

مدیریت دانش و استراتژی‌های ریسک

www.ketab.ir

پدیدآورندگان: آکیرا ایشیکاوا، ایسامو ناکا

مترجمین: سپهدار رهنما، محمود حجامی، مرتضی کولائی‌ان

سرشمه: ایشیکاوا، آکیرا، ISHIKAWA, AKIRA
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت دانش و استراتژی‌های ریسک پدیدآورندگان: آکیرا ایشیکاوا، ایسامو ناکا، مترجمین: سهدار رهنما، محمود حجاجی، مرتضی کولانیان
 مشخصات نشر: تهران: ارتش جمهوری اسلامی ایران، قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)، ۱۳۹۳
 مشخصات ظاهری: ۲۰۶ صفحه، مصور، جدول، نمودار، رنگی
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۵۰-۲۵-۴؛ روال: ۱۲۲۰۰۰
 وضعیت فهرست‌نویسی: فیا
 عنوان اصلی:

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND RISK STRATEGIES

موضوع: مدیریت دانش
 موضوع: تکنولوژی اطلاعات_مدیریت
 موضوع: مدیریت ریسک
 شاسه افزوده: Isamu, Naka, ایسامو، مترجم
 شاسه افزوده: رهنما، سهدار، ۱۳۵۶، مترجم
 شاسه افزوده: حجاجی، محمود، ۱۳۴۴، مترجم
 شاسه افزوده: کولانیان، مرتضی، ۱۳۶۶، مترجم
 شاسه افزوده: تهران: ارتش- قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص)، ۱۳۹۳، مرکز مطالعات راهبردی
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۳ ۴۲۸/۲/۲۲ HD
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۳۸
 شماره کتاب ششمی ملی: ۶۷۳۱۳۷۷



عنوان: مدیریت دانش و استراتژی‌های ریسک
 پدیدآورندگان: آکیرا ایشیکاوا، ایسامو ناکا
 مترجمین: سهدار رهنما، محمود حجاجی، مرتضی کولانیان
 ویراستار: یاسر علی بابایی
 طراح جلد و صفحه‌آرا: احسان زاهدی
 ناظر نشر: محمدتقی رادفرد
 مدیر برنامه‌ریزی: نورالدین گنج‌خانیلو
 ناشر: قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا
 چاپ: مرکز مطالعات راهبردی ق پ ه خ (ص) آجا
 صحافی: مرکز مطالعات راهبردی ق پ ه خ (ص) آجا
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۵۰-۲۵-۴

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۹۳

قیمت: ۱۲۲۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، بزرگراه بسیج، بلوار هجرت، قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا، مرکز مطالعات راهبردی

تلفن: ۳۵۹۳۳۳۰ (۰۲۱) دورنگار: ۳۳۲۴۰۴۶۸ (۰۲۱)

* کلیه حقوق این اثر به مرکز مطالعات راهبردی قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا تعلق دارد *

سخن مترجم

دانش همیشه برای افراد ارزشمند است و فرهنگ‌های قوی و متمدن در جوامعی بوجود می‌آمدند که افراد در این جوامع به علم آموزی و دانش بها می‌داده‌اند، ولی این اصل همچنان باقی است و بلکه توجه به دانش با اهمیت‌تر از گذشته نیز شده است و برای هر فردی در هر سطح اجتماعی اهمیت دارد و برای کسب آن هر اقدامی می‌کنند و در حقیقت می‌توان گفت کلید اصلی گنجینه ثروت‌های یک جامعه به میزان دسترسی به دانش در آن جامعه شباهت دارد. اغلب سازمان‌های بزرگ امروز دریافته‌اند که بخاطر مهارت‌ها و تجارب نیروی انسانی شان موفق خواهند بود و نه بخاطر سیستم‌های فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند سطح علمی و تخصصی نیروهای انسانی در سازمان را بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذاشته خواهند شد. با توجه به اینکه در سازمان‌های خصوصی رقابت حرف اول را می‌زند، مبحث مدیریت دانش به عنوان اصلی‌ترین فاکتور کسب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است ولی در موسسات دولتی با توجه به بی‌معنا بودن رقابت چندان به موضوع مدیریت دانش توجه نشده است، ولی با توجه به پیشرفت سازمان‌های دولتی در سایر کشورها و ارتباطات بین‌المللی در بین سازمان‌های جهان که به نوعی جهانی سازی تجارت و ارتباطات هم به آن گفته می‌شود باعث می‌شود تا ناخواسته سازمان‌های دولتی در کشور بسوی ایجاد سازمان‌های دانش محور روی آورند. تحقیقات دانشگاهی و علمی صورت گرفته بر سازمان‌های دولتی که در آنها مدیریت دانش نهادینه شده است نشان دهنده عملکرد موفق و بازدهی بالای آن سازمانها می‌باشد.

فهرست مطالب

بخش اول.....	ج
پایان دوره‌ی ذخیره‌ی دانش و پدیدارشدن ریسک انتخاب دانش.....	ج
تغییر در تعریف «دانش».....	۵
۱.۱ دامنه دانش.....	۷
۱.۲ ذات اصلی دانش.....	۱۲
فصل دوم.....	۱۵
هزینه انتقال دانش و انگیزه‌های به میراث گذاشتن آن.....	۱۵
۲.۱ سیستم انتقال دانش.....	۱۷
۲.۲ دو هزینه‌ی سیستم انتقال دانش.....	۲۰
۲.۳ مثال‌هایی از هزینه‌های انتقال دانش.....	۲۲
۲.۴ اهداف انتقال دانش.....	۳۰
فصل سوم.....	۳۳
گزینش در انتقال دانش.....	۳۳
۳.۱ شرایط توارث دانش.....	۳۵
۳.۲ فرصت‌های انتخاب دانش.....	۳۹
۳.۳ مثال‌هایی از انتخاب دانش در شرکت‌ها.....	۵۳
۳.۴ پدیدار شدن ریسک انتخاب دانش.....	۵۵
۳.۵ افزایش سرعت کوتاه شدن عمر دانش با تکامل تکنولوژی‌های IT.....	۵۷
(۱) پیشرفت‌هایی بر پایه تکنولوژی.....	۵۸
فصل چهارم.....	۶۹
تأثیر انتخاب دانش.....	۶۹
۴.۱ تأثیر انتخاب دانش بر شرکت‌ها.....	۷۱
۴.۲ شرایط سیستم اشتغال مادام‌العمر.....	۷۵
(۱) سازمان‌های تک دانشی.....	۷۶
(۲) سازمان‌های با دانش چندگانه (متنوع).....	۷۸
۴.۳ الگوی رفتار جدید.....	۸۴
بخش دوم.....	۸۹

۸۹.....	چگونه ریسک انتخاب دانش را مدیریت کنیم.....
۹۳.....	فصل اول.....
۹۳.....	وظایف کمیته انتخاب دانش.....
۹۹.....	فصل دوم.....
۹۹.....	تجسم تقاضای دانش.....
۱۰۱.....	۱ شرایط فعلی.....
۱۰۱.....	۲.۲ راه حل ها (مدیریت زنجیره تأمین برای دانش).....
۱۱۱.....	فصل سوم.....
۱۱۱.....	تطبیق عرضه و تقاضا.....
۱۱۳.....	۱ شرایط موجود.....
۱۱۳.....	۳.۲ راه حل ها (عرضه پرسنل برگرفته از کسب و کار).....
۱۱۹.....	فصل چهارم.....
۱۱۹.....	تأمین هزینه زمان انتقال دانش.....
۱۲۱.....	وضعیت جاری.....
۱۲۱.....	۴.۲ راه حل ها.....
۱۳۵.....	فصل پنجم.....
۱۳۵.....	بهبود بازده سیستم های انتقال دانش.....
۱۳۷.....	۵.۱ وضعیت جاری.....
۱۳۷.....	۵.۲ راه حل ها.....
۱۴۵.....	فصل ششم.....
۱۴۵.....	چارچوب مجمع انتخاب دانش.....
۱۵۱.....	سخن آخر.....
۱۵۷.....	ضمیمه.....
۱۵۷.....	آنالیز موقعیت فروشندگان براساس ارزیابی رضایت مشتریان از صنعت "
۱۶۷.....	ارائه خدمت مرتبط با تقاضا".....
۱۶۷.....	کتاب شناسی.....
۱۷۷.....	نمایه.....

پیشگفتار

شرایط جاری استخدام و تقسیم کار در ژاپن

نرخ بیکاری در ژانویه سال ۲۰۰۳ میلادی رکورد ۵.۵ درصد را شکست. در سال‌های اخیر با رکود اقتصادی، بحث تقسیم کار قوت بیشتری گرفت. تقسیم کار یک برنامه برای حفظ کردن نیروی کار با کاهش بار کاری بر روی هر کارمند است که از قبل در کشورهایی مانند آلمان، هلند و فرانسه معرفی شده بود. وزیر سلامت، کار و رفاه اجتماعی در آوریل ۲۰۰۱ گزارشی از تقسیم کار منتشر کرد.^۱ این گزارش ۴ نوع تقسیم کار ارائه شد: ۱- سنجش اضطراری، ۲- الگوهای کاری متنوع، ۳- سنجش محور در کارگران میان سال و مسن، ۴- ایجاد شغل.^۲ شرکت‌های مختلف و بعضی از دولت‌های محلی، طرح تقسیم کار را معرفی کرده‌اند که بیشتر آنها نوع اضطراری را برای نجات از رکود اقتصادی به کار برده‌اند.

^۱ - صنعت دانش میتسو، مؤسسه تحقیق، مأموریت داده شده از وزیر کار، «گزارش بازرسی تقسیم کار»، آوریل ۲۰۰۱.

^۲ - انواع مختلف تقسیم کار بر اساس اهدافشان دسته بندی شده‌اند. نوع سنجش اضطراری برای نگهداشت کارکنان آموزش دیده میباشد. نوع الگوهای کاری متنوع برای ایجاد فرصت‌های کاری بیشتر مخصوصاً برای کارکنان مسن‌تر و زنان است که الگوهای کاری متنوع را معرفی می‌کنند (یعنی ساعت‌های کاری کوتاه‌تر و منعطف‌تر). نوع سنجش محور در کارگران میان سال و مسن با هدف تأمین مشاغل برای کارمندان مسن به وجود آمد. نوع ایجاد شغل یک تقسیم کاری برای عموم کارمندان می‌باشد.

مشکل اصلی در تقسیم کار گرایش مدیریت در تقسیم کار به عنوان وسیله‌ای برای کاهش لیست حقوق کارکنان است. در حالی که تقسیم کار راهی برای ایمنی و تأمین شغل برای کارمندان می‌باشد. بنابراین مدیریت‌ها و اتحادیه‌ها، معمولاً وقتی که تقسیم کار به حد ایده آل خود می‌رسد با این مسئله مخالفت می‌کنند، اگرچه آنها می‌توانند با مدیریت صحیح از نقشه‌ی تقسیم کار به عنوان سنجش اضطراری استفاده کنند. صرف‌نظر از بحران بیکاری که به دلیل یک رکود اقتصادی متوالی ایجاد شد، دلیل دیگری نیز برای این موضوع که چرا بحث تقسیم کار رونق گرفت وجود دارد. تغییر در محیط به واسطه پدیده جهانی شدن، سیستم اشتغال ژاپن را هم از لحاظ اخلاقی و هم از لحاظ ارزشی ناکارآمد کرد.

۲) آغاز عصر جدید

تغییر محیط در ژاپن چیست؟ اجازه بدهید در ابتدا پیشرفت تکنولوژی‌های دیجیتال و شبکه را بررسی کنیم. سپس به تغییر در طول عمر دانش نگاهی بیافکنیم.

پیشرفت تکنولوژی شبکه و دیجیتال

پیشرفت سریع در صنعت IT سبب جهانی شدن اقتصاد گردید و ساختار صنعت و مشتریان سنتی را (از منظر خرید) منسوخ کرد. امروزه این امکان وجود دارد که براحتی با مردم در نقاط دور دست ارتباط برقرار کنیم، به شرطی که به شبکه‌ها متصل باشیم. همچنین کانال جدید

توزیع که «بازرگانی الکترونیکی» نامیده می‌شود این امکان را فراهم آورده که به تجارت با مشتریان از سراسر دنیا بپردازیم. گذشته از این تکنولوژی سرویس ¹XML، ارتباط بین سرویس‌های پردازش اطلاعات را تسهیل کرده است.

با XML این امکان برای یک شرکت فراهم می‌آید که تنها از بخشی از سرویس پردازش اطلاعات خود که در آن تواناست استفاده کند و برای بقیه‌ی امور از سرویس‌های پردازش اطلاعات دیگر تهیه‌کنندگان اطلاعات سود ببرم. بنابراین، شرکت‌ها می‌توانند سرویس‌هایی با پایداری بالا به دست آورند و دیگر نیازی به فراهم کردن تمام تجهیزات پردازش اطلاعات برای تجارت خود ندارند.

تمامی این موارد، تغییرات شدید و مؤثری در جهان تجارت به وجود آورده است. گزینه‌های که به عنوان فاکتورهای مهم در تراکنش‌های تجاری مد نظر است، مانند مزیت‌های جغرافیایی، مراودات و پیمان‌های محلی، امروزه تحت الشعاع ارزش‌های بنیادی قرار گرفته است. شرکت‌ها مجبور خواهند شد که بر روی تمیزدهی در پیشنهاداتشان در ابعاد کیفیتی و ارزشی تمرکز کنند. پیشرفت‌ها در صنعت IT موجب تغییر پارادایم در شایستگی شرکت‌ها شده و تمرکز از روابط تجاری بلند مدت

¹ - XML (زبان توسعه پذیر نشانه گذاری) یک فرمت جهانی برای انتشار و تبادل داده و اسناد ساخت یافته می باشد. این زبان از SGML مشتق شده است.

و پایدار به کالاها و خدماتی معطوف شده است که دقیقاً تقاضاهای مشتری را ارضا می‌کند.

کوتاه شدن طول عمر دانش

انواع مختلفی از دانش برای تحویل محصولات و خدمات نیاز است، مثل طراحی مهندسی، تکنولوژی پردازش، دانش تولید و طراحی محصول. دانش که پایه‌ی محصولات و خدمات می‌باشد، در سال‌های اخیر به طرز روبه‌رشدی کم عمر و کوتاه مدت شده است.^۱

کاهش در زمان نگهداری دانش، با توسعه‌ی تکنولوژی IT ترکیب شود و محصولات و خدمات را مجبور ساخت تا به طور دقیق نیازهای مشتریان را بررسی کنند. در عین حال این دو پدیده در حال باطل کردن دانش به عنوان یک ذخیره هستند.

شرکت‌ها مجبور خواهند بود که دانشی را که برای تولید کالا و محصول انتخاب کنند که به طور دقیق نیازهای مشتریان را ارضا می‌کند. نتیجه و پیامد این موضوع برای تجارت جهانی چه خواهد بود؟

انتخاب دانش موضوع راحتی نیست. دانش یک کلمه جامع است که به تألیف و اختراع دانش گفته شود، اما به تجربه‌ی یک کارمند هم می‌توان دانش گفت. یک شرکت مشاور را در نظر بگیرید. گذشته از مهارت‌هایش، «اینکه چگونه به علایق مشتری برسد» را هم می‌توان به عنوان دانش

^۱ - مؤسسه ملی خط مشی تکنولوژی و دانش «ارزیابی تأثیرات R&D بر روی رشد اقتصادی»، ژوئن

مهمی در نظر گرفت که فقط کسانی که از طریق تجربه آن را به دست آورده‌اند، حق دسترسی به آن را دارند. این طبیعت ناملموس و نامرئی دانش را بیان می‌کند. دانش در حافظه شخصی که آن را تمرین کرده است جای می‌گیرد. بر خلاف اشیاء، دانش نمی‌تواند در یک تجارت ایده آل از نقطه A به نقطه B بگذرد. مدیریت دانش به طرز زیادی وابسته به مدیریت فردی است، مخصوصاً در انتقال آن. بنابراین انتخاب دانش تسهیل شده و ذخیره‌ی دانش با طول عمر کوتاه به شدت دوره‌ی عمر سیستم پرداخت حقوق بر اساس سابقه‌ی کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد، چیزی که به عنوان نمایی از رابطه بین شرکت‌ها و کارمندانش در ژاپن مبدل گشت. در تلاش برای تجدید ساختار تخریب شده اقتصادی بعد از جنگ جهانی دوم، ژاپن تنها مجبور به فهم انتقال دانش برای کپی کردن نمونه‌های موفق از مدل‌های تجاری در اروپا و آمریکا بود. گذشته از این، همچنانکه دولت سیاست نشانه روی کامل صنعتی را پیش گرفت، به شرکت‌های ژاپنی اجازه داده شد تا بر روی توسعه‌ی تسهیلات بازارها و پیشرفت و توسعه‌ی تکنولوژی جدید تمرکز کنند.

خوشبختانه اقتصاد در ژاپن رونق پیدا کرد و نیاز زیادی به نیروی انسانی به وجود آمد. همچنین یک کارمند قادر بود در شرکتی که بعد از فارغ التحصیلی از دانشگاه به آن وارد شده می‌شد، به بلوغ مهارت‌ها برسد و دانش و تجربه را کنار هم جمع کند. بنابراین سیستم پرداخت بر مبنای سابقه کار، به طرز نسبتاً خوبی به کار خود ادامه داده، اما کوتاه شدن

دوره‌ی عمر دانش، فرضیه قبلی را از بین برد. بر خلاف گذشته، امروز دیگر کارمندان قادر نخواهند بود تا دانش جدید کسب کنند و توانایی‌های خود را در طول سال‌های کاری در یک شرکت ارتقاء دهند. دلیل این موضوع آن است که نه تنها کارخانه‌ها دیگر از عهده‌ی آموزش تمام کارمندان توسط خودشان بر نمی‌آیند، بلکه نیاز به کارمندانی با تخصص‌های ضروری دارند تا از مزایای فرصت‌های تجاری سود ببرند.

چگونگی مدیریت انتخاب دانش که شامل مدیریت کارکنان می‌شود، کلید نجات شرکت‌ها است، و این زمانی به وقوع می‌پیوندد که شایستگی شرکت از روابط تجاری ثابت به کیفیت عرضه تغییر حالت دهد.

همانطور که در بخش ۲ فصل ۴ اشاره شده است، تقسیم کار می‌تواند به عنوان یک راه مؤثر در انتخاب دانش به آرامی عمل کند. تقسیم کار، تعادل مرسوم بین مدیریت و کارمندان را مورد پرسش قرار می‌دهد، همچنین نظام‌های ارزشی را که از قبل در سیستم استخدام ژاپن شکل گرفته بودند (مانند استخدام مادام العمری) مورد بررسی قرار می‌دهد و آگاهی ما را نسبت به «طول عمر حرفه‌ای و شغلی» افزایش می‌دهد. در ادامه مطالب ما بر روی انتقال دانش تمرکز می‌کنیم و پیرامون تأثیر انتخاب دانش بر شرکت‌ها و کارکنانی که «تلاش می‌کنند تا از دانش سود ببرند»، بحث خواهیم کرد. انتقال دانش و سودبری از دانش در گذشته به صورت نامعلوم و با تردید در نظر گرفته می‌شد و ریسک انتخاب دانش توجه زیادی را به خود جلب نمی‌کرد.

کوتاه شدن طول عمر دانش، همه‌ی این موارد را تغییر خواهد داد، همچنین تأثیر عمیقی بر روی سیاست‌های استخدای شرکت‌ها و استراتژی‌های کارکنان برای کسب دانش خواهد داشت. همچنین به بحث پیرامون زمینه‌های جمعی مانند تقسیم کار و منابع انسانی می‌پردازیم، تا ریسک انتخاب دانش را بررسی نماییم.

ساختار این کتاب به شرح زیر است:

بخش ۱: پایان ذخیره‌ی دانش و پدیدار شدن ریسک انتخاب دانش
در بخش ۱ تغییرات محیطی با تمرکز بر دانش بحث خواهد شد. در فصل ۱ و ۲ به تعریف دانش در حوزه‌های متنوع خواهیم پرداخت و به یک تعریف جامع از دانش خواهیم رسید. همچنین نشان خواهیم داد که به منظور استفاده از دانش در جامعه، به یک سیستم آموزش و نگهداشت کارورزان نیازمند هستیم که برای تأسیس آن نیاز به هزینه و زمان داریم. در فصل ۳ نشان خواهیم داد که یک بازه زمانی برای ارزش دانش وجود دارد که در سال‌های اخیر کوتاه شده است. همچنین پیرامون این موضوع بحث خواهد شد که کوتاه شدن طول عمر دانش، سازمان‌ها و کارکنان را وادار به انتخاب دانش می‌نماید که ریسک به دنبال دارد: ریسک قادر نبودن به کسب دانش جدید یا عدم توانایی کسب سود مورد انتظار، حتی اگر آن دانش با موفقیت به دست آمده باشد.

بخش ۲: چگونه ریسک انتخاب دانش را مدیریت کنیم؟

در بخش ۲ زیرساخت‌های ضروری برای مدیریت ریسک انتخاب دانش و راه‌های تنظیم این ریسک با در نظر گرفتن تمامی جوانب بحث خواهد شد. در فصل ۱ بر این نکته تأکید می‌کنیم که جامعه مجبور به مواجهه با این ریسک است، همانطور که ریسک انتخاب دانش خودش را نشان می‌دهد.

از فصل ۲ تا ۵ مثال‌های مخصوصی را از اینکه چگونه دانش را نمایان و مشهود کنیم؟ چگونه تقاضای دانش را مدیریت کنیم؟ چگونه زمانی را که انتقال دانش نیاز دارد، تأمین کنیم؟ چگونه بازده انتقال دانش را بالا ببریم؟ بیان می‌کنیم.

بر پایه‌ی این اجزاء این امکان برای ما به وجود می‌آید تا چارچوب انتخاب دانش را (در فصل ۶) نمایش دهیم که در شکل ۲۶ نشان داده شده است.

در سخن آخر، خلاصه‌ای از بحث را ارائه خواهیم داد.