

## محک‌زنی رویکردهای طراحی و استقرار مدیریت دانش

■ محمدرضا حمیدی‌زاده

مرکز رشد واحدهای فناوری دانشگاه شهید بهشتی  
profmrhamidzadeh@yahoo.com



### مکیده

شناخت تجربیات و راه‌های طی شده دیگران نه تنها راهنمای کار برنامه‌های آتی قلمداد می‌شود، بلکه بسیاری از نقاط شروع و تکیه‌گاه‌های بهره‌گیری از فرایندها، فنون و روش‌ها را همراه ضعف‌ها و قوت‌ها برای طراحی و استقرار مدیریت دانش نشان می‌دهد.

هدف مقاله، ارائه روش‌هایی است که شرکت‌ها، مدیریت دانش را در سازمان خود مستقر کرده و از آن استفاده کنند. نگرش شناخت روش‌ها، محک‌زنی است تا شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی بتوانند از این تجربیات و دستاوردها به نحو مطلوب استفاده کنند. مباحث مقاله براساس چارچوب مدیریت دانش روی محورهای اولویت‌های راهبردی و تعهدات مدیریت با بررسی و تحلیل موردها، تعریف و درک دانش سازمانی و دانش فردی، اصول مدیریت دانش و راهکارهای اجرایی، گردآوری، ارائه، توزیع و سنجش مدیریت دانش، تبیین محیط دانش به منابع و انواع دانش تنظیم و تدوین شده است. در تبیین هر یک از این مباحث، روش‌های شرکت‌های مطرح در سطح دنیا ارائه می‌شود.

### واژه‌های کلیدی

محک‌زنی، عوامل موفقیت و چالش‌ها، مدیریت بر دانش، دانش سازمانی، مدل اشاعه و خلق دانش.

### مقدمه

در زمان حاضر، سرمایه‌فکری و مدیریت دانش به موضوع‌های بسیار مهمی در عرصه فعالیت‌های راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده است. بسیاری از

مؤلفان و متخصصان<sup>۱</sup> معتقدند براساس الگوهای جدید سرمایه‌فکری، می‌توان منابع طبیعی، فرآورده‌ها (کالاها و خدمات)، منابع مالی، فرایندهای تولید و فناوری را به عامل کلیدی مزیت رقابتی تأثیرگذار تبدیل کرد. برای دستیابی به این مزیت‌ها باید از طریق فناوری اطلاعات، مواد و اطلاعات فنی با بهره‌گیری از سرمایه‌فکری که فقط متعلق به خود فرد است و دیگران نمی‌توانند به آن به جز خود فرد دسترسی داشته باشند، به نتایج مورد نظر دست یافت.

به تازگی بسیاری از سازمان‌ها با تدوین نظام‌نامه مدیریت دانش در صدد تنوع بخشیدن به رویکردهای ارائه اشکال دانش در سیستم مدیریت دانش برآمده‌اند. در گزارش "هوش کسب و کار" به نقل از نامری (۱۹۹۸) آمده است "بازده اقتصادی برنامه‌های موفق مدیریت دانش هم مبالغ ناچیز

1. Benchmarking

۲. کوئین و همکاران، ۱۹۹۶؛ ماتینز، ۱۹۹۸؛ نامری، ۱۹۹۸؛ البرت و بودلی، ۱۹۷۱؛ رادینگ، ۱۹۹۸؛ داوونپورت و پروساک، ۱۹۹۸.

دانش برای کمک به تقویت پایه‌های رقابتی بنگاه‌های اقتصادی است. برای دستیابی به فرایند تجدید و بهنگام سازی دانش، یادگیری مورد تأکید قرار می‌گیرد. به هر حال، اطلاعات، مواد خام دانش است. سازمان یادگیرنده، دانش را خلق کرده و در شیوه کار و تجربه به کار می‌برد. برنامه‌ها، سیاست‌ها و رفتار خود را اصلاح می‌کند تا با تغییرات منطبق شود و به این ترتیب، خلق و بکارگیری دانش جدید را برای رشد و یادگیری مداوم در چرخه بی‌پایان میسر می‌کند. دانش به عنوان اطلاعات دارای عناصر کلیدی زیر است:

- داده‌ها؛
  - اطلاعات؛
  - اسناد؛
  - تصاویر؛
  - اشکال و نمودارها؛
  - پیام‌های پست الکترونیکی؛
  - اطلاعات مبتنی بر اینترنت.
- در حالی که، دانش به عنوان منابع انسانی در قلمروهای زیر مطرح است:
- کارکنان؛
  - شرکا؛
  - محیط‌های کار؛
  - برنامه‌های کارآموزی؛
  - رایزنی و مربی‌گری؛
  - مشتریان؛
  - فرایندهای کسب و کار؛
  - تعامل تیمی؛
  - گردهمایی‌های غیررسمی.

### رویکرد تمقیق

در این مقاله با استفاده از رویکرد محک‌زنی

نام شرکت	نام شرکت
شرکت هون جو	ارنست و یانگ
کشتی حفاری موبیل	ام ۳
کارخانه سیناها	هیولت پاکارد
هتل رتیز کارلتون	گروه افزار توسعه لوتوس
شرکت فریتو-لی	کرایسلر
شرکت داو کمپیکال	گروه پیشگام مرکز نوین پزشکی
شرکت شش بزرگ	لودر درو و شرکا
شرکت نت اسکپ	شرکت NEC

جدول ۱

(نهفته) با فناوری‌ها و دشواری طبیعی آن قابل بررسی است. این دانش را می‌توان به تصویر کشاند، اما به ندرت می‌توان آن را رمزگذاری کرد تا در حافظه‌ای نگهداری شود.

دانش مذکور را می‌توان از طریق نمایش و آموزش به دیگران انتقال داد. اساساً عرصه‌های کاربردی مدیریت دانش در سازمان‌ها مشتمل بر تبیین راهکارها و فرایند شناخت، جذب و هدایت

گامها	مراحل
- شناسایی عناوینی که باید محک‌زنی شوند؛ - بررسی تطبیقی شرکت‌ها؛ - تعیین روش گردآوری داده‌ها و بهره‌گیری از آنها؛	برنامه‌ریزی
- تعیین شکاف موجود در عملکردها؛ - پیش‌بینی سطوح آتی عملکردها؛	تحلیل
- برقراری ارتباط میان یافته‌ها و تعیین نقاط قوت؛ - تبیین هدف‌های کارکردی (وظیفه‌ای)؛	یکپارچه نمودن
- تدوین برنامه‌های اجرایی؛ - به اجرا درآوردن اقدامات خاص و هدایت موارد لازم؛ - طی مراحل چرخه محک‌زنی.	اقدام (اجرا)

جدول ۲. مراحل و گامهای محک‌زنی

است که به عنوان مقاله‌های علمی در دسترس بوده‌اند.

## اصول و چارچوب مدیریت دانش

### چارچوب

چارچوب مدیریت دانش بر اساس یافته‌های تحقیق مطابق شکل ۱ تنظیم شده است. یافته‌ها در شش مبحث خلاصه و ارائه می‌شوند. هر مبحث روش‌های موفق را مورد تحلیل قرار می‌دهد.

این عوامل در پروژه‌های موفق مشترک هستند. نظر به اکتشافی بودن تحقیق، فرض بر اثربخش بودن این عوامل در مدیریت دانش است. علاوه بر این، بر اساس تحلیل‌های انجام شده، مزایای عمده مدیریت دانش به شرح زیر است:

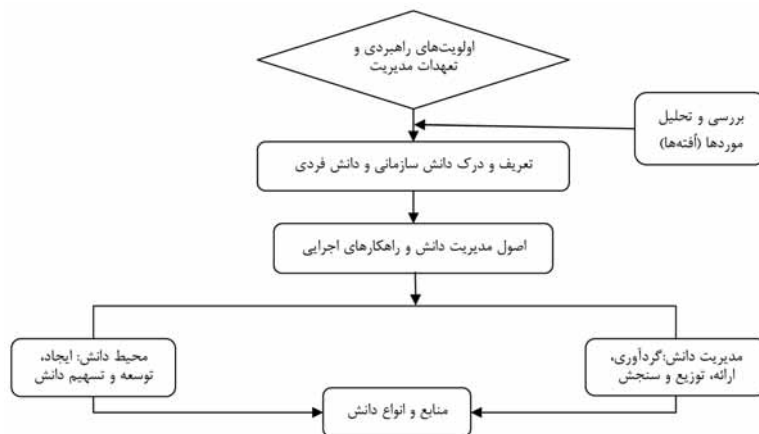
- تسهیم رقابت گسترده؛
- ارتقای تصمیم‌گیری و پرهیز از به هدر رفتن زمان و انجام دوباره کاری‌ها؛
- ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان؛
- ترغیب کارکنان خارج از شبکه طبیعی برای تسهیم دانش و سطح‌بندی دستیابی به اطلاعات؛
- بالا بردن میزان حمایت از کارکنانی که در تولید و تبادل دانش مشارکت دارند؛
- ارتقای کارایی افراد، عملکردها، محصولات و خدمات بهتر؛
- صرفه جویی‌ها و کارایی‌ها؛ فرایندها با کارآمدی بیشتر پیش می‌روند و نیاز به بازآفرینی راه‌های انجام کار، وظیفه‌ای مستمر خواهد بود.
- فرصت‌های جدید؛ بازارها و فرصت‌های جدید مشخص می‌شوند؛
- تغییر و نوآوری؛ سازمان می‌تواند تغییرات را شناسایی کند و به آنها واکنش درست نشان دهد

عوامل موفقیت	چالش‌ها
فرهنگ	تجربیات مؤثر در تغییر فرهنگ و کاربرد مدیریت دانش
فرایندها	شیوه کاربرد واقعی مدیریت دانش
فناوری اطلاعات	استفاده از فناوری اطلاعات
ساختار	نحوه تغییر ساختار برای دستیابی به اجرا و ارتباطات کارا
دروس	دروس اصلی: عناوین و زمینه‌ها
نتایج	میزان بهبود یا مسائل مطرح
ابزارها	استفاده از ابزارها و فنون خاصی که کار را آسان می‌کنند.

جدول ۳. عوامل موفقیت و چالش‌های مدیریت دانش

روش‌های مناسب مدیریت دانش بر پایه درس‌آموزی از دست کم شانزده شرکت مطابق جدول ۱ ارائه می‌شود. برای این منظور گام‌های ده‌گانه محک‌زنی به شرح جدول ۲ مدنظر بوده است.<sup>۱</sup> برای گردآوری داده‌ها از مؤلفه‌هایی که عامل موفقیت و چالش در مدیریت دانش مطابق جدول ۳ شناخته شده‌اند، استفاده شده است.

از آنجا که روش تحقیق از نوع اکتشافی است، روش گردآوری داده‌ها، بررسی کلیه مقاله‌هایی است که در مجلات معتبر دنیا در سایت [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) از طریق مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه شهید بهشتی (۲۰۰۶/۱۳۸۴) جستجو و ذخیره شده‌اند. از این رو، ابزار گردآوری داده‌ها، اطلاعات متنی



شکل ۱. چشم‌انداز فرایند راهبردی مباحث محک‌زنی

2. Carpenter & Rudge, 2000

۱. این تحقیق با حمایت مالی و امکانات شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی صورت گرفته است.

## اولویت‌های راهبردی و تعهدات مدیریت

به طور کلی، اکثر مورد پژوهی‌های موفق، اولویت‌های بالای راهبردی را با پیوند دادن منبع تولید دانش با کاربرد آن تعیین می‌کنند. هدف از این کار، شناسایی نقاط قوت و تبدیل آن به مزیت راهبردی رقابتی است. مزیت‌ها با تسهیم یادگیری فعالیت گروه‌های پژوهشی، عملیاتی و برنامه‌ریزی دست‌یافتنی است. در عین حال، باید با ایجاد پایگاه داده‌های محک‌زنی روش‌ها، این اهداف و فرایندها تقویت شود. روشن شدن ضرورت‌های راهبردی و محک‌زنی شیوه‌ها و نقاط راهبردی حاصل این کارهاست<sup>۱</sup>.

اولویت‌های راهبردی مدیریت دانش در شش زمینه زیر تعیین می‌شود:

### ۱. ایجاد هماهنگی

ایجاد هماهنگی میان اهداف، برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان با شیوه‌های تولید و غنی‌سازی مدیریت دانش و راهبردهای بازرگانی در سطح سازمان. تعهدات بلند مدت و اولویت‌های راهبردی، راه‌حل‌های مدیریت دانش را ترسیم می‌کند. راه‌حل‌ها باید در تعامل نزدیک با سطوح اهداف سازمانی باشد تا ارزش‌های بلند مدت واحدهای تولید کننده دانش تحقق یابد. برای دستیابی به این تراز، از شیوه‌های زیر می‌توان استفاده کرد:

- تعریف رسمی دانش کانونی و دانش نهفته و تبیین نقش آن در تجارت و صنعت و عملیات سازمان؛
- ارزیابی توان راهبردی رقبا و عرضه کنندگان و شناسایی میزان شکاف سازمان با آنها؛
- ارزیابی توان و قابلیت‌های دارایی‌های دانشی

اصول مدیریت دانش	راهکارهای اجرایی
ذهن انسان جایگاه دانش است که منجر به ظهور، رشد و به تعالی رساندن آن می‌شود.	- شناسایی اعضای محافل دانش و برقراری ارتباط میان آنها با استفاده از فناوری اطلاعات
تسهیم دانش موجب رشد دانش و مستلزم اعتماد متقابل است.	- برقراری ارتباط میان اعضای دانشکاران در ملاقات رودرروی مجازی و واقعی
فناوری، زمینه‌ساز و تسهیل‌گر شکل‌گیری رفتار علمی نوین است.	- بکارگیری از فناوری برای برقراری ارتباط و تشریک مساعی، اجرای برنامه‌های آموزشی هدف محور
تسهیم دانش، ارزش شناخته می‌شود، پاداش داده می‌شود و افراد تسهیم‌گر ارج نهاده می‌شوند.	- تأکید برنامه‌های آموزشی هدف محور بر ایجاد رفتارهای جدید براساس حمایت‌های مدیریت‌های ارشد
ضروری بودن حمایت‌های مدیریت ارشد و تخصیص منابع لازم؛	- برنامه‌ها را باید مدیریت‌های ارشد آغاز کنند و به گروه‌ها اجازه هزینه کردن بودجه‌های لازم و اقدامات داده شود.
تدوین برنامه‌های آزمایشی و اجرای آن برای شناخت توانمندی‌ها و ضعف‌های برنامه‌های مربوط؛	- بوجود آوردن گروه‌های آزمایشی با هدف‌های محدود، متنوع، روشن و مرورگر بعد از هر عملیات
مشخص کردن استفاده از معیارهای کمی و کیفی برای ارزشیابی برنامه‌های دانش؛	- اندازه‌گیری میزان صرفه جویی‌ها و ارتقای سطح بهره‌وری‌ها براساس معیارهای کمی - تعیین میزان گسترش بهره‌گیری از گروه‌های کاری واقعی و افزایش اشتیاق افراد به همکاری براساس معیارهای کیفی
خلاق بودن ماهیت دانش، اشاعه آن از طرق مختلف و غیر معمول، تشویق بسط و بروز آن از راه‌های متنوع؛	- هدف‌گرا بودن برنامه‌ها؛ - ساختارگرا بودن هدف‌ها و برنامه‌ها؛ - آمادگی و انتظار دستیابی به نتایج مترقیه و غیر مترقیه.

### جدول ۴. اصول مدیریت دانش و راهکارهای اجرایی آن

منبع: رادینگ، ۱۳۸۳، دانپورت و پروساک، ۱۳۷۹، Gooijer.۲۰۰۰

### اصول

اصول مدیریت دانش، فرایند توسعه مدیریت کردن بر دانش کلیه عملیات است که مطابق جدول ۴ نیازهای موجود و آتی را تأمین می‌کند. شناخت و بهره‌برداری از دارایی‌های دانش موجود و دانش کسب شده به ایجاد فرصت‌های جدید منجر می‌شود. این کار، فرایند نظام‌مند پشتیبانی، مشاهده، استعمال و بهینه‌سازی اقتصادی دانش بنگاه‌های اقتصادی است. هدف این فرایند را می‌توان بالابردن اثربخشی و گسترده کردن بازارهای دانش شرکت و بازده دارایی‌های دانشی آن دانست که پیوسته به تجدید حیات نیازمند است.

و تغییرات را به موقع ایجاد کند؛

- به‌کارگیری بهتر منابع انسانی؛ سازمان بهره‌گیری کارآتری از منابع انسانی خود به عمل می‌آورد؛
- سرعت فرایندها؛ مدیریت دانش سازمان‌ها را قادر به کاهش چرخه زمانی و کوتاه کردن فرایندها می‌کند. زیرا تأخیرهای ناشی از بازآفرینی راه‌حل‌ها حذف می‌شود. دانش مشروح فرایندها، کارکنان را قادر می‌سازد فرایندها را به حد مطلوب برسانند.
- تداوم؛ در سازمان‌هایی که تعویض کارکنان بالاست، مدیریت دانش، ساز و کارهای اثربخش است که می‌تواند دانش را از کارکنان با تجربه به کارکنان جدید منتقل کند تا تداوم کار حفظ شود<sup>۲</sup>.

1. Rodding, 1998; Jarrar, 2002; Roth, 2003  
2. Shanker et al, 2003

رقبا و عرضه‌کنندگان و شناسایی میزان شکاف سازمان با آنها؛  
 ■ تعریف و تقویت سبد دانشی مطابق با سرمایه فکری و انعکاس آن در گزارش‌های عملکرد سالانه سازمان؛  
 ■ ارزیابی مستمر توسعه فرایندهای سرمایه فکری و رفع مشکلات احتمالی در راستای دستیابی به اهداف عملیاتی مقرر؛

پیشبرد فروش نشان می‌دهد.

مدیریت شرکت "۳ ام" (3M) یادگیری مستمر سازمانی را با نوآوری‌های فردی و سازمانی برای کسب درآمدهای بالاتر به دقت زیرنظر دارد. شرکت مزبور درصدد کسب سی درصد از درآمد خود بر اساس میزان فروش سالانه محصولاتی است که کمتر از چهار سال عمر مفید دارند.

طرح استدلال براساس اُفته‌ها (موردها) در مدیریت دانش به اجرا در آمد تا دانش، پشتیبانی‌های علمی را به عمل آورد و در دسترس کارکنان خود در سرتاسر جهان قرار دهد. از این طریق، زمان متوسط مکالمات به حدود دو سوم میزان اولیه پایین آمد و هزینه هر بار تماس به طور متوسط تا ۵۰ درصد کاهش یافت. برای پشتیبانی فنی این نظام، از نیروهای انسانی موجود استفاده شد و سعی گردید از افراد فنی جدید کمتر استفاده شود.

بنابراین، نباید فراموش کرد که برقراری ارتباط علی میان یادگیری فرایند سازمانی و بهبود عملکرد توأم با مخاطره است، زیرا اجرای طرح‌های مزبور با سختی روبرو می‌شود و کنترل آن نیاز به معیارهای پیش‌برنده دارد.

راه حل کاهش مخاطره، بهره‌گیری از طرح‌های مدیریت

داستانی در تبیین نظام‌های مدیریت دانش است. داستان‌ها باید حاوی مؤلفه‌های زنجیره ارزش و سازه‌های هدایتی در سطح واحدهای کاری باشند. قرار بود محصولی جدید وارد بازار شود، اما مشکل مهمی بروز کرد که می‌توانست مانع از ارسال به موقع محصول جدید به بازار شود. سوآلی برای پایگاه دانش ارسال شد و راه حل مشکل را از افراد خبره خواستار شدند. پاسخ را یکی از مهندسان سازمان دیگر که به تازگی مسئله مشابه را حل کرده بود وارد شبکه مدیریت دانش کرد. از این رو، برنامه تولید محصول جدید راه‌اندازی شد و فرآورده به موقع روانه بازار شد و شرکت



## ۲. تحول و ارزش آفرینی

### مدیریت دانش

هدف نوآوری‌های مدیریت دانش توسعه ارزش‌های محوری اهداف بلند مدت است. سازمان‌های موفق بر فعالیت‌های مدیریت دانش برای شکوفایی توانمندی‌های منابع انسانی در راستای افزایش حجم دانش آفرینی و یا پردازش دانش جدید با نیازهای سازمان سرمایه‌گذاری

کرده‌اند. اگر عرصه‌های دانش آفرینی مدیریت دانش با اهداف روشن و واقعی در چارچوب ارزش‌های اصولی سازمان آغاز نشود، این کار اگر چه ممکن است پایگاه‌های داده‌ای مؤثری ایجاد کند، اما صرفاً هدر دادن پول و زمان تلقی خواهد شد.

شرکت آرنست و یانگ سالانه ۶ درصد از درآمد خود را برای پروژه‌های مدیریت دانش صرف می‌کند و بازده‌های اقتصادی آن را با اندازه‌گیری میزان دانشی تعیین می‌کند که کثرت استفاده از آن دانش را به صورت طرح‌های پیشنهادی، ارائه سخنرانی‌ها و برگزاری کارگاه‌های آموزشی و تدوین گزارش‌ها و بهره‌گیری از مخازن دانش برای

در شرکت "هیولت پاکارد" حجم دانش تولیدی برای استفاده و پشتیبانی از رایانه‌های پیچیده، به طور انفجار آمیزی افزایش یافته است. برای رفع مشکلات احتمالی، راه حل مناسب، گفتگو با مشتریانی است که دچار مشکلات شده‌اند تا ایده و روش پیشنهاد کنند. برای دستیابی به این هدف، باید تعامل مفید میان سخت‌افزار، نرم‌افزار و محصولات ارتباطی برقرار شود، هر چند که این سه مورد در حال تغییر هستند. مشکل "هیولت پاکارد"، یافتن افرادی مطلع و متعهد بود تا با این فناوری بتوانند رضایت مشتریان را به خوبی جلب نمایند. از این رو، در سال ۱۹۹۵

۱. داوینپورت و همکاران، ۱۹۹۸

توانست میلیونها دلار از درآمد احتمالی از دست رفته را به شرکت بازگرداند.<sup>۱</sup>

شرکت فروشنده گروه‌افزار توسعه لوتوس<sup>۲</sup> پنج قلمرو مهارتی را که از ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده است در طرح‌های مدیریت دانشی خود به کار می‌برد.

■ حل مسئله به گونه نظام‌مند؛

■ آزمایش و تجربه اندوزی با رهیافت‌های جدید؛

■ یادگیری از تجربیات شخصی و تاریخی؛

■ یادگیری از تجربیات و بهترین شیوه کار دیگران؛

■ انتقال دانش با سرعت و کارایی بالا به سراسر سازمان.

### ۳. حمایت مدیریت ارشد

این مورد برای کلیه برنامه‌های تغییر و تحول لازم است. استقرار این حمایت در چارچوب فرهنگ سازمانی باید در ترتیبات قانونی لحاظ شود. به هر حال، این تدبیر عاملی مهم در نیل به موفقیت در طرح‌های مدیریت دانش است.<sup>۳</sup> از مصداق‌های پشتیبانی مدیریت ارشد می‌توان این موارد را نام برد: ارسال پیام‌های مستمر دال بر حایز اهمیت بودن مدیریت دانش و یادگیری سازمانی برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی، تأمین وجوه و سایر منابع برای نهادینه کردن رفتارهای مطلوب و ارزش‌های مناسب کار.

### ۴. مرور بعد از عملیات

کلید اصلی موفقیت‌های نظامی در مدیریت دانش، به راهکار «مرور بعد از عملیات» بر می‌گردد. این نوع مرور، مستلزم پاسخگویی به سؤالاتی است تا مشخص شود در عملیات واقعاً چه اتفاقی افتاده و چه اتفاقی باید رخ می‌داد. این دو با هم

چه تفاوت‌هایی داشته و از این تفاوت‌ها چه نتیجه‌ای می‌توان گرفت. نتایج جلسات مرور پس از عملیات، با سرعت به اصول یا روش‌های مدون و اساسی و یا برنامه‌های تمرینی می‌افزاید.<sup>۴</sup>

کرایسلر<sup>۵</sup> دانش تولید ماشین‌های جدید را در کتاب‌های «مهندسی دانش» ذخیره می‌کند. هدف از تهیه این کتاب‌ها که در واقع پرونده‌هایی رایانه‌ای هستند، به وجود آوردن حافظه‌های الکترونیکی برای مرور بعد از عملیات در راستای دانش‌های کسب شده توسط گروه‌های سازنده خودرو است. به مدیر یکی از این کتاب‌ها یک رشته آزمون‌های فشرده داده شد تا آنها را در این پایگاه اطلاعاتی ذخیره کند. این نتایج مانند داده‌ها طبقه بندی می‌شدند و از عرضه کنندگان آنها خواسته شد تا ارزش آنها را به مرور زمان افزایش دهند.

در سال ۱۹۹۶ پنج گروه پیشگام جراحی قلب از پنج مرکز نوین پزشکی در انگلیس، طی تجربه‌های گروهی، عملیات انجام شده در اتاق‌های عمل یکدیگر را مشاهده کردند و اطلاعاتی در مورد روش‌های مؤثر خود مبادله کردند. در نتیجه ۲۴ درصد از نرخ مرگ و میر ناشی از جراحی در زمینه رفع گرفتگی در شریان‌ها کاسته شده و ۷۴ مورد از مرگ‌های قابل پیش‌بینی، هرگز اتفاق نیفتد.

### ۵. فناوری اطلاعات

ریچارد دلودر، رئیس شرکت اسناد پرداختی لودر درو و شرکا<sup>۶</sup> می‌گوید: کارکنان بخش پرداختی از شم بسیار قوی و حافظه فوق‌العاده‌ای برخوردارند. آنها برای تشخیص و برآورد درست از توانایی بالایی برخوردارند. رایانه‌ها در انجام این

نوع کارها، بسیار ابله به نظر می‌رسند. در یکی از روزهای سال ۱۹۹۵ بروز اشکالات فنی و ابزاری باعث وقوع مشکلاتی در کشتی حفاری «موبیل» در دریای شمال شد. مهندسان حفاری، سخت‌افزار معیوب را در برابر یک دوربین ویدئویی کوچک که به یکی از کارگاه‌های گروه‌های کاری واقعی متصل بود، از محل اصلی باز کرده و به سویی حمل کردند. مهندسان از طریق ارتباط ماهواره‌ای با دفتر یک متخصص ابزار حفاری در آبردین<sup>۷</sup> تماس گرفتند. این متخصص، ضمن گفتگو با مهندسان، قسمت معیوب را از طریق نمایشگر ویدئویی بررسی کرد و با تشخیص فوری مشکل دستگاه، راهنمایی‌های لازم را در اختیار مهندسان گذاشت. وقوع این گونه مشکلات در گذشته باعث می‌شد متخصصان به وسیله بالگرد به محل اعزام شده و یا وسایل معیوب به وسیله کشتی با هزینه‌ای معادل روزانه ۱۵۰۰۰۰ دلار به بندر حمل شود. در حالی که این بار، رفع این خرابی و خروج دستگاه از چرخه کاری، فقط چند ساعت طول کشید و هزینه‌های جانبی دیگری در پی نداشت.

کارگاه شرکت ان. ای. سی. (NEC) در هونجو<sup>۷</sup> ژاپن، خط مونتاژ خود را که قبلاً از روبات‌ها تشکیل می‌شد، به خط تولیدی انسانی تبدیل کرد. چون انعطاف و هوش، انسان‌ها را در برخورد با تغییرات احتمالی از کارایی و توانایی به مراتب بیشتری برخوردار می‌سازد. بعد از تولید هشت هزار دستگاه تلفن همراه (در مقایسه با شصت و چهار هزار دستگاهی که روبات‌ها می‌توانستند تولید کنند) خط تولید انسانی به بهره‌وری موردنظر خواهد رسید. پس از آنکه این دو خط تولید به بیشترین بهره‌وری خود رسیدند، باز هم خط تولید انسانی در مقایسه با خط تولید روبات‌ها

1. Ives & Gersting, 1998

2. Lotus Notes

3. Caulkin, 1997; Ives and Gersting, 1998

۴. داوینپورت و پروساک، ۱۹۹۸

5. Chrysler

6. Loder Drew & Associates

7. Honjo

تا ۴۵ درصد بازدهی بیشتری نشان داد. هزینه تغییر مدل تولید، از ۹/۵ میلیون دلار، به یک تا دو میلیون دلار کاهش یافت. NEC برخلاف گذشته که هر دو سال یکبار مدل‌های خود را تغییر می‌داد، تغییر مدل‌های خود را به شش ماه یکبار رسانده بود. کاهش هزینه تولید برای شرکت، مبلغ هنگفتی به شمار می‌آمد. تومیاکی میزوکامی<sup>۱</sup> مدیر کارخانه سیتاما شرکت NEC می‌گوید: در گذشته به استفاده از انسان در خط تولید پایان دادیم و از روبات‌ها استفاده شد. اما امروز دریافته‌ایم که باید از هوش انسانها استفاده شود. استفاده از روبات‌ها خوب بود، ولی در حال حاضر استفاده از انسان در عمل کاملاً قابل توجه است. حتی کار خط تولید که گاهی کاملاً مکانیکی بود، با استفاده از تجربه، مهارت و تطبیق‌پذیری انسانی به مراتب بهتر انجام می‌شد.

**۶. شناسایی و پرورش منابع خلق دانش**  
 هتل ریتز کارلتون<sup>۲</sup> درباره برخوردی که بین کارکنان و مهمانان صورت می‌گیرد، اطلاعاتی جمع‌آوری می‌کند تا بتواند برای هر یک از مشتریان یک پایگاه دانش ایجاد نماید. هر روز، نمایندگان فروش شرکت فریتولی<sup>۳</sup> اطلاعات موردی و لحظه‌ای را درباره استفاده بهینه از فضای قفسه‌ها، جهت تحلیل بازار جمع‌آوری می‌کنند. شرکت داوکمیکال<sup>۴</sup> در یک پایگاه داده‌ای ۲۵ هزار ثبت اختراع را جمع‌آوری کرده است تا بتواند ارزش بیشتری از این سرمایه فکری تولید کند. شرکت‌های شش بزرگ<sup>۵</sup> که از جمله شرکت‌های محاسباتی و مشاوره‌ای پیشرو هستند، در حال حاضر پایگاه‌هایی دانشی دارند که تجارب مطرح در هر گونه قراردادی را جمع‌آوری و ثبت می‌کنند.

شرکت نتاسکیپ<sup>۶</sup> ارتباط و پیوستگی تنگاتنگی را از طریق اینترنت با رهبران عقاید در میان مشتریان خود برقرار کرده است تا درباره کالاهای خود بازخورد جمع‌آوری کند. نوناکا و تاکه اوچی، طرح توسعه ماتسوشیتا را که استفاده از اولین ماشین خودکار پخت نان بود، حاصل برخورد افکار می‌داند. ماتسوشیتا سه واحد تولیدی با فرهنگ‌های متفاوت را در کنار هم قرار داد تا به کمک هم یک ماشین نان‌پزی بسازند. او می‌دانست به دانش گروه‌هایی که قبلاً پلوپز، توستر و قهوه‌جوش تولید کرده بودند نیاز است. این محصول جدید، تخصص گروه اول را برای کنترل‌های رایانه‌ای، تجربیات گروه دوم را در فناوری گرمکن‌های هدایتی و دانش گروه سوم را در موتورهای گردان با هم ترکیب کرده بود. هرج و مرج خلاق در اثر خرد شدن باورها و شیوه‌های قدیمی انجام کارها، شکل گرفت. سد ایستایی‌های شرایط جاری که ناتوانایی خود را در پرهیز از نوآوری به اثبات رسانده بود، باید شکسته می‌شد؛ اما در این میان سردرگمی گروه‌های تلفیق شده (متشکل از ۱۴۰۰ نفر) که به زبان‌های مختلف صحبت می‌کردند و همچنین بروز هرج و مرج اجتناب ناپذیر بود، اما هیچ کس از ادامه کار منصرف نشد. یک شرکت بزرگ مشاوره و مالی به نام 'آرنست و یانگ'، یک نماینده دانش در کلیولند آمریکا بر پا کرد که در آن سی واحد مستقل مشاوره و تحقیق، غرفه‌های خود را دایر کردند. دانش خود را به نمایش گذاشتند و درباره کار خود با دیگران صحبت کردند. شرکت‌کنندگان و دیدارکنندگان می‌توانستند آزادانه از هر چه در معرض نمایش است، بهره‌ای بگیرند.



1. Tomioki Mizukami  
 2. Ritz Carlton

3. Frito-Lay  
 4. Dow Chemical

5. Big Six  
 6. Netscape

11. Ives, B. and Gersting, A. (1998), "Implementing Knowledge Management-lessons Learned", Knowledge Management, Feb./March.

12. Jarrar, Y.F. (2002), "Knowledge Management: Learning for Organizational Experience", Managerial Auditing Journal, 17/6, 322-328.

13. Leonard, D.A. (1999), Innovation and Knowledge Management, Institute for Knowledge Management, Williamsburg, VA.

14. Martinez, M. (1998), "The Collective Power", HRM Magazine, Feb., Pp. 88-94.

15. Numri, R. (1998), "Knowledge Intensive Firms", Business Horizons, Vol. 41, No. 3, Pp. 26-31.

16. Quinn, J. et al (1996), "Managing Professional Intellect; Making The Most of the Best", Harvard Business Review, March-April.

17. Shanker, R. et al. (2003), "Strategic Planning for Knowledge Management Implementation in Engineering Firms". Work Study, Vol. 52, No. 4, Pp. 196-200.

### منابع و مآخذ

۱. داوونپورت، تامس اچ. و لارنس پروساک (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، حسین ترجمه رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو.

۲. رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی، سازمان سمت، تهران.

3. APQC (2005), "Identifying and Transferring Internal Best Practice", Available at: www.apqc.org [Online] 15April2005. 10:30'

4. Caulkin, S. (1997), "The Knowledge Within", Management Today, August, P. 28.

5. Chase, R. (1997), "The Knowledge-based Organization: An International Survey"? Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No. 1, Pp. 38-44.

6. Clarke, t. (2001), "The knowledge Economy", Education + Training, Vol. 43, No. 415, Pp. 189-196.

7. Davenport, T. and Prusak, L. (1998), Working Knowledge, Harvard Business School Press,

8. Davenport, T. et al (1998), "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, Winter, Pp. 43-57.

9. Gooijer, J. (2000), "Designing a Knowledge Management Performance Framework", Journal of Knowledge Management, Vol. 4, No. 4, Pp. 303-310.

10. Huang, C.C. & Kuo, C.M. (2003), "The Transformation and Search of Semi-structured Knowledge in Organizations", Journal of Knowledge Management, Vol. 7, No. 4, Pp. 106-123.

در این نمایشگاه امکان گفتگوهای آزادانه شرکت‌کنندگان، آنان رانسبت به برقراری ارتباطاتی مستمر و سازنده برای انتقال دانش و توانمندی‌های علمی، امیدوار ساخت.

### نتیجه‌گیری

بهره‌گیری از تجربیات و الگوهای موفق در هر زمینه‌ای به ویژه دانش مستلزم استفاده از رویکرد سیستمی است. این مقاله با استفاده از مراحل چهارگانه محک‌زنی که مبتنی بر ده گام است با لحاظ نمودن عوامل موفقیت و چالش‌های مدیریت دانش نگارش یافته است.

برای دستیابی به مخزن تجربیات و دستاوردهای شرکت‌های شاخص بین‌المللی، از اصول و چارچوب مدیریت دانش بر پایه چشم‌انداز فرایند رهبری مباحث محک‌زنی استفاده شده است. در واقع، مقاله با ارائه رویکرد محک‌زنی و مبانی نظریه‌پردازی مدیریت دانش، اندوخته‌های دانشی شرکت‌ها را مورد بررسی قرار داده است. از این رو، اولویت‌های راهبردی مدیریت دانش در زمینه‌های ایجاد هماهنگی میان هدف‌ها، تحول و ارزش‌آفرینی مدیریت دانش، حمایت مدیریت دانش، مرور بعد از عملیات، فناوری اطلاعات، شناسایی و پرورش منابع خلق دانش معرفی شدند.