

تقدیم به

همسر و دختر عزیزم به خاطر صبوری،
همراهی و همدلی شان.

پیشگفتار

محیط کسب و کار مبتنی بر دانش نیازمند مدلی است که داراییهای ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگیهای افراد، نوآوری، رابطه با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستمها و فرایندها، و ساختار سازمانی را دربرگیرد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می تواند در خلق و به کارگیری دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود و موفقیت یک سازمان به توانایی آن در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد. این در حالی است که موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمانها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص استراتژیک منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت استراتژیک دانش خواهد بود. اهمیت روزافزون سرمایه فکری در این اقتصاد بدون شک مدیریت نظام مند آن را موجب می شود. در این کتاب مدیریت دانش عبارت از فرایند کسب و خلق، ذخیره سازی و تسهیم و کاربرد دانش به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی و همچنین افزایش رضایت کارکنان، رضایت مشتریان و نتایج عملکرد سازمانی است.

مطالعات نگارنده در زمینه کاربرد سرمایه فکری و مدیریت دانش در سازمانها و شرکتها از سال ۱۳۸۲ آغاز شد، ابتدا در سطح سازمانی و سپس در محیط دانشگاهی و علمی به کار گرفته شد. مطالعات در این زمینه موضوع رساله دکترای

این جانب در زمینه سرمایه فکری، سرمایه اجتماعی و مزیت رقابتی بوده است. در این کتاب بر مدیریت دانش، تمرکز و مهم‌ترین عوامل محیطی مؤثر بر آن شامل استراتژی دانش، مدیریت منابع انسانی، فناوری، سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی بحث و بررسی شده است. همچنین، سرمایه فکری به عنوان جدیدترین و آخرین طبقه‌بندی از دانش در شرکتها و سازمانها و ارتباط آن با مدیریت دانش مطرح شده است.

این کتاب در ده فصل تنظیم شده است. فصلهای اول تا چهارم به تعاریف، مفاهیم، نوع‌شناسی دانش و مکاتب مدیریت دانش، سرمایه‌های فکری، سرمایه اجتماعی و رابطه آنها با مزیت رقابتی، نظریه‌های مربوط به چرخه‌ها و مدل‌های مدیریت دانش می‌پردازد. فصلهای پنجم تا نهم کتاب بر بافت مؤثر بر مدیریت دانش شامل استراتژی دانش، مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و جایگاه مدیر عالی دانش در سازمان تمرکز دارد. در فصل آخر به توضیح تجارب موفق مدیریت دانش در شرکتها و سازمانهای پیشرو پرداخته می‌شود. این کتاب می‌تواند برای درس مدیریت دانش در مقاطع کارشناسی ارشد و دکترا، همچنین برای محققان، مدیران و کارشناسان علاقه‌مند در شرکتها و سازمانها مفید باشد.

در پایان لازم می‌دانم از آقای دکتر علی رضائیان، استاد و چهره ماندگار کشور که به تنظیم و تصحیح محتوای این کتاب کمک اساسی کردند تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از جناب آقای احمد دیانی - مدیر محترم امور پژوهشی و ارزشیابی سازمان سمت - به خاطر زحمات ایشان در جهت تسریع و تسهیل بررسی و چاپ این اثر، از سرکار خانم رضوان صادقیان - کارشناس محترم گروه مدیریت سازمان سمت - به خاطر پی‌گیری و هماهنگی فعالیت‌های مربوط به بررسی و چاپ کتاب، از سرکار خانم معصومه اروانه - ویراستار محترم سازمان سمت - به خاطر ویرایش حرفه‌ای این اثر و سرکار خانم زهرا محمدیان - نمونه‌خوان محترم سازمان سمت - تشکر و قدردانی می‌نمایم.

مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ با پیشرفت سریع فناوری برتر، به ویژه در زمینه‌های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر کرد و به دنبال آن، دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های پولی و فیزیکی شد (چن و همکاران، ۲۰۰۴: ۱۹۵-۲۱۲). در اقتصاد صنعتی، سازمانها قادر به حفظ موقعیت رقابتی قوی خود برای سالها بودند. آنها، ارزش را از طریق فرایند بهینه‌سازی (یا صرفه‌جویی) خلق یا حداکثر می‌کردند. سازمانهایی با عملکرد خوب، فرایند تولیدشان را از طریق کاهش زمان تولید، بهبود کیفیت محصول، و کاهش تعداد کارکنان، بهینه‌سازی می‌کردند. بنابراین، خلق ارزش بیشتر به قابلیت صنعتی و بودجه‌بندی سرمایه‌ای - داراییهای ملموس و مالی - بستگی داشت؛ در حالی که در اقتصاد دانش‌محور^۱ این رویکرد به چند دلیل، دیگر عملی نیست. اول اینکه، با توجه به طول عمر کم دانش و میزان بالای نوآوری، حفظ موقعیت رقابتی برای مدت طولانی دیگر امکان ندارد. بهینه‌سازی به مثابه یک فرایند، در اقتصاد دانش‌محور نیز اهمیت دارد، اما به‌تنهایی نمی‌تواند ارزش را خلق یا حداکثر کند. تنها روش خلق ارزش در اقتصاد دانش‌محور، پذیرش نوآوری به عنوان یک فرایند کسب و کار است. توانایی سازمان برای خلق ارزش به فرایند نوآوری، منابع فکری، و خلاقیت منابع انسانی (داراییهای فکری)^۲ آن بستگی دارد.

در اقتصادهای توسعه‌یافته، اکثریت نیروی کار در صنایع را کارکنان دانشی^۳ تشکیل می‌دهند؛ یعنی، کارکنانی که از قدرت ذهن و مهارتهای خود برای تولید

-
1. knowledge-based economy
 2. intellectual assets
 3. knowledge workers

محصولات جدید استفاده می‌کنند. اقتصاد دانش محور به شعار «کارکنان ارزشمندترین دارایی هستند» معنی واقعی می‌دهد. سازمانها به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند از مجموعه وسیعی از اطلاعات قابل دسترس، استفاده کنند. این کارکنان باید قادر به عملی کردن ایده‌ها و خلاقیت خود باشند. در اقتصاد صنعتی، در شرح مشخصات کارگر ایدئال این اهمیت داشت که او به مؤثرترین روش در خط تولید، ماشینها را به کارگیرد، و کار ذهنی به کسانی محدود می‌شد که در آزمایشگاههای تحقیق و توسعه، واحدهای مهندسی یا بازاریابی کار می‌کردند. در چنین شرایطی، کار ذهنی در یک سازمان به واحدهایی معین و گاهی اوقات به برخی از کارکنان در آن واحدها محدود می‌شد و تقاضا برای نوآوری روزبه‌روز کاهش پیدا می‌کرد. در مقابل در اقتصاد دانش محور، سازمانها به کمک هر ذهن در دسترس خود به منظور تأمین ایده‌های جدید، نیاز دارند. در این اقتصاد، کارکنان ایدئال کسانی هستند که به نوآوری، ایده‌پردازی، تسهیم دانش، تفکر، تعمق، و تجربه مبادرت می‌ورزند. بر این اساس، محدود کردن فعالیت نوآوری به واحد تحقیق و توسعه دیگر جوابگو نیست. دستیابی به یک ایده خوب از طرف واحد بازاریابی یا ستاد اداری ممکن است میزان قابل توجهی زمان و پول را برای سازمان صرفه جویی کند. پس، اکنون یک جزء مهم در شرح مشخصات کارکنان، خلق، کاربرد، انتقال، و تجاری کردن دانش است.

در اقتصاد صنعتی، حقوق و دستمزد به عنوان بخشی از هزینه‌های تولید محسوب و دانش و آموزش تنها براساس نیاز فراهم می‌شدند. این تا حد زیادی با آنچه کسب و کار امروز از نیروی کار طلب می‌کند و همین‌طور آنچه کارکنان دانشی از محیط کار انتظار دارند متفاوت است. اکنون، حقوق و دستمزد در بیشتر، یا حداقل برخی از سازمانها، به عنوان سرمایه‌گذاری در یکی از مهم‌ترین منابع فکری سازمان در نظر گرفته می‌شود. به علاوه، یادگیری و توسعه مستمر یک ابزار اساسی در ایجاد شایستگیهای استراتژیک تلقی می‌شود. در اقتصاد صنعتی، مدیریت برای بهینه‌سازی تولید بیشتر از افراد، نگران ماشین‌آلات بود و ماشینها ابزارهای اصلی

تولید بودند. اگرچه ماشین‌آلات هنوز هم در اقتصاد دانش‌محور مهم‌اند، ولی ابزار اصلی تولید اکنون ذهن انسان است (آل-علی، ۲۰۰۳). در این باره، هیئت استاندارد و بهره‌وری سنگاپور (۱۹۹۹) معتقد است پول می‌تواند حرف بزند، اما نمی‌تواند فکر کند. ماشین‌آلات می‌توانند کارها را انجام دهند، اما نمی‌توانند نوآوری کنند. برای فکر کردن و نوآوری نیازمند منابع انسانی هستیم.

پس، بزرگ‌ترین چالش مدیران در کشورهای توسعه‌یافته، افزایش بهره‌وری کارکنان دانشی است. این چالش دستور کار مدیریت در دهه‌های آینده و تعیین‌کننده‌ی عملکرد رقابتی شرکتهاست (دراکر، ۱۹۹۱).

اکثر صنایع در کشورهای مختلف دنیا از روشهای سنتی حسابداری مالی استفاده می‌کنند که قرن‌ها پیش برای یک محیط کسب‌وکار مبتنی بر کارهای یدی و داراییهای ملموس مثل پول، تجهیزات و ساختمان ایجاد شده بودند (بنتیس، ۱۹۹۹: ۴۳۳-۴۶۲). سازمانهایی که در عرصه کسب‌وکار صرفاً بر اساس مزیت‌های مشهود سازمانی مثل پول، ماشین‌آلات و تجهیزات و غیره عمل می‌کنند نمی‌توانند به مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش دست یابند. حال آنکه محیط کسب‌وکار مبتنی بر دانش، نیازمند مدلی است که داراییهای ناملموس سازمانی از قبیل دانش و شایستگیهای افراد، نوآوری، رابطه با مشتری، فرهنگ سازمانی، سیستمها و فرایندها، ساختار سازمانی و غیره را در برگیرد. درک و بهره‌برداری از این منابع ناملموس حیاتی در سازمانها به حفظ و کسب مزیت رقابتی^۱ آنها کمک می‌کند. در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق‌ترین سازمانها از داراییهای ناملموس به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند. مطالعات نشان داده‌اند که برخلاف کاهش بازدهی منابع سنتی (مثل پول، زمین، ماشین‌آلات و غیره)، داراییهای ناملموس سازمانی واقعاً منبعی برای افزایش عملکرد کسب‌وکار است. نکته درخور توجه اینکه بازار به مدت طولانی ارزش دانش و عوامل نامشهود دیگر را در فرایند ایجاد ارزش تشخیص داده است. اندازه این «ارزشهای پنهان» به طور روزافزونی در حال تغییر است. جان کندی یک

1. competitive advantage

(۱۹۹۹)، اقتصاددان معروف ایالات متحده، گزارش می‌دهد که در سال ۱۹۲۹ نسبت سرمایه ناملموس به سرمایه ملموس کسب‌وکار ۳۰ به ۷۰ درصد بود، در حالی که در سال ۱۹۹۰ این نسبت ۶۳ به ۳۷ درصد شد. برای مثال، در سال ۱۹۸۶ داراییهای خالص شرکت مرک^۱ فقط ۱۲/۳ درصد ارزش بازاری آن، در سال ۱۹۹۶ داراییهای کوکاکولا تنها ۴ درصد از ارزش بازاری و داراییهای میکروسافت ۶ درصد ارزش بازاری آنها را پوشش داده بود (هاروی و لوش، ۱۹۹۹: ۸۵-۹۲).

در حقیقت، محیط کسب‌وکار مبتنی بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان مستلزم یک مدل و نام‌گذاری جدید است که در برگیرنده داراییهای ناملموس باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری»^۲ توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است (بنتیس، ۲۰۰۰). روس و همکاران (۱۹۹۷) بحث می‌کنند که از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می‌تواند در خلق و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود و موفقیت یک سازمان به توانایی آن در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد. یک مؤسسه مطالعاتی در سوئیس با انجام تحقیقاتی درباره سرمایه فکری دریافت که به دلیل فقدان رویکردی برای مدیریت سرمایه فکری تنها ۲۰ درصد از دانش موجود یک سازمان در عمل مورد استفاده واقع می‌شود (بروکنینگ، ۱۹۹۶). این در حالی است که موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمانها تا حد کمی مبتنی بر تخصیص استراتژیک منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت استراتژیک دانش خواهد بود (بنتیس، ۱۹۹۶: ۴۱). به عبارت دیگر، در اقتصاد دانش‌محور، مدیریت سرمایه فکری به عنوان یک عامل تولید ثروت اقتصادی نسبت به مدیریت داراییهای فیزیکی (شکل ۱) اولویت دارد. اهمیت روزافزون سرمایه فکری در این اقتصاد بدون شک مدیریت نظام‌مند آن را موجب می‌شود. مدیریت دانش^۳ می‌تواند به عنوان آن بخش از فرایند مدیریت تعریف شود که بر تحلیل نظام‌مند، برنامه‌ریزی، انباشت، خلق، توسعه، ذخیره‌سازی و کاربرد

1. Merck

2. intellectual capital

3. knowledge management



شکل ۱ چالشهای مدیریت گذشته، حال و آینده (سیتارامن و همکاران، ۲۰۰۲)

دانش شرکت تمرکز دارد و می‌کوشد تا حد زیادی سرمایه انسانی را به سرمایه ساختاری به منظور ایجاد مزیت رقابتی تبدیل و به تحقق اهداف اصلی دیگر به طرز مقتضی کمک کند. همچنین، مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت میان وظیفه‌ای، از اجزای شایستگی مدیریت (استراتژیک) ارشد یک شرکت است و باید باشد (کاتر، ۲۰۰۱: ۱۳۳-۱۵۳).

بهر روز قلیچ‌لی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی