

مدیریت دانش

تقی کثیری نژاد

کارشناس ارشد، مدیریت آموزشی

مفاهیم کلیدی: مدیریت دانش، منابع مدیریت دانش، سلسله مراتب دانش، راهبردهای

مدیریت دانش

مقدمه

مدیریت دانش، پدیده‌ای جدید نیست، بلکه از صدها سال پیش که صاحبان مشاغل مختلف، تجارب حرفه‌ای خود را به دیگران منتقل می‌کردند، وجود داشته است؛ اما در سالهای اخیر به موضوعی مهم و چالش برانگیز تبدیل شده است. در اوایل سال ۱۹۹۰ این واژه به طور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. تئوریسین‌های متعددی در تکامل مدیریت دانش سهیم بوده‌اند از معروف‌ترین آنان پیتر درااکر (Peter drucker)، پیتر استراسمن (peter strussman) و پیتر سنگه (peter senge) هستند. هم چنین با پیدایش اینترنت، مدیریت دانش از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شد و در سال ۱۹۹۰ فارسی شود به صورت مستقیم روی اینترنت رفته و اینک مدیران به صورت فعال از آن استفاده می‌کنند و سازمانها برای مدیریت دانایی در سازمان برای رسیدن به مزیت رقابتی، سرمایه گذاری می‌کنند. از طرفی همزمان با تغییر وابستگی از منابع کالبدی و مادی به منابع انسانی، مدیران ناگزیر شدند به بررسی دانش سازمانی و چگونگی بهره برداری مطلوب از آن پردازند. در همین زمان توسعه دانش سازمانی مورد اهتمام مدیران قرار گرفت. گرچه در گذشته سازمانها به دنبال دستیابی هر چه بیش تر اطلاعات و دانش بودند، اما امروزه با انبوهی از اطلاعات و داده‌های گوناگون مواجه‌اند که در بسیاری از موارد، اداره صحیح آنها به دشواری صورت می‌پذیرد.

بنابراین با گذشت زمان مدیران متوجه شدند که سالها اطلاعات و تجربه با ارزش را از دست داده‌اند. برای جلوگیری از تکرار این بحران سعی دارند از طریق مدیریت دانش، دانایی انباشته در ذهن کارکنان خود را به دست آورند تا بتوانند آن را به آسانی با دیگران در سازمان تقسیم نمایند و فکر محوری، جایگزین سرمایه محوری گردد. البته گاهی به اشتباه مدیریت دانش با مدیریت اطلاعات یکسان تلقی می‌شود در حالی که این دو یکی نیستند؛ بلکه مدیریت اطلاعات، به طور مشخص بر داده‌ها تمرکز دارد، ولی دانش به موضوع معینی گفته می‌شود که دارای معنی و مفهوم خاص می‌باشد.

ضرورت مدیریت دانش

شغل‌های امروزی شرایط خاصی را می‌طلبند که کارکنان باید به دنبال کسب آن باشند. امروزه به کارگیری دانایی در سازمان الزامی است و عادت به یادگیری مستمر در کارکنان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا تحولات جامعه به قدری سریع است که نمی‌توان سازمان را با آموخته‌های تحصیلی دوره دانشگاهی و کلاسیک کارکنان اداره کرد، بلکه باید برای پاسخگویی سریع، بر منابع انسانی سرمایه گذاری نمود؛ زیرا هر روز با شگفتی‌های مختلفی روبه رو می‌شویم، که باید برای آنها برنامه ریزی کرد. دلایل زیر موید این است که امروزه باید به مدیریت دانش بیش از گذشته توجه کرد:

- افزایش نرخ نوآوری در جامعه؛
- احساس نیاز به یادگیری فراشناختی؛
- انفجار اطلاعات و افزایش دانش در جامعه؛
- بی ارزش شدن برخی مهارت‌ها به دلیل تحولات سریع؛
- توجه و تاکید به اطلاعات در اکثر کارها؛
- رقابت سازمانها بر اساس دانایی؛
- پیچیدگی محصولات و تنوع خدمات در جامعه؛^۱

اهداف مدیریت دانش در سازمان‌ها

سازمانهای پایبند به مدیریت دانش با ایجاد انگیزه، تمایل به دانش اندوزی را در کنارکنان فراهم می‌کنند و در نتیجه، در چنین سازمانهایی یادگیری امری حیاتی محسوب می‌شود. از

طرفی در مدیریت دانش، آموزش محض کارکنان هدف نیست؛ بلکه تجارب در گنجینه دانایی سازمانها حفظ می‌شود و این ذخیره همواره در دسترس کارکنان قرار می‌گیرد و نشر دانش و یادگیری، هدفمند می‌باشد. بنابراین، مدیریت دانش به سازمانها کمک می‌کند تا از طریق یادگیری و باز آفرینی دانش، دانایی به طور مداوم به کارگیری، تجزیه و تحلیل و به هنگام شود. همچنین با توجه به تحولات سریع جامعه، سازمانها در هزاره سوم نمی‌توانند از تغییرات جلوگیری کنند مگر اینکه تغییرات را شناسایی کرده، نسبت به آن واکنش نشان دهند و بر تغییرات مدیریت نمایند. از منظر مدیریت دانش، سازمان به طور مداوم در حال رشد می‌باشد. از این رو اگر بخواهیم اهداف مدیریت دانش را به صورت تفصیلی مطرح کنیم به موارد زیر می‌توانیم اشاره کنیم:

- تبدیل دانایی فردی به دانایی سازمانی؛
- پاسخگویی سریعتر و خلاق به نیازها؛
- نوآوریهای سریع تر و ارائه خدمات بهتر؛
- بهره‌گیری از داراییهای ذهنی کارکنان؛
- تسریع یادگیری و ارتقای مهارت افراد؛
- ارتقای بهره‌وری در سازمان؛
- تسهیل در تصمیم‌گیری و رویارویی با چالش‌ها.^۲

مدیریت دانش چیست؟ نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مدیریت دانایی واژه‌ای علمی است و ارائه یک تعریف مشخص از آن مشکل است؛ اما تعاریفی که نظریه پردازان از مدیریت دانش ارائه می‌نمایند ما را در شناخت هر چه بیش تر آن یاری می‌رساند تا از این طریق به یک تعریف مناسب دسترسی پیدا کنیم. در ادامه به نمونه از این تعاریف اشاره می‌کنیم:

- تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی به یک دارایی سازمانی تا همه کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند (alden mudg,1999)؛

- عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات است به شکلی که معلومات

کارکنان راه بهبود بخشد. (dayhd staps, 1999)؛

- عبارت است از کمک به سازمانها در یافتن راههای نوین بهره‌جویی از دانایی آشکار که به صورت ثبت شده و مستند وجود دارد و دانایی نهان که در افکار و تجربیات انسانها نهفته است.^۳

- عبارت است از چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت.^۴

- فرایندی گسترده است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد. راهی است که از گذر آن، سازمانها دانش را ایجاد، تسخیر، طبقه بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند.^۵

با توجه به تعاریف فوق، باید پرسشهای ذیل را فرا روی خود قرار داد و برای آنها پاسخ مناسبی به دست آورد و سپس به تعریف مدیریت دانش پرداخت. چگونه می‌توان دانش ایجاد شده در سازمانها را به موثرترین روش توزیع نمود؟ چگونه می‌توان دانش سازمانی را میان اعضای سازمان اداره نمود؟ اعضای سازمان چگونه می‌توانند از دانش سازمانی به نحوی موثر استفاده کنند؟ چگونه می‌توان دانش سازمانی را در حافظه سازمانی حفظ و نگهداری کرد؟ چگونه می‌توان حافظه سازمانی را پس از آنکه دوباره مورد استفاده قرار گرفت، به هنگام ساخت؟

با عنایت به این پرسش‌ها اگر بخواهیم مدیریت دانش را در یک عبارت کوتاه بیان کنیم باید بگوییم: مدیریت دانش، عبارت است از فرایند تبدیل داده‌های خام به اطلاعات و سپس تفسیر آن به دانش سازماندهی و انتقال و توزیع مناسب آن در میان کارکنان.

دانش سازمانی چیست؟

برخی دانش سازمانی را فرزانگی سازمانی معرفی می‌کنند و در مقابل عده‌ای دانش سازمانی را فقط یادگیری و تجربه می‌دانند، گروهی هم دانش سازمانی را اطلاعات یا داده‌ها تعریف می‌کنند. آیا دانش چیز مکتوب یا متنی است که بشر به آن دست یافته است، یا فرایندی است که از ذهن انسان تراوش می‌کند؟ جواب این سؤال ساده نیست؛ بلکه سالهاست که مورد بحث و بررسی صاحب نظران است. زمانی که این مسئله به دانش سازمانی مربوط می‌شود، بسیار مشکل‌تر می‌گردد و این پرسشها همواره فرا روی انسان قرار می‌گیرد که آیا

داده‌های بایگانی شده دانش سازمانی‌اند، یا مواد خامی هستند که از آنها دانش سازمانی به گونه‌ای نشئت می‌گیرد؟ آیا اطلاعاتی که در اسناد سازمانی ثبت شده و یا بر روی صفحه رایانه‌ها ظاهر می‌شوند دانش سازمانی‌اند یا فقط اطلاعات هستند؟ اطلاعات با داده‌ها چه تفاوتی دارند؟ آیا فرزانگی، مهارت و تجربه کارکنان، دانش سازمانی محسوب می‌شود؟ برای پاسخگویی به این پرسشها مجموعه داده‌ها، اطلاعات و دانش در هرم سازمانی نمایش داده می‌شود تا با ملاحظه آنها و تفکیک هر یک از سطوح به مفهوم دانش سازمانی نزدیک شویم.

سلسله مراتب دانش

مرزبندی میان اطلاعات و دانش مشکل است؛ زیرا رابطه بین این دو، بسیار نزدیک است. به همین جهت برخی آنها را یکی می‌دانند. در نتیجه بیش‌تر، برداشتهای متفاوتی از دانش و اطلاعات ارائه می‌شود. بنابراین، نظریه پردازان مدیریت دانش، به طور معمول بحث درباره دانش چیست را با هرم دانش تشریح می‌کنند و دانش سازمانی را به صورت هرمی، شامل داده‌های خام در سطح پایین تا فرهیختگی در رأس آن به تصویر می‌کشند که سطوح آن به شرح ذیل می‌باشد:

۱. داده‌های خام

داده‌های خام، که به آن داده‌های مرادده‌ای و ضمنی هم می‌گویند، در قاعده زیرین هرم دانش جای دارد. این داده‌ها به روش‌های گوناگونی به کار می‌روند و در ذهن افراد، جای دارند. از این رو داده‌های این سطح، دانش نیستند و حتی اطلاعات هم تلقی نمی‌شوند. این داده‌ها اصلاً اطلاعات زیادی را ارائه نمی‌دهند؛ بلکه فقط بخشی از مرادده و تعامل را تحت پوشش قرار می‌دهند که در بهترین حالت، به صورت الفبا شمار، اعداد، و کلمات مطرح است.

۲. داده‌های عملیاتی

سطح بعدی هرم دانش را، داده‌های عملیاتی تشکیل می‌دهد. داده‌های عملیاتی معرف یک واحد است که تحت عنوان جزء از آن یاد می‌شود. این جزء نیز در پایگاههای داده‌ها ذخیره و مدیریت می‌شود. داده‌های عملیاتی حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم خاص را توصیف می‌کنند. داده‌ها جزء کوچکی است که نحوه ارتباط آن با سایر داده‌ها در این مرحله مشخص می‌شود ولی نمی‌توان آنها را به عنوان اطلاعات در نظر گرفت ولی مقدمه اطلاعات است.

۳. اطلاعات سازمانی

سومین سطح هرم دانش را، اطلاعات سازمانی می‌گویند. این سطح، داده‌های کمی را گروه بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی می‌کند. این داده‌ها نیز دانش را نشان نمی‌دهند؛ بلکه آغاز مدیریت اطلاعات در سازمان محسوب می‌شوند. اطلاعاتی که مدیر می‌تواند به کار گیرد، فراتر از پردازش مراوده فردی است. بنابراین، مدیران می‌توانند اطلاعات را بررسی کنند و شروع به اتخاذ تصمیم نمایند. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته را دارد. غالباً اعداد و گزاره‌ها در شکل خلاصه شده تلفیق می‌شوند و بزرگ‌تر از آن چیزی است که از داده‌های خام به دست می‌آید؛ ولی نظریه پردازان مدیریت دانش آن را اطلاعات معرفی می‌کنند.

اگر چه مرز دقیق بین دانش و اطلاعات روشن نیست، لیکن بر اساس مولفه‌های زیر می‌توان این دو را از هم جدا کرد:

الف. عرصه و محدوده

اطلاعات به عرصه‌های خاص اشاره دارد؛ ولی برای موقعیت یا کار خاص دیگر، کاربرد ندارد و کلاً محدود به دامنه‌ای است که در آن ایجاد می‌شود. بنابراین، اطلاعات تا زمانی که به دانش تبدیل نشود کم ارزش است. برای نمونه اطلاعات و آمار کارکنان به مدیران در خصوص آن موضوع مطالبی ارائه می‌دهد؛ ولی دانش فراتر از آن است و در موقعیتهای گوناگون کاربرد دارد. بنابراین دامنه اطلاعات در خصوص یک موضوع است و در معرض تغییر و تحول قرار می‌گیرد؛ ولی دانش در سطح وسیع تری از موقعیتهای به کار می‌رود.

ب. به هنگام بودن

اطلاعات مبتنی بر زمان است و به طور مداوم در حال تغییر است. به مجرد اینکه داده جدید اخذ شد، اطلاعات قبلی منسوخ و باز تولید می‌شود. بنابراین، اطلاعات عملکرد ماه گذشته سازمان ممکن است با اطلاعات ماه آینده آن سازمان تفاوت داشته باشد؛ زیرا داده‌های آنها تغییر کرده است. اما دانش، حساسیت زمانی کم‌تری دارد و دانشی که از اطلاعات دیروز و امروز به دست آمده می‌تواند برای درک اطلاعات فردا هم به کار رود.

۴. هوش سازمانی

هوش سازمانی، در سطحی بالاتر از اطلاعات سازمانی قرار دارد و نتیجه پردازش کامل داده‌ها و اطلاعات است، یعنی داده‌ها و اطلاعات به طور وسیع سازماندهی، پالایش، گزینش، تجزیه و تحلیل می‌شوند.

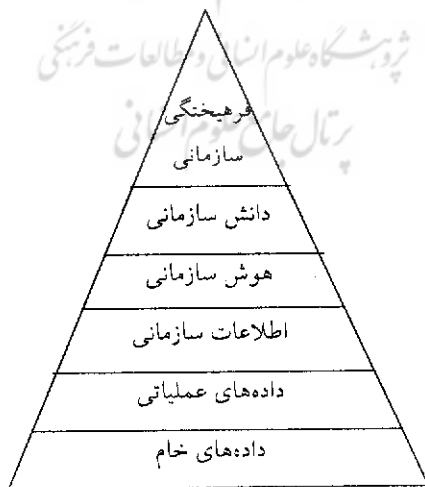
اطلاعاتی که از این فرایند به دست می‌آید، از طریق بررسی اطلاعات مدیریت پدیدار نمی‌شود؛ بلکه از طریق فرایند تبدیل و تحلیل روشن می‌گردد. هوش سازمانی مثل اطلاعات مدیریت شامل اعداد، کلمات و گزاره‌های انباشته شده است که آن را بینشهای حاصل از اطلاعات و داده‌ها می‌گویند.

۵. دانش سازمانی

دانش سازمانی به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است و کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند. چنین موضوعی موجب می‌شود کارکنان برای تصمیم‌گیری در موقعیتهای مختلف داوری کنند. به طور کلی هدف دانش سازمانی کشف علت و چگونگی موقعیتهاست، در حالی که اطلاعات مقدمه دانش را فراهم می‌آورد. بدین ترتیب، دانش سازمانی ذخیره سازی و بایگانی داده‌ها نیست، بلکه به دنبال این واقعیت است که جست و جو کننده دانش به چه چیزهایی نیاز دارد یا چه چیزهایی را می‌خواهد بداند.

۶. فرهیختگی

فرهیختگی، دانشی است که در افراد جذب شده و عادت ثانوی فرد تلقی و در رفتار فرد متجلی می‌گردد. بنابراین، اگر کارکنان از این نعمت برخوردار شوند، خود به دنبال تولید دانش و اطلاعات مفید در سازمان خواهند بود. از این رو، فرهیختگی در رأس هرم دانش قرار دارد و به عنوان انتزاعی‌ترین دانش مطرح است. شکل ذیل سلسله مراتب دانش را نشان می‌دهد که سطح زیرین آن را داده‌های خام و رأس آن را فرهیختگی تشکیل می‌دهد.^۶



سلسله مراتب دانش سازمانی

الزامات تحقق مدیریت دانش در سازمانها

تحقق اهداف مدیریت دانش در سازمانها مستلزم، ایجاد سازوکار لازم و بستر سازی در سازمان است. برای اجرای چنین برنامه فراگیری نیاز به بستر سازی سازمانی می‌باشد. در بخش زیر به محورهای اصلی، جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمانها پرداخته شده است. لازم به ذکر است که عوامل ذیل حاصل مطالعات و تجربیات برخی سازمانهاست که در اجرای مدیریت دانایی موفق بوده‌اند.

۱. ایجاد سازمان دانش مدار

در اختیار گرفتن داده‌ها و تبدیل آنها به سطوح بالاتری از اطلاعات و دانش فقط یک قسمت از فرایند مدیریت دانش به شمار می‌رود. شاید مهم‌ترین موضوع، به کارگیری اطلاعات و دانش در سازمان است. بر خلاف سایر داراییهای مادی و کالبدی، دانش به تنهایی ارزشی ندارد، با ارزش آن بسیار کم است؛ بلکه ارزش سرمایه دانش از طریق به کارگیری و استفاده دانش در پیشبرد اهداف سازمان حاصل می‌شود. لازمه این امر، خلق یک سازمان دانش‌مدار می‌باشد. سازمان دانش‌مدار سازمانی است که خلق دانش و فرایند سهیم شدن در آن درونی شده و به عنوان راه‌هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است. در سازمان دانش‌مدار، کارکنان به طور مداوم دانش ضمنی، مشخص و ملموس را در اختیار گرفته، مستند سازی می‌کنند و با هم سهیم می‌شوند. مدیران ضمن تسهیم دانش و رشد داراییهای دانشی تصمیمات خود را بر پایه دانش استوار می‌سازند. خلق سازمان دانش‌مدار، بر دید و هدف مشخص استوار است. مدیر سطح بالا، سازمان را به عنوان یک سازمان دانش‌مدار تعریف و توصیف می‌کند. از این رو بینش مدیران نمی‌تواند کلی و مبهم باشد. بنابراین، استقرار سازمان دانش‌مدار و ساختار سازمانی نقش مهمی در گردآوری و توسعه مدیریت دانش در سازمان دارد. اثر بخشی مدیریت دانش را باید با سازمان دانش‌مدار در هم آمیخت و بدون توجه به آن، امکان اثر بخشی در مدیریت دانش فراهم نخواهد شد.

۲. ارتباطات صحیح

یادداشت، نوشتن و صدور بخشنامه به تنهایی برای اجرای مدیریت دانش کافی نیست؛ بلکه مدیر ارشد سازمان باید برای نشان دادن اهمیت دانش پیشاپیش بقیه حرکت کند و بین بخشهای صف و ستاد هماهنگی و ارتباط صحیح برقرار کند. از این رو یکی از الزامات

اساسی در تحقق مدیریت دانش برخورداری از ارتباطات صحیح در سازمان است تا بستر لازم برای توزیع دانش در سازمان فراهم گردد.

۳. انگیزش برای یادگیری

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در اثر بخشی مدیریت دانش در سازمان‌ها، وجود انگیزش برای یادگیری در کارکنان است. بنابراین، اگر تمایل و انگیزش برای یادگیری در کارکنان وجود نداشته باشد، ایجاد و خلق دانایی بسیار مشکل خواهد بود و کوشش‌های مدیریت دانش موفقیت‌آمیز نخواهد بود. به طور کلی آگاهی برای رهایی از نادانی، به روحیه و انگیزه افراد بستگی دارد. هر سازمانی باید متناسب با ویژگیهای کارکنان زمینه لازم را برای انگیزش کارکنان فراهم کند. بنابراین انگیزش برای ابداع، خلق و استفاده از دانش یک رکن مهم در مدیریت دانش محسوب می‌شود؛ زیرا مدیریت دانش به گونه‌ای تنگاتنگ با یادگیری کارکنان در سازمان ملازم است.

۴. حمایت مدیریت ارشد

اجرای راهبردهای مدیریت دانش همانند دیگر برنامه‌های کلان سازمان، باید از حمایت مدیریت ارشد برخوردار باشد. گرچه پابندی مدیران اجرایی برای گردآوری و انتقال دانش در سازمان یک امر قطعی محسوب می‌شود، اما حمایت مدیریت ارشد برای توسعه برنامه‌های مدیریت دانش الزامی است. اگر مدیریت سطح بالا از مدیریت دانش حمایت نکند، هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش خدشه دار خواهد شد.

۵. درک مشتری کارکنان

درک مشترک کارکنان از اهداف و مقاصد سازمانی، برای مدیریت دانش مهم است؛ زیرا مبنای فعالیت‌های سازمانی است. اگر کارکنان همگی بر روی اصول، رسالت، چشم انداز و اهداف سازمان درک مشترک نداشته باشند، یادگیری سازمانی جهت‌گیری مشخصی پیدا نمی‌کند و دانش‌های فردی و سازمانی مدیریت نمی‌شود.^۷

۶. اعتماد سازی

منظور از اعتماد سازی در سازمان، قرار دادن دانش میان کارکنان است. به این معنا که مدیران باید به کارکنان در توجه و مواظبت از دانش و هر دارایی با ارزش و به کارگیری توأم با مسئولیت آنها اعتماد کنند. از این رو مدیران باید به اندازه کافی به کارمندان خود اعتماد داشته باشند تا برای تصمیم‌گیری و اقدام متکی بر دانش آنها را توانمند گردند.

۷. هنر گوش دادن

هر کارمندی در سازمان مقداری دانش خام دارد، ولی برای بهره برداری بهتر و کامل از داراییهای دانش سازمانی، مدیران باید دانش خام را که هر فرد همراه خود به درون سازمان می‌آورد جمع‌آوری کنند. این موضوع مستلزم گوش دادن مناسب به ایده‌های هر یک از کارکنان است. در سازمانهایی که توجه به سخنان و ایده‌های کارکنان مورد غفلت قرار می‌گیرد، انتظار استقرار مدیریت دانش بیهوده است.

۸. استخدام مناسب کارکنان

سازمان باید به دنبال نیروهایی باشد که می‌خواهند دانش را به دست آورند و در آن سهمیم شوند و مایل به یادگیری مستمر هستند. این موضوع با استخدام افراد برای پر کردن وظایف تعیین شده محقق نمی‌شود؛ بلکه باید استخدام هدفمند، و هوشمندانه باشد و یکی از ملاکهای مهم در جذب و گزینش متقاضیان اهتمام به آموختن باشد و یادگیری برای کارکنان یک نیاز اساسی تلقی شود.

۹. مشارکت کارکنان

مدیران باید کسب دانش و توسعه آن را با مشارکت کارکنان همراه نمایند. کارکنان باید بدانند که بخش اعظم رشد و تعالی آنها در سازمان وابسته به این است که تا چه اندازه در بهره‌وری از دانش سازمانی سهمیم هستند و کسب دانش و اهتمام به آن را همیشه مورد توجه قرار دهند.

۱۰. پاداش دهی مناسب

کارکنان، باید باور داشته باشند که سازمان برای انتقال دانش سازمانی ارزش قائل است و آنها برای کمک کردن به دیگران و انتقال دانش پاداش دریافت خواهند داشت. اگر کارمند احساس کند که ارائه اطلاعات و دانش برای آنها پاداشی به همراه ندارد، انگیزشی برای کارکنان فراهم نمی‌شود. حقوق، ارتقا و پاداشها و محرکهای دیگر ابزار مهمی در توانایی می‌باشند. مدیران باید کارکنان را برای حفظ و انتشار دارایی دانش سازمانی با استفاده از اهرمهای فوق مورد حمایت و تشویق قرار دهند.

موانع فرا روی مدیریت دانش

سازمانها در مسیر حرکت به سوی دانش‌مداری، ممکن است با موانع گوناگونی رو به رو شوند. در این میان دو مانع عمده، شامل مقاومت مدیران میانی و مقاومت کارکنان مهم‌تر و

اساسی تر می باشد که از آن به موانع فرهنگی یاد می کنیم. در ادامه به شرح هر یک از موانع پرداخته می شود. البته موانع دیگری هم فرا روی مدیریت دانش قرار دارد که در این مجموعه از ذکر آن صرف نظر می کنیم.

۱. مقاومت مدیریت میانی

توانمند سازی کارکنان بدون استثنا، مدیریت میانی را تهدید می کند. توزیع دانش در میان کارکنان و دادن اقتدار به آنها جهت تصمیم گیری و ایجاد داراییهای دانش کارکنان برای مدیران میانی خیلی خوشایند نخواهد بود؛ زیرا پیامدهای این موضوع موجب دستیابی کارکنان به اطلاعات و تهدید نقش مدیران میانی به عنوان واسطه های اطلاعات می شود. به همین دلیل برخی مدیران میانی به دنبال خنثی سازی توزیع دانش در بین کارکنان می باشند و از خود مقامت نشان می دهند.

۲. مقاومت کارکنان

برخی کارکنان ممکن است نسبت به مدیریت دانش خیلی از خود اشتیاق نشان ندهند؛ زیرا مدیریت دانش موجب تغییر در روشهای اجرایی فعالیتها می شود و کارکنان احساس می کنند وجود فناوری و روشهای جدید، ممکن است ما نفع پیشرفت کاری آنها شود. به همین دلیل بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان مزاحم تلقی نمایند.

منابع دانش

منابع دانش به دو دسته عمده طبقه بندی می شود: یکی دانش ساختار یافته است که در این دسته، دانش استخراج شده از داده ها و منابع اطلاعاتی نظامند و ساختار یافته است و شامل پایگاههای داده ای، پایگاههای دانش و انبارهای داده ها است. دیگری، دانش ساختار نیافته است که اسناد متنی، نمایه های گرافیکی، نمایه های سمعی - بصری، پستهای الکترونیکی را در بر می گیرد.

میزان دانش ساختار نیافته خیلی بیش تر از دانش ساختار یافته است. این عدم توازن نمایانگر وضعیت داده ها و اطلاعات است. هنر مدیران در سازمان این است که علاوه بر دانش ساختار یافته به دانش ساختار نیافته نیز توجه کنند. بنابراین، هدف اصلی مدیریت دانش این است که ساختاری را برای این مجموعه وسیع از دانش ساختار نیافته و دانش ساختار یافته فراهم نماید. علاوه بر آن، سازمان باید به داده ها و منابع اطلاعاتی وسیع

بیرونی شامل منابع خبری از سرویسهای اطلاعاتی گوناگون، پژوهش و اطلاعات حاصل از سایت‌های رایانه‌ای دسترسی داشته باشد. این منابع، همچنین مواد خام را در اندازه‌های چشمگیر، که شکل اولیه دانش غیر ساختار یافته است، فراهم می‌آورد.

راهبردهای مدیریت دانش

برای استقرار مدیریت دانش و توزیع مناسب آن در سازمانها دو راهبرد مهم مورد توجه است که صاحب‌نظران این دو راهبرد را این گونه تشریح می‌کنند.

الف. راهبرد کدگذاری (codification strategy)

در این راهبرد، که بر موضوع رایانه‌ای تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز تبدیل می‌گردد، تا افراد سازمان بتوانند در زمان نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی یابند. این راهبرد به افراد امکان می‌دهد بدون ارتباط مستقیم با دیگر افراد در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته باشند و اطلاعات کدگذاری شده را جست و جو و بازیافت نمایند. بنابراین، راهبرد کدگذاری امکان دستیابی و استفاده مجدد از دانش را افزایش می‌دهد و بدین وسیله موجبات رشد سازمان را فراهم می‌کند.

ب. راهبرد شخصی‌سازی (personalization strategy)

در این راهبرد، به جای جایگزینی دانش در پایگاه اطلاعاتی، بر گفت و گوی میان افراد تأکید می‌شود و به صورت مکالمات بین افراد رد و بدل می‌گردد. در راهبرد شخصی‌سازی، متخصصان به طور دسته جمعی از طریق ایجاد چالش راه‌حلهای مناسب را به دست می‌آورند. به طور خلاصه می‌توان گفت که در این راهبرد افراد در توسعه دانش نقش دارند و دانش در بین آنها توسعه می‌یابد و با رد و بدل کردن تجربیات بین خود مشکلات مهم راهبردی را تجزیه و تحلیل می‌کنند و به دنبال حل می‌باشند.^۸

فرایند مدیریت دانش

مدیریت دانش به دنبال این حقیقت است که با پردازش و طبقه‌بندی داده‌ها آنها را به اطلاعات تبدیل کند و پس از بررسی و پالایش، اطلاعات را به دانش مبدل نماید و این دانش سپس به کار گرفته شود و نتایج آن مستند گردد و مجدداً مورد حسابرسی قرار گیرد و از این طریق، مدیران بتوانند با به کارگیری مدیریت دانش، سرمایه‌های دانش سازمان را

پدید آورند و موجب رشد و توسعه دانش کارکنان شوند. به طور کلی فرایند مدیریت دانش از پنج مرحله ذیل پیروی می‌کند که برای هر مرحله توضیحاتی ارائه می‌شود:

الف. جمع‌آوری اطلاعات

موضوع مهم در این مرحله جمع‌آوری اطلاعات و وارد کردن آنها به سیستم مدیریت دانش می‌باشد. به عبارت دیگر، در این مرحله گرفتن دانش از کارکنان به منظور توسعه پایگاه دانش به امری ضروری تبدیل می‌گردد. بر این اساس برای رسیدن به چنین منظوری ضروری است مواردی مورد توجه و تأکید قرار گیرد که از آن جمله می‌توان به مدیریت مشارکتی اشاره نمود. از طریق این سبک مدیریتی می‌توان اطلاعات مهم و کلیدی مرتبط را از کارکنان دریافت نمود و در سیستم مزبور جای داد. طبیعی است انجام این مرحله بدون انتخاب و به کارگیری تکنولوژی مناسب میسر نخواهد بود. در این راستا همواره دو نوع تکنولوژی مورد توجه است: یکی سیستمهای منفعل ارتباطی که با کنترل ارتباطات اطلاعات مورد نیاز را شناسایی می‌کنند و در پایگاه دانش جای می‌دهند. این سیستم شامل پیامها، دستورهای کار جلسه، اسناد، گزارشهای رسمی و... می‌باشد. دیگری سیستمهای فعال است که به طور مستقیم برای تهیه اطلاعات مورد نیاز است تا کارکنان اطلاعات را به طور مستقیم تهیه نمایند.

به طور خلاصه، گام اساسی در این مرحله اخذ داده‌ها و اطلاعات از کارکنان و کشف دانایی‌های فردی برای جای دادن آنها در سیستم پایگاه دانش می‌باشد. این مرحله از طریق انتخاب سیستمهای فعال یا منفعل و استفاده از سبک مدیریت مشارکتی تحقق پذیر است. هدف مهم در این مرحله جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز در سازمان است که زیرساخت اصلی مدیریت دانش در سازمان را تشکیل می‌دهد.

ب. ذخیره‌سازی

پس از کسب داده‌های خام، مرحله ذخیره‌سازی صورت می‌گیرد. منظور از ذخیره‌سازی این است که آیا لزومی دارد داده‌ها در سامانه مدیریت دانش بایگانی شوند یا اینکه به حفظ و نگهداشت آن نیازی نیست. برخی سیستمها، هر ورودی را ذخیره می‌کنند و برای بایگانی و ذخیره‌سازی آن باید هزینه زیادی پرداخت و حجم داده‌ها هم روز به روز افزایش می‌یابد. بنابراین مدیران باید ورودی‌های هر سامانه را بررسی کنند و در صورت نیاز به ذخیره‌سازی آن اهتمام نمایند. از طرفی در این مرحله پس از ذخیره‌سازی، کدگذاری اطلاعات هم مورد توجه است تا بتوان به آسانی آن را در دسترس دیگران گذاشت.

ج. پردازش

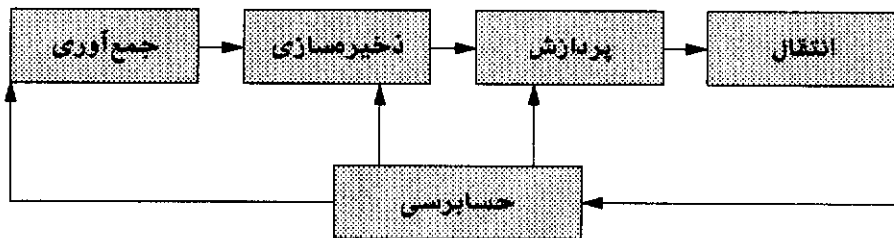
دانش خام در مرحله پردازش به صورت دانش با ارزش سازمانی درمی آید و پردازش اطلاعات شامل پالایش، سازماندهی و تجزیه و تحلیل خواهد بود؛ به گونه ای که دیگران بتوانند به سادگی در موقع نیاز آن را مورد استفاده قرار دهند. در این مرحله، اطلاعات از نواحی مختلف سازمان به یک شبکه پردازش متصل می شود و داده ها و متن مورد پردازش قرار می گیرد.

د. انتقال دانش

برای اینکه دانش سازمانی، ارزش واقعی خود را حفظ کند باید در کلیه سطوح سازمان به صورت نظام مند جاری و ساری گردد و برای دیگران تقسیم شود. انتقال دانش می تواند فعال یا منفعل باشد و از طریق نظام های اطلاعاتی یا تعامل شخصی صورت گیرد و همچنین می توان در برنامه های آموزشی و یا در یک مخزن ذخیره نمود تا هر وقت که کارکنان نیاز به آن دارند، استفاده کنند.

ه. حسابرسی

حسابرسی مرحله ای است که بیش تر در فرایند مدیریت دانش مورد غفلت قرار می گیرد. بیش تر مواقع حتی اطلاعاتی که در هنگام ورود دقیق است، بدون استفاده می ماند. همان طور که فناوری تغییر می کند، اطلاعات و دانش سازمانی هم به مرور زمان تاریخ مصرف خود را از دست خواهد داد. بنابراین لازم است هر از چندگاهی مدیران به ممیزی اطلاعات و دانش سازمانی خود بپردازند و اطلاعات غیر ضروری را حذف کنند.



(فرایند حسابرسی دانش سازمانی)

بایدها و نبایدها در مدیریت دانش

با مطالعه سازمانهای دانش محور و تجارب حاصله از مدیریت دانش در سازمانهای موفق، توجه به نکات زیر ضروری است.

- تغییر ساختار سازمانی به منظور تشویق افراد به تسهیم دانایی؛
- به کارگیری فناوری مناسب در راستای تسهیل دانایی در سازمان؛
- تبدیل افراد به کارکنان چند مهارته و چند منظوره؛
- داشتن چشم انداز روشن نسبت به چگونگی توسعه دانایی بین افراد؛
- تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان در سازمان؛
- پیش بینی تغییرات و سازگاری برای بهینه سازی برنامه ها؛
- تأکید بر تأثیر دانایی تبادل شده بر روی عملکرد افراد؛
- جمع آوری دانایی از جوانب مختلف و حفظ و نگهداری اثربخش آن؛
- سرمایه گذاری بر روی کارکنان در راستای ایجاد سازمانی خلاق و روزآمد؛
- اهتمام به سرمایه های انسانی به عنوان مهم ترین منابع حیاتی در سازمان؛
- وجود مکانیزم های کنترلی لازم در سازمان؛
- اهتمام به تسهیم دانایی به عنوان مزیت رقابتی در سازمان؛
- وجود سیستم های انگیزشی برای تشویق کارکنان در دانایی؛
- تعهد مدیریت ارشد نسبت به توسعه دانایی؛
- درک ارزش واقعی مدیریت دانایی توسط مدیران منابع انسانی؛
- تغییر منسها، ارزشها و باورها و به طور کلی فرهنگ سازمانی در بین کارکنان در جهت دانایی محوری و فعالیت دانش پایه؛
- توسعه تخصصها و کار تیمی به طوری که تیم به عنوان واحد کاری مطرح باشد، نه فرد؛
- داشتن دانایی، هوشمندی و خبرگی روزآمد؛
- درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش به عنوان یک ابزار راهبردی؛
- پایبندی مدیران به اجرای مدیریت دانش؛
- ایجاد و بسط فرهنگ پذیرش تغییرات در سازمان.

مدیریت دانش در سالهای اخیر به موضوع چالش برانگیزی تبدیل شده است که در سازمانهای نوین به نوعی مطرح است. سابقه این بحث گرچه به سالهای قبل بازمی‌گردد، ولی به دلیل تحولات محیطی، تغییرات فناوری و توسعه کمی و کیفی اطلاعات از یک سو و تغییر وابستگی از منابع مادی و کالبدی به منابع انسانی از سوی دیگر، اهتمام به مدیریت دانش به اوج رسیده است. شغل‌های امروزی شرایط خاصی را می‌طلبد که کارکنان باید قابلیت یادگیری آن را نیز داشته باشند. امروزه به کارگیری دانایی در سازمانها الزامی است و وجود عادت به یادگیری مستمر در کارکنان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا آینده به قدری سریع فرامی‌رسد که نمی‌توان سازمان را با آموخته‌های تحصیلی دانشگاهی و کلاسیک کارکنان اداره کرد.

سازمانها در حال حاضر وارد دوره زمانی جدیدی شده‌اند. در چنین محیطی به فعالیتی ما ورای آنچه در گذشته انجام می‌شد، نیاز است. از آنجا که راهکارهای گذشته تا حدود زیادی پاسخگوی مسائل و مشکلات کنونی نمی‌باشد، ضروری است که در این زمینه راهبردهای دیگری اتخاذ شود و سازمانها به مکانیزمهای قویتری برای پاسخگویی به نیازهای محیطی متوسل شوند. از جمله این راهبردها توجه مستمر به مدیریت دانش برای حفظ و خلق دانش جدید است. استفاده و توجه به این مهم ابزار نیرومندی برای سازمان در جهت حفظ و خلق دانش، کشف داناییهای فردی و تبدیل آن به اطلاعات و دانش سازمانی می‌باشد. بنابراین، همانطور که در متن مقاله گفته شد، مدیریت دانش می‌تواند ابزار توانمندی برای بهره‌وری در یک سازمان باشد و اجرای مؤثر سیستم، مدیریت دانش وابسته به فناوری اطلاعات، کنترل مدیریت، نظارت مستمر و تکامل تدریجی است. همچنین در آینده این سیستم مزیت‌های رقابتی برای سازمانها فراهم می‌کند. از این رو ضروری است مدیران هر چه سریع‌تر به دنبال تحقق مدیریت دانش در سازمان‌ها باشند و به اصول حاکم بر مدیریت دانش پای‌بندی نشان دهند. توجه به راهبردهای مدیریت دانش از موضوعات مهم دیگری است که مدیران ارشد در هر سازمان نباید از آن غفلت کنند تا بستر کارها برای افزایش بهره‌وری در سازمانها فراهم شود.

منابع

- نعمتی، محمدعلی، فصلنامه پژوهشی اندیشه انقلاب اسلامی، سال سوم، شماره ۹، بهار

۱۳۸۳

- دردانه، داوری، شانه‌ساز زاده محمدحسن، مدیریت استراتژیک، از تئوری تا عمل، نشر آشنا،

تهران، ۱۳۸۰

- فیضی، مهدی، باز مهندسی مفهوم دیگر الکترونیکی براساس مدیریت دانش، ۱۳۸۳

- لطیفی، محمدحسین، مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، آرن

رادینگ، سمت، ۱۳۸۳

- صالحی، جمشید و مهدی خیراندیش، نشریه کتورلر ارتش، شماره‌های، ۱۶، ۱۵ سال ۱۳۸۳

- شمس‌السادات، زاهدی، نقش فناوریهای نوین ارتباطی در مدیریت دمکراتیک جامعه، ۱۳۸۲.

منابع خارجی

- Alden mudge. (knowledge management: do we know that we know?)

communication worhld yol.16.n. 5 apr/may 1999. pp24.27

- Ernest perez. knowledge management. applying not. database. yol. 22 n apr

/ may 1999. pp 36 - 42

- Dayed sta mps. hs knowledge management a fad?. Trainih. yol 36. n3

march 1999. pp 36 - 42

پس نوشتها:

۱. دردانه، داوری، شانه ساز، محمدحسن، ۱۳۸۰.
۲. لطیفی، محمدحسین، ۱۳۸۳.
۳. نعمتی، محمد علی، ۱۳۸۳.
۴. شمس السادات، زاهدی، ۱۳۸۱.
۵. فیضی، مهدی، ۱۳۸۳.
۶. لطیفی، محمد حسین، ۱۳۸۳.
۷. صالحی، جمشید و خیراندیش، مهدی، ۱۳۸۳.
۸. نعمتی، محمدعلی، ۱۳۸۳.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی