

به نام خدا

جزوه دوره آموزشی

مبانی مدیریت دانش

مرکز آزمون الکترونیکی سیما

www.azsima.ir

مقدمه

دانش بشری هر ۳۳ سال دو برابر می شود، در حالی که ظرفیت فکری انسان ها هر ۱/۵ تا ۳ میلیون سال دو برابر می شود. سازمان ها نیز از انباشتگی دانش بی بهره نبوده اند، به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمان ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم های سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده ای به نام مدیریت دانش شده است. این امر ضرورت برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی همچنین مدیریت فرایند دسترسی به دانش درست به گونه ای که کارایی و اثربخشی داشته باشد را نشان می دهد.

مدیریت دانش، شامل فرآیندهایی است که ایجاد، توزیع و به کار بردن دانش برای اهداف سازمانی را هدایت می کند. در واقع این فرآیند به افراد سازمان کمک می کند تا خلاقیت و توانایی هایشان را برای ایجاد ارزش افزوده به کار گیرند. این فرآیند شامل اکتساب دانش، خلق دانش، ذخیره و بازیابی دانش، پخش دانش و استفاده از دانش است. سازمان برای انجام وظایف نیاز دارد که کل دانش و اطلاعات را در رابطه با آن گردآوری و تحلیل کند. بعد از کسب دانش، سازمان باید زمینه هایی برای ایجاد دانش جدید فراهم کند. برای دانش کسب شده سازمان باید حافظه و قابلیت هایی برای افراد، برای ذخیره و استفاده ی مجدد از اطلاعات و دانش را داشته باشد. دانش ایجاد شده در سازمان باید به افراد و سایر بخش هایی که نیاز دارند، به شیوه های مختلف انتشار یابد. در نهایت، سازمان باید زمینه های استفاده از دانش موجود را بیابد.

مدیریت دانش تلاش می کند تا به سوالات زیر پاسخ دهد:

- ۱ - چگونه می توان دانش سازمانی را میان اعضای سازمان ایجاد و تقویت کرد؟
- ۲ - چگونه می توان دانش ایجاد شده در سازمان را به موثرترین روش توزیع، تسهیم و اداره نمود؟
- ۳ - اعضای سازمان چگونه می توانند از دانش سازمانی به شکلی اثربخش در فرایند تصمیم گیری استفاده کنند؟
- ۴ - چگونه می توان این دانش را در حافظه ی سازمان حفظ، نگهداری و بازیابی کرد؟

اهمیت مدیریت دانش

ان مکینتاش رئیس موسسه ی کاربرد هوش مصنوعی در مقاله ای با عنوان مدیریت دارایی دانش، در زمینه ی اهمیت مدیریت دانش به موارد زیر اشاره کرده است:

۱. بازارهای جهانی به شکلی فزاینده در حال رقابتی تر شدن هستند و میزان نوآوری به طور چشمگیری در حال افزایش است؛
۲. کاهش جذب نیروی انسانی نیاز به جایگزینی دانش غیررسمی را از طریق روش های رسمی به وجود آورده است؛
۳. فشارهای رقابتی، حجم و اندازه ی نیروی کار را کاهش داده است که این امر دانش تجاری را ارزشمند ساخته است؛
۴. میزان زمان برای خلق و کسب دانش کاهش یافته است؛
۵. بازنشستگی های زودتر از موعد مقرر و افزایش فزاینده ی جابجایی نیروی کار به فقدان دانش منجر شده است؛
۶. تغییرات در برنامه ریزی راهبردی سازمان ممکن است به از دست رفتن دانش در یک حوزه ی خاص منجر شود.

علاوه بر موارد ذکر شده، می توان به عوامل زیر نیز اشاره کرد:

- اغلب کار امروز سازمان ها، مبتنی بر اطلاعات و دانش است؛
 - محصولات و خدمات به طور چشمگیری پیچیده شده اند و موفقیت در این عرصه ها نیازمند جمع آوری و مدیریت اطلاعات است؛
 - نیاز به یادگیری مداوم یک واقعیت گریزناپذیر در دنیای تجاری امروز است.
- بنابراین دانش و اطلاعات ابزار اصلی در برخورد با مشکلات سازمانی امروز محسوب می شوند. در نتیجه، مدیریت دانش فرصت مناسبی را برای بهسازی در عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی در اختیار سازمان قرار می دهد.

مبانی و مفاهیم مدیریت دانش

- «مدیریت دانش» را فرآیند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره ی دانش صریح کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی تعریف کرده اند.

- «مدیریت دانش» فرآیندی است که کمک می کند تا سازمان ها، انتخاب، سازماندهی، پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی دنبال کنند.

- دانش یک ساختار انسانی دارد که نمی تواند خارج از ذهن یک فرد وجود داشته باشد و شامل تفکر در یک زمینه ی مملو از اطلاعات است. همچنین می گویند دانستن، عملی انسانی است، یعنی اینکه دانش در انسانی وج ود دارد که می داند . دانش شامل دانش رسمی، الگوها، قوانین، برنامه ها و رویه ها، مهارت ها و تجربه ی افراد است.

- دافی مدیریت دانش را به عنوان «شناسایی، رشد و کاربرد موثر یک دانش اساسی سازمان» تعریف می کند.

- تاکنچی یک دیدگاه مخالف روی مدیریت دانش دارد که به معنی کنترل کمتر روی کارمندان و درگیر کردن هر کدام برای خلق و به اشتراک گذاشتن دانش است که در جای خود استراتژی سازمان نوآور را تقویت می کند.

- سویبی معتقد است که دانش چیزی نیست که بتوان آن را مدیریت کرد و مدیران دانش محور نمی توانند دانش را مدیریت کنند؛ زیرا آن غیرممکن است، اما محیطی که در آن دانش خلق می شود را می توان مدیریت کرد.

- فرآیند اجرای یک استراتژی مدیریت دانش، طبق نظریه ی فورکادل و گادمیلاس، عبارت است از عملیات خلق، ذخیره،

توزیع و کاربرد دانش که با هم چرخه ای را درست می کنند که چرخه ی مدیریت دانش نامیده می شود.

- از نظر هولم، مدیریت دانش، عبارت است از به کارگیری اطلاعات درست برای افرادی که نیاز دارند و در زمان مورد نیاز، به افراد کمک می کند تا دانش را ایجاد و پخش کنند و بر اساس آن عمل نمایند.

- از نظر گوپتا، مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان ها کمک می کند تا مهم ترین مهارت ها و اطلاعات مورد نیاز و ضروری را برای انجام فعالیت هایشان انتخاب، سازماندهی و توزیع کنند و انتقال دهند.

- مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهایی اطلاق می شود که در نتیجه ی آن ها دانش، کسب، نگهداری و ... استفاده می شود.

هدف از مدیریت دانش، بهره برداری از دارایی های فکری به منظور افزایش بهره وری، ایجاد ارزش های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت پذیری است.



شکل ۱- مدیریت دانش

تاریخچه و علل پیدایش مدیریت دانش

واتسون (۲۰۰۲) در کتاب خود به سه مرحله مشخص در تمدن بشری و چهارمین مرحله ای که اخیراً مطرح شده است، اشاره می کند که عبارتند از عصر کشاورزی، عصر صنعت، عصر اطلاعات که در اواخر قرن بیستم آغاز شد. وی معتقد است که در قرن بیست و یکم جوامع بر مبنای ایده ها و خلاقیت توسعه می یابد.

نخستین بار در سال ۱۹۸۶ کارل ویگ در کتاب خود از مدیریت دانش نام برد، اما قبل از وی پیتر دراگر، تافلر و سایرین نیز به طور ضمنی ظهور این پدیده را بشارت داده بودند.

چهار عامل عمده در به وجود آمدن این پدیده عبارتند از:

۱) **دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی** که سرمایه های یک سازمان اساساً سرمایه های قابل لمس ملی بودند. (امکانات تولید، ماشین، زمین و حتی نیروی کار ارزان) به سمت سازمان هایی که دارایی اصلی آن ها غیرقابل لمس بوده و با دانش، خبرگی و توانایی برای خلاق سازی کارکنان آن ها گره خورده است. از زمانی که حرفه ها به این نتیجه رسیدند که باید به طریقی دارایی خود را ارزش گذاری و هزینه ها را کنترل نمایند، دوره ای آغاز شد که امتیاز رقابتی بر خلق دانش و استفاده موثر از آن استوار گشت.

۲) **افزایش فوق العاده حجم اطلاعات**، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات ت به طور کلی ارزش دانش را افزوده است. اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی کند، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان هاست که به تصمیم و بنابراین به اقدام می انجامد.

۳) تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی های جمعیت شناختی ، بسیاری از سازمان ها دریافته اند که حجم ز یادگی از دانش مهم آن ها در آستانه بازنشستگی است . این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اندازه گیری و اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می شود.

۴) تخصصی تر شدن فعالیت ها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد.

زمانی که سازمان ها به سرعت به فن آوری روی آوردند، تصور می کردند که قدرت فوق العاده رایانه، سیستم ها و بانک های اطلاعاتی پیشرفته می تواند بر کلیه مشکلات سازمانی فایده آید، بنابراین بخش های فن آوری اطلاعات مرکز فعالیت های مدیریت دانش بودند. اما وقتی خبرگی و دانش نهفته انسان ها مرکز توجه واقع شد، سایر رشته ها و بخش ها نیز به تدریج درگیر شدند. در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فن آوری نگاه می شد و آن را یک فن آوری می پنداشتند. اما به تدریج سازمان ها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات مورد نیاز است . انسان ها در مقابل ابزارهای چاپی یا الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است.

اهداف مدیریت دانش

۱. ایجاد انباره دانش،
۲. ارتقای دارایی های دانشی،
۳. بهینه سازی فضای دانشی و مدیریت دانش به عنوان یک دارایی.

آمادگی برای مدیریت دانش

«هالت»، آمادگی را به عنوان پیش نیازی ضروری برای موفقیت یک شخص یا یک سازمان در مواجهه با تغییر سازمانی تعریف کرده است؛ بنابراین، «آمادگی برای مدیریت دانش» را می توان «مجموعه ای از پیش نیازهای ضروری برای اجرای موفق

مدیریت دانش»، تعریف کرد. به عبارت دیگر، «آمادگی برای مدیریت دانش عبارت سات از مجموعه ای از قابلیت های یک شرکت یا سازمان در دسترسی به زیرساخت های لازم برای مدیریت دانش و ظرفیت های به کارگیری آن ها».

اجزای سازمانی تشکیل دهنده ی مدیریت دانش

- رهبری / مدیریت

با فرآیندهای محیطی، استراتژیک و تصمیم گیری در سطح سازمان سر و کار دارد که شامل ارزش ها، اهداف، نیازمندی های دانش، منابع دانشی، اولویت بندی، تخصیص منابع و دارایی های دانشی سازمانی است.

- سازمان

با جنبه های عملیاتی دارایی های دانشی سر و کار دارد که شامل وظایف، فرآیندها، ساختارهای رسمی و غیررسمی، شاخص ها و سنجش های کنترلی، بهبود فرآیند و مهندسی مجدد فرآیندها است.

- فناوری

با انواع فناوری های اطلاعاتی، به ویژه برای پشتیبانی و تواناسازی استراتژی های مدیریت دانش و عملیات آن سر و کار دارد.

- یادگیری

با جنبه های رفتاری سازمان و مهندسی اجتماعی سر و کار دارد. این جنبه بر اصول و عملیاتی برای اطمینان از تسهیم دانش و افزایش همکاری افراد تمرکز دارد و تأکید و تمرکز آن بر شناسایی و کاربرد ویژگی های مورد نیاز برای یادگیری سازمانی است.

اجزای زیرساختی مدیریت دانش

- استخدام کارکنان دانشی

کارمند دانشی کسی که دانش را برای انجام عملیات مورد نیاز برای رسیدن به هدف، مورد استفاده قرار می دهد و با شایستگی هایی که دارد به پردازش دانش می پردازد . آنان افرادی هستند که بیشتر با فکرشان کار می کنند تا دستانشان و در عصر دانش این دسته اکثریت نیروی کاری را تشکیل می دهند. هم اکنون حدود ۶۰٪ از کارمندان آمریکایی، کارمند دانشی هستند.

- ظرفیت ذخیره دانش

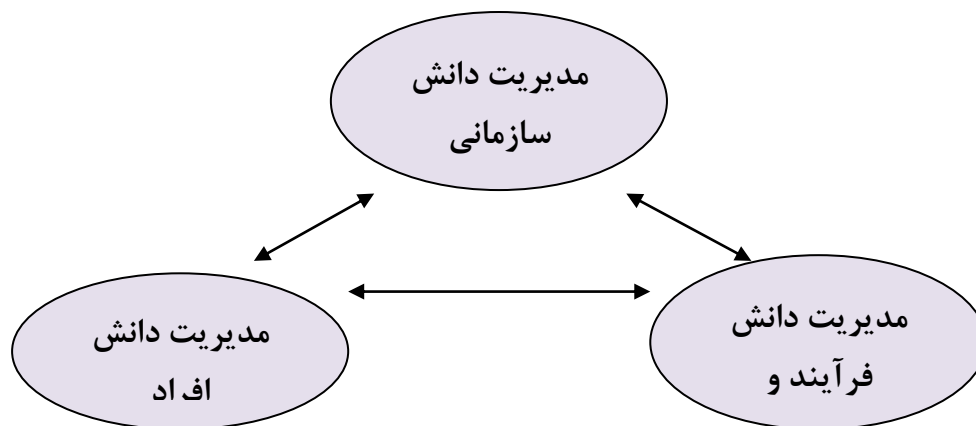
ظرفیت ذخیره ی دانش، به معنی حافظه ی سازمانی و قابلیت هایی برای افراد برای ذخیره و استفاده ی مجدد از اطلاعات و دانش است که شامل عملیات سازمانی و ساختارهایی است که جست و جوی عملکرد ذهنی بهینه را پشتیبانی می کنند.

- رابطه ی مشتری / عرضه کننده

رابطه مشتری / عرضه کننده، شامل وفاداری برای سرویس ها یا محصولات، الگوهای فروش، شهرت سرویس های عرضه کننده، ضمانت نامه ها و تعهدات توسط عرضه کننده و پایگاه داده برای مشتری / عرضه کننده است. رابطه ی یک سازمان با عرضه کننده اش خیلی مهم است و به عنوان یک دارایی ناملموس سازمان تلقی می شود . این رابطه، سازمان را قادر می سازد که نیازهای مشتریان را در حداقل هزینه برآورده سازد.

- مدیر ارشد دانشی

CKO برای هماهنگی بین اجزای زیرساخت ها و فعالیت های مدیریت دانش ضروری است . **CKO** برای ایفای نقش تبدیل دارایی های فکری به ارزش تجاری منصوب می شود. **CKO** ها در رابطه با کل دارایی های دانشی سازمان و برای تعیین زمینه هایی که باید قابلیت های دانشی سازمان بر اساس رسالت و چشم انداز آن مشخص شوند، مسئولند.



شکل ۲- سیستم های مدیریت دانش براساس مدل "سوناسی" و "سوری": مدیریت دانش شامل ۳ زیرسیستم است که با یکدیگر ارتباط دارند و سازمان نیاز دارد که بین آن ها توازن برقرار کند.

فرآیندهای مدیریت دانش

۱ - اکتساب دانش

برای انجام دادن هر کاری، لازم است که اطلاعات و دانش صریح در رابطه با آن گردآوری و تحلیل شود که این شروع فرآیند اکتساب دانش از طریق زیرساخت مدیریت دانش می باشد. دو فرآیندی که از طریق آن سازمان ها دانش و اطلاعات را کسب می کنند، عبارت اند از: یادگیری سازمانی و جست و جو.

اکتساب اطلاعات سازمانی از طریق جست و جو را می توان به سه شیوه انجام داد:

۱. **اسکن کردن:** به طیف نسبتاً گسترده ای از دریافت اطلاعات از محیط خارجی اشاره دارد.
۲. **جست و جوی متمرکز:** هنگامی اتفاق می افتد که اعضای سازمان یا واحدها به طور فعال در یک بخش کوچک از محیط درونی یا خارجی جست و جو می کنند که اغلب در واکنش به مشکلات یا فرصت های مشکوک یا واقعی می باشد.
۳. **نظارت عملکردی:** برای حد وسط دریافت های متمرکز و گسترده اثربخش سازمانی و برای تحقق اهداف از پیش تعیین شده مورد استفاده قرار می گیرد.

«یادگیری سازمانی» یک نقش اساسی در اکتساب دانش دارد. دو نوع یادگیری به نام های نوع ۱ و نوع ۲ وجود دارند که به آن ها یادگیری های تک حلقه ای و دو حلقه ای نیز گفته می شود. از این دیدگاه اکتساب و خلق دانش مطمئناً شامل تعامل بین دو نوع یادگیری است که نوعی از ماریج پویا را تشکیل می دهند.

به دست آوردن دانش ضمنی که نمی تواند به طور مستقیم پردازش شود، یک قسمت اساسی از این مرحله است که موجب توسعه ی بهبودها و خلاقیت ها، محصولات یا پردازش ها و همچنین ایجاد ارزش می شود. در نهایت، به قسمتی از دانش جدید در سیستم تبدیل می شود.

۲ - سازمان دهی دانش

سازمان ها، مقدار زیادی اطلاعات را روزانه دریافت می کنند که باید آن را طبقه بندی، تقسیم و توزیع کنند. سازمان دهی و طبقه بندی دانش باید یک قابلیت اصلی برای سازمان های آینده باشد.

وظیفه مدیریت منابع انسانی برای سازمان دهی دانش شامل موارد زیر است:

- تصمیم گیری برای تشخیص اینکه چه دانشی مهم است؛
- ایجاد یک فرهنگ لغت دانشی؛
- ایجاد شاخص ها و ابزارهای جست و جو؛
- طبقه بندی و پالایش مداوم دانش

۳ - به کارگیری دانش

سازمان ها با داشتن بهترین دانش به مزیت رقابتی نمی رسند؛ مگر اینکه بهترین استفاده را از آن بکنند . به منظور بهترین استفاده از دانش، باید آن را به طور کامل در فعالیت های سازمان به کار گرفت . برای این کار باید فرآیندهای دیگر دانش اساساً ایجاد، توزیع و به اشتراک گذاشته شوند.

۴ - به اشتراک گذاشتن دانش

اگر دانش در سراسر سازمان به طور کارآمد توزیع شود، افراد در سراسر سازمان به ایده های استراتژیک مهم به جای دانش نگهداری شده دسترسی خواهند داشت.

اصول مدیریت دانش

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، ده اصل را به عنوان اصول مدیریت دانش ارائه داده است:

- (۱) **مدیریت دانش مستلزم سرمایه گذاری است.** دانش یک دارایی است اما اثربخشی آن مستلزم سرمایه گذاری در دارایی های دیگر نیز هست . همچنین بخش زیادی از فعالیت های مدیریت دانش سرمایه گذاری هستند به عنوان مثال : آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه گذاری نیازمند است.
- (۲) **مدیریت اثربخش دانش، نیازمند پیوند انسان و تکنولوژی است.** انسان و رایانه هر یک توانایی خاص خود را دارند. به عنوان مثال رایانه ها می توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند اما قدرت آن ها محدود به داده ها و اطلاعات است ولی دانش در ذهن انسان است و فقط در آنجا پردازش می شود. از آنجا که دانش مبتنی بر داده و اطلاعات است این دو در ارتباط با هم می

توانند موثر باشند. لذا سازمان ها برای مدیریت اثربخش دانش نیازمند راه حل هایی هستند که انسان و دانش را با هم پیوند بزند.

۳) مدیریت دانش، سیاسی است. بر کسی پوشیده نیست که دانش قدرت است و لذا نباید جای تعجب باشد که هر کس که دانش را مدیریت کرده یک کار سیاسی انجام داده است. اگر دانش در ارتباط با قدرت، پول و موفقیت باشد پس با گروه های فشار، توطئه، دسیسه و تعاملات سیاسی نیز مرتبط می باشد.

۴) مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. مقصود داوونپورت از مدیران دانش مدیرانی هستند که می توانند دانش های نهفته را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند و این موضوع در بخش دولت مهم تر است مدیران دانش باید اداره کنندگان خوبی برای دانش باشند.

۵) مزایای مدیریت دانش، سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است. ترسیم دانش به ترسیم نقشه های ذهنی افراد منجر می شود. هر یک از ما بر اساس نقشه های ذهنی خود عمل می کنیم. نقشه ها و مدل های ذهنی افراد در واقع به منزله فیلترهای مفهومی هستند که می گویند چه اطلاعاتی را چگونه بینیم.

۶) تسهیم و به کارگیری دانش، ذاتی نیست. اگر دانش، منبع با ارزشی است و قدرت را به همراه خود می آورد چرا باید آن را تسهیم نمود؟ مدیران دانشی که فرض می کنند انسان ها به طور طبیعی گرایش دارند که دانش خود را اندوخته و ذخیره کننده موفق تر از آن هایی هستند که چنین تصویری را ندارند. ممکن است ما وارد شدن دیگران به دانش خود را به عنوان یک تهدید به حساب آوریم، مگر آن که در این زمینه اعتماد لازم ایجاد شده و شدیداً برانگیخته شده باشیم.

۷) مدیریت دانش به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است. بهبود کار دانشی مستلزم این است که دخالت های از بالا و پایین کمتر شود. کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند تا بتوانند دانش های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری ها به کار بگیرند.

۸) دستیابی به دانش، تنها شروع کار است. دستیابی به دانش مهم است اما موفقیت مدیریت دانش با آن، تضمین نمی شود. دانش را باید به کار گرفت و در فرایندهای سا زمانی وارد کرد به گونه ای که بهبود عملکرد سازمانی منجر شود. برای موفقیت این امر نیز باید انگیزه های لازم را در افراد ایجاد نمود.

۹) مدیریت دانش هیچ گاه به پایان نمی رسد. ممکن است مدیران دانش تصور کنند که اگر آن ها توانسته اند دانش سازمانی را تحت کنترل خود بگی رند کار به پایان رسیده است. هیچ وقت نمی توان تعیین کرد که چه زمانی برای پایان دادن به مدیریت دانش کافی است همان طوری که در مورد مدیریت منابع انسانی نیز نمی توان چنین کاری کرد زیرا نیازهای دانشی ما همواره تغییر می کنند.

۱۰) مدیریت دانش، نیازمند یک قرارداد دانشی است. اگر دانش منبع مهمی است می‌طلبید که توجه قانونی خاص به آن بشود. آیا تمام دانشی که در ذهن کارکنان نهفته است متعلق به آن‌ها است. آیا آن‌ها مالک تمام دانش خود هستند، درصد کمتری از سازمان‌ها به این پرسش‌ها پاسخ داده‌اند، در قراردادهای دانش باید این موارد روشن شود.

راهبردهای مدیریت دانش

وان کرو (۲۰۰۱) چهار راهبرد را تحت عنوان راهبردهای چهارگانه مدیریت دانش ارائه داده است:

۱) راهبرد بکارگیری

تلاش مدیریت دانش در این راهبرد بر توزیع و تسهیم دانش سازمانی متمرکز می‌شود. نگاه مدیریت در این راهبرد، نگاهی درون سازمانی است. این راهبرد، زمانی برای مدیریت دانش مناسب است که دانش کافی و مورد نیاز در درون سازمان ایجاد شده است و نیازی به ارائه دانش جدید نباشد.

۲) راهبرد گسترش یا توسعه

مدیریت دانش با اتخاذ این راهبرد بر افزایش دانش در حوزه‌های دانش موجود سازمان اقدام می‌کنند. نگاه مدیریت دانش در این راهبرد نیز، درون سازمانی است.

۳) راهبرد جذب

در این استراتژی بر جذب دانش‌های جدید از منابع بیرونی تأکید می‌شود، لذا مدیریت دانش، نگاهی برون سازمانی پیدا می‌کند.

۴) راهبرد کاوش

در این راهبرد بر درونی کردن دانش‌های نوین در حوزه‌های جدید (درونی یا بیرونی) تأکید می‌شود، لذا مدیریت دانش می‌تواند نگاهی برون سازمانی یا درون سازمانی پیدا کند.

اولویت های راهبردی مدیریت دانش

اولویت های راهبردی مدیریت دانش در شش زمینه زیر تعیین می شود:

۱- ایجاد هماهنگی

ایجاد هماهنگی میان اهداف، برنامه ها و سیاست های سازمان با شیوه های تولید و غنی سازی مدیریت دانش و راهبردهای بازرگانی در سطح سازمان، تعهدات بلندمدت و اولویت های راهبردی، راه حل های مدیریت دانش را ترسیم می کند. راه حل ها باید در تعامل نزدیک با سطوح اهداف سازمانی باشد تا ارزش های بلندمدت واحدهای تولید کننده دانش تحقق یابد. برای دستیابی به این تراز، از شیوه های زیر می توان 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 آن ها؛
- ارزیابی توان و قابلیت های دارایی های دانشی رقبا و عرضه کنندگان و شناسایی میزان شکاف سازمان با آن ها؛
- تعریف و تقویت سبب دانشی مطابق با سرمایه فکری و انعکاس آن در گزارش های عملکرد سالانه سازمان؛
- ارزیابی مستمر توسعه فرایندهای سرمایه فکری و رفع مشکلات احتمالی در راستای دستیابی به اهداف عملیاتی مقرر؛

۲- تحول و ارزش آفرینی مدیریت دانش

هدف نوآوری های مدیریت دانش توسعه ارزش های محوری اهداف بلندمدت است. سازمان های موفق بر فعالیت های مدیریت دانش برای شکوفایی توانمندی های منابع انسانی در راستای افزایش حجم دانش آفرینی و یا پردازش دانش جدید با نیازهای سازمان سرمایه گذاری کرده اند. اگر عرصه های دانش آفرینی مدیریت دانش با اهداف روشن و واقعی در چارچوب ارزش های اصولی سازمان آغاز نشود، این کار اگر چه ممکن است پایگاه های داده ای موثری ایجاد کند، اما صرفاً هدر دادن پول و زمان تلقی خواهد شد.

۳- حمایت مدیریت ارشد

این مورد برای کلیه برنامه های 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 طرح های مدیریت دانش است. از مصداق های

پشتیبانی مدیریت ارشد می توان این موارد را نام برد : ارسال پیام های مستمر دال بر حایز اهمیت بودن مدیریت دانش و یادگیری سازمانی برای دستیابی به موفقیت های سازمانی، تأمین وجوه و سایر منابع برای نهادینه کردن رفتارهای مطلوب و ارزش های مناسب کار.

۴- مرور بعد از عملیات

کلید اصلی موفقیت های نظامی در مدیریت دانش به راهکار "مرور بعد از عملیات" برمی گردد. این نوع مرور، مستلزم پاسخگویی به سوالاتی است تا مشخص شود در عملیات واقعاً چه اتفاقی افتاده و چه اتفاقی باید رخ می داد. این دو با هم چه تفاوت هایی داشته و از این تفاوت ها چه نتیجه ای می توان گرفت. نتایج جلسات مرور پس از عملیات، با سرعت به اصول یا روش های مدون و اساسی و یا برنامه های تمرینی می افزاید.

۵- فناوری اطلاعات

۶- شناسایی و پرورش منابع خلق دانش

ابزارهای اجرای فرایند مدیریت دانش

ابزارهای بسیاری برای اجرای فرایند مدیریت دانش طراحی شده اند تا سبک، ادغام، انتقال و گسترش دانش سازمان را عملی سازند. این ابزارها را می توان در چهار گروه طبقه بندی نمود:

۱- ابزارهای مدیریت محتوا که ادغام، طبقه بندی و کدبندی دانش را از منابع مختلف انجام می دهند؛

۲- ابزارهای انتقال دانش که از ارتباط بین کارکنان سازمان حمایت می نمایند؛

۳- سیستم های جستجو و بازیابی دانش؛

۴- سیستم های عمومی مدیریت دانش که به نیازهای کارکنان و مدیران سازمان پاسخ می دهند.

برخی از ابزارهای مدیریت دانش برای پشتیبانی از یک عملکرد ویژه سازمانی و برخی برای حمایت عمومی از عملکردها و فرایندهای سازمانی طراحی شده اند.

سه عامل اصلی در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش :

- ۱ - زیرساختارها، به سخت افزار، نرم افزار و سیستم های تعاملی مربوط می شود.
- ۲ - ساختار اطلاعاتی سازمان نشان دهنده مجموعه ای از قواعدی است که بر تبادل داده ها و پیام ها نظارت می کند.
- ۳ - فرهنگ سازمان بر باورها و ارزش های کلیدی سازمان همچنین ارتباطات بین گروه ها اشاره دارد.

سبک های مدیریت دانش

انواع سبک های اجرایی مدیریت دانش با توجه به میزان مطابقت فرایندهای مدیریت دانش با فرهنگ و توجه مدیران سازمان بر مدیریت دانش به صورت ذیل شناسایی شده اند:

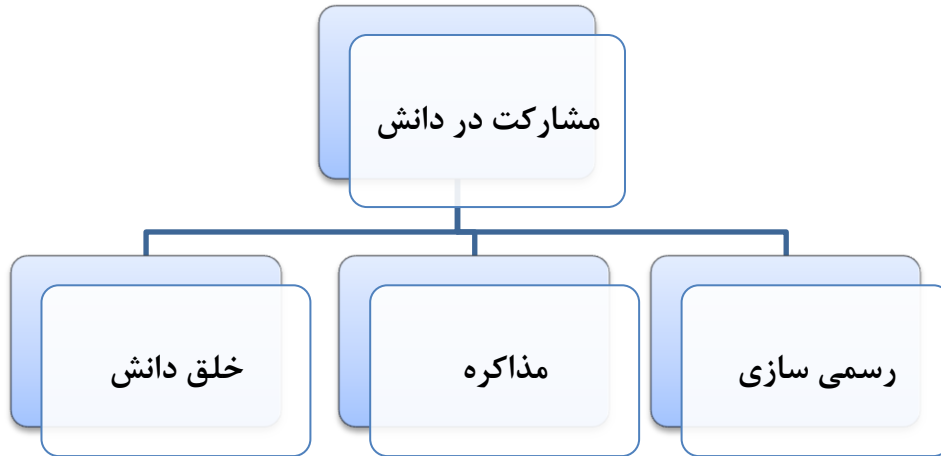
- ۱ - بهبود روش های یادگیری موجود در مقابل تغییر روش ها؛
- ۲ - کسب دانش به صورت گروهی در مقابل کار انفرادی کارکنان؛
- ۳ - انتقال رسمی دانش در سازمان در مقابل سیستم غیررسمی و متمرکز دانش؛
- ۴ - کسب و سیستم دانش با توجه به کاربرد مجدد آن در سازمان در مقابل تکیه بر تعاملات خبرگان؛
- ۵ - تمرکز بر دانش درون سازمانی در مقابل کسب دانش بدون توجه به مرزهای سازمانی؛
- ۶ - تأکید بر جریان اطلاعات به طور رسمی در مقابل تأکید بر انتقال دانش از طریق شبکه های غیررسمی سازمان دانش می تواند در اسناد، پایگاه داده و سایر منابع ساخت یافته سازمان همچنین در ذهن و رفتار کارکنان سازمان وجود داشته باشد.

مشارکت در مدیریت دانش

مشارکت در مدیریت دانش یعنی فرایند مدیریت دانش که توسط اعضای سازمان اداره می شود.

این فرایند دارای سه مرحله است:

خلق، مذاکره و رسمی سازی.



شکل ۳- فرایند مشارکت در مدیریت دانش

در مرحله خلق دانش، فعالیت ها، رویدادها و ابرازنظریهای مختلف به موازات انجام وظایف سازمانی توسط اعضاء مورد توجه قرار می گیرد. درگیری اعضا با فعالیت های سازمانی بیش از مدیریت است و این درگیری با انجام وظایف مختلف سازمانی به طور ساختارنیافته ای منجر به ایجاد دانش می شود.

در مرحله مذاکره، در مورد فعالیت ها و نظرات ابراز شده گوناگون، بحث بین اعضا صورت می گیرد و پافشاری بعضی اعضا بر دفاع از عقایدشان، منجر به ایجاد نظریات مخالف گردیده و دامنه مذاکره گسترش می یابد . عدم قطعیت و تعارض که از عدم توافق درباره اولویت ها ناشی می شود، در این مرحله به وجود می آید.

در مرحله رسمی سازی در صورت حصول توافق، نظریات و عقاید جدید توسعه می یابد و به صورت برنامه های سازمانی مطرح می شوند. برنامه های جدیدی که از سوی اعضا مطرح شده و مدیریت، تصمیم به حمایت از آن های می گیرد . در مرحله رسمی سازی جزئی از وظایف رسمی و رایج سازمانی می گردند . در صورتی که برخی از نظرات ابراز شده به دلیل عدم حصول توافق، به مرحله رسمی سازی نمی رسند.

" پایان فصل اول "

رویکرد های مدیریت دانش

کارل- اریک اسویبی، دو رویکرد را برای طبقه بندی مدیریت دانش شناسایی کرد:

۱ - رویکرد متمرکز بر فناوری اطلاعات (با پیش زمینه ی مهندسی و دانش اطلاعات)

برای محققان و کارشناسان این حوزه، دانش به عنوان ابزاری تلقی می شود که می تواند در سیستم های اطلاعاتی مورد شناسایی، دسته بندی، نگهداری و بازیابی قرار گیرد . ابزارهایی چون هوش مصنوعی، الگوهای شبیه سازی، گروه افزار، پایگاه داده ها و ... می تواند به توسعه ی این رویکرد کمک کند.

۲ - رویکرد متمرکز بر افراد (با پیش زمینه ی روانشناسی، توسعه ی نیروی انسانی و توسعه سازمانی)

برای محققان و کارشناسان این حوزه، دانش شامل فرایندها، مجموعه ی پیچیده ای از مهارت های پویا، دانش فنی و ... است که به طور مستمر در حال تغییر می باشد . در واقع، دانش به عنوان یک مفهوم اولیه در مهارت های افراد متخصص و فرایندهای مرتبط با آن ها نهفته است.

از دیدگاهی جامع تر، می توانیم رویکردهای مختلف مدیریت دانش را به صورت زیر طبقه بندی کنیم:

- رویکرد مکانیکی

- رویکردهای فرهنگی /رفتارگرایانه

- رویکردهای نظام مند

رویکرد مکانیکی به مدیریت دانش

رویکرد مکانیکی به مدیریت دانش از طریق کاربرد فناوری و منابع برای انجام هر چه بهتر کارها مشخص می شود.

۳ - مفروضات اصلی:

- دسترسی بهتر به اطلاعات، حیاتی است و روش های دسترسی و استفاده مجدد از اسناد و مدارک باید از طریق ارتباطات فوق متن، پایگاه داده، جستجوی کامل متن و... افزایش یابد؛

- فناوری های شبکه ای مخصوصاً اینترنت به طور کلی و گروه افزار به طور خاص، راه حل های مناسبی محسوب می شوند؛

- به طور کلی، فناوری و حجم صرف اطلاعات بسیار مهم هستند.

ارزیابی: اجرای چنین رویکردی بسیار آسان است . زیرا افراد و سازمان ها با فناوری ها و روش های به کار رفته کاملاً آشنا هستند و به آسانی آن ها را درک می کنند . با توجه به اینکه فقدان دسترسی گسترده به سرمایه های فکری مشترک در این رویکرد وجود دارد، نسبت به آن احساس خوبی وجود ندارد . از طرف دیگر، این موضوع که آیا خود دسترسی، تأثیر اساسی در عملکرد سازمان دارد یا خیر، به سادگی روشن نیست. به ویژه اگر حجم عظیمی از اطلاعات جدید به صورت آن لاین ارائه شود. این رویکرد نتایج مثبتی به دنبال ندارد و پیامدهای آن ممکن است به راحتی قابل سنجش نباشد.

رویکردهای فرهنگی / رفتارگرایانه به مدیریت دانش

رویکرد فرهنگی / رفتارگرایانه که اساساً ریشه در مهندسی مجدد و مدیریت تغییر دارند ، گرایش دارند تا مشکلات مدیریت دانش را یک موضوع مدیریتی تلقی کنند . اگر چه فناوری برای مدیریت منابع دانش ضروری است . اما یک راه حل نیست . این رویکردها بیشتر بر خلاقیت و نوآوری تمرکز می کنند تا منابع موجود دانش سازمان.

مفروضات اصلی:

- رفتارها و فرهنگ سازمانی نیازمند تغییرات چشمگیری هستند. در محیط هایی که حجم اطلاعات بسیار گسترده و متراکم است، سازمان ها در تحقق اهداف تجاری خود با مشکل مواجه می شوند؛

- رفتارها و فرهنگ سازمانی می تواند تغییر یابد، اما فناوری ها و روش های سنتی که در حال تلاش برای حل مشکلات مدیریت دانش هستند، باعث ایجاد محدودیت هایی در اثربخشی می شوند . یک دیدگاه کلی نگر مورد نیاز است و باید نظریه های رفتاری در سیستم های بزرگ مورد توجه قرار بگیرد؛

- فرایندها دارای اهمیت هستند نه فناوری؛

- چیزی اتفاق نمی افتد یا تغییر نمی یابد، مگر اینکه یک مدیر باعث ایجاد آن شود.

ارزیابی: عوامل فرهنگی که باعث ایجاد تغییرات سازمانی می شوند، اغلب کوچک شمرده می شوند . روابط علت و معلولی بین راهبرد فرهنگی و مزیت های تجاری روشن نیست . زیرا ممکن است تأثیر هاوتورن به تمایل آزمودنی ها به پاسخگویی به هر

نوع تغییر اشاره دارد. برنامه های جدید، روش های جدید، شرایط و سازمان های جدید بدون ارتباط با ماهیت تعدیل ها و تغییرات، نتایج مثبت به وجود می آورد. وجود چنین پدیده ای، ارزیابی واقعی هر برنامه ی جدید را دشوار می کند. (اتفاق بیافتد و نیز به دلیل اینکه ما هنوز نمی توانیم به استنادات خود درباره ی نظام های پیچیده ای همچون سازمان های تجاری دانش محور تکیه کنیم. البته نتایج مثبتی که توسط راهبردهای فرهنگی / رفتارگرایانه حاصل می شود، ممکن است مستمر، قابل سنجش و یا قابل جایگزینی نباشند. گذر زمان این موضوع را برای ما اثبات می کند.

رویکردهای نظام مند به مدیریت دانش

رویکردهای نظام مند، اعتقاد سنتی خود را به تحلیل منطقی مشکلات مدیریت دانش این گونه بیان می کند: "مشکل" می تواند حل شود، اما شکل های مختلفی از تفکر جدید موردنیاز است.

مفروضات اصلی:

- نتایج قابل دوام بیش از فرایندها یا فناوری اهمیت دارند؛
- یک منبع نمی تواند مدیریت شود، مگر اینکه الگوسازی شود. البته بسیاری از جنبه های دانش سازمانی می تواند به عنوان یک منبع آشکار، الگوسازی شوند؛
- راه حل ها را می توان در حوزه ها و فناوری های مختلف پیدا کرد و روش های سنتی تحلیل را نیز می توان برای بررسی دوباره ی ماهیت دانش و حل مشکلات آن مورد استفاده قرار داد؛
- موضوعات فرهنگی مهم هستند، اما آن ها باید به شکلی نظام مند مورد ارزشیابی قرار گیرند.
- کارکنان ممکن است تغییر کنند یا بدون تغییر بمانند، اما سیاست ها و فعالیت های کاری قطعاً باید تغییر کند و فناوری ها نیز می توانند به شکل موفقیت آمیزی برای مشکلات مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرند؛
- مدیریت دانش یک عنصر مهم مدیریتی محسوب می شود. اما فعالیت یا حوزه ای نیست که به شکل انحصاری به مدیران تعلق داشته باشد.

ارزیابی: اکثر کارشناسان و صاحب نظران بدون هیچ گونه تردیدی، رویکرد نظام مند را برای حل مشکلات مدیریت دانش انتخاب می کنند. رویکرد نظام مند به مدیریت دانش دارای تأثیرات مثبت چشمگیر، قابل سنجش و قابل دوام است.

مزایای عمده مدیریت دانش

براساس مطالعات مختلف مزایای عمده مدیریت دانش به شرح زیر است:

- تسهیم رقابت گسترده؛
- ارتقای تصمیم گیری و پرهیز از به هدر رفتن زمان و انجام دوباره کاری ها؛
- ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان؛
- ترغیب کارکنان خارج از شبکه طبیعی برای تسهیم دانش و سطح بندی 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 جویی ها و کارایی ها؛ فرایندها با کارآمدی بیشتر پیش می روند و نیاز به بازآفرینی راه های انجام کار، وظیفه ای مستمر خواهد بود.
- فرصت های جدید؛ بازارها و فرصت های جدید مشخص می شوند؛
- تغییر و نوآوری؛ سازمان می تواند تغییرات را شناسایی کند و به آن ها واکنش درست نشان دهد و تغییرات را به موقع ایجاد کند؛
- به کارگیری بهتر منابع انسانی؛ سازمان بهره گیری کارآتری از منابع انسانی خود به عمل می آورد؛
- سرعت فرایندها؛ مدیریت دانش سازمان ها را قادر به کاهش چرخه زمانی و کوتاه کردن فرایندها می کند. زیرا تأخیرهای ناشی از بازآفرینی راه حل ها حذف می شود. دانش مشروح فرایندها، کارکنان را قادر می سازد فرایندها را به حد مطلوب برسانند.
- تداوم؛ در سازمان هایی که تعویض کارکنان بالاست، مدیریت دانش، ساز و کارهای اثربخش است که می تواند دانش را از کارکنان با تجربه به کارکنان جدید منتقل کند تا تداوم کار حفظ شود.

موانع موفقیت مدیریت دانش

پلیس موانع موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها را به صورت ذیل برشمرده است:

- دیدگاه های متفاوت در تعریف و مدیریت دانش
- قابل اعتماد بودن دانش
- عدم آگاهی افراد نسبت به چگونگی استفاده از سیستم مدیریت دانش
- نقش زبان در مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، درک متفاوت از مدیریت دانش در سازمان و استقبال کم از آن
- اصطکاک دانش و نرخ نگهداری کم افراد ماهر و متخصص
- هزینه پیاده سازی مدیریت دانش در مقابل ارزش آن
- فهم و تعریف نیاز به مدیریت دانش
- نقش تکنولوژی
- نقش سطوح مهارت بین کارکنان
- مدیریت سازمانی
- پذیرش کاربر
- و دانستن اینکه چه دانشی باید نگهداری شود.

عوامل موفقیت مدیریت دانش

عوامل بسیاری در اجرای موفق سیستم مدیریت دانش در سازمان موثر است. برخی از این عوامل عبارتند از:

- کارکنان با انگیزه برای حمایت از انتقال دانش تغییر سیستم های ارزیابی عملکرد کارکنان با هدف تشویق به درگیری و همکاری بیشتر در سازمان و تشویق آنان موثر است.
- پذیرش عقاید جدید و اشتباهات کارکنان از سوی مدیران موجب پژوهش رویکردهای جدید به مسائل در بین کارکنان می شود، که در خلق دانش موثر است.
- افزایش تعامل گروه های کاری، تحقیقات نشان می دهد که کاربرد گروه افزارها در سازمان موجب افزایش تعامل و ارتقای آن در سازمان می باشد.

- فضای اعتماد و همکاری بین مدیران و کارکنان، مدیران و کارکنان، فرصت های مهمتری را فراهم می آورد تا از دانش خلق منتفا شده در سازمان به نفع احسن استفاده شود.
- افزایش توانایی ها و مهارت های تصمیم گیری کارکنان موجب می شود تا داده ها، گزارش ها و نمودارهای با کیفیت بالاتر تهیه شده و از تکنیک های تجزیه و تحلیل پیشرفته تر برای اخذ تصمیمات بهتر استفاده می شود.
- کاربرد تکنولوژی های منعطف و طراحی ابزارهای ساده تر و کاربردی تر همچون DAPS برای کاربران که بتوانند به راحتی تحلیل های لازم را انجام داده و نتیجه گیری کرده و تغییرات لازم را اعمال نمایند.
- تعامل گروه افزارها با سایر سیستم های سازمانی امکان می دهد تا بعد از انجام آزمون ها، تحلیل های بهتر و عمومی تر ارائه گردد.

عدم موفقیت مدیریت دانش

برخی از دلایل این عدم موفقیت عبارت است از:

- ۱ - تمرکز اصلی بر فناوری بوده است تا افراد یا کسب و کار؛
- ۲ - شرکت ها در حالی هزینه های زیادی را صرف کردند که نرخ بازگشت به سرمایه را مورد توجه قرار ندادند؛
- ۳ - غالب ادبیات مدیریت دانش بسیار مفهومی بوده و فقدان راهبردهای عملی در آن ها به شدت احساس می شود و همین امر باعث ناتوانی و ناکامی در تبدیل این نظریه ها به جنبه های عملی شده است.
- ۴ - خوشبختانه شرکت های امروزی این اشتباهات اولیه را تشخیص داده اند و رویکرد متفاوتی را به مدیریت دانش در پیش گرفته اند. به طوری که تأکید آن ها بیشتر بر افراد، رفتارها و شکل کار است تا فناوری.

موانع اساسی موجود در مسیر خلق، تبادل، تسهیم و ذخیره سازی دانش در سازمان

- ۱ - **موانع فرهنگی:** به شدت متأثر از برداشت ها، نگرش ها و انتظارات، زمینه تاریخی و محیط پیرامون در ارتباط با تولید و تسهیم دانش می باشند. در واقع توانایی استقرار فرهنگ مشارکتی، پذیرای تغییر و یادگیرنده در سازمان، عامل اساسی موفقیت یا شکست مدیریت دانش محسوب می شود.
- ۲ - **موانع شناختی:** مدیران بایستی در حد امکان وظایف روزمره خویش را به زیردستان تفویض نموده تا فرصت شناسایی شرایط متحول محیطی و شیوه های نوین آموزشی و فناوری های در حال ظهور را بیابند و نیاز به تغییرات و همگامی سازمان

با این تحولات را دریابند. گاهی اوقات مدیران نسبت به دانش جدید و لزوم هماهنگی با آن بی اطلاع نیستند، اما فرصت کافی جهت برنامه ریزی و تخصیص بهینه منابع به آن را ندارند.

۳ - موانع سازمانی: ساختار رسمی سازمان ممکن است در ارتباط با وضعیت فعلی آن واجد کارایی باشد، اما موانعی را برای

ایجاد تغییرات و محیطی متفاوت پدید آورد. مدیران باید پیوسته در پی دستیابی به تغییرات ساختاری مطلوب باشند.

۴ - موانع فناورانه: مدیران بایستی به نکاتی نظیر آموزش، شناسایی نیازهای کاربران، قابلیت اعتماد و انعطاف پذیری فناوری

های به کار رفته و همگام بودن با پیشرفت های فناورانه جهانی توجه نمایند.

" پایان دوره آموزشی "