

مدیریت دانش در سازمان

عیسی خداپنده

چکیده:

امروزه بیشتر صاحب‌نظران بر این باورند که سازمان‌ها باید به دنبال روش‌هایی مؤثر برای انتشار دانش سازمانی در میان سطوح مختلف نیروی انسانی در سراسر سازمان باشند. بدین ترتیب، ضرورت شناخت و به کارگیری روش‌های مؤثر برای تسهیم و انتقال دانش درون سازمان و مدیریت دانش در سازمان، بیش از پیش آشکار شده است. مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. سازمان‌ها نمی‌توانند به طور صحیح دانش را مدیریت کنند؛ چرا که دانش افراد به صورت درونی و تلویحی است، اما می‌توانند محیط عملیاتی را به منظور توسعه و اشتراک اطلاعات، مدیریت کنند. آن‌ها باید تلاش کنند تا جای ممکن، از فنون و طرح‌های موجود مدیریت دانش، به عنوان اهرم‌هایی برای راه‌اندازی مدیریت دانش خود استفاده کنند. از این رو در این مقاله مفهومی کلی از مدیریت دانش، مزیت، موانع و عوامل پیاده‌سازی آن را بررسی می‌نماییم.

کلیدواژگان: مدیریت دانش، فضای مجازی، اهداف راه‌اندازی، موانع استقرار، پیاده‌سازی و دستاوردهای مدیریت دانش.

مقدمه

مدیریت دانش^۱ فرآیندی است که سازمان‌ها را در یافتن، گزینش، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات برای فعالیت‌هایی همچون حل مشکل، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری یاری می‌دهد. در ابتدای عصر صنعتی شدن، سازمان‌ها، اثربخشی و کارایی و همچنین برتری رقابتی خود را از طریق اتوماسیون، کاهش ضایعات و حذف فرآیندهای اضافی افزایش دادند، اما در حال حاضر و در عصر دانش و دانشکاری، سازمان‌ها درصدد سازماندهی مجدد برای حذف مشاغل و نیروهای اضافی هستند. این جنبش از طریق مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت فراگیر و مانند این‌ها انجام می‌شود که سازمان‌های روان‌تری را به ارمغان می‌آورد. در اینجا است که نقش دانش و مدیریت دانش روشن می‌شود و سازمان‌ها در پی تحقق و استفاده از یکی از مهم‌ترین دارایی‌های ناشناخته و راکد خود به نام دانش بر می‌آیند؛ بنابراین مدیریت دانش در این راستا باید از سویی همراه با اثربخشی و کارایی باشد و از سوی دیگر باید بتواند به خوبی از عهده کسب، حفظ و نگهداری و انتشار دانش در سطح سازمان برآید. مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز راهبردی برای مؤسسه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای خدماتی مطرح است. همچنین تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. مدیریت دانش، نگرشی است که می‌تواند از سوی مدیریت سازمان‌ها با کمی انعطاف پیاده‌سازی شود و رقابت‌پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه‌های دانشی را به ارمغان بیاورد. در گذشته معمولاً ارزش یک سازمان بر حسب سرمایه و دارایی‌های ملموس سنجیده می‌شد، اما در هزاره سوم دارایی‌های غیرملموس، یعنی دانش، بهترین سرمایه سازمان تلقی می‌شود. عصر

حاضر، عصر تغییر و تحول سریع دانش است. در چنین شرایطی دانش به عنوان یک دارایی و منبع ارزشمند راهبردی مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت است. هرچه حجم و پیچیدگی عملیات سازمانی وسیع‌تر شود، اهمیت دانش بیشتر و نیاز به اداره شدن در سطح وسیع‌تری را پیدا می‌کند. این موضوع، توجه سازمان‌ها را به سمت دانش معطوف کرده است. امروزه با توجه به گسترش رقابت بین سازمان‌ها و افزایش اهمیت موفقیت سازمان‌ها در این عرصه سازمان‌ها را به سوی استفاده از یکی از مهم‌ترین منابع خود یعنی دانش و سرمایه فکری سوق داده است. مسلماً به کارگیری مناسب این سرمایه در صورت وجود معیارها و شاخص‌های مناسب موجب می‌شود، از سویی کارایی و اثربخشی مدیریت دانش افزایش یابد و از سوی دیگر میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمان مشخص شود و فقط مورد ارزیابی کیفی قرار نگیرد.

مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان؛ در یافتن، سازماندهی، توزیع اطلاعات و تخصص‌های ضروری برای فعالیت‌هایی از قبیل حل مسأله، یادگیری، پویایی، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند.

مدیریت دانش، رویکرد نظام‌مند خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌های درون و برون‌سازمانی است که به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه و بهبود انگیزه کارکنان منجر می‌شود. مدیریت مؤثر دانش، سازمان‌ها را از زبان‌های ناشی از خاتمه ارتباط مدیران و کارکنان با شرکت حفظ نموده، گسترش دانش و مفاهیم کلیدی را در سطح واحدهای سازمان تسهیل می‌نماید (چهارمین کنفرانس مدیریت دانش، سال ۲۰۱۲).

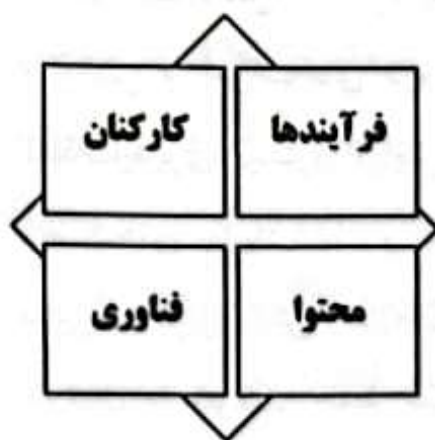
ضرورت توجه به مدیریت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای سازمان‌ها از حقایق و الزامات محیطی حاکم بر آن‌ها ناشی می‌شود؛ حقایق همچون تحول

بلندمدت در دانش سازمانی که به درک اهمیت دانش به عنوان یک دارایی منجر شده است.

تعاریف گوناگونی از مدیریت دانش ارائه شده است که هر کدام ابعاد مختلف این موضوع را بررسی می‌کند. به برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده می‌پردازیم: مدیریت دانش یک فرآیند ایجاد ارزش از دارایی‌های ناملموس سازمان است. به تعبیر واضح‌تر، مدیریت دانش، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی آن، انتشار و به اشتراک‌گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است (جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، ۱۳۹۰، ص ۶۳).

برخی از محققان مدیریت دانش را فرآیند احصا، ذخیره‌سازی، بازیابی و توزیع دانش افراد سازمان برای استفاده دیگران به منظور ارتقای کیفیت و یا کارایی تصمیم‌گیری‌ها ذکر کرده‌اند (اخوان، پیمان و باقری، روح‌اله، ۱۳۹۰، ص ۱۷).

در تعریف دیگری آمده است: مدیریت دانش، فرآیند سامانه‌های ایجاد، حفظ و پژوهش دانش سازمانی است تا از این رهگذر، بهترین بهره‌گیری از دانش شخصی و جمعی به عمل آمده و رسالت جمعی حاصل شود (حسنوی، رضا و اخوان، پیمان و سنجقی، محمد ابراهیم، ۱۳۹۰، ص ۲۷).



به تعریفی دیگر: مدیریت دانش یک رشته (علمی) مدیریتی است که به ارتقای سازمان‌دهی پردازش دانش می‌پردازد. مدیریت دانش همچنین فعالیتی انسانی است که بخشی از تعاملات فرایند مدیریت دانش یک عامل یا گروه را تشکیل

می‌دهد (فایرستون، ژوزف و مک. ال روی، مارک، ۱۳۸۹، ص ۸۹).

مدیریت دانش را به عنوان یک راهبرد تعریف می‌کنند که باید در یک شرکت توسعه داده شود. برای اینکه مطمئن باشیم دانش به افراد درست در زمان مورد نیاز می‌رسد، به طوری که آن‌ها دانش را به اشتراک گذارند و از اطلاعات برای بهبود وظایف سازمان استفاده می‌کنند.

مدیریت دانش، فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد. به عبارتی می‌توان گفت مدیریت دانش، رویکرد منظم خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان‌ها است. مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، افزایش سهم بازار و بهبود انگیزه کارکنان کمک می‌کند. مدیریت دانش ناظر بر کیفیت و چگونگی به‌کارگیری اطلاعات توسط افراد برای حل مسائل، منابع اطلاعاتی مناسب برای تبدیل به دانش و چگونگی ذخیره دانش برای استفاده توسط کاربران خاص است.

سازمان‌های امروزی در حال تلاش برای یافتن روش‌هایی هستند که به آنها در تحصیل، سازماندهی، انتقال و به‌کارگیری مؤثر دانش در کل سازمان کمک کند. اغلب سازمان‌های بزرگ امروز دریافته‌اند که به دلیل مهارت‌ها و تجربه‌های نیروی انسانی‌شان موفق خواهند بود و نه به دلیل 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. مدیریت دانش، در حقیقت، به توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی از سازمان در تولید ارزش از دانش اشاره دارد.

برخی از محققان فرآیندهای مدیریت دانش را به دو دسته راهبردی و تاکتیکی تقسیم می‌نمایند. جنبه تاکتیکی را شامل به دست آوردن، به کار بردن دانش، یادگیری، مبادله و تسهیم دانش میان افراد می‌دانند و برخی دیگر، شش فعالیت اصلی را به منزله سنگ بنای مدیریت دانش سازمان تعیین می‌کنند که عبارتند از:

(۱) شناسایی دانش^۲

(۲) کسب دانش^۳

(۳) توسعه دانش^۴

(۴) به اشتراک‌گذاری و توزیع دانش^۵

(۵) بهره‌برداری از دانش^۶

(۶) نگه‌داشت دانش^۷

مدیریت دانش در فضای مجازی

افزایش مشاغل و حرفه‌های مبتنی بر خلق و استفاده از دانش، پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی، ارتباطی و به کارگیری ابزارهای پیشرفته‌ای چون اینترنت، پیشرفت‌های نظری در نظریه‌ی سازمان مانند نظریه‌ی سازمان مبتنی بر منابع که بر اهمیت منابع منحصربه‌فرد مانند دانش پنهان تأکید می‌کند. تولید دانش در سازمان-های تولیدکننده دانش از تعاملات درون فضای مشترک نمایان می‌شود، اما این فضای مشترک تنها به فضای فیزیکی محدود نمی‌شود، بلکه فضای مجازی را نیز در بر می‌گیرد. فضای مجازی عالمی است که افراد خودشان را به عنوان بخشی از

۲- Knowledge Identification

۳- Knowledge Acquire

۴- Knowledge Development

۵- Knowledge Sharing/Distribution

۶- Knowledge Utilization

۷- Knowledge Retention

آن می‌دانند که به حیات آن محیط وابسته‌اند. فضای مجازی اهمیت بنیادی در تولید دانش دارد و هنگامی که این فضاها مجازی به هم پیوندند، فرآیند آفرینش دانش گسترش می‌یابد. فضای مجازی همچنین به عنوان یک چارچوب ساخته شده از جداول مکان و زمان در نظر گرفته می‌شود که در آن دانش به عنوان یک منبع برای تولید فعال می‌شود.

سیستم‌های مدیریت دانش به کمک فناوری توسعه می‌یابند. ارتباطات، همکاری و ذخیره و بازیابی از جمله فناوری مورد استفاده در مدیریت دانش است. فناوری‌های ارتباطات به کاربران اجازه می‌دهد که به دانش مورد نیاز دست پیدا کرده و با یکدیگر به‌خصوص با متخصصان ارتباط برقرار کنند. فناوری‌ها به ما کمک می‌کنند تا کار گروهی را ایجاد کنیم. اعضای گروه می‌توانند همزمان و با غیرهمزمان روی یک موضوع فعالیت کنند و در عین حال از لحاظ فیزیکی در یک مکان نباشند. در واقع تلاش اصلی در جهت ایجاد یک فضای مجازی برای انجام کارهای گروهی است، بدون اینکه افراد در کنار هم باشند.

ساخت نظام‌های مدیریت دانش با نظام‌های دانش‌مدار با کمک پایگاه‌های اطلاعاتی، فناوری نظام‌های هوشمند و نظام‌های ارتباطی مثال‌های عام در این حوزه هستند. اگر چه استفاده از این رویکرد فناوری‌مدار سازمان‌ها را قادر خواهد کرد که به یکپارچه‌سازی و استفاده از منابع دانش خود، به‌ویژه در رابطه با دانش‌های عینی موجود در سازمان، بپردازند. اما پژوهشگران این حوزه بیشتر روی خلق و به اشتراک‌گذاری منابع دانش تأکید می‌کنند و نقش فرهنگ‌سازی و انگیزه دانش‌کاران را مدنظر قرار می‌دهند (نوناکا و تاکابوچی، ۱۹۹۵).

مشکلات نبودن مدیریت دانش در سازمان

برخی از مشکلات که در سازمان‌ها به وجود می‌آید، می‌تواند ناشی از عواملی همچون عدم وجود نشانه‌های ابداع و ابتکار، عدم اولویت‌بندی و استفاده از انواع

دانش، عدم مشاهده دانش خارجی، عدم جذب دانشگرهای جدید، عدم استفاده از مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی، مخفی و سیاسی کردن اطلاعات، ایجاد شکاف در سازمان و در نتیجه ایجاد فاصله کارشناسان، احتکار دانش به جای ازدیاد آن، فراموش شدن موارد مهم و اساسی سازمان، استفاده محدود از دانش‌های موجود، نبود مستندات در خصوص تجربیات به دست آمده و سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن است.

مزایای مدیریت دانش در سازمان

در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، به کاهش خطاها و دوباره‌کاری‌ها منجر می‌شود، سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد، کاهش هزینه‌ها را در پی دارد، گرفتن اختیارات بیشتر به اعضا، موجب روابط اثربخش و خدمات مطلوب‌تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی‌های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران می‌کند. همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می‌کاهد. با توجه به اینکه در این گونه سازمان‌ها با به-کارگیری علوم و فناوری جدید و مدرن روز، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان به حداقل می‌رسد و پل ارتباطی آن‌ها معمولاً فضاهای مجازی از قبیل نرم‌افزارها، اینترنت، سامانه‌های بانکی و شبکه‌های پستی هستند عوامل روانی، محیطی و فرهنگی و خستگی‌های ناشی از تردد بین ادارات و شلوغی شهرها و سایر عوامل طبیعی که در زندگی شهری بر سیستم روحی و روانی افراد تأثیرگذار هستند و باعث بروز درگیری‌ها و برخوردها می‌شوند نیز کاهش می‌یابد و در نتیجه کارایی سازمان افزایش یافته و اهداف سازمانی بیشتر محقق می‌شوند. مدیریت دانش با به-کارگیری دانش روز، به دانش بشر اعتبار می‌بخشد، هوش سازمانی را تقویت می‌کند، سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند می‌سازد، زمینه نوآوری پایدار و خلاقیت‌بخشی سازمان را فراهم می‌نماید، سازمان

را به شناخت مسائل روز و پاسخگویی آنها با راه‌حل‌های جدید قادر می‌سازد، با استفاده از روش‌های سیستمی به رفع اشتباهات و اصلاح انحرافات می‌پردازد، جو آزاداندیشی متناسب با سازماندهی و هدایت دانش جدید را خلق می‌نماید، جنبش نرم‌افزاری جهانی را گسترش می‌دهد، درک هدف‌های آرمانی و بلندمدت را در محیط آزادی افکار تسهیل می‌نماید، با ایجاد جو آزاداندیشی و شکل‌گیری مدیریت دانش از فساد و تباهی جلوگیری می‌کند، محیط رشد پردازش اطلاعات و دانش را سرعت می‌بخشد، مدیریت دانش در سازمان‌ها به عنوان فرآیندی مطرح می‌باشند که طی آن یک سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه‌ی فکری خود می‌پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از ائتلاف سرمایه‌های ملی جلوگیری به عمل می‌آورد. در نتیجه سازمان‌ها باید ضمن آگاهی از مزایای مدیریت دانش، موانع و چالش‌های پیش روی آن را شناخته تا با شناسایی آن‌ها زمینه اجرای موفقیت‌آمیز آن را آماده کنند. مزایای مدیریت دانش عبارتند از:

- (۱) شناخت دقیق نیاز سیستم
- (۲) بازیابی مهندسی ساختار
- (۳) دستیابی به معماری و استانداردهای مناسب
- (۴) تبدیل شدن به یک سازمان هوشمند و یادگیرنده
- (۵) بهبود توان تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمانی
- (۶) افزایش توان تحلیل بازار و قدرت رقابتی
- (۷) دستیابی به یکپارچگی سازمانی در عملکرد
- (۸) کاهش زمان پروژه‌های توسعه محصولات جدید
- (۹) کاهش هزینه‌های طراحی و توسعه
- (۱۰) به حداقل رساندن دوباره‌کاری‌های و اشتباهات سازمان
- (۱۱) دستیابی به دانش مناسب توسعه توسط اجزای گوناگون سازمان
- (۱۲) بهبود و تکامل چهره ارائه‌شده از سازمان

اهداف راه‌اندازی مدیریت دانش در سازمان

راه‌اندازی مدیریت دانش در سازمان دارای اهداف بسیار بلندی است که از آن جمله می‌توان به مواردی اشاره کرد: ایجاد روحیه پویای تولید و تسهیم دانش در میان کارکنان، کمینه نمودن اتلاف تجارب و دانش‌های سازمان ناشی از جابه‌جایی‌ها و تغییر سیاست‌های راهبردی سازمان، کمینه نمودن هزینه‌ها و زمان لازم جهت کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز توسط کارکنان، سرعت در حل مسائل و مشکلات، تعیین نوع، سطح و محل دانش‌های سازمان، تعیین خلاءهای دانشی سازمان، تعیین دلایل ضعف اشتراک و انتقال دانش و راهکارهای اصلاحی، تعیین فرآیند در بخش‌های مختلف از جمله در اختیارگیری دانش، انتقال و اشتراک دانش، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش، تعیین فرآیند و کاربردی نمودن تبدیل دانش ضمنی کارکنان به دانش صریح، تعیین روش‌های عملی به‌کارگیری دانش کارکنان در محل مناسب، تعیین روش‌های جاری و اصلاحی ذخیره‌سازی دانش، مکانیزه نمودن فرآیندها و چرخه مدیریت دانش، تعیین روش‌ها به منظور جاری‌سازی فرهنگ چرخه دانش، هوشمندانه نمودن تا سر حد امکان عمل یا فعالیت مؤسسه برای کسب بقا و موفقیت کلی، و درک و فهم ارزش بهترین دارایی‌های دانشی آن (ویگ و چرمن، ۱۹۹۷، ص ۸).

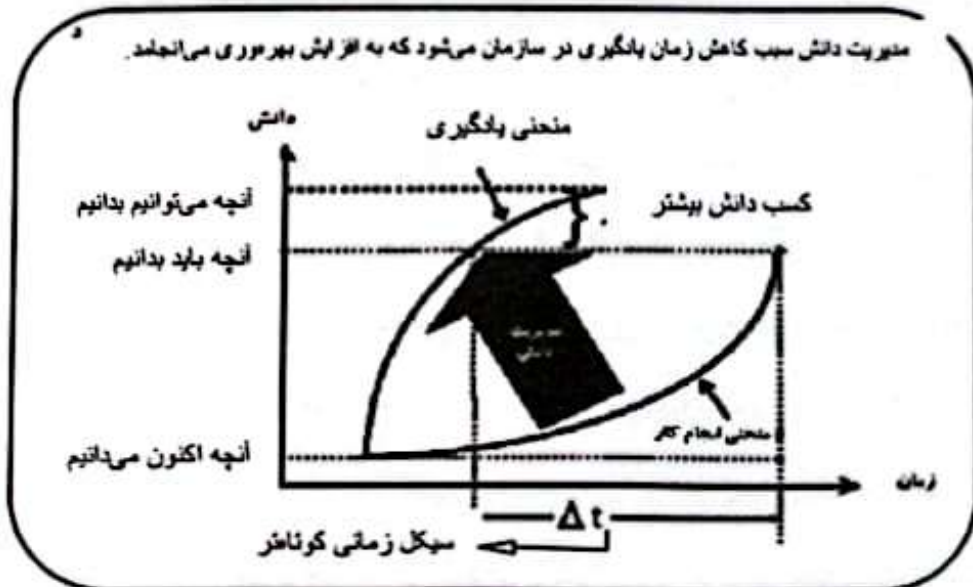
اهمیت نیاز به مدیریت دانش در سازمان‌ها

بسیاری از سازمان‌ها به‌طور نسبی خدماتی را به شهروندان ارائه می‌کنند که بسیاری از آنها برای رفاه حال شهروندان است و بعضی از سازمان‌ها هم به ارائه خدمات خاصی به قشرهایی از جامعه می‌پردازند که با تناسب شغل، کسب و کار افراد، نوع ارائه خدمات نیز متفاوت است. به طور کلی سازمان‌ها، مکان‌هایی برای تعامل افراد، به عنوان نیروی انسانی و مراجعان به سازمان به‌عنوان ارباب رجوع هستند که بحث مدیریت دانش برای هر دو سوی این تعامل، لازم و ضروری است

و اگر هر یک از این دو گروه از مدیریت دانش سهمی نبرند، قطعاً آن سازمان به اهداف کلان خود نخواهند رسید.

برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به فرآیندهایی خواهد بود تا فعالیت‌ها در هر سازمان دانش محور شود و کارکنان هم به کارکنان دانش محور تبدیل شوند؛ بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرآیندها یکی از مهم‌ترین سرلوحه‌های هر فرد در سازمانند. برای نهادینه کردن دانش در یک سازمان نیاز به یک سیستم آموزشی و پرورشی مستمر، کارآمد و پویا است تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و فناوری پیشرفته سطح علمی و هوشیاری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در سازمان افزایش دهد. به عنوان مثال می‌توان از برگزاری دوره‌های آموزش رایانه و کاربرد آن در کارهای روزمره و استفاده از اینترنت و سایر نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای جانبی و سازمانی و همچنین یادگیری زبان‌های خارجی نام برد. پس از اینکه استراتژی سازمان، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌ها و روش‌های انجام امور سازمانی در چهارچوب مدیریت دانش قرار گرفتند، آنگاه می‌توانیم بگوییم مدیریت سازمان بر مبنای دانش است و یا دانش محور است. بعد از اینکه جایگاه مدیریت دانش در سازمان مشخص شد و استراتژی‌های سازمان بر این اساس نقش بست آنگاه باید به دنبال آن باشیم تا مراجعان به این سازمان که از آنها به نام ارباب رجوع یاد می‌شود هم در چهارچوب مدیریت دانش سطح علمی و فرهنگی و توانایی خود را افزوده تا بتوانند از خدمات سازمان بدون مشکل و در کمال آرامش و رضایت استفاده نمایند. برای این منظور نیاز خواهد بود تا برنامه‌های آموزشی جامعی را برای تمام رده‌های سنی و طبقات اجتماعی تهیه کنیم که با افزایش سطح توانایی و آگاهی افراد و افزایش روزافزون شهروندان دانش‌مدار، کارایی سازمان‌ها به حداکثر

برسد. این عمل با ایجاد تناسب مناسب بین زمان و دانش حاصل خواهد شد. نمودار زیر بیان گویایی از ارتباط دانش و زمان را نشان می‌دهد.



در این گام به صورت خلاصه عواملی را که بر اهمیت مدیریت دانش دلالت می‌نمایند را بر می‌شماریم:

- دانش به عنوان موتور تولیدکننده درآمد؛
- دانش به عنوان یک دارایی مهم و استراتژیک سازمانی؛
- رشد روزافزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند؛
- همگرایی فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات و ظهور ابزارهای نوین در این زمینه؛
- کاهش شکاف علمی - اقتصادی میان کشورهای غنی و فقیر؛
- اشتغال‌زایی؛
- ایجاد ارزش افزوده قابل توجه با به کارگیری مدیریت دانش.

موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها

عوامل متعددی باعث می‌شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارایی آن بکاهد. موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی سازمان‌ها برای

برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش است. بسیاری از سازمان‌ها دانش را مهم می‌دانند و در ظاهر برای آن ارزش و اعتبار زیادی قائل هستند، اما در عمل برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش اقدامی نمی‌کنند. باید مدیریت دانش در سازمان باور شود و کارکنان و مدیران به اثربخشی آن اعتقاد پیدا کنند و تنها در این صورت است که برای رفع موانع اقدام خواهند کرد. موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می‌توان به پنج دسته اصلی تحت عنوان عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی، عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم نمود:

۱) عوامل انسانی: یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان‌ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع حائز اهمیت است؛ زیرا دانش، ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط و فقط در گرو تعامل و ارتباطات است که می‌تواند، رشد کند.

۲) عوامل سازمانی: عوامل سازمانی نیز از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمانند، عمده این عوامل عبارتند از:

* عوامل ساختاری: مدیریت دانش، خواسته‌های جدیدی بر بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می‌کند. ساختارهای غیر منعطف نمی‌تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد.

* عوامل مدیریتی: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش می‌شوند.

* عوامل شغلی: شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود.

* سیستم‌های حقوق و دستمزد: این سیستم‌ها نقش بسیار مهمی را در پشتیبانی برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند. افراد، زمانی اقدام به توزیع دانش می‌کنند که انگیزه لازم را برای این کار داشته باشند.

* سیستم‌های آموزشی: در تبدیل سیستم‌های سنتی به یک سازمان یادگیرنده، برنامه‌های آموزشی نقش حساسی ایفا می‌کنند، برنامه‌های آموزشی نامناسب می‌توانند موانع عمده‌ای برای مدیریت دانش ایجاد کنند.

۳) عوامل فرهنگی: تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش انکارناپذیر است. اگر در فرهنگی، کسب و توزیع دانش به عنوان یک ارزش تلقی می‌شود و مردم به اثربخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند، برای کسب دانش تلاش خواهند نمود.

۴) عوامل سیاسی: موانع سیاسی در سازمان‌های دولتی چشم‌گیرتر هستند. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثرگذاری بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

۵) عوامل فنی و تکنولوژیکی: دانش سازمانی حاصل تعامل دو نوع دانش است و این تعامل مستمر و مداوم است و زمان پایدانی برای آن در نظر گرفته نشده است. دانش ایجادشده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداری شود و این در حالی است که بسیاری از این سازمان‌ها فاقد مراکز و مآخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند.

گام‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

پیاده‌سازی مدیریت دانش را در سازمان می‌توان در مراحل زیر دسته‌بندی کرد:

مرحله اول: باورهای بنیادین خود را متحول کنید و خود را در جایگاه رهبر ببینید.

فراموش نکنید که تنها رهبران می‌توانند بر دیگران نفوذ کنند و تغییر ایجاد کنند اعم از اینکه عنوان مدیر داشته باشند یا نه، بنابراین برای آغاز این مسیر نخست باید بار دیگر تفاوت‌های اساسی مدیریت و رهبری را در ذهن مرور کنید تا بتوانید

بیش از گذشته خود را در جایگاه رهبر بباید. واقعیت آن است که سهل الوصول بودن ابزارهای مدیریت و دشوار بودن رهبری، مهم‌ترین عامل انحراف ما از مسیر رهبری و روی آوردن به مدیریت است. وقتی قوانین و مقررات رسمی سازمان به عنوان ابزار کنترل و تغییر جهت کارکنان در اختیار ماست و ما نیز در طول زمان مهارت‌های رهبری خود را تقویت نکرده‌ایم، بدیهی است که به همین ابزار کهنه روی می‌آوریم. وقتی می‌توانیم با حذف اضافه کار، اخطار کسبی و فرائر، از آن تمدید نکردن قرارداد در پایان سال، کارکنان را به پذیرش خواسته‌های خود وادار کنیم، بدیهی است که به ضعف‌های رهبری خویش کمتر پی خواهیم برد. از این طریق نیز کارها پیش خواهد رفت، اما به همان شیوه‌های پیشین و البته بدون رهبری، تغییری در کار نخواهد بود. اکنون به راهکارهای زیر بپردازیم:

- پیش از هر اقدام باید اطمینان یابید که با تمام وجود به ضرورت و اهمیت مدیریت دانش در سازمان خود پی برده‌اید.

- باور داشته باشید که شخصیت و هویت شما در اندیشه و عملتان نهفته است. به این ترتیب هرگز تصور از دست دادن سمت فعلی برایتان دشوار و نگران‌کننده نخواهد بود.

- اطمینان داشته باشید که تغییر سازمان به سوی مدیریت دانش سازمانی با وجود همه تهدیدهای محیط داخلی و خارجی و با وجود همه محدودیت‌ها و نقاط ضعف موجود در جامعه، نظام اداری-سازمانی، دستاوردی ممکن و میسر است؛ چرا که بسیاری از مدیران کشور در همین فضای دشوار به تغییر و کامیابی نایل شده‌اند.

- تلاش کنید به ارزیابی و تحلیل تصمیم‌های گذشته خویش بپردازید و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را دریابید.

- یقین بدانید که موفقیت پایدار جز با تلاش جدی برای جلب مشارکت سطوح مختلف سازمان در تصمیم‌گیری و اجرا میسر نخواهد بود.
 - بیاموزید چگونه برای نیروی انسانی، به ویژه ارزش‌ها، نظرات و دیدگاه‌های کارکنان خود، احترام قائل شوید و از این طریق بر دانسته‌های خویش بیفزایید.
 - پیش از هر چیز تلاش کنید زیردستان و همکارانتان پذیرای شما در این سمت باشند و شما را شایسته این مسئولیت بدانند. اگر چنین است، بکوشید اعتبار اجتماعی خویش را تقویت نمایید و اگر چنین نیست به خود مهلت دهید تا با اجرای دقیق گام‌های بعدی به جایگاه واقعی خود نزدیک‌تر شوید. پس از این مهلت، درباره ادامه حضور خود در سمت فعلی یا واگذاری آن به فردی شایسته‌تر تصمیم بگیرید. شاید این تصمیم دشوار برای آینده شما بهتر باشد.
 - فراموش نکنید که سخن گفتن از مدیریت دانش در فضای امروز سازمان‌های کشور، پیش از هر چیز مستلزم عزمی استوار برای مدیریت تغییر در سازمان است و موفقیت مدیریت تحول به سوی مدیریت دانش سازمانی، جز با وجود رهبران متعهد، فداکار و توانمند میسر نخواهد بود.
 - تجربه گرایش به رهبران تحول‌ساز نشان داده است که حسن سابقه، تعهد، فداکاری و از خود گذشتگی و به‌ویژه تلاش بسیار در مسیر هدف، ویژگی‌هایی اساسی برای جلب اعتماد بدنه سازمان و پذیرش رهبری تغییر، از سوی سطوح مختلف کارکنان است.
 - از طرح مشکلات، کمبودهای موجود در سازمان نهراسید و به جای حذف صورت مسأله در پی ریشه‌یابی مشکلات و اجرای راه‌حل‌های بنیادین باشید.
- مرحله دوم: تغییر باورهای کارکنان**
- پیش از هر چیز چشم‌اندازی جذاب و دست‌یافتنی از آینده سازمان یا آینده واحد سازمانی خود در برابر دیدگان خویش ترسیم کنید. اگر به رسیدن به این

جایگاه ایمان داشته باشید می‌توانید از طریق برگزاری سخنرانی، جلسات و گفتگوهای رودررو با گروه‌های مختلف کارکنان، این چشم‌انداز را به آنان نیز منتقل نمایید.

- فراموش نکنید که اعتماد در سازمان از بالا به پایین جریان می‌یابد و اگر مدیران ارشد قابل اعتماد باشند حس اعتماد به سطوح پایین سازمان رخنه می‌کند؛ بنابراین (به جز برخی موارد استثنایی) برای قرار دادن اطلاعات مربوط به وضعیت مالی شرکت یا سایر اطلاعات تأثیرگذار بر فعالیت این قسمت‌ها (از جمله سیاست‌های آینده دولت، برنامه‌های رقبا و...) به سطوح کارشناسی سازمان اعتماد کنید تا جریان مدیریت دانش سازمانی از این طریق تسهیل شود.

- به شیوه‌های مختلف تلاش کنید فضایی دوستانه و صمیمی در سازمان ایجاد کنید و از این طریق گشودگی، صداقت و اعتماد متقابل را تقویت نمایید. به این منظور رویارویی مستقیم و گفتگوی بی‌واسطه با سطوح مختلف کارکنان را حتی به اندازه چند جمله، فراموش نکنید. همچنین برای تزریق نشاط و شادی در میان کارکنان خود از لطایف و ظرایف مرتبط و قریب به ذهن آنان استفاده کنید.

- به مدیران و کارکنان خود بیاموزید علاوه بر کسب دانش در حیطه تخصصی خود، به مطالعات جنبی در سایر مسائل جامعه و دیگر شاخه‌های علوم به ویژه تاریخ، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، هنر و موسیقی نیز بپردازند. به این ترتیب ناباورانه خواهید دید که چگونه از دل همین مطالعات جنبی راه‌حل برخی مشکلات حل‌نشده یا ایده‌هایی ناب و بی‌نظیر به چنگ می‌آید.

مرحله سوم: پرورش و مهارت‌آموزی کارکنان (در جهت تواناسازی، تفویض اختیار و تیم‌سازی)

- پیش‌نیاز ضروری حرکت به سمت مدیریت دانش سازمانی تواناسازی کارکنان و تقویت احساس شایستگی، احساس برخورداری از قدرت انتخاب، منشأ اثر بودن، ارزش و امنیت در میان آنان است.

راهکار زیادی برای پرورش توانمندی کارکنان وجود دارد. ما در اینجا به بعضی از آنها اشاره می‌نماییم:

- (۱) مشخص کردن دیدگاه‌ها و اهداف (مکمل مرحله تبیین و انتقال چشم‌انداز)
 - (۲) تقویت احساس توانایی و تسلط شخصی در کارکنان
 - (۳) الگوسازی (نمایش دادن الگوهای رفتاری صحیح)
 - (۴) تمجید، تشویق و حمایت اجتماعی
 - (۵) برانگیختگی احساسی در کارکنان (از طریق جذاب و بانشاط نمودن محیط کار به جای بدخویی، ایجاد تهدید، ترس و نگرانی)
 - (۶) ارائه اطلاعات به کارکنان
 - (۷) تدارک نمودن منابع لازم برای موفقیت کارکنان
 - (۸) فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند نتایج کار خود را مشاهده کنند.
 - (۹) جلب اعتماد کارکنان (نسبت به شرافت مدیر و سلامت سازمان)
- مدیریت دانش به معنای بهبود فرآیندهای کار دانشی و مستلزم اعتماد بیشتر به کارکنان، کاهش دخالت‌های بالا به پایین و به طور خلاصه در اختیار است و در اختیار مؤثر نتیجه انکارناپذیر تواناسازی است؛ بنابراین اگر راهکارهای تواناسازی را پیش گرفتید، به زودی خواهید توانست به میدان تفویض اختیار پای نهید. در این مرحله اصول در اختیار گرفتن را فراموش نکنید.
- مرحله چهارم: برنامه‌هایی برای تسهیل خلق و ایجاد دانش در سازمان
- با راه‌اندازی صحیح و انگیزش مؤثر واحدهای تخصصی تحقیق و توسعه یا تیم‌های مسأله‌یابی، حل مشکل را در سازمان تسهیل نمایید.
 - از برگزاری جلسات توفان ذهنی در سطوح مختلف سازمان خود غافل نشوید.
 - به کارکنان خود فرصت‌های مطالعه و خلاقیت بدهید.

- در هر شرایط اعطای انواع مختلف پاداش به نوآوری‌های کارکنان را مد نظر داشته باشید.

به طور کلی نظام جامع، پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به ارکان سه‌گانه مدیریت، شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات در پنج فاز اصلی زیر پیاده‌سازی می‌شود:

(۱) شناخت و ارزیابی وضعیت دانش سازمان و تدوین استراتژی دانش

(۲) فرهنگ‌سازی و آموزش برای تسهیم و اخذ دانش

(۳) طراحی ساختار سازمانی مدیریت دانش

(۴) اکتساب دانش از افراد ماهر پرسابقه

(۵) پیاده‌سازی سامانه تبادل دانش

مهم‌ترین بعد پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها ایجاد فضاهای تعاملی بین کارکنان است. فضاهایی که کارکنان به‌راحتی به گفتگو با یکدیگر پرداخته و حداکثر تماس و ارتباط با یکدیگر را داشته باشند. این تماس‌ها باعث افزایش و حداکثرسازی انواع تبدیلات دانشی (ترکیب، اجتماعی‌سازی، درونی‌سازی، برونی‌سازی) دانش‌های آشکار و ضمنی به یکدیگر است.

دستاوردهای مدیریت دانش بعد از پیاده‌سازی

- الگو بودن مدیران برای توسعه و نشر مدیریت دانش

- ترویج و فرهنگ‌سازی در خصوص مدیریت دانش از طریق نشریات سازمان

و نیز ابزار اطلاع‌رسانی

- ایجاد نظام پاداش برای مستندسازی تجربیات برجسته

- ایجاد دبیرخانه مرکزی به منظور پیگیری و برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد

مدیریت دانش

- پاسخگویی و حل مسأله در شرکت با افرادی متخصص و در حداقل زمان
- استخراج مهارت اندوخته شده در کارکنان و اندوختن آن در سازمان
- حفظ سرمایه های انسانی و مالی
- حفظ و ثبت تجربیات شرکت در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش در پروژه هایی که برای اولین بار در شرکت اجرا می شوند.
- ایجاد انگیزه در کارکنان و ارتقای علمی ایشان

نتیجه گیری

مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز به جایگاه واقعی خود دست نیافته است. به همین دلیل هنوز مسائل و ابهاماتی در این زمینه وجود دارد؛ البته تجارب کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان می دهد، مبحث مدیریت دانش به عنوان جزء جدانشدنی سازمان ها در آینده نزدیک مطرح خواهد شد. در صورتی که سازمان ها نتوانند زیرساخت های لازم را برای پیاده سازی این مبحث مهیا کنند، بی گمان با چالش های مختلفی روبه رو خواهند شد. اهمیت مدیریت دانش در سیاست گذاری و خدمات رسانی به مردم به حدی است که در برخی از بخش ها، این مهم در دستور کار دولت ها قرار گرفته است تا به نتایجی همچون؛ درک و افزایش آگاهی در سطح سازمان در خصوص مدیریت دانش و منافع آن، توسعه مسئولیت برخی کارکنان و پذیرش نقش های مرتبط از سوی آنان، ایجاد بستری به منظور ورود دانش ها و دروس آموخته کارکنان، ایجاد و ترویج انجمن های خبرگی در فیلدهای دانشی گوناگون، آموزش مهارت ها و تکنیک های مدیریت دانش به کارکنان منتخب سازمان، پذیرش سامانه از سوی کارکنان به عنوان پایگاه دانشی، نگاشت فرآیند و تدوین و پایش شاخص های کلیدی، تدوین اهداف سالانه سازمان ها در حوزه مدیریت دانش و... برسند.

پیشنهادهای

در پایان برای اینکه در سازمان بتوانیم مدیریت دانش را پایه‌گذاری نماییم مواردی پیشنهاد می‌شود:

- تدوین و تصویب اهداف و سیاست‌های کلی پروژه مدیریت دانش بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان

- انتخاب و ارزیابی فنی، کیفی و مالی برای ثبت و انتقال دانش

- به‌ترسازی مناسب فرهنگی و آموزشی برای مدیریت دانش

- برگزاری دوره‌های آموزشی برای سرمایه‌های انسانی

- استفاده از دانش مجازی

- برپایی نشست‌ها، جلسات عمومی و مباحث الکترونیکی

- راه‌اندازی نمایشگاه‌های دانش، جشنواره‌ها و عرصه‌های آزاد مبادلات دانش

- انتقال دانش نامشهود با ارتباط کارکنان

- انتقال دانش مشهود با ثبت نمودن و انتقال از طریق پایگاه‌های دانش

- ایجاد احترام برای افراد صاحب دانش

- شناسایی افراد تیزهوش و کنجکاو و دانش‌طلب

- ایجاد ساختار سازمانی

- ایجاد فرهنگ سازمانی

- تأکید بر نقش مسئولان و ماموران در تحقیقات آموزشی و ایجاد انگیزه در آنان

- استفاده از فناوری‌های روز دنیا برای انتقال و ثبت

- انتقال افراد از مرکزی به مرکز دیگر

- دادن امکان خلق دانش به افراد

- یافتن روش مناسب انتقال دانش با فرهنگ سازمان

- ایجاد اعتماد چندجانبه، وجود زبان و فرهنگ مشترک

- ایجاد فرصت کافی به افراد برای انتقال دانش از راه‌های ممکن

- تشکیل گروه‌های مدیریت دانش

کتابنامه

الف. کتابها

- (۱) جعفری و اخوان، مصطفی و پیمان، مدیریت دانش نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها، رسا، ۱۳۹۰ ص ۶۳.
- (۲) اخوان، پیمان، باقری، روح اله. مدیریت دانش از ایده تا عمل، آتی نگر، ۱۳۹۰ ص ۱۷.
- (۳) حسوی و اخوان و سنجفی، رضا و پیمان و محمد ابراهیم، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، آتی نگر، ۱۳۹۰ ص ۲۷.
- (۴) نوناکا، ایکوجیرو، هیروتاکا، تاکوچی، شرکت های دانش آفرین (ترجمه علی عطافر)، سما قلم، ۱۳۸۵.
- (۵) فایرستون و مک. ال روی، ژوزف و مارک، مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید (دکتر احمد جعفرزاده و دکتر خدیجه سفیری)، مهربان نشر، ۱۳۸۹ ص ۸۹.

ب. منابع الکترونیکی

- (۶) سایت مدیریت دانش <http://www.inknowtex.ir>
- (۷) سایت مشاورین <http://www.moshaveran.net>
- (۸) سایت ماهنامه الکترونیکی مدیریت دانش سازمانی، نویسنده مقاله: دکتر سعید جعفری
مقدم <http://vista.ir/articel>
- (۹) مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش شماره دهم، تیرماه ۱۳۹۱
<http://moshaveran.net>

ج. مقالات

- (۱۰) چهارمین کنفرانس مدیریت دانش، ۲۰۱۲، (مقاله تعاریف مدیریت دانش).
- (۱۱) اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۴ بهمن ۱۳۸۶، مراکز همایش های بین المللی رازی، (مقاله ارائه مدلی کاربردی در برنامه ریزی جامع مدیریت دانش).
- (۱۲) اولین همایش ملی تجربه نگاری، تجربه کاوی و مدیریت دانش، تیرماه ۱۳۹۱، (مقاله ی بررسی رابطه مدیریت دانش و اثر بخشی فردی و سازمانی).