مدیریت دارایی دانش<sup>۳</sup>، در زمینه اهمیت مدیریت دانش به موارد زیر اشاره کرده است:

- ۱- بازارهای جهانی به شکلی فزاینده در حال رقابتی‌تر شدن هستند و میزان نوآوری به طور چشمگیری در حال افزایش است؛
  - ۲- کاهش جذب نیروی انسانی نیاز به جایگزینی دانش غیررسمی را از طریق روش‌های رسمی به وجود آورده است؛
  - ۳- فشارهای رقابتی، حجم و اندازه نیروی کار را کاهش داده است که این امر دانش تجاری را ارزشمند ساخته است؛
  - ۴- میزان زمان برای خلق و کسب دانش کاهش یافته است؛
  - ۵- بازنشستگی‌های زودتر از موعد مقرر و افزایش فزاینده جابجایی نیروی کار به فقدان دانش منجر شده است؛
  - ۶- تغییرات در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان ممکن است به از دست رفتن دانش در یک حوزه خاص منجر شود. [۳]
- علاوه بر موارد ذکر شده، می‌توان به عوامل

زیر نیز اشاره کرد:

- اغلب کار امروز سازمان‌ها، مبتنی بر اطلاعات و دانش است؛
  - محصولات و خدمات به طور چشمگیری پیچیده شده‌اند و موفقیت در این عرصه‌ها نیازمند جمع‌آوری و مدیریت اطلاعات است؛
  - نیاز به یادگیری مداوم یک واقعیت گریز ناپذیر در دنیای تجاری امروز است.
- بنابراین دانش و اطلاعات ابزار اصلی در برخورد با مشکلات سازمانی امروز محسوب می‌شوند. در نتیجه، مدیریت دانش فرصت مناسبی را برای بهسازی در عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی در اختیار سازمان قرار می‌دهد. البته، فقط سازمان‌های بزرگ نیازمند استفاده از مدیریت دانش نیستند. شرکت‌های کوچک نیز نیازمند استفاده از رویکردهای رسمی مدیریت دانش حتی بیشتر از شرکت‌های بزرگ هستند؛ برای اینکه آنها فاقد قدرت لازم در بازار و منابع فراوان همانند شرکت‌های بزرگ هستند. آنها باید انعطاف‌پذیرتر و پاسخگوتر باشند و تصمیمات بهتری اتخاذ کنند. در غیر این صورت، یک اشتباه کوچک می‌تواند برای آنها فاجعه‌آمیز باشد.

### ۲- مدیریت دانش در دوران اولیه

بیان دقیق تاریخچه پیدایش و تکامل مدیریت دانش امکان‌پذیر نیست. در حقیقت، مدیریت دانش از نخستین سال‌های زندگی بشر و حتی در عصر شکار نیز وجود داشته است و انسان‌ها به جمع‌آوری و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با موضوع شکار و گسترش درک و شناخت خود از محیط پیرامونی در زمینه میزان منابع غذایی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در قلمرو خود می‌پرداختند. انسان‌ها به طور مستمر به دنبال

دستیابی به علم و فناوری به منظور حفظ بقا و مقابله با حیوانات وحشی و بلایای طبیعی بودند. زندگی بشر آرام آرام پیشرفت کرد و تجارب آنها افزون گشت و علی‌رغم اینکه هیچ روش نظام‌مندی به منظور ذخیره‌سازی، اشتراک و مدیریت دانش در آن زمان وجود نداشت، اما دانش از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یافت. دانش به منظور تأمین نیازهای جوامع در دوره‌های تاریخی پس از آن از جمله عصر کشاورزی و صنعت مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گرفت. [۴] مدیریت دانش مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر محسوب نمی‌شود. این در حالی است که واژه مدیریت دانش در سال‌های اخیر عمومیت بیشتری یافته است.

### ۳- سیر تکاملی مدیریت دانش

پژوهشگران زیادی با ارائه نظریه‌ها، روش‌ها، چارچوب‌ها و فناوری‌ها، درباره مسائل گوناگون مدیریت دانش از جنبه نظری و عملی بحث کرده‌اند. ولی با وجود این، مدیریت دانش هنوز نیازمند رشد و توسعه است و در دوران کودکی خود سیر می‌کند. در واقع، یک نظریه جامع و فراگیر از مدیریت دانش هنوز ایجاد نشده است. شاید دلیل اصلی آن به این نکته برگردد که فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش ریشه در حوزه‌ها و زمینه‌های متنوعی دارد.

مدیریت دانش در برخی از حوزه‌های پیشرفته تجاری همچون مدیریت کیفیت فراگیر<sup>۱</sup>، مهندسی مجدد فرایند تجاری<sup>۲</sup>، سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۳</sup> و مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup> ریشه دارد. مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی شد. گر چه مباحث مربوط به دانش خیلی پیش‌تر آغاز شده بود. مارشال<sup>۵</sup> در سال ۱۹۶۵ ادعا کرد که دانش، بخش اعظم

1. Ann Macintosh  
2. Artificial Intelligence Application  
3. Knowledge Asset Management

4. Total Quality Management (TQM)  
5. Business process reengineering (BPR)  
6. Informational System (IS)

7. Human Resource Management (HRM)  
8. Marshal

سرمایه را تشکیل می‌دهد. وی همچنین معتقد بود که دانش، قدرتمندترین موتور تولید است و از این نظر سازمان‌ها باید به طور فزاینده‌ای بر مدیریت آن تأکید داشته باشند. کوهن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۰ تأکید کرد که دانش، به خودی خود سرمایه مشترک یک گروه است. در سال ۱۹۷۲ هابرمس<sup>۲</sup> به این نکته اشاره کرد که دانش نباید به عنوان یک متغیر انتزاعی تلقی شود، بلکه محصولی مبتنی بر اراده است. [۵]

تعدادی از صاحب‌نظران مدیریت در شکل‌گیری مبانی نظری مدیریت دانش نقش مهمی داشتند که در میان آنها افراد مشهوری چون پیتر دراکر<sup>۳</sup>، پل استراسمن<sup>۴</sup> و پیتر سنج<sup>۵</sup> در آمریکا دیده می‌شوند. دراکر و استراسمن بر اهمیت فزاینده اطلاعات و دانش آشکار به عنوان منابع مهم سازمانی تأکید کردند و پیتر سنج بر سازمان‌های یادگیرنده<sup>۶</sup> به عنوان بعد فرهنگی مدیریت دانش تمرکز کرد. کریس آرگریس<sup>۷</sup>، کریستوفر بارتلت<sup>۸</sup> و لئونارد بارتون<sup>۹</sup> از دانشگاه هاروارد نیز جنبه‌های مختلفی از مدیریت دانش را بررسی کردند. [۶] در حقیقت دانشمند معروف، لئونارد بارتون توانست مورد کاوی قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل<sup>۱۰</sup> ارائه دهد. شرکتی که تا اواسط دهه ۱۹۷۰ راهبردهای مؤثری در زمینه مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده و مستندات خود را با عنوان «بهار زیبا از دانش» و «ساختن منابع نوآوری» در مجله هاروارد به چاپ رسانید.

کار ایورت راجرز<sup>۱۱</sup> در استنفورد در زمینه گسترش نوآوری و تحقیق توماس آلن<sup>۱۲</sup> در MIT در زمینه انتقال اطلاعات و فناوری در اواخر دهه ۱۹۷۰ هر دو در کمک به فهم ما درباره چگونگی

تولید دانش، کاربرد و انتشار آن در درون سازمان نقش مهمی داشتند. [۷] در اواسط دهه ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان یک سرمایه رقابتی مطرح شد. با وجود اینکه نظریه‌های سنتی در اقتصاد، ارزش دانش را به عنوان یک سرمایه نادیده گرفتند و بیشتر سازمان‌ها نیز هنوز فاقد راهبرد و روش‌هایی برای مدیریت آن بودند.

شناسایی اهمیت فزاینده مدیریت دانش سازمانی با موضوع چگونگی برخورد با افزایش تصاعدی میزان دانش، محصولات و فرایندهای پیچیده همراه بوده است. از طرف دیگر، فناوری رایانه‌ای نیز به فراوانی و کمیت اطلاعات و دانش سازمانی کمک شایانی کرد. همچنین در دهه ۱۹۸۰ شاهد توسعه سیستم‌ها برای مدیریت دانش از طریق هوش مصنوعی<sup>۱۳</sup> و سیستم‌های خبره<sup>۱۴</sup> هستیم که مفاهیمی همچون «کسب دانش»، «مهندسی دانش» و «سیستم‌های مبتنی بر دانش» را مطرح کردند. [۸]

در سال ۱۹۸۹ گروهی از شرکت‌های آمریکایی به منظور تدوین مبانی فناورانه برای مدیریت دانش به ابتکاراتی برای مدیریت سرمایه‌های دانش دست زدند. بعد از آن، اولین مقالات مرتبط با مدیریت دانش در مجلات معتبر به چاپ رسید و اولین کتاب‌ها نیز درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش منتشر شد.

در دهه ۱۹۹۰ تعدادی از شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه مدیریت، برنامه‌هایی در زمینه مدیریت دانش در داخل سازمان طراحی کردند و چندین شرکت مشهور آمریکایی، اروپایی و ژاپنی برنامه‌هایی در زمینه مدیریت دانش پایه‌گذاری کردند. مدیریت دانش در رسانه‌های گروهی برای

اولین بار توسط تام استیوارت<sup>۱۴</sup> در مقاله‌ای با عنوان قدرت ذهن<sup>۱۵</sup> در مجله فورچون معرفی شد. [۹]

در اوایل دهه ۱۹۹۰ بسیاری از مراکز علمی و دانشگاهی از مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت جدید تجاری نام بردند و از آن زمان به بعد مدیریت دانش بیشتر در مجلات تخصصی و همایش‌ها مورد توجه قرار گرفت. در اواسط دهه ۱۹۹۰ این موضوع مورد تأیید قرار گرفت که مزیت‌های رقابتی که برخی از شرکت‌های موفق دنیا کسب کرده بودند، از دارایی‌های دانشی<sup>۱۶</sup> این شرکت‌ها از قبیل صلاحیت‌ها، روابط با مشتری و نوآوری‌ها ناشی شده بود. [۱۰] بنابراین مدیریت دانش به ناگهان به مسیری برای تحقق اهداف تجاری و راهبردی شرکت‌ها تبدیل شد.

در اواخر دهه ۱۹۹۰ برنامه‌های مدیریت دانش به واسطه گسترش اینترنت از رونق خاصی برخوردار شد. شبکه‌های بین‌المللی مدیریت دانش<sup>۱۷</sup> که در سال ۱۹۸۹ در اروپا شروع به کار کرده بودند، در سال ۱۹۹۴ به صورت آن لاین به ارائه خدمات پرداختند و در مدت زمان کوتاهی به شبکه‌های مدیریت دانش در آمریکا متصل شدند. همایش‌های متعددی با تمرکز بر مدیریت و استفاده از منابع دانش آشکار و ضمنی برای دستیابی به مزیت رقابتی برگزار شد. IKMN در سال ۱۹۹۴ نتایج مطالعات مدیریت دانش در میان شرکت‌های اروپایی را منتشر کرد که نشان می‌داد این شرکت‌ها برای پروژه‌های مدیریت دانش اعتبارات خاصی تخصیص داده‌اند. [۱۱]

در سال ۱۹۹۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و سرمایه‌های پنهان توسط کارل-اریک

1. Kuhn  
2. Habermas  
3. P. Drucker  
4. P. Strassman  
5. P. Senge  
6. Learning Organization

7. C. Argyris  
8. C. Bartlett  
9. L. Barton  
10. E. Rogers  
11. T. Allen  
12. Artificial Intelligence

13. Expert Systems  
14. T. Stewart  
15. Brain Power  
16. Knowledge Assets  
17. International Knowledge Management Network (IKMN)

اسوبی پیشنهاد شد. همچنین ارنست و یانگ<sup>۱</sup> بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند. به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های رایانه‌ای، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه فکری هستند. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان سال ۱۹۸۹ ثبت شد.

شاید بتوان گفت وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط نوناکا و تاکی‌شی با نام "چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می‌آورند؟" صورت پذیرفته است. [۱۲]

نهایت اینکه مدیریت دانش به وجود آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه‌حل‌های متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد باز نماید. به طوری که امروزه شرکت‌های مشاوره‌ای معتبر و بزرگی همچون ارنست، یانگ، بوز آلن و هامیلتون کسب و کار وسیعی در این زمینه به راه انداخته‌اند.

#### ۴- پیامدهای اجرای مدیریت دانش

همانطور که عنوان شد، مدیریت دانش به عنوان یک رشته‌نوظهور حاصل کار صاحب‌نظرانی همچون پیتر دراگر در دهه ۱۹۷۰، کارل-اریک اسوبی در دهه ۱۹۸۰ و نوناکا و تاکاچی در دهه ۱۹۹۰ بوده است. در آن زمان تغییرات اقتصادی، اجتماعی و فناورانه ماهیت و شکل کار بسیاری از سازمان‌ها را تغییر داده بود. جهانی شدن باعث ایجاد فرصت‌های جدید و همچنین رقابت فزاینده شده بود. شرکت‌ها و سازمان‌ها از طریق کوچک‌سازی<sup>۲</sup>، ادغام<sup>۳</sup>، مهندسی مجدد<sup>۴</sup> و برون سپاری<sup>۵</sup> به این تغییرات واکنش نشان دادند و البته با استفاده از پیشرفت‌ها در علوم کامپیوتر

و فناوری‌های شبکه‌ای توانستند تا حدودی نیز بهره‌وری خود را افزایش دهند. اما بسیاری از این شرکت‌ها به واسطه استفاده از راهبرد کوچک‌سازی، دانش موجود در محیط‌های کاری خود را از دست دادند و این موفقیت نسبی برای آنها گران تمام شد.

بعد از تحقیقات زیاد و پی بردن به خلاء موجود، بسیاری از این شرکت‌ها به اجرای برنامه‌های مدیریت دانش و تمرکز بر فناوری مدیریت دانش روی آوردند، اما نتوانستند به موفقیت چندانی دست یابند. در نهایت این سؤال اساسی مطرح شد که آیا مدیریت دانش واقعاً تب‌زودگذری است که بر روی کاغذ بسیار خوب به نظر می‌رسد اما در واقعیت این چنین نیست. برخی از دلایل این عدم موفقیت عبارت است از:

- ۱- تمرکز اصلی بر فناوری بوده است تا افراد یا کسب و کار؛
  - ۲- شرکت‌ها در حالی هزینه‌های زیادی را صرف کردند که نرخ بازگشت به سرمایه را مورد توجه قرار ندادند؛
  - ۳- غالب ادبیات مدیریت دانش بسیار مفهومی بوده و فقدان راهبردهای عملی در آنها به شدت احساس می‌شود و همین امر باعث ناتوانی و ناکامی در تبدیل این نظریه‌ها به جنبه‌های عملی شده است. [۱۳]
- خوشبختانه شرکت‌های امروزی این اشتباهات اولیه را تشخیص داده‌اند و رویکرد متفاوتی را به مدیریت دانش در پیش گرفته‌اند. به طوری که تأکید آنها بیشتر بر افراد، رفتارها و شکل کار است تا فناوری.

#### ۵- مدیریت دانش؛ یک موزه میان رشته‌ای

مدیریت دانش حوزه وسیعی است که دامنه

گسترده‌ای از رشته‌ها و فناوری‌ها را در بر می‌گیرد که برای فهم بهتر آن، به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱- **علوم شناختی**<sup>۶</sup>: شناخت این موضوع که ما چگونه یاد می‌گیریم، قطعاً باعث بهبود ابزارها و روش‌های گردآوری و انتقال دانش خواهد شد.

۲- **سیستم‌های خبره، هوش مصنوعی و سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر دانش**<sup>۷</sup>: هوش مصنوعی و فناوری‌های مرتبط از شهرت فراوانی در تحقق اهداف و انتظارات بالا برخوردارند. در حقیقت، این فناوری‌ها همچنان به شکل گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرند و متخصصان به شکلی مستقیم از آنها برای مدیریت دانش استفاده می‌کنند.

۳- **کار گروهی با پشتیبانی سیستم‌های رایانه‌ای (گروه افزار)**<sup>۸</sup>: گاهی اوقات به اشتباه، مدیریت دانش با گروه‌افزار یکسان فرض می‌شود. گروه‌افزار، نرم‌افزارهایی هستند که همکاری گروهی را روی یک شبکه امکان‌پذیر می‌سازند.

در هر صورت روشن است که اشتراک و همکاری مشترک برای مدیریت دانش سازمانی بسیار حیاتی است (با حمایت فناوری یا بدون آن).

۴- **کتابخانه و علوم اطلاع‌رسانی**<sup>۹</sup>: روشن است که فهرست برگه‌ها در کتابخانه‌ها در پیدا کردن کتاب‌های مورد نیاز کمک خواهد کرد. بدنه تحقیق و عمل در طبقه‌بندی و سازماندهی دانش باعث حساس‌تر شدن کار کتابخانه‌ها شده است. البته در این زمینه ابزارهایی چون فرهنگ معنایی در مدیریت دانش کمک می‌کند.

۵- **زبان نوشتاری فنی**<sup>۱۰</sup>: به عنوان یک فعالیت حرفه‌ای، زبان نوشتاری فنی که بیشتر

1. Ernst & Young  
2. Downsizing  
3. Merging  
4. Reengineering

5. Outsourcing  
6. Cognitive Science  
7. Systems, Artificial Intelligence and Knowledge Base Management Systems

8. Computer-supported Collaborative Work (Groupware)  
9. Library and Information Science  
10. Technical Writing

متخصصان از آن به عنوان ارتباط فنی یاد می‌کنند، بدنه نظریه و عمل را به گونه‌ای شکل می‌دهد که مستقیماً با ارائه و انتقال اثربخش دانش ارتباط پیدا می‌کند.

۶- **مدیریت اسناد:** مدیریت اسناد با قابلیت دسترسی آسان به اطلاعات و استفاده مجدد از آن در سطوح دیگر در ارتباط است. توجه به این نیاز به انفجار اطلاعات در جوامع امروزی بر می‌گردد که نشان دهنده نقش مهم و تأثیرگذار مدیریت اسناد در فعالیتهای مدیریت دانش است.

۷- **سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم:** دانیل جی پاور معتقد است: «محققانی که در حال کار در زمینه سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم هستند، تفکرآشان را از حوزه‌های علوم شناختی، علوم مدیریت، علوم کامپیوتر و مهندسی سیستم‌ها اخذ کرده تا ابزارهایی با کمک کامپیوتر برای حمایت از کارکنان دانش‌مدار<sup>۴</sup> به منظور بهبود عملکرد آنها تولید کنند و چنین ابزارهایی را درون فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان‌های جدید نهادینه سازند». در واقع، سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم، نرم‌افزارهایی هستند که به مدیران و کارکنان اجازه می‌دهند تا به وسیله بازنگری و دستکاری در داده‌های ذخیره شده به تصمیم‌گیری اقدام کنند.

۸- **پایگاه داده‌های مرتبط:** اگرچه پایگاه داده‌های مرتبط به عنوان یکی از ابزارهای اصلی در مدیریت ساختمان داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته، اما فقط مدت کوتاهی است که استفاده از مدل‌هایی آغاز شده که برای ارائه و مدیریت منابع دانش مناسب هستند. پایگاه داده‌ها به

عنوان حافظه درازمدت برای سیستم‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود. سازمان‌ها با دسترسی به پایگاه داده‌های مرتبط می‌توانند به صرفه‌جویی در زمان، انرژی و پول بپردازند که در غیر این صورت، به دلیل دوباره کاری و تلاش برای یافتن اطلاعات، بسیاری از منابع تلف می‌شدند.

۹- **شبیه‌سازی:** کارل-اریک اسویبی، متخصص مدیریت دانش معتقد بود که شبیه‌سازی یکی از فناوری‌های مهم مدیریت دانش محسوب می‌شود. شبیه‌سازی به ویژه برای تفهیم روابط پیچیده به کارکنانی که در فهم جداول اعداد و معادلات با مشکلاتی مواجه هستند، بسیار مفید است.

۱۰- **علوم سازمانی:** علم مدیریت سازمان‌ها به شکل چشمگیری نیازمند مدیریت دانش است. تعجب آور نیست که انجمن مدیریت آمریکا<sup>۵</sup> از برنامه‌های جامع مدیریت دانش به شدت حمایت می‌کند. [۱۴]

### ۶- رویکردهای مدیریت دانش

امروزه واژه مدیریت دانش کاربرد گسترده‌ای یافته است و در بسیاری از کتاب‌ها و مقالات جدید درباره مدیریت دانش، از آن به عنوان یک راهبرد مهم تجاری و تأثیرگذار نام برده می‌شود. اگر چه راه‌های زیادی برای تقسیم ابعاد چندگانه مدیریت دانش وجود دارد، اما طبقه‌بندی آن مفیدتر به نظر می‌رسد.

کارل-اریک اسویبی، دو رویکرد را برای طبقه‌بندی مدیریت دانش شناسایی کرد:

۱- **رویکرد متمرکز بر فناوری اطلاعات** (با پیش‌زمینه مهندسی و دانش اطلاعات):

برای محققان و کارشناسان این حوزه، دانش به عنوان ابزاری تلقی می‌شود که می‌تواند در سیستم‌های اطلاعاتی مورد شناسایی، دسته‌بندی، نگهداری و بازیابی قرار گیرد. ابزارهایی چون هوش مصنوعی، الگوهای شبیه‌سازی، گروه‌افزار، پایگاه داده‌ها و ... می‌تواند به توسعه این رویکرد کمک کند.

۲- **رویکرد متمرکز بر افراد** (با پیش‌زمینه روانشناسی، توسعه نیروی انسانی و توسعه سازمانی): برای محققان و کارشناسان این حوزه، دانش شامل فرایندها، مجموعه پیچیده‌ای از مهارت‌های پویا، دانش فنی و ... است که به طور مستمر در حال تغییر می‌باشد. در واقع، دانش به عنوان یک مفهوم اولیه در مهارت‌های افراد متخصص و فرایندهای مرتبط با آنها نهفته است. [۱۵]

نظرات اسویبی مهم و قابل توجه است، اما به طور کامل نمی‌تواند به تمایزات و تفاوت‌های مهم در رویکردها به مدیریت دانش سازمانی اشاره کند. از دیدگاهی جامع‌تر، می‌توانیم رویکردهای مختلف مدیریت دانش را به صورت زیر طبقه‌بندی کنیم:

- رویکردهای مکانیکی<sup>۶</sup>

- رویکردهای فرهنگی / رفتارگرایانه<sup>۷</sup>

- رویکردهای نظام‌مند<sup>۸</sup>

### رویکردهای مکانیکی به مدیریت دانش

رویکرد مکانیکی به مدیریت دانش از طریق کاربرد فناوری و منابع برای انجام هر چه بهتر کارها مشخص می‌شود. مفروضات اصلی رویکرد مکانیکی عبارتند از:

- دسترسی بهتر به اطلاعات، حیاتی است و روش‌های دسترسی و استفاده مجدد از اسناد و مدارک باید از طریق ارتباطات فوق متن،

1. Document Management
2. Decision Support Systems
3. Daniel J.Power
4. Knowledge Worker

5. Relational Databases
6. Simulation
7. Organizational Science
8. American Management Association

9. Mechanistic Approaches
10. Cultural/ Behavioristic Approaches
11. Systematic Approaches

پایگاه داده، جستجوی کامل متن و ... افزایش یابد؛

- فناوری‌های شبکه‌ای مخصوصاً اینترنت به طور کلی و گروه‌افزار به طور خاص، راه حل‌های مناسبی محسوب می‌شوند؛

- به طور کلی، فناوری و حجم صرف اطلاعات بسیار مهم هستند.

**ارزیابی:** اجرای چنین رویکردی بسیار آسان است. زیرا افراد و سازمان‌ها با فناوری‌ها و روش‌های به کار رفته کاملاً آشنا هستند و به آسانی آنها را درک می‌کنند. با توجه به اینکه فقدان دسترسی گسترده به سرمایه‌های فکری مشترک در این رویکرد وجود دارد، نسبت به آن احساس خوبی وجود ندارد. از طرف دیگر، این موضوع که آیا خود دسترسی، تأثیر اساسی در عملکرد سازمان دارد یا خیر، به سادگی روشن نیست. به ویژه اگر حجم عظیمی از اطلاعات جدید به صورت آن‌لاین ارائه شود. [۱۶] این رویکرد نتایج مثبتی به دنبال ندارد و پیامدهای آن ممکن است به راحتی قابل سنجش نباشد. مگر اینکه بتوانیم روش‌هایی را برای انسجام این اطلاعات فزاینده ایجاد کنیم.

**رویکردهای فرهنگی / رفتارگرایانه به مدیریت دانش**

رویکردهای فرهنگی / رفتارگرایانه که اساساً ریشه در مهندسی مجدد و مدیریت تغییر دارند، گرایش دارند تا مشکلات مدیریت دانش را یک موضوع مدیریتی تلقی کنند. اگرچه فناوری برای مدیریت منابع دانش ضروری است، اما یک راه حل نیست. این رویکردها بیشتر بر خلاقیت و نوآوری تمرکز می‌کنند تا منابع موجود دانش سازمان.

مفروضات اصلی رویکردهای فرهنگی / رفتارگرایانه عبارتند از:

- رفتارها و فرهنگ سازمانی نیازمند تغییرات چشمگیری هستند. در محیط‌هایی که حجم اطلاعات بسیار گسترده و متراکم است، سازمان‌ها در تحقق اهداف تجاری خود با مشکل مواجه می‌شوند؛

- رفتارها و فرهنگ سازمانی می‌تواند تغییر یابد، اما فناوری‌ها و روش‌های سنتی که در حال تلاش برای حل مشکلات مدیریت دانش هستند، باعث ایجاد محدودیت‌هایی در اثربخشی می‌شوند. یک دیدگاه کلی‌نگر مورد نیاز است و باید نظریه‌های رفتاری در سیستم‌های بزرگ مورد توجه قرار بگیرد؛

- فرایندها دارای اهمیت هستند نه فناوری؛

- چیزی اتفاق نمی‌افتد یا تغییر نمی‌یابد، مگر اینکه یک مدیر باعث ایجاد آن شود.

**ارزیابی:** عوامل فرهنگی که باعث تغییرات سازمانی می‌شوند، اغلب کوچک شمرده می‌شوند. در حالی که اجرای رویکردهای فرهنگی / رفتارگرایانه دارای مزیت‌هایی است. اما روابط علت و معلولی بین راهبرد فرهنگی و مزیت‌های تجاری روشن نیست، زیرا ممکن است "تأثیر هاوتورن" اتفاق بیفتد و نیز به دلیل اینکه ما هنوز نمی‌توانیم به استنادات خود دربارهٔ نظام‌های پیچیده‌ای همچون سازمان‌های تجاری دانش‌محور تکیه کنیم. البته نتایج مثبتی که توسط راهبردهای فرهنگی / رفتارگرایانه حاصل می‌شود، ممکن است مستمر، قابل سنجش و یا قابل جایگزینی نباشند. گذر زمان این موضوع را برای ما اثبات می‌کند. [۱۷]

**رویکردهای نظام‌مند به مدیریت دانش**

رویکردهای نظام‌مند، اعتقاد سنتی خود را به تحلیل منطقی مشکلات مدیریت دانش این گونه

بیان می‌کند: "مشکل" می‌تواند حل شود، اما شکل‌های مختلفی از تفکر جدید مورد نیاز است.

مفروضات اصلی رویکردهای نظام‌مند عبارتند از:

- نتایج قابل دوام بیش از فرایندها یا فناوری اهمیت دارند؛

- یک منبع نمی‌تواند مدیریت شود، مگر اینکه الگوسازی شود. البته بسیاری از جنبه‌های دانش سازمانی می‌تواند به عنوان یک منبع آشکار، الگوسازی شوند؛

- راه حل‌ها را می‌توان در حوزه‌ها و فناوری‌های مختلف پیدا کرد و روش‌های سنتی تحلیل را نیز می‌توان برای بررسی دوباره ماهیت دانش و حل مشکلات آن مورد استفاده قرار داد؛

- موضوعات فرهنگی مهم هستند، اما آنها باید به شکلی نظام‌مند مورد ارزشیابی قرار گیرند. کارکنان ممکن است تغییر کنند یا بدون تغییر بمانند، اما سیاست‌ها و فعالیت‌های کاری قطعاً باید تغییر کند و فناوری‌ها نیز می‌توانند به شکل موفقیت‌آمیزی برای مشکلات مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرند؛

- مدیریت دانش یک عنصر مهم مدیریتی محسوب می‌شود. اما فعالیت یا حوزه‌ای نیست که به شکل انحصاری به مدیران تعلق داشته باشد. [۱۸]

**ارزیابی:** اکثر کارشناسان و صاحب‌نظران بدون هیچ‌گونه تردیدی، رویکرد نظام‌مند را برای حل مشکلات مدیریت دانش انتخاب می‌کنند. رویکرد نظام‌مند به مدیریت دانش دارای تأثیرات مثبت چشمگیر، قابل سنجش و قابل دوام است.

**۷- نتیجه‌گیری**

به طور کلی، می‌توان سه نسل مدیریت دانش را از یکدیگر متمایز کرد. دورهٔ ۱۹۹۵-۱۹۹۰ به

نتایج مثبت به وجود می‌آورد. وجود چنین پدیده‌ای، ارزیابی واقعی هر برنامهٔ جدید را دشوار می‌کند.

۱- تأثیر هاوتورن به تمایل آزمودنی‌ها به پاسخگویی به هر نوع تغییر اشاره دارد. برنامه‌های جدید، روش‌های جدید، شرایط و سازمان‌های جدید بدون ارتباط با ماهیت تعدیل‌ها و تغییرات،

عنوان اولین نسل مدیریت دانش شناخته شده است. در طی این نسل، بسیاری از اقدامات بر تعریف مدیریت دانش، بررسی فواید بالقوه مدیریت دانش برای تجارت و طراحی پروژه‌های تخصصی مدیریت دانش متمرکز بود. علاوه بر این، پیشرفت در حوزه هوش مصنوعی بر تحقیقات مدیریت دانش تأثیرگذار بود. نسل دوم مدیریت دانش در سال ۱۹۹۶ پدیدار شد. در این سال، بسیاری از سازمان‌ها، برای مدیریت دانش پست‌های جدید سازمانی در نظر گرفتند. منابع متفاوت مدیریت دانش با یکدیگر ترکیب شده و به سرعت در فرایندهای عملیاتی سازمان‌ها به کار گرفته شدند. طی این نسل، تعاریف متعددی از مدیریت دانش، فلسفه‌های تجاری، نظام‌ها، الگوها، شیوه‌ها و فناوری‌های پیشرفته شکل گرفت. نسل دوم مدیریت دانش بر این نکته تأکید داشت که مدیریت دانش درباره تغییر نظام‌مند سازمان است. جایی که شیوه‌های مدیریتی، نظام‌های سنجش، ابزارها و مدیریت محتوا نیاز به تغییر مشترک دارند.

در نتیجه دیدگاه‌ها و شیوه‌های نوین، نسل سوم مدیریت دانش اکنون در حال پدیدار شدن با روش‌های جدید و نتایج جدید است. ویگ<sup>۱</sup> معتقد است: تفاوت نسل سوم با دیگر نسل‌های مدیریت دانش این است که این نسل با فلسفه سازمان، راهبرد، اهداف، شیوه‌ها، نظام‌ها و رویه‌های سازمانی یکپارچه شده و به محرکی برای فعالیت‌های روزانه کارکنان تبدیل شده است<sup>[۱۹]</sup> به نظر می‌رسد که نسل جدید مدیریت دانش بر پیوند بین دانش و عمل تأکید می‌کند. دانش عاملی فرهنگی و اجتماعی است و دانش سازمانی تنها می‌تواند از طریق تغییر در فعالیت‌ها و شیوه‌های سازمانی درک شود.

## ۸- منابع و مآخذ

- Wilson, TD 2002, The nonsense of Knowledge Management, Information Research, vol.8, no.1  
<http://InformationR.net/ir/8-144.html>
- ۲- مدیریت دانش و سرمایه‌های انسانی، ترجمه علیرضا چیت‌سازیان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۷، بهمن ۱۳۸۵.
- Wigg, K(1997). Knowledge Management: Where It Come From and Where Will It Go?, Journal of Expert System with Application,  
<http://www.mgmt.utoronto.ac.htm>
- ۴- مینگ یوچنگ، نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی، ترجمه محمد علی نعمتی، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، شهریور ۱۳۸۴.
- ۵- پساسراس، جان و دیگران، کشف دنیای مدیریت دانش: توافق و اختلاف نظرها در میان پژوهشگران و اندیشمندان این حوزه، ترجمه پریسا خاتمیان فر و ماریه رحیمی، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، آبان ۱۳۸۵.
- Middleton, M. (2002), Information management: A consolidation of operations, analysis and strategy, Centre for Information Studies, Wagga Wagga, NSW.
- Ibid
- ۸- کاست، کارل، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، ترجمه صدیقه احمدی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره ۳ و ۴.
- Barclay, R. Murray, P. (1997). What Is Knowledge Management,  
<http://www.jgs.net/overview-of-knowledge-management.htm>
- Ibid.
- Tiwana, A (2002), the knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms, 2nd ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.  
[http://www.nelh.nhs.uk/knowledge\\_management/km1/world.asp](http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/km1/world.asp)
- ۱۲- بات گانگ دی، مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل بین فناوری، فنون و انسان، ترجمه محمد ایرانشاهی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره‌های ۲ و ۱.

1. Wigg, k