

پیشگفتار

توانا بود هر که دانا بود ز دانش دل پیر برنا بود

در طول تاریخ بشری، مدت زمان زیادی قدرت و توانایی از زور و قدرت نظامی ناشی می‌شد و پس از مدتی جای خود را به زر و قدرت اقتصادی داد، ولی امروزه با اهمیت یافتن اطلاعات در اقتصاد دانش‌محور، افراد، سازمانها و کشورهای قدرتمند محسوب می‌شوند که در تولید دانش بهتر از بقیه عمل کنند. مدیریت دانش دربرگیرنده مفاهیم، مدلها، نظریه‌ها و ابزارهایی است که این وضعیت را برای کسب مزیت رقابتی در عرصه جهانی مقدور می‌سازد. نویسنده در این کتاب درصدد است دانشجویان و مدیران اجرایی سازمانها را با استخراج و تولید دانش، سازماندهی، انتشار و کاربردی کردن آن آشنا سازد تا با ایجاد توان رقابتی بتوانند در اقتصاد دانش‌محور جهانی موجب موفقیت سازمانهای ایرانی شوند.

با توجه به ویژگی تکامل علم، تکوین این اثر بدون استفاده از تلاشهای پیشینیان مقدور نبود. نظریه‌های ارزشمند نویسندگان همچون داون پورت، دراگر، جاشاپارا و نوناکا موجب غنای این اثر شده است. بدین وسیله نویسندگان فرصت را غنیمت می‌شمارند و از کلیه این عزیزان تشکر می‌کنند. هرچند تلاش شده است که کتاب کلیه نیازهای خوانندگان را در این زمینه فراهم سازد، ولی ادعای کامل بودن کتاب در دنیای علم ادعای درستی نیست. از این رو از خوانندگان تقاضا می‌شود که نواقص احتمالی کتاب را برای نویسندگان ارسال کنند تا در چاپهای بعدی برطرف شود. امید است این اثر راهنمای خوبی برای خوانندگان محترم باشد.

بابک سهرابی

هادی دارمی

مقدمه

سازمانهایی که به تازگی وارد عرصه رقابتی اقتصاد نوین جهانی شده‌اند و آماده افزودن ابزار قوی به راهبردهای رقابتی کسب و کار خود هستند وقتی آگاه شوند که مدیریت دانش از تمدنهای کهن، پیش از ظهور فناوریهای اطلاعات، آغاز شده است، شگفت‌زده خواهند شد. یکی از قدیم‌ترین اشکال مدیریت دانش، سنت نقل سینه به سینه و استفاده از حافظه انسان برای ذخیره دانش بوده است. این شیوه در سراسر جهان باستان وجود داشته است. فرایند انتقال با تکرار مطالب از پدر به پسر یا در میان قبیله انجام می‌گرفت. در برخی جوامع، پیام، شامل نقل داستان، رؤیا، تاریخ و شنیده‌ها بود. گروه دیگر از پیامها، تفسیرهای شخصی از وقایع طبیعی، خاطرات کودکی و داستانهای تاریخی، شعر، آواز و ضرب‌المثل بود. اشعار حماسی نسل اندر نسل به حافظه نسلیها سپرده می‌شد. البته واقعیت این است که در گذر زمان، کلمات تاحدودی عوض می‌شوند. آوازه‌ها کمتر از سایر پیامها در فرایند انتقال تغییر می‌یافتند، زیرا ملودی آنها باعث حفظ کلمات اصلی می‌شد (دارمی، ۱۳۸۶: ۲۷).

ویژگی منحصر به فرد نقل سینه به سینه این است که پیامها نامشهود است و طی انتقال، تفاسیر شخصی به آنها اضافه می‌شود. فرایند انباشت و جرح و تعدیل براساس تفاسیر شخصی بدین معناست که هیچ‌گاه پیام اولیه حفظ نمی‌شود. هرچند قابلیت اطمینان پیامهای نقلی، زیر سؤال است، این پیامها دانش درونی را از اخبار یا تفاسیر آن جامعه ارائه می‌دهند. از اشکالات نقل سینه به سینه، ضعف حافظه افراد و واگرایی یا تناقض با منابع مکتوب است. این مسئله زمانی رخ می‌دهد که گروهها یا افراد خاص، بخشهایی از دانش را که از نظر خودشان مهم است حفظ و بقیه را رها

می‌کنند. همچنین شاید معانی جدید به دانش قبلی اضافه و غرض‌ورزی وارد دانش شود (Vansina, 1985).

با توجه به اشکالات نقل سینه به سینه، اولین علامت حفظ دانش از طریق نوشتن، به سه‌هزار سال قبل از میلاد بازمی‌گردد. سومریان در جنوب بین‌النهرین سکنی گزیدند و دریافتند که خاک رودخانه‌های منطقه، منبع مناسبی است. آنان خاک رس را به شکل لوح و نی رودخانه را به شکل قلم درآوردند و خط میخی را اختراع کردند (Jashapara, 2004: 19). ترکیب خطوط و اشکال، نوشتن صدها کلمه و صدا را امکان‌پذیر ساخت.

از اعصار کهن، دانش بر گزیده تجار، هنرمندان، پزشکان و مقامات دولتی برای آیندگان مکتوب می‌شد. هدف از نوشتن، ایجاد سوابق ماندگار از قوانین، مقررات و دانش جامعه بود. کاتبان سالها نزد یک استاد کارآموزی می‌کردند تا این هنر را بیاموزند. کاتب در جامعه بسیار مورد احترام بود و طبقه کاتبان بعد از طبقه روحانیان بلندپایه قرار داشتند. دانشی که روی این الواح گلی ثبت می‌شد از عملیات اداری و قوانین حمورابی گرفته تا سند ازدواج و حتی افسانه‌های قوم را شامل می‌شد. چندی نگذشت که مجموعه این الواح گسترش یافت و ضرورت طبقه‌بندی آنها پیش آمد؛ زیرا تعداد زیاد الواح دسترسی به اطلاعات موردنظر را مشکل ساخته بود. راه‌حل این مسئله، آغاز به کار اولین مؤسسه‌ای بود که به مدیریت دانش اختصاص داشت و آن تأسیس کتابخانه بود. مدیران دانش مجموعه الواح را در کتابخانه‌ها نگهداری می‌کردند و به صورت حرفه‌ای بدین امر اشتغال داشتند (Bergeron, 2003: 1).

در سال ۱۹۸۰ باستان‌شناسان سالنی پر از الواح در قصر سلطنتی ابلا در سوریه امروزی یافتند که به ۲۳۰۰ سال قبل از میلاد بازمی‌گشت. طبقه‌بندی الواح در این کتابخانه از طریق فهرستهای طولانی از اشیاء، اسامی مکانها و گونه‌ها انجام می‌گرفت. کتابخانه قصر، محل خوبی برای تربیت کاتبان بود و خلق و حفظ دانش را به روشی که مشابه دانشگاههای مدرن امروزی بود ممکن می‌ساخت (دارمی، ۱۳۸۶: ۲۷-۲۸).

یکی از بزرگ‌ترین مخازن دانش در جهان باستان، بیش از ده‌هزار اثر را که روی سی‌هزار لوح گلی حک شده بود شامل می‌شد. این کتابخانه، کتابخانه قصر آشوربانی‌پال در نینوا در ۶۵۰ ق.م بود. این مجموعه آشوری، آرشویی بود که دولت به عنوان حافظه عمومی ایجاد کرده بود. کاتبان و دانشمندان مختلف برای گردآوری، اصلاح و ویراستاری رشته‌های مختلف دانش به خدمت گرفته می‌شدند. الواح در ظرفهای سفالی و ظرفها روی قفسه‌هایی در اتاقهای مختلف قرار می‌گرفتند. هر لوح یک برچسب شناسایی داشت که شامل مشخصات محل دقیق اتاق، قفسه و ظرف آن بود (Harris, 1995: 19). این کتابخانه حاوی آثار ادبی از قبیل حماسه گیلگمش و به طور عمده شامل آثاری در زمینه‌های طالع‌بینی نجومی، علم تعبیر خواب و روشهای جن‌گیری بود که نشان‌دهنده مشغولیات جامعه آن زمان است. البته، نتیجه جانبی ایجاد مخازن دانش، تمرکز اطلاعات در یک مکان بود. بنابراین در جنگها کتابخانه‌ها به اهداف نظامی تبدیل و تخریب یا به آتش کشیده می‌شدند. در مصر باستان، وسیله انتقال و ذخیره دانش، پاپيروس بود. پاپيروس از ساقه نیهایی که به فراوانی در حاشیه نیل می‌روید تهیه می‌شد. مزیت پاپيروس بر الواح گلی، وزن و شکنندگی کمتر و قابلیت جابه‌جایی آسان‌تر آن بود. پاپيروس برای ثبت مطالبی که جنبه رسمی کمتری داشتند استفاده می‌شد. مطالب رسمی‌تر همان‌طور که در بسیاری از مقابر مصری مشاهده می‌شود روی سنگ حک می‌شد. مشهورترین کتابخانه مصر را، رامسس دوم، فرعون مصر ساخت و کتابخانه مقدس نام گرفت (Lerner, 1998). این کتابخانه حاوی متونی درباره شعر، اخترشناسی، تاریخ، مهندسی، کشاورزی و افسانه بود که برای شاه در زندگی پس از مرگ تهیه شده بود.

فروش دانش از طریق کتاب در زمان فیلسوف معروف، سقراط، در ۴۰۰ ق.م رونق داشت. چند دهه بعد جمع‌آوری کتاب رواج بیشتری یافت و به احتمال قوی، آکادمی افلاطون و مجلس ارسطو نیز دارای کتابخانه خصوصی بودند. اسکندر مقدونی، اهمیت کتاب و کتابخانه را در فرهنگ هلنی با فتح یونان تشخیص داد؛ اما

اقدامی در این راستا نکرد تا اینکه در زمان مرگ خود در ۳۲۳ ق.م پتولمی اول، یکی از ژنرالهای خود را به سلطنت مصر گماشت و وی را مأمور ایجاد بزرگ‌ترین کتابخانه عصر کهن در اسکندریه ساخت. این کتابخانه صدها سال رونق داشت و بسیاری از شاعران، نویسندگان، دانشمندان و علمای معروف را به سوی خود جذب می‌کرد و «موزه» شناخته می‌شد. کتابخانه اسکندریه شامل آثاری در تاریخ، فلسفه، موسیقی و هنرهای تجسمی بود. به علاوه کتابهایی در زمینه مطالعات زبان و ادبیات و انبوه لغت‌نامه‌ها و کتب قواعد آثار مشهوری چون *ایلیاد* و *اودیسه* وجود داشت. کلمات مهجور و کهن شعر هومر در مجلدی از فیلیتاس با نام *آثار مختلفه* نگاشته شد. این فرهنگ لغات مشکل یا تشبیهی، موفقیت بزرگی در میان خیل خوانندگان آثار هومر یافت. کتابخانه بزرگ اسکندریه در ۴۸ ق.م - هنگامی که ۴۰۰ هزار طومار آن را سزار روم در جنگ اسکندریه تخریب کرد - از بین رفت. رقیب اصلی کتابخانه اسکندریه، پرگامون بود که در زمان آتالوس اول ساخته شد. این کتابخانه حاوی ۲۰۰ هزار طومار بود و بیشتر بر مطالعات هومری، هندسه و نقد هنر تمرکز داشت. بین پرگامون و اسکندریه، رقابت شدیدی بر سر جذب دانشمندان و آثار آنها وجود داشت تا اینکه در ۴۱ ق.م هنگامی که پرگامون تحت حکومت مارک آنتونی درآمد منحل شد. وی کل مجموعه ۲۰۰ هزار طوماری آن را به کلئوپاترا، ملکه مصر، تقدیم کرد. قاعدتاً این کار به جبران خسارتهایی که ژولیوس سزار به کتابخانه اسکندریه وارد کرد انجام گرفت (Jashapara, 2004: 20-21).

گرچه رومیها در سال ۱۶۸ ق.م مقدونیه را شکست دادند، از غنای فرهنگ یونانی و مجموعه کتابهای آنها حیرت کردند. بسیاری از این کتابها به عنوان غنایم جنگی به روم رفت. ژولیوس سزار در روم، در رقابت با کتابخانه اسکندریه، کتابخانه‌ای عمومی ایجاد کرد اما نقشه او به دلیل مرگ نابهنگامش هیچ‌گاه عملی نشد.

اوج گیری مسیحیت در قرن چهارم میلادی، تأثیر بسزایی بر نوع دانشی که در کتابخانه‌ها جمع‌آوری و نگهداری می‌شد گذاشت. دانش مذهبی بالاتر از دانش

سایر حوزه‌ها بود و قرابت کتابخانه با دیر و کلیسا دوچندان شد. فرم رایج کتابخانه در غرب در هزاره بعد، کتابخانه کلیسایی بود. انجیل، کتاب اصلی این کتابخانه‌ها بود و در مجلدات و قطعهای مختلف نگهداری می‌شد. سایر کتب این کتابخانه‌ها، آثار پدران کلیسا، زندگی‌نامه شهدا و قدیسین، کتابهای آیین کلیسادی، آثار کلاسیک لاتین و تاریخ و ادبیات محلی بود. بسیاری از این کتابها با قفل و بند نگهداری می‌شد. در قرن دوازدهم، زندگی علمی از دیرهای روستایی به مراکز شهری آمد، زیرا در اقتصادها و دولتهای اروپایی که روزبه‌روز پیچیدگی بیشتری می‌یافتند به آموزش و تربیت منابع انسانی نیاز بود. در این نقطه از تاریخ بود که کتابهایی از حوزه‌های ریاضی، سخنوری و اخترشناسی به مجموعه کتابخانه‌ها افزوده شد (Harris, 1995).

هم‌زمان با ظهور مدارس جدید، برخی شهرها به تخصص در علوم خاص از قبیل حقوق شهرت یافته بودند. دانشجویان از نقاط مختلف برای کسب علم به این شهرها می‌شتافتند و بدین ترتیب نظام آموزش این علوم شکل گرفت. حاصل این امر، تشکیل دانشگاه و صنوف سازمان‌یافته بود؛ برای مثال، دانشگاه پاریس حدود ۱۲۰۰ میلاد شکل گرفت و به علوم دینی شهرت داشت.

کتابخانه‌های اولیه دانشگاهی معمولاً با ارثیه مجموعه‌های خصوصی و کمکهای مالی خیرین تأسیس می‌شدند. قوانین و مقررات سخت‌گیرانه‌ای درباره عضویت و استفاده کتابخانه‌ها وجود داشت؛ برای مثال دانشجویان دانشگاه آکسفورد تنها در صورتی می‌توانستند از کتابخانه استفاده کنند که ۸ سال فلسفه خوانده بودند (Harris, 1995).

با ظهور صنعت چاپ در سال ۱۴۵۵ تغییرات اساسی در ذخیره‌سازی و انتشار دانش به وجود آمد. یوهان گوتنبرگ، مخترع چاپ در غرب شناخته می‌شود، گرچه به احتمال قوی این اختراع در قرن هشتم در چین انجام گرفت. اولین کتاب چاپی در اروپا، انجیل ۴۲ خطی گوتنبرگ بود (Jashapara, 2004: 24). با اختراع صنعت چاپ اوضاع برای سایر اقشار جامعه بهتر شد، هزینه کتاب بسیار کاهش یافت و امکان

انتشار گسترده‌تر دانش میسر شد. نتیجه آن افزایش چشمگیر اندازه و پیچیدگی کتابخانه‌ها بود که به کتابداری مدرن منجر گردید. هدف از کتابداری مدرن، گردآوری، سازماندهی، حفظ و تأمین دسترسی هرچه بیشتر به این منبع عظیم دانش بود. با ظهور رنسانس و رونق اقتصادی، طبقه باسواد ایجاد شد و چاپ به زبان محاوره به جای زبان لاتین صورت گرفت.

در دنیای تجارت، مهارت استادکاران به روش تجربی از طریق کارآموزی و گاهی از طریق کتاب و سایر صور حافظه جمعی منتقل می‌شد. این گونه تمرکز دانش، تولید را به مغازه‌های به نسبت کوچکی که استادکاران در آنها مشغول بودند محدود می‌ساخت. با ظهور خط موتناژ به عنوان روش تولید، اوضاع دگرگون شد. انقلاب صنعتی به طور عمده نتیجه عملیات انبوه ماشینها بود. چیدمان ماشینها، حافظه ساختاری فرایند تولید اسلحه، پارچه، ماشین آلات و دیگر اجناس را تشکیل می‌داد. رسیدن به تولید مطلوب، دیگر به کارآموزی طولانی‌مدت، سواد یا حتی فهم فرایند تولید نیازی نداشت. حتی زنان و کودکان بی‌سواد نیز می‌توانستند نحوهٔ پر کردن ماسوره، پر کردن ظرف قطعات یا راه‌اندازی ماشین را در عرض چند ساعت بیاموزند (Bergeron, 2003: 2). این اولین باری بود که سنجش بهره‌وری، استانداردسازی و بهینه‌سازی فرایند ممکن می‌شد. بنابراین بهره‌وری افزایش یافت، میزان تولید بیشتر شد و ارائهٔ اجناس به صورت انبوه و با قیمت مناسب با حفظ حاشیه سود مناسب ممکن گشت. با وجود این، دانش فرایند کلی کار و نحوه تعامل اجزاء سیستم با یکدیگر تنها در اختیار طراحان و مدیر ارشد بود.

شیوه تعریف مشاغل در سازمانهای جدید، میراث عصر صنعتی است. دانشگران، اطلاع بسیار اندکی از مدل کلی کسب و کار^۱ دارند. سالنهای مملو از کارمند که بدون تفکر به پردازش مستندات چاپی یا الکترونیکی می‌پردازند امری عادی است. کارمندان طبق قواعد ساده‌ای که از سوی مدیر تعیین شده است به پردازش داده‌ها می‌پردازند. بنابراین دانش کلی تنها در اختیار مدیریت ارشد باقی

می ماند و کارمندان بیشتر بخشها همانند کارگران خط مونتاژ کارخانه های تولیدی، به راحتی جایگزین شدنی اند.

در سطوح بالاتر سلسله مراتب دانش، داشتن مدارک دانشگاهی و مدارک معتبر دیگر، نمایانگر مدارج کسب دانش است که موجب اعطای القاب دانش از قبیل کارشناس و کارشناس ارشد می شود. مدیران و متخصصان از این القاب برای اختصاص شغل های از پیش تعریف شده در سازمان استفاده می کنند. تصویر دانشگران این رده ها از کسب و کار به مراتب کلی تر از کارکنان سطح پایین تر است، با وجود این غالباً تا تصویر کامل فاصله زیادی دارند (دارمی، ۱۳۸۶: ۲۹).

تحول مهم بعدی، ظهور رایانه ها در قرن بیستم بود که گسترش همه جانبه شیوه های اخذ، سازمان دهی، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و ارزیابی دانش را به همراه داشت (Bergeron, 2003: 3). رایانه های دیجیتالی با تبدیل نمادها، تصاویر و لغات به ارقام دودویی (بیتها) کار می کنند. پیشرفت فناوری رایانه، امکان ذخیره مقادیر هرچه بیشتر دانش را با حداقل هزینه ممکن ساخته است. اکنون سازمانها مخازن دانشی با حجم چندین ترابایت (تریلیون بایت) دارند. قدرت ریزپردازنده ها به جایی رسیده است که یک دستور را در عرض یک نانوثانیه (یک میلیاردم ثانیه) پردازش می کنند.

تأثیر عمده رایانه ها از ترکیب آنها با امکانات مخابراتی حاصل می شود. رایانه ها از این طریق به یکدیگر متصل می شوند و دانش از طریق شبکه هایی که در سرتاسر جهان گسترده شده است به اشتراک گذاشته می شود. فناوری، ارتباطات بی سیم را تاحدی توسعه داده است که دانش را می توان حتی از طریق تلفن همراه یا دستیار دیجیتال همراه (PDA) انتقال داد. در حال حاضر رایج ترین شکل انتقال دانش، پست الکترونیکی است. دیگر فاصله فیزیکی چندان مطرح نیست. افراد می توانند از طریق تله همایش با یکدیگر ملاقات، به طور هم زمان روی فایل های اطلاعات کار و در عین حال، تصویر یکدیگر را با ویدئو کنفرانس مشاهده کنند. شبکه جهانی وب در قلب این انفجار دانش قرار دارد. افزایش بی نظیر انتشار دانش

روی اینترنت به طور کامل مشهود است و رشد سریع فناوری، چالشهای جدیدی برای مدیریت دانش در آینده ایجاد خواهد کرد.

گروهی از نظریه پردازان مدیریت در پیدایش مدیریت دانش امروزی نقش داشته‌اند. از جمله این نظریه پردازان می‌توان به پیتر دراگر و پیتر سنگه در ایالات متحده اشاره کرد. دراگر (۱۹۹۲) بر اهمیت روزافزون اطلاعات و دانش صریح به عنوان منابع سازمانی تأکید کرده است و تحقیقات سنگه (Senge, 1990) درباره «سازمان یادگیرنده» بر بعد فرهنگی مدیریت دانش تمرکز دارد. ریشه‌های مدیریت دانش را می‌توان در نظریه‌های مدیریت دهه شصت، به خصوص در آثار پروفیسور پیتر دراگر، یافت. او چشم‌انداز جدیدی از مدیریت خلق کرد که محور آن عبارت بود از: «مهم‌ترین دارایی هر سازمان، افراد آن است». پیتر دراگر برای اولین بار، واژه «دانشگر» را به کار برد (دارمی، ۱۳۸۶: ۲۹).

گریس آرگریس، کریستوفر بارتلت و دروتی لئونارد بارتون از دانشکده بازرگانی هاروارد، ابعاد مختلف مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند. در واقع، مطالعه موردی مشهور لئونارد بارتون در کارخانه فولاد چاپارال^۱ - شرکتی که راهبرد مدیریت دانش مؤثری را از اوایل دهه ۷۰ به کار بست - به مقاله مشهور وی (Leonard-Barton, 1995) منتهی شد.

تحقیقات اورت راجرز^۲ در دانشگاه استنفورد درباره انتشار نوآوری و تحقیقات توماس آلن^۳ در مؤسسه فناوری ماساچوست^۴ راجع به انتقال فناوری و اطلاعات، در درک ما از نحوه تولید، استفاده و انتشار دانش در سازمانها مؤثر بوده است. در اوایل دهه هشتاد، اهمیت دانش (و بیان آن در توانمندی حرفه‌ای) به منزله یک دارایی رقابتی آشکار بود، گرچه نظریه اقتصاد کلاسیک، ارزش دانش را به عنوان یک دارایی نادیده می‌گرفت و بیشتر سازمانها هنوز فاقد روشهای مدیریت

1. Chaparral

2. Rogers

3. Allen

4. Massachusetts Institute of Technology (MIT)

دانش بودند (دارمی، ۱۳۸۶: ۲۹).

در اواخر دهه هشتاد، جوامع حرفه‌ای «فناوری اطلاعات» و «سیستم‌های اطلاعاتی» به بحث درباره‌ی دارایی‌های اطلاعاتی و دیدگاه سیستمی سازمان پرداختند. اهمیت فزاینده اطلاعات و دانش صریح به عنوان منبع سازمانی در اثر استراسمن مورد تأکید قرار گرفت. او در کتابش از سه منظر، فناوری اطلاعات را مورد مطالعه قرار داده است: فردی، سازمانی و اجتماعی (Strassmann, 1985).

مقبولیت و محبوبیت گسترده‌تر مدیریت دانش از سوی سازمانها و شرکتهای با تحقیقات پیترو سینگه آغاز شد. او پنج مؤلفه جدید را مطرح کرد که هر یک از این مؤلفه‌ها از نظر وی، نقشی اساسی در ایجاد سازمانهای فراگیر داشتند. این پنج مؤلفه عبارت بودند از: تفکر سیستمی، توانمندی شخصی، مدل‌های ذهنی، ایجاد چشم‌انداز مشترک و فراگیری گروهی (Senge, 1990).

اهمیت روزافزون دانش سازمانی با نگرانی از افزایش سهمناک مقدار دانش موجود و افزایش پیچیدگی محصولات و فرایندها شتاب گرفت. فناوری رایانه که نقش مهمی در تولید انبوه اطلاعات و ایجاد مسئله داشت در حل آن نیز نقشی برعهده گرفت و بدین ترتیب مدیریت دانش به وجود آمد. سیستم آگمنت^۱ داگ انگل‌بارت^۲ که اختصار از تقویت هوش انسانی بود، یک برنامه گروه‌افزار اولیه بود که قادر به اتصال با سایر برنامه‌ها و سیستمها بود. «سیستم مدیریت دانش» راب آکسین^۳ و دان مک‌کراکن^۴ که یک ابزار ابررسانه‌ای توزیع یافته بود مثال شاخص دیگری است که قبل از ظهور شبکه وب ظهور یافت (Sveiby, 2001: 5).

سالهای دهه ۱۹۸۰ توسعه سیستمهای مدیریت دانش متکی بر تحقیقات هوش مصنوعی و سیستم خبره روی داد و به شکل‌گیری مفاهیمی از قبیل «اخذ دانش»، «مهندسی دانش» و «سیستمهای مبتنی بر دانش» منجر شد. بدین ترتیب اصطلاح

1. Augment
2. Doug Engelbart
3. Rob Acksyn
4. Don McCracken

«مدیریت دانش» رواج یافت. مقالات راجع به مدیریت دانش به مجلات معتبر سرازیر شد و اولین کتابها درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، از جمله رشته پنجم اثر پیتر سنگه و *انقلاب ارزش دانش* (۱۹۹۱) اثر ساکایا به چاپ رسید. ساکایا در کتاب خود چنین گفته است: اول آنکه افراد منابع فراوان را به سرعت مصرف می کنند و دوم آنکه منابع کمیاب را برای خود اندوخته می کنند و نگه می دارند.

عبارت «مدیریت دانش» در سال ۱۹۸۶ در ایالات متحده در حوزه هوش مصنوعی به کار رفت. یک گروه به سرپرستی دبرا آمیدون روی نحوه بهره گیری از فناوری در تقویت یادگیری کار می کرد. دبرا آمیدون در سال ۱۹۸۸ در دانشگاه پردو، مقاله ای با عنوان «مدیریت دارایی دانش در قرن ۲۱» منتشر ساخت. (دارمی، ۱۳۸۶: ۳۰).

گروه دیگری به سرپرستی کارل ویگ در حوزه هوش مصنوعی تحقیق می کرد. مشکل هوش مصنوعی این بود که بیشتر سیستمهای آن شش ماه تا یک سال پس از ساخت کنار گذاشته می شدند؛ بنابراین گروه کارل ویگ به مطالعه نقش دانش در کسب و کار اعم از مهندسی طراحی، پیش بینی آب و هوا، اداره پالایشگاه و سایر رشته ها روی آوردند. کارل ویگ اصطلاح «مدیریت دانش» را در یک سخنرانی در سال ۱۹۸۶ برای نخستین بار به کار برد و کتابهای متعددی بر پایه تجربیات خود منتشر ساخت. در سال ۱۹۹۰ او مقاله «مقدمه ای بر مدیریت دانش» را در همایشی بین المللی ارائه داد، مقاله ای که به احتمال قوی نخستین مقاله در جهان با عنوان مدیریت دانش بود.

در ژاپن گروهی تحقیقاتی به رهبری نوناکا از اوایل دهه هشتاد درباره نوآوری و نحوه تسریع فرایند نوآوری در شرکتهای بزرگ ژاپنی کار می کرد. در سال ۱۹۸۷ او در کتاب *بسیج داراییهای نامشهود* این نکته را بیان کرد که شرکتهای امریکایی اغلب به حفاظت و توسعه داراییهای نامشهود از قبیل حسن نیت و وفاداری مشتری، شهرت و اعتماد در روابط تجاری توجه کافی ندارند، زیرا این اقسام در ترازنامه ذکر نمی شود. نوناکا به معرفت شناسی روی آورد و به خصوص از آثار

مایکل پولانی و مفهوم «دانش ضمنی» (۱۹۶۷) الهام گرفت. در سال ۱۹۹۵ نوناکا و تاکوچی کتاب مشهور خود را با عنوان شرکت *دانش آفرین* منتشر ساختند که تعریف جدیدی از مدیریت دانش ارائه داد. این کتاب شاید مشهورترین کتاب در زمینه مدیریت دانش باشد. نوناکا مفهوم «خلق دانش» خود را در مقابل عبارت «مدیریت دانش» قرار می‌دهد که به نظر وی، اصطلاحی نامناسب است و بیش از حد تحت تأثیر فناوری اطلاعات قرار گرفته است.

در سوئد، کارل اریک سویبی، که مدیر یک شرکت انتشاراتی بود، می‌اندیشید که چگونه می‌توان برای سازمانی فاقد هرگونه تولید سنتی، راهبرد^۱ تدوین کرد. تنها عامل تولید شرکت، دانش و خلاقیت کارکنان و تنها منبع آن، دانش بود. او رویکرد «راهبرد مبتنی بر توانمندی» را برای شرکتش ارائه داد و در سال ۱۹۸۶ رویکردش را در مقاله «شرکت دانش فنی» منتشر ساخت. وی همچنین نظریه‌ای درباره نحوه اندازه‌گیری داراییهای نامشهود ارائه کرد و این نظریه را با گروهی از مدیران صنعت به نام «گروه کنراد»^۲ به آزمایش گذاشت. نتیجه کار وی در سال ۱۹۸۹ در کتاب *ترازنامه نامشهود* منتشر شد. در این کتاب، نظریه مذکور و رویکرد کارت امتیازی اندازه‌گیری «سرمایه دانش» با تقسیم‌بندی آن به سه حوزه «سرمایه مشتری، سرمایه فردی و سرمایه ساختاری» بیان شده بود. در سال ۱۹۹۰ او رویکرد راهبردی خود را به تفصیل بیشتر در کتاب *مدیریت دانش* بیان کرد که شاید اولین کتاب جهان با عنوان مدیریت دانش باشد. عنوان کتاب به رویکرد راهبردی در مدیریت منابع دانش به خصوص دانشگران اشاره داشت و هیچ اشاره‌ای به فناوری اطلاعات نمی‌کرد.

در سال ۱۹۹۱ تقریباً ۴۰ شرکت سوئدی دست به انتشار سرمایه دانش خود زدند که مشهورترین این شرکتها، شرکت بیمه اسکاندیا^۳ بود. سرمایه دانش با عنوان «سرمایه فکری» شرکت در گزارش سالیانه ۱۹۹۴ منتشر شد (Sveiby, 2001: 5).

1. strategy
2. Konrad Group
3. Skandia

در اواسط دهه ۱۹۹۰ طرحهای مدیریت دانش در سطح وسیع آغاز شد. «شبکه بین‌المللی مدیریت دانش» در ۱۹۸۹ تشکیل و در ۱۹۹۴ برخط شد و «انجمن مدیریت دانش امریکا» و سایر گروهها و انتشارات مرتبط با مدیریت دانش به سرعت به آن ملحق شدند. تعداد همایشها و سمینارهای مدیریت دانش با تمرکز سازمانها بر مدیریت منابع صریح و ضمنی دانش با هدف کسب مزیت رقابتی به سرعت افزایش یافت. در ۱۹۹۴ شبکه بین‌المللی مدیریت دانش، نتایج مطالعه مدیریت دانش در شرکتهای اروپایی را منتشر ساخت و جامعه اروپا، در سال ۱۹۹۵ تأمین مالی طرحهای مدیریت دانش را آغاز کرد (Sveiby, 2001: 6).

مدیریت دانش، گزینه بسیار مطلوبی در مقابل شکست طرحهای مدیریت کیفیت جامع^۱ و مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار^۲ ارائه می‌دهد و به حوزه کاری عمده‌ای برای شرکتهای بین‌المللی مشاوره مدیریت از جمله ارنست و یانگ^۳ و آرتور اندرسن^۴ مبدل شده است. همچنین بسیاری از مؤسسه‌های حرفه‌ای از جمله انجمن کیفیت و بهره‌وری امریکا که در حوزه‌های مرتبط از قبیل مطالعه تطبیقی، رویه‌های برتر^۵، مدیریت ریسک و مدیریت تحول فعالیت دارند به بررسی رابطه مدیریت دانش با حوزه تخصصی خود پرداخته‌اند (Sveiby, 2001: 6).

مدیریت دانش تحت یک سری روشهای رسمی توسعه نیافته است. در واقع ملاحظه می‌شود که مدیریت دانش، سه منشأ متفاوت داشته است: (۱) گرایش به هوش مصنوعی و اطلاعات در امریکا، (۲) گرایش به خلق دانش و نوآوری در ژاپن، (۳) گرایش به اندازه‌گیری و راهبرد در سوئد (دارمی، ۱۳۸۶: ۳۱).

-
1. Total Quality Management (TQM)
 2. Business Process Reengineering (BPR)
 3. Earnst & Young
 4. Arthur Andersen
 5. best practice