

نقش بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش

معصومه سلیمی - کارشناس ارشد مدیریت دولتی مربی دانشگاه پیام نور ترکمانچای

منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح‌های دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست روبرو شده‌اند. از این رو لازم است برای انجام موفقیت آمیز طرح‌های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه‌ای شود. بهره‌وری مفهوم گسترده‌ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگونی به آن توجه شده است که هر یک از یک از این دیدگاهها اصول راهنما و روش خاص خود را دارد. درک، دانش، تجربه، زمینه‌ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آنها از بهره‌وری به شیوه‌های مختلف شده است. بیشتر تعاریف بهره‌وری شامل کارایی، اثربخشی، سودآوری، کیفیت، نوآوری، کیفیت زندگی، فرهنگ و مانند آن است. در کل برای این‌که به اندیشه بهره‌وری مجهز گردیم، لازم است دانش آن‌را در جامعه گسترش دهیم. دانش و توسعه اثر متقابل برهم دارند. در جامعه توسعه یافته دانش نیز توسعه می‌یابد. در راستای این مقاله سعی شده است نخست مفاهیم بهره‌وری و بهره‌وری منابع انسانی بررسی و مدلی از آن بیان می‌شود، سپس به مدیریت دانش پرداخته و مدلی هم از آن توضیح داده می‌شود. در پایان با تأکید بر رابطه بین آن دو، مدلی از بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش با رویکردی استراتژیک ارائه خواهد شد. به موضوعات مرتبط به انسان در محیط مدیریت دانش، پرداخته شود.

داشتن با رشد و تحول انسان‌ها از پویاترین سازمان‌ها محسوب می‌شوند. تحول تغییر نیز از خصوصیات بارز عصر کنونی است. برای سازگاری سازمان‌ها با تغییرات و تحولات جهانی و حفظ بقای آنها آموزش مهارت‌ها و دانش به کارکنان ضروری است (بهرنگی، ۱۳۸۰). در قرن بیست و یکم، رقابت در صحنه جهانی ابعاد تازه‌ای یافته و تلاش برای بهبود بهره‌وری، پایه اصلی این رقابت را تشکیل می‌دهد. بررسی عملکرد کشورهایی که در سال‌های اخیر رشد چشمگیر داشته‌اند، حکایت از آن دارد که اکثر این کشورها رشد مذکور را به‌طور عمده از طریق افزایش بهره‌وری به دست آورده‌اند. انسان به عنوان عنصر اصلی هم می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و هم می‌تواند به عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند. (یوسفی، ۱۳۹۰). امروزه بهره‌وری به عنوان یک فرایند پیوسته، قدرت و توان لازم برای حل بسیاری از مشکلات را فراهم آورده و نارسایی‌های موجود در کشور مانند سوددهی پایین،

واژگان کلیدی: بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت دانش، مدل بهره‌وری نیروی انسانی و مدیریت دانش

مقدمه

مطالعه و بررسی سیر تکاملی مدیریت دانش از گذشته تاکنون، نشان دهنده تغییراتی در نوع و نحوه تفکر بشر است. روزی پول، ثروت و دارایی‌های مادی نوعی قدرت محسوب می‌شد، اما در عصر حاضر داشتن فکر فلسفی، اندیشه نو و نحوه بکارگیری آن در مسیر درست. روزی فقط خروجی و کمیت اهمیت داشت اما امروزه منابع انسانی داخل مجموعه، مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و کیفیت یادگیری یادگیرندگان. در دنیایی که رقابت بین سازمان‌ها بسیار فشرده است بکارگیری ابزارهای مدیریتی و فن‌آوری پیشرفته و نوین شرط اساسی موفقیت یک سازمان از جمله یک سازمان آموزشی می‌باشد. سازمان‌های آموزشی به دلیل سروکار

افزایش ضایعات، ناتوانی در رقابت، عدم استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و به طور کلی عدم درک صحیح از یک سیستم را مورد مطالعه قرار می‌دهد (روغنی زنجانی، ۱۳۷۴). دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در طول زمان بدست می‌آید. دانش، مجموعه‌ای از نگرش‌ها، تجربیات و مراحل است که به صورت درست و صحیح در کنار هم قرار گرفته‌اند. از این رو، راهنمای مناسبی برای افکار، رفتارها و ارتباطات می‌باشند (حسن رفعتی شاهدلی و دیگران، ۱۳۸۷). مدیریت دانش عبارت است از مدیریت دانش شرکت که می‌تواند گستره‌ای از «عملکرد هوشمندانه تر» ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت بهبود بخشد (ویگ، ۱۹۹۳). 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 درجه بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند (موسوی، ۱۳۸۴). این مؤسسه‌ها، استقرار مدیریت دانش در سازمان را، به عنوان بخشی از راهبرد سازمان، ضروری می‌دانند (حسن زاده، ۱۳۸۵).

تعریف بهره‌وری

امروزه بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کارکردن و عمل کردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود هر آنچه وجود دارد؛ عنوان می‌شود. بهره‌وری اطمینان به قابلیت انجام دادن کارهای امروز بهتر از دیروز به طور مداوم است. بهره‌وری تلاشی پیوسته جهت به کارگیری تکنیک‌ها و فنون جدید و روش‌های نوین است. بهره‌وری مهارت در توسعه و بهبود منابع انسانی است (سازمان بهره‌وری اروپا، ۱۹۹۸). سازمان بین‌المللی کار (ILO) محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می‌شوند. این چهار عامل عبارتند از زمین، سرمایه، کار و سازماندهی، نسبت این عوامل بر تولید معیارهایی برای سنجش بهره‌وری است. واژه بهره‌وری به معنی سودمندی و استعداد تولیدی می‌باشد. اولین بار این واژه در مقاله‌ای از کاس نی در سال ۱۷۶۶ در حدود ۲۴۰ سال پیش به کار برده شد. بهره‌وری، استفاده مطلوب، مؤثر و بهینه از مجموعه امکانات، سرمایه‌ها،

منابع و فرصت‌ها تعریف شده است. به عبارت دیگر، بهره‌وری، استفاده مؤثر و بهینه از زمان و ارزش حاصل از سرمایه، عمر، فکر، اندیشه و توان‌ها و استعدادها در یک واحد زمان و استفاده مطلوب از همه لحظات است (دری نجف‌آبادی، ۱۳۷۴). در قرن بیست و یکم، رقابت در صحنه جهانی ابعاد تازه‌ای یافته و تلاش برای بهبود بهره‌وری، پایه اصلی این رقابت را تشکیل می‌دهد. بررسی عملکرد کشورهایی که در سال‌های اخیر رشد چشمگیر داشته‌اند. حکایت از آن دارد که اکثر این کشورها این رشد را به‌طور عمده از طریق افزایش بهره‌وری به دست آورده‌اند. انسان به عنوان عنصر اصلی هم می‌تواند توسعه را به ارمغان بیاورد و هم می‌تواند به عنوان مانع بزرگ توسعه عمل کند (نمازی، ۱۳۸۸). ادردیدگاه مدیریتی، بهره‌وری میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می‌کند. در واقع، بهره‌وری مفهوم کارایی و اثربخشی را در بردارد. در صورتی که تعریف بهره‌وری شامل کارایی و اثربخشی باشد، بهره‌وری با مفاهیمی نظیر خروجی، تولید، سودآوری، ظرفیت تولید، عملکرد، کاهش هزینه، یا کاراضافی فرق می‌کند (بریچارد، ۱۹۹۲) امروزه سازمان‌ها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاق‌فرسایی به سر می‌برند. این تلاش در بردارنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است تحقق این ساعی سازمان بستگی به استعداد و انرژی و عملکرد کارکنان دارد و منابع و نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح و تاکید شود (سوانسون، ۱۹۹۹). بنابراین ساز و کاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت بهره‌وری و پویایی سازمان بهره‌گیری گرفت آموزش به منظور توسعه نیروی انسانی است (پروکوپنکو، ۱۳۷۲). هدف از بهبود بهره‌وری عبارت است از: به حداکثر رسانیدن استفاده از منابع نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی و با کاهش هزینه‌های انجام دادن کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای اسمی و جاری و بهبود معیارهای زندگی به گونه‌ای که به نفع سازمان‌ها و مصرف‌کننده باشد (سازمان بهره‌وری ژاپن، ۱۹۹۵). این افزایش معجزه‌آسا در نسبت ستاده به داده عموماً نتیجه بهبود در سیستم‌های مدیریتی سازمان‌ها و سیاست‌های علمی - تحقیقاتی و به کارگیری روش‌های صحیح در سازمان‌های کشورهای پیشرفته

بوده است. بدون تردید رشد و توسعه اقتصادی جوامع، در گرو رشد نرخ بهره وری عوامل و نهاده‌های مختلف به کار گرفته شده در تولید کالاها و خدمات می‌باشد. اساساً حفظ و افزایش بهره‌وری سازمانی و منابع انسانی آن، رمز رقابت‌گر و ایجاد مزیت است. رابطه پویای بین بهره‌وری و رقابت‌پذیری در مشکلات کشورها در حال «پیتردراکر» کلیه بخش‌های اقتصادی کاملاً مشهود است. به زعم رشد، نه مشکلات پس ماندگی، بلکه مشکلات عدم مدیریت است. عملاً بهره‌وری، جدترین چالشی است که در برابر مدیریت قرار دارد. مطالعه و بررسی پیشینه سازمان‌های پیشرو حکایت از توانمندی‌های منابع انسانی (اعم از کارکنان و مدیریت) آنها و توان آنها در بهبود مستمر مجموعه دستاوردهای حاصله آن‌ها دارد (دراکر، ۲۰۰۲). OECD بهره‌وری نسبت بدست آمده از تقسیم ستاده به یکی از عوامل تولید است. در این صورت صحبت راجع به بهره‌وری سرمایه، سرمایه‌گذاری یا مواد اولیه امکان‌پذیر خواهد بود، بر این اساس که آیا ستاده کسب شده ارتباط درستی با سرمایه، سرمایه‌گذاری یا مواد اولیه و غیره دارد؟

مفاهیم مرتبط با بهره‌وری

با عبارت بهره‌وری، از عبارات معادل دیگر نیز استفاده می‌شود که در بسیاری از اوقات تداخل معانی به وجود می‌آورد و برداشت نادرست از بهره‌وری را در پی دارد. جهت روشن شدن این مفاهیم، مهمترین آنها شرح داده می‌شود:

۱- کارایی (Efficiency)

کارایی عبارتست از درست انجام دادن کارها و با محاسبه نسبت خروجی واقعی به خروجی استاندارد (مورد انتظار) به دست می‌آید. و هدف آن کاهش هزینه و حداقل استفاده از منابع است. در اینجا کارایی به افزایش کمی تولید کالا خدمات اشاره دارد و در واقع میزان رضایت مندی و رسیدن به اهداف مطلوب مورد نظر را در نظر نمی‌گیرد

۲- اثربخشی (Effectiveness)

است. درجه دسترسی به هدف‌های از قبل تعیین شده سازمان «کار درست» مقصود از اثربخشی انجام دادن میزان اثربخشی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر اثربخشی عبارتست از میزان تطابق خروجی‌های بدست آمده باهدف تعیین شده. این مقیاس آثار تولید و خدمات انجام شده برای جامعه را کمی و مقداری نشان می‌دهد و مشخص می‌کند آیا از منابع برای رسیدن به هدف به نحو بهینه استفاده به عمل آمده است.

۳- بهره‌وری (Productivity)

بهره‌وری در واقع تلفیقی از شاخص‌های کارایی و اثربخشی است در واقع بهره‌وری از تلفیق این دو سرچشمه می‌گیرد. در واقع نسبت ستانده واقعی به نهاده واقعی است. به این ترتیب بهره‌وری نه تنها کمیت بازده بلکه کیفیت بازده و تحقق هدف را نیز مورد سنجش قرار می‌دهد.

۴- سودآوری (profitability)

یکی از اشتباهاتی که در ارزیابی عملکرد مؤسسات و سازمان‌های تولیدی و خدماتی رخ می‌دهد ارزیابی عملکردها براساس میزان سودآوری است. سودآوری به تنهایی نمی‌تواند بیانگر عملکرد خوب یک سازمان باشد. پذیرفته‌ترین تعریف بهره‌وری عبارت است از استفاده مناسب و بهینه از امکانات و منابع در جهت ارائه خدمات و یا تولید محصولات. در بهره‌وری، این فکر دنبال می‌شود که «باید برای کارها، راه حل بهتر و مناسب‌تری انتخاب کرد تا کار امروز، بهتر از دیروز انجام شود».

عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نظرات متفاوتی وجود دارد و هر یک از دانشمندان و صاحب‌نظران عواملی را به عنوان عامل مؤثر مشخص کرده‌اند و به طور اجمال عواملی چون آموزش شغلی مستمر مدیران و کارکنان، ارتقاء انگیزش میان کارکنان برای کار بهتر و بیشتر، ایجاد زمینه‌های مناسب به‌طور ابتکار و خلاقیت مدیران و کارکنان، برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق، وجدان کاری و انضباط اجتماعی تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند، تقویت حاکمیت و تسلط سیاستهای سازمان بر امور، صرفه‌جویی به عنوان وظیفه ملی در بهره‌وری مؤثر می‌باشد.

ولی تمام مؤلفان این رشته تقریباً در این باب اتفاق نظر دارند که برای افزایش سطح بهره‌وری تنها یک علت خاصی را نمی‌توان ارائه نمود بلکه عنوان می‌کنند که ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست.

* رفتار مطلوب و کردار درست رهبران و مدیران: مسئولیت خطیر مدیریت و رهبری باید به افرادی سپرده شود که ضمن برخورداری از ویژگیهای شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و از نظر اخلاقی نیز الگو باشند.

* فراهم کردن شرایط لازم پیشرفتهای شغلی برای همه افراد

* دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان: باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاش‌های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت‌های علمی جدید هماهنگ کرد.

* باید کلیه وظایف و دستورالعمل‌ها و مقررات و قوانین برای کارکنان واضح و روشن باشد و هیچ جای ابهامی برای آنها وجود نداشته باشد.

* دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا آنها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند.

* در زمان استخدام سعی شود افراد کارآمد و متخصص جذب شوند جهت انتخاب آنها اجرای آزمونهای شفاهی و کتبی ضرورت دارد.

* سعی شود تا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیتهای احساس مسئولیت کنند و در

دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند.

* کیفیت بالای زندگی کاری: مفهوم کیفیت زندگی کاری بیانگر اهمیت احترام قائل شدن برای مردم در محیط‌های کاریشان است. به‌طور خلاصه می‌توان گفت: مواردی که در بالا بردن کیفیت زندگی کاری تأثیر گذار می‌باشد به شرح ذیل است:

* پرداخت مناسب و عادلانه بر انجام خوب یک کار *

* وضعیت کاری سالم و ایمن *

* امکان یادگیری و استفاده از مهارتهای جدید *

* ایجاد انسجام اجتماعی در سازمان *

* آماده کردن امکانات رشد و پیشرفت و ترقی برای کارکنان *

* حفظ حقوق فردی *

* تعادل در تقسیم زمان کاری و زمان بیکاری مجاز *

* ایجاد غرور کاری و سازمانی *

* باید از برنامه‌های گردش شغلی، غنای شغلی و توسعه شغلی در جهت افزایش توان و مهارت کارکنان و همچنین جهت افزایش اعتماد به نفس کارکنان استفاده نمود.

* برقراری نظام مناسب پرداخت مبتنی بر عملکرد و برقراری نظام تنبیه و تشویق.

* تحول در سیستم و روشها که نقش حساس و کلیدی دارند.

* وجدان کاری و انضباط اجتماعی که عاملی خودکنترلی است.

* بهبود و ارتقای بهره‌وری مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی شده همه جانبه از سوی افراد و مسئولین ذیربط است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزشی کارکنان، بهبود نظام‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها روش‌ها، فناوری و غیره می‌شود.

عوامل اساسی در بهره‌وری منابع انسانی

اهمیت بهره‌وری با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی فناوری، سرعت اطلاعات و تنوع سلیقه‌ها برکسی پوشیده نیست. امروزه بهره‌وری و کارایی جایگاه ارزشمندی نزد مدیران دارد و همه در جست‌وجوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پرقابلیت تضمین کنند. بهره‌وری به فزاینده‌ای مبتنی بر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های عقل انسان آموزش دیده است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

می‌کند (افرازه، ۱۳۸۴، ۱۴۸-۱۴۶).

تعاریف و مفاهیم مدیریت دانش

از طریق تفکرات پیتر دراگر در امریکا و رایه گزارش سالانه شرکت اسکاندیا در سوئد در و (km) مدیریت دانش (ریچلینق، ۱۹۹۸) و انتشار کتاب شرکت خلق کننده دانش (نوناکا و توکابوچی، ۱۹۹۵) در ژاپن در سال ۱۹۹۵ پایگاه تئوریک خود را مطرح نمود، متخصصان و صاحب‌نظران متعددی در تکامل و توسعه مفهوم مدیریت دانش نقش داشته‌اند که برخی از معروفترین آنان شامل دراگر، استراوس من و سنگه می‌باشند. مدیریت دانش فرایندی چالش‌انگیز است. زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و به کارگیری مطلوب آن به نحوی که برای سازمان ایجاد رقابتی نماید، دشوار تر است. اینک مدیران تلاش می‌نمایند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی پایدار جهت سازمان فراهم می‌نماید. (محمدعلی نعمتی، ۱۳۸۶). امروزه دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و استراتژیک و به عنوان یک دارایی مطرح است و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری سخت و بعضاً غیرممکن است (رومهراد، ۱۹۹۸) داوونپورت و پراساک معتقدند که مدیریت دانش عبارت است از بهره‌برداری و توسعه سرمایه مایک بورک بر این عقیده است که مدیریت دانش کمک می‌کند که اطلاعات مناسب در زمان مناسب برای تصمیم‌گیری‌های درست در اختیار افراد مناسب قرار بگیرد. مدیریت دانش فعالیتی است که تاکتیک‌ها و راهبردهای آن برای مدیریت سرمایه‌های انسان محور در نظر گرفته می‌شود. با نگاهی اجمالی به تعاریف مدیریت دانش می‌توان دریافت که مدیریت دانش باتئوری و عمل رابطه دارد. (زهره عباسی، ۱۳۸۶) مدیریت دانش کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمانی بهترین استفاده را از دانش ببرند (افرازه، ۱۳۸۴). مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد (نانوکا و تاکاچی، ۱۹۹۵). مدیریت دانش یعنی استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه

مدل بهره‌وری منابع انسانی

عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی عبارتند از:

الف) خواستن (ب) توانستن (ج) امکان داشتن

این سه عامل همه موارد و وسایل لازم بیرونی و درونی مرتبط با بهره‌وری منابع انسانی در سازمان را به شرح زیر دربر می‌گیرد:

۱. عوامل لازم درونی: شامل عوامل خواستن و توانستن است. این عوامل، ارتباط مستقیمی با منابع انسانی و غیر مستقیم با سازمان دارند.

۲. عوامل بیرونی: شامل عوامل امکان داشتن است. این عامل، ارتباط مستقیمی با سازمان و غیر مستقیم با افراد دارد.

نقش خواستن از دو عامل دیگر؛ یعنی توانستن و امکان داشتن بیشتر است و می‌توان گفت که این عامل به صورت عوامل شتاب‌دهنده بر دو عامل دیگر، اثر می‌گذارد.

ویژگی‌های کلی عوامل سه‌گانه فوق به شرح زیر است:

الف) خواستن: انرژی می‌دهد، ایجاد انگیزه و درخواست می‌کند و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام کار می‌شود.

خواستن، تابعی از سیستم ارزشی و نرم‌های حاکم بر فرد و نیز سیستم ارزشیابی و پاداش دهی در سازمان است هر فرد متناسب با این دو موضوع، تصمیم می‌گیرد که کاری را انجام دهد یا ندهد.

ب) توانستن: نشان می‌دهد که چگونه انرژی ایجاد شده از خواستن، به صورت صحیح مورد استفاده قرار می‌گیرد. این عامل به توانایی، تجربه، دانش تخصصی و در نهایت، توانایی‌های جسمی و روحی فرد، بستگی دارد.

ج) امکان داشتن: بسترهای مناسب و لازم را برای استفاده از انرژی ایجاد شده، فراهم می‌آورد. این عامل وابسته به سازمان و عوامل محیطی مانند اختیارات و مسئولیت‌ها، ابزار کار، تکنولوژی، منابع، ساختار سازمانی، قوانین، روش‌های و مسائلی از این دست است.

هرچه عوامل نام برده بیشتر در سازمان وجود داشته باشند، به همان نسبت بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی‌های رفتاری بیشتر خواهد شد. بنابراین، چنانچه یکی از عوامل نام برده کمتر مورد توجه قرار گیرد، شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی، یا به صورت محدود بروز نموده سریعاً نزول می‌کند. بنابراین چنانچه یکی از عوامل کمتر مورد توجه قرار گیرد شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی یا به صورت محدود بروز نموده یا به سرعت نزول

دانش ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود سازمان (مک داند، ۱۳۸۱). مدیریت دانش درباره کسب و ذخیره کردن دانش کارکنان و قابل دسترسی کردن دانش به دیگران در داخل یک سازمان است (نانوگا، ۱۹۹۵). مدیریت دانش استفاده از تجربه و دانش فردی و جمعی از طریق فرآیند تولید دانش، تسهیم دانش و بکارگیری آن به کمک فناوری به منظور دستیابی به اهداف سازمان (بقایی نیا، ۱۳۸۶). مدیریت دانش بکارگیری سرمایه فکری برای تفوق سازمان در رقابت با سازمان های همتا، همچنین پاسخ های نوآورانه ای برای چالش های جدید و اهرمی برای عمل و یک میانجی است (علاقه بند، ۱۳۸۲). مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش است که پس از آن توزیع می شود. به عبارت دیگر، در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود (رادنیگ، ۱۳۸۳). مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه در کارگران دانش و ایجاد تسهیلات برای آنها با توجه به استراتژی شرکت است تا توانایی آنها برای تفسیر داده ها و اطلاعات (با استفاده از نتایج موجود اطلاعات، تجربه، مهارت ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره) از طریق معنا بخشی به داده ها و اطلاعات افزوده شود. (صدر الله البرزی، ۱۳۸۴) اجزای یک متدولوژی مدیریت دانش به طور کلی هفت گام را در برمی گیرد:

- ۱- مشخص کردن مسأله
 - ۲- آگاهی برای تغییر
 - ۳- ایجاد تیم کاری روی پروژه
 - ۴- نگاهی از دانش (ترسیم جریان دانش)
 - ۵- ایجاد یک سازوکار باز خوردی در راستای گزارش دهی در برخورد با مشکلات احتمالی
 - ۶- تعریف بلوک ساختاری برای سیستم مدیریت دانش (نظیر انباره های دانش)
 - ۷- یکپارچه کردن سیستم های اطلاعات موجود (توربان، ۲۰۰۱).
- از دیدگاه بار کلی و موری مدیریت دانش شامل شناسایی و تعیین سرمایه های فکری موجود در یک سازمان، تولید دانش جدید برای تداوم برتری رقابتی آن سازمان، فراهم ساختن امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات، اشتراک بهترین عملکرد با به کارگیری فناوری است که حصول همه موارد مذکور را میسر سازد. این تعریف بر انسان، ساختار و فناوری استوار است. در واقع، مدیریت دانش بر سه موضوع اصلی انسان، ساختار و فناوری اطلاعات تأکید دارد و تلاش می کند با ایجاد ساختار و فرایندهای مناسب و زیرساخت های تکنولوژی لازم سازمان و نیز بامحور قرار دادن انسان و آماده سازی او به عنوان دانشگر با کسب و تولید و نیز استفاده صحیح از منبع دانش به اهداف سازمانی دست یابد (افرازه، ۱۳۸۴). این معنی را در قالب نمودار زیر می توان نشان داد:



نمودار پایه های اصلی مدیریت دانش (K.M.B)

اهمیت دانش

عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس و دامنه با محدودیت رو به رو بوده و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه‌گذاری منجر می‌شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حکمفرماست. سرمایه‌گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد. نگرش سنتی به نوآوری از تاکید بر دارایی‌های فیزیکی و ملموس به فرآیندهای جذب، همانندسازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش مبدل شده است. در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است. هر چند صاحب‌نظران رشته نوآوری اهمیت دانش را به رسمیت می‌شناسند، اما ابهام موجود بین ارزش دانش و اطلاعات، سازمانها را ناچار ساخته است که میلیاردها دلار در فناوری اطلاعات سرمایه‌گذاری کنند ۱۹۹۷ مدیریت دانش فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش « است. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش، زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را برای یک سازمان فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است. (فریدونیان، یوسفی، ۱۳۸۰).

دلایل اهمیت به کارگیری مدیریت دانش

از مهمترین عللی که موجب شده تا سازمان‌ها به موضوع مدیریت دانش تمایل نشان دهند آن است که مدیریت دانش: (امین پور، ۱۳۸۵)

- * موجب افزایش بهره‌وری و سوددهی می‌شود.
- * همکاری را تقویت می‌نماید.
- * موجب بروز و رشد خلاقیت می‌شود.
- * موجب تشویق و نوآوری می‌شود.
- * به برقراری و تسریع جریان انتقال دانش از تولیدکننده به دریافت‌کننده کمک می‌کند.
- * موجب تسهیل اشتراک اطلاعات بین کارکنان می‌شود.
- * از دوباره کاری می‌کاهد.
- * توان سازمان را برای مقابله با پدیده تورم اطلاعات افزایش می‌دهد.
- * دانش کارکنان را پیش از ترک احتمالی سازمان گردآوری و ذخیره می‌نماید.
- * کیفیت ارائه خدمات به مشتری را بهبود می‌بخشد.
- * و از طریق افزایش سطح آگاهی سازمان نسبت به راهکارها، محصولات و عملکرد سازمان‌های رقیب به سازمان کمک می‌کند تا از گردونه رقابت خارج نشود.

فرآیند مدیریت دانش

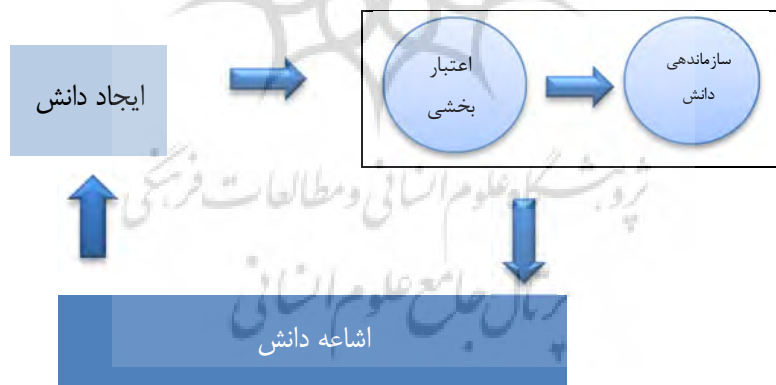
فرآیند مدیریت دانش از ۵ مرحله ایجاد، اعتباربخشی، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش تشکیل شده است. این پنج مرحله در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است.

۱- **ایجاد دانش:** ایجاد دانش به توانایی سازمان‌ها در ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد (ماراکاس، ۱۹۹۹). سازمان‌ها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روش‌های مختلف به خلق واقعیتها و مفاهیم جدید می‌پردازد. ایجاد دانش فرآیند مهمی است که در آن انگیزه، تلقین، تجربه، شانس، نقش مهمی دارند (لین و دیگران، ۱۹۹۶). معیار سنجش دانش جدید نقش آن در حل مسائل جاری و نوآوری در بازار است؛ با

این حال توصیه نمی‌شود که سازمان‌ها بکوشند تحت هر شرایطی دانش جدید ایجاد نمایند. روشهای مختلفی وجود دارد که با آنها میتوان تجربیات را دوباره آزمود (بات، ۲۰۰۰) برای مثال هر سازمان می‌تواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی، بخشی از دانش موجود را دوباره احیا نماید.

۲- اعتباربخشی به دانش: اعتباربخشی به دانش، به گسترهای اشاره دارد که شرکتها می‌توانند بر روی دانش اثر گذاشته و اثرهای آن را بر محیط سازمانی ارزیابی نمایند؛ چرا که با گذشت زمان بخشی از دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیتهای کنونی دارد. اغلب تقابل مداوم و چندوجهی بین فناوری، فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است (بات، ۲۰۰۰)؛ برای مثال وقتی سازمانی مجموعه جدیدی از فناوریها، ابزارها، رویه‌ها و فرآیندها را به کار می‌گیرد، نیازمند بهبود و روزآمدسازی مهارت‌های کارکنان خود است تا بتواند به خوبی خود را با واقعیتهای رقابتی جدید منطبق سازد؛ بنابراین اعتباربخشی به دانش، فرآیند کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیتهای موجود و بالقوه است.

۳- سازماندهی دانش: سازماندهی حاکی از شیوه‌هایی است که به واسطه آن دانش در مکانی خاص (پایگاه داده‌ها) ذخیره شده و به اعضای سازمان ارائه می‌گردد. به طور کلی سازمانها می‌توانند روندهای مختلفی را به منظور ایجاد دانش پایه خود اتخاذ نمایند. دانش سازمانی در موقعیتهای مختلفی توزیع شده و روندهای مختلفی را دربر دارد و ممکن است در رسانه‌های متفاوت، تجدید ساختار و منسجم ساختن این دانش از منابع مجزا برای اعضای سازمان دشوار باشد؛ برای مثال ممکن است در یک سازمان، هر بخش داده‌های خود را به شکلی پردازش نماید که با دیگر بخشها هماهنگی نداشته باشد، چراکه استاندارد برای یک شکل یکسان وجود نداشته است.



۴- اشاعه دانش: لازم است که دانش قبل از بهره‌برداری در سطوح سازمان، در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوریهای سازمان، فنون و افراد می‌تواند اثر مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن و گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می‌توانند با یکدیگر از جنبه‌های مختلف تبادل نظر نمایند.

۵- کاربرد دانش: به طور کلی دانش سازمانی باید در راستای محصولات، خدمات و فرآیند سازمانی به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید، در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد. سازمانها در بهره‌گیری از منابع دانش خود راه های مختلفی پیش‌رو دارند؛ برای مثال می‌توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درونی به دست آورد، استانداردهای اندازه‌گیری مناسب اتخاذ نموده، افراد را ترغیب کرد و آموزش داد تا خلاقانه فکر کنند و درک خود را برای بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان به کار گیرند. (بهرام‌زاده، معتمدی، ۱۳۸۶). ما مدیریت دانش را فرآیند ایجاد تأیید ارائه توزیع و کاربرد دانش می‌دانیم این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش بازخورد آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورده معمولاً برای ایجاد نگهداری و احیاء قابلیت های سازمان مورد نیاز است.



عملکردهای مدیریت دانش

شرکت شیمیایی داو، راهبرد مدیریت دانش خود را، به کارگیری سرمایه فکری برای افزایش ظرفیت خود، به منظور افزایش ارزش شرکت تعریف کرده است. داو، از الگوی زنجیره ارزش دانش استفاده می‌کند. این الگو با ایده‌ها، کردانی و دیگر سرمایه‌های نامحسوس آغاز می‌گردد که از طریق ثبت اختراع، به امتیازهای فکری محسوس و سنجش پذیر تبدیل می‌شود. زیمنس، توان اصلی خود را در دانش با هدف سازمانی و فرآورده‌های اصلی پیوسته است. این شرکت توجه خود را به توسعه دانش از طریق تحقیق و توسعه و با استفاده از، گروه افزار برای از قوه به فعل درآوردن دانش معطوف کرده است (لوید، ۱۹۹۶). شرکت‌هایی که اغلب به عنوان شرکت‌های چابک از آنها یاد می‌آید از الگوی تولید نسل بعدی برای ایجاد، شود (گولدمن و دیگران، ۱۹۹۴). فرآورده‌هایی استفاده می‌کنند که می‌تواند به سهولت برای نیازمندی‌های فردی مشتریان سفارشی شود. سازمان‌ها تنها هنگامی پی به ارزش حقیقی دانش خود می‌برند که این امتیازها بتواند به گونه‌ای مؤثر میان افراد انتقال یابد. فناوری‌های داده‌افزار بر مبنای نوناکا و تاکوچی، در کاهش حجم عملیات اجرایی خود، چهار فرآیند زیر را شناسایی می‌کنند که معمولاً سازمان‌ها برای تبدیل دانش به کار می‌برند:

- ۱- **اجتماعی شدن:** تسهیم تجربه‌ها از طریق مشاهده، تقلید و به کار بستن. این امر اغلب در کارگاه‌ها، سیمینارها، کارآموزی و همایش‌ها و حتی کنار آب سردکن‌ها روی می‌دهد.
- ۲- **ثابت:** تبدیل دانش ضمنی (مانند آنچه شخص در یک کارگاه می‌آموزد) به دانش صریح (مانند گزارش نوشته شده).
- ۳- **انتشار:** نسخه برداری و پخش دانش صریح.
- ۴- **درونی کردن:** یعنی فرآیند کسب دانش از منبعی صریح، بدین معنی که شخص می‌تواند تجربه خواندن گزارش کارگاه را با تجربه‌های پیشین ترکیب کند. شرکت‌ها در حال حرکت به سوی الگوهای سازمانی نوینی هستند که بر عدم تمرکز ریشه‌ای تأکید می‌ورزند و با به کارگیری فناوری اطلاعات پیشرفته، سازمان‌ها را قادر می‌سازند که از امتیازهای فکری خود بهره بیشتری ببرند. شرکت منساتو در پی‌ریزی ساختار مدیریت دانش خود، شرکت را قادر می‌سازد، سرمایه فکری خود را برای برخورداری از مزایای یک شرکت جهانی بزرگ توأم با انعطاف‌پذیری یک شرکت مهار کند. مدیریت دانش با الگوی سه شامل یک نقشه، مرحله ای و سه مارپیچی (نوناک و تاکوچی، ۱۹۹۵) یادگیری است که پرسش‌هایی را برای پاسخ دادن و مسایلی را برای حل کردن مطرح می‌کند. یک نقشه اطلاعاتی نوع اطلاعاتی را مشخص می‌کند که کاربران نیاز دارند و یک نقشه دانش شرح می‌دهد که کاربران با اطلاعات خاص چه می‌کنند. نقشه دانش نشانگر تبدیل اطلاعات به بینش یا دانش است. به محض ایجاد این سه نقشه و ارزیابی متعادل از آن به منظور بررسی تاثیر ابزارهای فناوری اطلاعات برای تنظیم منابع اطلاعات موثر، مونسانتو توجه خود را به توانایی مفهوم سازی افراد معطوف ساخته است.

مدل های چرخه دانش:

همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود، فرآیند مدیریت دانش شامل مراحل شناسایی، کسب، نظم دادن، ترکیب، تسهیم، توسعه، به کارگیری، نگهداری و ارزیابی دانش است:

- ۱- **شناسایی دانش:** تلاشی ساختیافته برای تعیین خلاءها و نقص‌های دانش سازمانی.
- ۲- **کسب دانش:** برطرف کردن خلاءها و نقص‌های تشخیص داده شده در مرحله قبل، توسط جذب دانش افراد، گروه‌ها و منابع درون و برون سازمانی.

- ۳- **نظم دادن دانش:** دسته‌بندی و گنجاندن دانش کسب شده در چارچوب‌هایی که بهره‌گیری از دانش را برای همه کاربران، عملی و امکان‌پذیر می‌سازد.
- ۴- **ترکیب دانش:** انسجام و ادغام دانش‌های نظم‌یافته در پایگاه‌های مختلف دانش سازمان، به منظور استفاده بهینه از دانش. به کارگیری دانش، ترکیب دانش، تسهیم دانش، توسعه دانش
- ۵- **اشتراک دانش:** تبادل دانش در بین افراد سازمان هم به صورت ساختارمند و اشتراک دانش «هم بدون ساختار». در این مرحله تلاش بر این است که فرهنگ، تبدیل شود. «قدرت است
- ۶- **توسعه دانش:** گسترده‌گی دانش (صریح، ضمنی) کارکنان سازمان که افزایش توانایی و خلاقیت آنها نشأت می‌گیرد و منجر به پویایی کارکنان سازمان و دانش آنها می‌شود.
- ۷- **به کارگیری دانش:** فعال‌سازی و استفاده از دانش سازمانی در تولیدها، فرآیندها و خدمات سازمان.
- ۸- **نگهداری دانش:** محافظت، امکان دسترسی به موقع، استفاده مجدد و به هنگام سازی مستمر دانش سازمان.
- ۹- **ارزیابی دانش:** شکل‌گیری چارچوب در سازمان به منظور ارزیابی وضعیت سرمایه دانشی سازمان و تاثیرات استفاده از آن. شایان ذکر است که کاربران یک نقش مرکزی را در این چارچوب ایفا می‌کنند و می‌توان آن را این چنین توصیف کرد: گروه‌هایی که به یادگیری مشغول بوده، اغلب به طور رسمی شکل نگرفته‌اند، بلکه از بین افراد مورد اعتماد و به وسیله نیروی اجتماعی و تخصصی شکل می‌گیرند. آنها دارای مسائل مشترکی بوده و پیوسته و به طور مشترک به دنبال راه‌حلی برای مشکلات هستند و به دو صورت عمده در شکل‌گیری سرمایه انسانی و دانشی موثرند: انتقال دانش و نوآوری (کالینسون، پارس، ۲۰۰۱). اعضای سیستم که شامل تمامی عناصر درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند، بر روند تصمیم‌گیری در سازمان تأثیر می‌گذارند.

مزایا و معایب مدیریت دانش

مزایا:

- الف) دستیابی به فرآیند تقسیم دانش؛
- ب) پاسخگویی به مصرف‌کنندگان: در فرآیند مدیریت دانش، فرد می‌تواند با مراجعان و مصرف‌کنندگان متعددی تعامل برقرار نماید؛
- ج) شناخت بهتر از سازمان و مصرف‌کنندگان آن؛

۵) کارآیی عملیاتی و نبود تمرکز بر کارها: یک مدیریت جامع و بدون ساختار می‌تواند کارآیی عملیاتی را با توسعه مشارکت بین افراد و واحدهای سازمان با کمک کردن به کارگران برای هدایت عملیات توسعه دهد.

معایب:

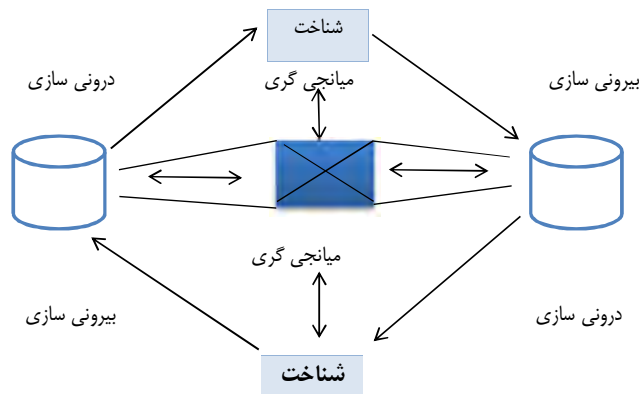
الف) دانش ضمنی (پنهان) و فرهنگ سازمان: هدف مدیریت دانش عبارت است از: سرمایه‌گذاری بر دانش ضمنی کارفرمایان که البته دستیابی به این امر از لحاظ علمی بسیار مشکل است؛ همچنین اگر در فرهنگ سازمان از یادگیری دائمی، مشارکت و تفکرات باز حمایت نشود، افراد در درون سازمان، تمایلی ندارند که همکاران خود را در دانش ضمنی خود سهیم سازند.

ب) مهارت‌ها و تخصص: در مدیریت دانش به درجات متفاوت و متنوعی از مهارت‌ها و تخصص‌ها نیاز است.

ج) هزینه: کاربرد مدیریت دانش هم از لحاظ منابع مالی و هم از لحاظ منابع انسانی در سازمان بسیار هزینه بر است.

رویکردها و عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش

اندکی دانش، موجب طی یک مسیر طولانی به جای نزدیکترین راه می‌شود. مردی به یکی از بانکهای نیویورک رفت و دو هزار دلار وام برای انجام سفر دو هفته‌ای به اروپا درخواست کرد. کارشناس اعطای وام از وی پرسید: چه تضمینی می‌توانید برای وام خود بدهید؟ متقاضی وام به خودروی رولز رویس پارک شده خود، در مقابل بانک اشاره نمود و کلید آن را در اختیار کارشناس اعطای وام نهاد. وی سپس وام خود را دریافت نمود و دو هفته پس از بازگشت از اروپا برای بازپرداخت وام به بانک مراجعه نمود و از کارشناس بانک پرسید: چقدر باید بپردازم؟ وی پاسخ داد ۲۰۰۰ دلار به اضافه ۱۵ دلار و ۴۶ سنت بهره وام؛ اما مساله این است که در این فاصله من سوابق شما را بررسی کرده‌ام و چه دلیلی وجود دارد که چنین مبلغ اندکی را از ما وام بگیرد؟ مرد پاسخ داد: چه جای دیگری در نیویورک می‌توانستم خودروی خود را تنها با هزینه ۱۵ دلار و ۴۶ سنت به مدت دو هفته پارک کنم؟ سپس لایبویتز می‌گوید: فرد معرفی شده در این داستان دانش خود را به کار گرفت. دانش وی در واقع قابلیت و توانایی وی برای عمل بوده، او قطعا ارزش دانش خویش را فهمیده بود. مدیریت دانش، مطلب جدیدی نیست، می‌توان گفت از صدها سال پیش که کشاورزان، صنعت‌گران، تجار و... روش‌های کار خود را به فرزندان و شاگردان خویش، آموزش می‌داده‌اند، مدیریت دانش نیز وجود داشته است. با وجود این رویکردهای نوینی که در مورد مدیریت دانش شکل گرفته، حائز اهمیت است نگرشهای مبتنی بر مبنا به نگرشهای مبتنی بر دانش تبدیل گردیده و دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به مهمترین مزیت؛ یعنی رقابتی پایدار برای سازمانهاست. این تغییرات بنیادین در منابع می‌طلبد که سازمانها با اتخاذ رویکردها و استراتژیهای مناسب، عوامل مهم و تاثیرگذار بر فعالیتهای مدیریت دانش را شناسایی کرده و برای تقویت آنها اقدام کنند. عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، از آن رو متفاوتند که رویکردها و نگرش‌های صاحب‌نظران مختلف نسبت به آنها متفاوت بوده است.



ویژگی های افراد در سازمان مدیریت دانش

اگر مدیریت دانش، منحصرأً به گروهی کوچک یا حتی بزرگتر از کارکنان ستادی سپرده شود، قطعاً موفق و نتیجه بخش نخواهد بود، چرا که موفق ترین سازمان ها، آنهايي هستند که مدیریت دانش را به بخشی از وظایف کارکنان خود تبدیل کرده باشند. بنابراین، این لازم است تا مدیریت دانش از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی، به پدیده ای فراگیر تبدیل شده، بسط و گسترش یابد. در این زمینه باید گفت، کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش دارند، اما فعالیت ها و نگرش های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش، حقوق می گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقش مهمی دارد. مدیران برنامه ریزی، تحلیلگران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی ها، از جمله مهم ترین ارکان سازمان مدیریت دانش به شمار می آیند که در کارهای روزانه خود خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. از این رو، لازم است مدیریت دانش، به بخشی از وظایف همه کارکنان تبدیل شود. همچنین فرصت، تمایل، مهارت، توانایی، موارد مهمی هستند که برای انجام مدیریت دانش لازم اند (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۴).

مبانی علمی مدیریت دانش در بهره وری

« دی مایتا و اودر » (۱۹۹۷) بحث می کند که رشد (مدیریت دانش) از جا به جایی بنیادین حاصل شده است: کوچک سازی و توسعه تکنولوژی.

کوچک سازی: طی دهه هشتاد، کوچک سازی، استراتژی کاهش بالابری و افزایش سود بود. به استراتژی کوچک سازی منجر به از دست رفتن دانش با اهمیت شد؛ زیرا کارکنان با ترک کار، دانش را با خود میبرند که طی سالها در آنها تجمیع شده بود. با گذشت زمان سازمانها متوجه شدند که آنها سالها اطلاعات و تجربه با ارزش را از دست داده اند و اکنون مصمم هستند خود را از تکرار این گرفتاری مصون بدارند. این امر مدیریت را واداشت تا در تلاشی برای حفظ و نگهداری کارکنان، دانشی برای سود آینده شرکت استراتژی مدیریت دانش اتخاذ کنند. سازمانها در حال حاضر سعی می کنند با به کارگیری تکنولوژی و سیستمها، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را به دست آورند تا بتوان به آسانی بادیگران در درون سازمان تسهیم کرد. دانش ذخیره شده در سیستم شامل:

ظرفیت های ثابت سازمانی، بازده های تسهیل کننده و هزینه های پابین تر، تبدیل به یک منبع قابل استفاده مجدد می شود که می تواند ثروت مزیت رقابتی را فراهم کند.

مدل بهره وری منابع انسانی در مدیریت دانش

در مدل بهره وری منابع انسانی و مدیریت دانش، سطرها شامل عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی و ستون ها در برگیرنده اجرای فرایند مدیریت دانش هستند. هر خانه از ماتریس محل تلاقی یک فعالیت از فرایند مدیریت دانش با یکی از عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی در سازمان است. برای آن که در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش (هرخانه ماتریس) وظیفه مدیریت دانش به خوبی انجام شود باید نکات و فعالیت های مربوط به عوامل انسانی، مشخص و رعایت شوند. اجرای این ماتریس بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند و باید به صورت پویا و یکپارچه در نظر گرفته شوند. نکته ای که برای انجام موفقیت آمیز مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی وجود دارد. ایجاد یا رفتار مناسب (بهره ور) در انسان در زمینه مدیریت دانش است. این امر را می توان نوعی شایستگی رفتاری کلیدی به نام شایستگی رفتاری به شمار آورد. شایستگی رفتاری انسانی از راه برقراری پیوند مناسب بین عنصر دانش، انگیزش و ساختار بروز می کند. این عناصر را می توان به گونه ای با سه فاکتور اصلی بهره وری از دیدگاه مدیریت دانش به صورت زیر منطبق کرد.

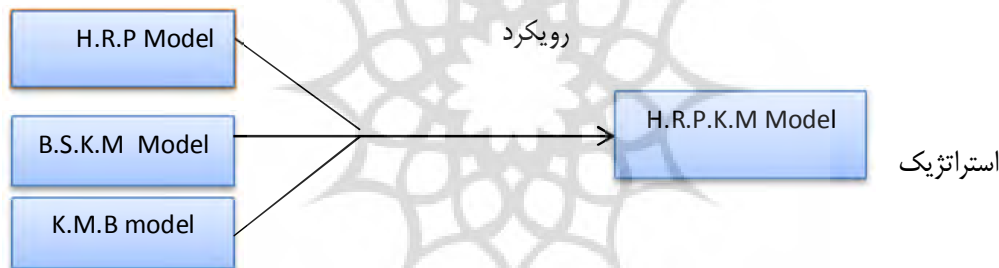
۱- **دانش:** به عنوان توانایی عملی، قضاوت در این مورد که چه کاری باید انجام شود و با توجه به شرایط موجود چه کاری را می توان انجام داد (قابل تطابق باتوانستن).

۲- **انگیزش:** به عنوان عوامل فردی عمل می کند. تحقیق به کارگیری دانش در مرحله نخست مشروط به داشتن انگیزه است (قابل تطابق خواستن).

۳- **ساختار:** برای همکاران این موقعیت را فراهم می آورد که دانش خود را به کار گیرند یا امکان به کارگیری آن را فراهم کنند (قابل تطابق با امکان داشتن).

نتیجه این که چنانچه انسان بخواهد، بتواند و امکان داشته باشد، دانش خود را به صورت فعال به کار گیرد، می توان چنین ادعا کرد که شایستگی های رفتاری بالقوه او در عمل به کار گرفته شده و به فعلیت در آمده است (افراه، ۱۳۸۴). مدل بهره وری منابع

انسانی و مدیریت دانش بارویکرد استراتژیک در پایان مدلی از تلفیق سه مدل بهره‌وری منابع انسانی، مدل سنگ بناهای مدیریت دانش و مدل پایه‌های مدیریت دانش، مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش ارائه می‌گردد. پایه‌های مدیریت دانش، مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش ارائه می‌گردد. با این تفاوت که در مدل پایه‌های مدیریت دانش که بر سه پایه انسان، ساختار و فناوری اطلاعات بود. بر چهار پایه انسان، فرایند، ساختار و فناوری اطلاعاتی قرار می‌گیرد و انسان نیز به عنوان مهم‌ترین سرمایه فکری، دارای شایستگی‌های محوری، مزیت رقابتی و نیز محوواصلی دانش در سازمان در مرکز ثقل و نقطه محوری قرار می‌گیرد و ساختار و فناوری اطلاعات و فرایند دانش از مسیر سنگ بناهای مدیریت دانش با رویکردی استراتژیک که با توجه به رسالت و اهداف سازمان و راستای کارکردها و استراتژی سازمان جهت تحقق آن اهداف با تحلیل تهدیدها و فرصت‌های بیرونی محیطی و نقاط ضعف و قوت درونی سازمان برای بهره‌گیری حداکثری از امکان محیطی و سازمانی و افزایش خواستن و توانستن دارایی انسان همگام با بهبود بهره‌وری منابع انسانی، بهره‌وری کل سازمان انسانی، مدل سنگ بناهای مدیریت دانش و مدل پایه‌های مدیریت دانش، مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش ارائه می‌گردد. را نیز افزوده و دانش را بسط و توسعه می‌دهد. تلفیق این مدل‌ها با رویکردی استراتژیک در نمودار زیر به چشم می‌خورد.



نتیجه‌گیری:

با توجه به تعاریف فوق، این نتیجه حاصل می‌شود که اهمیت بهره‌وری با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی فناوری، سرعت اطلاعات و تنوع سلیقه‌ها برکسی پوشیده نیست. امروزه بهره‌وری و کارایی جایگاه ارزشمندی نزد مدیران دارد و همه در جست و جوی کارایی بیشتر و اثربخشی فزون‌ترند و تلاش آنان نیز در همین راستا شکل می‌گیرد تا ثبات سازمان را در دنیای پر رقابت تضمین کنند. بهره‌وری به فزاینده‌ای مبتنی بر دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های عقل انسان آموزش دیده است. مدیریت دانش با ابزار دانش و کاربردی کردن آن و استفاده از منابع و ذخایر پنهان و آشکار دانش در سازمان و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش در سازمان، می‌تواند کی ابزار و شیوه موفق در جهت هرچه کارآمدتر نمودن آنها به شمار رود. فرق اساسی سازمان‌های دانش‌محور با بقیه سازمان‌ها در این است که در این گونه سازمان‌ها تولید دانش به عنوان یک مأموریت اصلی محسوب شده و بنابراین شیوه مدیریت دانش و مکانیزم‌هایی که برای عملیاتی کردن

استراتژی‌های مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها، طراحی و اجرا می‌شود، با سایر سازمان‌ها که شیوه‌ها و الگوهای خاص مدیریتی، متناسب با نوع مأموریت‌شان دارند، تفاوت خواهد داشت. وجه غالب تعاریف در این است که مدیریت دانش را به عنوان یک فرایند در نظر گرفته‌اند که این فرایند مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را در ارتباط با سایر فرایندهای سازمانی انجام می‌دهد. این فرایند موضوعات مختلف و متنوعی را شامل می‌شود و به نتایج گوناگونی در سازمان منتهی می‌شود که به‌طور عمده حول محور بهره‌وری بیشتر سازمان، دستیابی بیشتر سازمان به اهداف سازمانی، تولید دانش، افزایش مزیت رقابتی، تشویق به یادگیری و نوآوری، بهبود تصمیم‌گیری در سازمان و ایجاد ارزش برای مشتری، دور می‌زنند. اگر چه نتایجی هم چون بهبود عملکرد کارکنان، حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانش در سازمان و بهبود و اصلاح درک کارکنان و انعطاف‌پذیری سازمانی نیز از جمله مواردی هستند که به عنوان نتیجه فرایند مدیریت دانش در سازمان مورد توجه نظریه‌پردازان قرار گرفته است. نگاه فرایندی به سیستم مدیریت دانش در سازمان، به‌ویژه در سازمان‌های دانش محور، باعث می‌شود تا هم جایگاه این فرایند، متناسب با مأموریت سازمان، به‌خوبی و به درستی تعریف و تبیین شود و در نقشه فرایندهای سازمان به‌خوبی ارتباط و تعامل آن با سایر فرایندهای سازمانی مشخص و تعریف شود و هم این‌که شاخص‌های اثربخشی و کارایی برای فرایند تعریف شود و مجموعه‌نهایی که باعث تبدیل ورودی‌های فرایند به خروجی‌های آن می‌شود و منابع و امکانات مورد نیاز برای این فعالیت‌ها، کاملاً مشخص شوند و در نتیجه بتوان با محاسبه و پایش شاخصها در جهت هدف‌گذاری و بهبود فعالیت‌های دانشی در سازمان اقدام نمود. بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک از مفاهیمی هستند که کاملاً با هم در ارتباط بوده و همدیگر را تکمیل کرده و خاصیت هم‌افزایی دارند و هر سه موجب افزایش توانمندی منابع انسانی و افزایش قدرت رقابت سازمان‌ها می‌گردند. بنابراین، مدیران نمی‌توانند بدون توجه به هر یک از آنها انتظار موفقیت در امور دیگر و، در نهایت، تحقق مطلوب اهداف سازمانی را داشته باشند. به همین دلیل توصیه می‌شود که مدیران درک خود را از این مفاهیم افزایش داده و در عمل نیز برای عملیاتی شدن آنها اقدامات لازم را انجام دهند.

منابع:

۱. ابطحی، سید حسن؛ صلواتی، عادل (۱۳۸۵). «مدیریت دانش در سازمان». تهران، پیوند نو، ص ۸۹-۵۴.
۲. افزاره، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر
۳. احمدی، سید علی اکبر، صالحی، علی. (۱۳۹۰). مدیریت دانش، تهران: نشر
۴. البرزی، صدرالله. (۱۳۸۴). مدیریت دانش. روزنامه همشهری، ص ۱۰
۵. امین پور، فرزانه. (۱۳۸۵). «مدیریت دانش در سازمان»، کنفرانس مدیریت تحول اصفهان.
۶. پروکوپنکو، جوزف، نورث کلاوس. (۱۳۸۰). «مدیریت بهره‌وری و کی فیت»، جلد ۱ و ۲ ترجمه: گروه مترجمان، چاپ اول، تهران، کارآفرینان بصیر
۷. پروکوپنکو، جوزف، (۱۳۷۲). «مدیریت بهره‌وری»، ابراهیمی مهر، مؤسسه کار و تامین اجتماعی، تهران، ص ۳۷، چاپ اول
۸. رادینگ، آلن، (۱۳۸۳). مدیریت دانش. ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت.
۹. روغنی زنجانی، مسعود، (۱۳۷۴). نقش تکنولوژی در بهبود بهره‌وری، مجموعه سخنرانیهای سمینار بهره‌وری، سازمان ملی بهره‌وری ایران. تهران
۱۰. داوونپورت، تامس ایچ، پروساک لارنس (۱۳۷۹). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو
۱۱. دری نجف‌آبادی، قربانعلی (۱۳۷۴). اسلام، انسان و بهره‌وری، تهران، ضریح، ص ۱۷.
۱۲. حسن زاده، محمد (۱۳۸۵). مدیریت دانش، مفاهیم و زیر ساخت‌ها، تهران: انتشارات کتابدار.
۱۳. خداداد حسینی، سید حمید، عزیزی، شهریار (۱۳۸۵)، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار اشراقی، ص ۱۱۱

۱۴. سازمان ملی بهره‌وری ایران، (۱۳۷۹)، نگاهی به عملکرد بهره‌وری اقتصاد ایران، هفته‌نامه برنامه، انتشارات سازمان ملی بهره‌وری ایران، شماره ۴۱۳، سال نهم.
۱۵. شاهدلی رفعتی، حسن، حسنوی، رضا، آذین، فرید. (۱۳۸۷)، بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی، شماره ۱۰، ص ۲۳۸.
۱۶. فریدونیان، علیرضا؛ یوسفی، لیلا، (۱۳۸۰)، راهبری و مدیریت: نیروهای دانشگر، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره ۱۱۹.
۱۷. فتحیان، محمد؛ بیک، لیلا؛ قوامیفر، عاطفه. (۱۳۸۴)، نقش مدیریت دانش، در خلاقیت و نوآوری، تدبیر، شماره ۱۶۴.
۱۸. عباسی، زهره، (۱۳۸۶)، مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها، تهران: اولین کنفرانس مدیریت دانش.
۱۹. گولدمن و دیگران، (۱۳۷۳)، عملکردهای مدیریت دانش، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره ۱۱۴، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
۲۰. موسوی، عباس. (۱۳۸۴)، مدیریت دانش، مجله اصلاح و تربیت، شماره ۴۶، ص ۲۱ الی ۲۳.
۲۱. نعمتی، محمدعلی. (۱۳۸۴)، نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمانهای کنونی. مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. شماره اول، دوره پنجم.
۲۲. نمازی، محمد، ابراهیمی، ش (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد مالی جاری و آینده شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. تحقیقات حسابداری، شماره ۴، ص ۲۵ الی ۲۵.
۲۳. یوسفی، محمد. ومبارک، اصغر. (۱۳۹۰)، تحقیق وتوسعه و بهره‌وری کل عوامل تولید در صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره تهران، صفحات ۱۱۳ الی ۱۴.
24. APQC (1999) , Knowledge Management: Consortium Benchmark study, 24
25. Houston, TX, pp. 1-9.
26. Bhatt , G (2000b) , “ Organizing Knowledge in the Knowledge. 25
27. development cycle”, Journal of Knowledge management: Journal of
28. Business Transformation, Vol. 4, No. 1, pp. 15-26.
29. Barclay, R. O ; Murray, P. C. What is Knowledge Management?. 26
30. Knowledge
31. 27. Weick. K. , E. (1993). Sensemaking in organization Thousand oaks: Sage Publi – cations-
32. 28. Nonaka. i&H. Takeuchi/ (1999). ' The Knowledge creating Oxford University Press. 1995.
33. 29. Weick, K. E. and Roberts, K. H. (1993) , “Collective mind in organizations:
34. heedful interrelating on flight decks”, Administrative Science quarterly,
35. Vol38. 99. 357-81.
36. 30. Lynn, G. S. Morone, J. C. and Paulson, A. S. (1996). “Marketing and
37. discontinuous innovation: the probe and learn process, California
38. Management Review. Vol, 38, pp. 8-37.
39. (<http://www.novapdf.com>)
40. <http://www.linkestan.com/news/ARTICLEview.asp?key=641>
41. <http://www.andishehgostar.com>
42. www. sid. ir