

تعاریف مدیریت دانش:

مدیریت دانش ارتقاء یک رویکرد جامع برای شناسایی، تسخیر، بازیافتن، تسهیم و ارزشیابی یک سرمایه اطلاعاتی سازمان است. این سرمایه اطلاعاتی ممکن است، داده ها، اسناد، خط مشی و رویه ها باشد.

مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می پردازد.

مدیریت دانش یعنی استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از کلیه دانش ها و اطلاعات در دسترس سازمان به نفع مشتری و در نتیجه به سود سازمان.

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 .

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.

مدیریت دانش بعنوان جمع آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تعریف شده است.

مدیریت دانش به عنوان مجموعه ای از رویه ها، زیرساخت ها و ابزارهای فنی و مدیریتی است که در جهت خلق، تسهیم و بکارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان ها طراحی شده اند.

مرکز بهره وری و کیفیت آمریکا، مدیریت دانش را فرآیند گسترده کسب، سازماندهی، انتقال و استفاده از اطلاعات در سازمان می داند.

تعاریفی که سایر نظریه پردازان از مدیریت دانش ارائه می نمایند ما را در شناخت هر چه بیشتر آن یاری می رساند.

کارلس آرمسترانگ: مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف از آن بوجود آوردن محیطی اجتماعی و فنی است که بتوان در آن محیط دانش تولید کرده و آن را با دیگران تقسیم نمود.

لاری پروساک: مدیریت دانش تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی پنهان به یک دارایی سازمانی تا همه کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند.

هربرت سنت آنگو: مدیریت دانش یعنی ایجاد نوعی ارزش از دارایی های پنهان سازمان ما زمانی به این هدف دست می یابیم که برای افراد ارزش قائل شویم و توانائی های آنها را برای تولید و جمع آوری و مبادله دانش افزایش دهیم.

توماس دوپورت: مدیریت دانش عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات است به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمان با استفاده بهینه از دانش و یا توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی

(تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری است.

مدیریت دانش، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ است. دانش، مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. دانش به مجموعه اطلاعات، راه کار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیمات مختلف، آموزش مرتبط با آن، نگرش افراد در مشاغل و مسئولیت‌های مختلف در ارتباط با آن گفته می‌شود. دانش هر نفر، حتی در موردی خاص، ممکن است با دیگران متفاوت باشد. دانش زیربنای مهارت و تجربه و تخصص هر فرد است.

هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آنها انباشته شده است. در صورت عدم استفاده از این دانش‌ها، می‌توان شکست سازمان یا بالا بودن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندهای تصمیم‌گیری و عدم استفاده مطلوب از سوابق تجربی و تصمیم‌گیری‌ها را انتظار داشت. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد پرسنل و گروه‌های کاری می‌کنند که به آن «سرمایه دانش» گفته می‌شود.

امروزه سرمایه‌های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانش افراد مهمتر از آن دو بوده و مورد توجه مدیران قرار گرفته است. به بیانی دیگر، مدیریت نیروی انسانی، وجه پیچیده مدیریت دانش است.

مدیریت دانش، طبعاً باعث پیشرفت و تکامل دیگر سیستم‌های سازمان از قبیل TQM و BPR و آموزش‌های سازمانی شده و موقعیت سازمان را در فرصت‌های جدید، تقویت و پشتیبانی می‌کند.

در این سازمان‌ها، مدیریت دانش برای بهینه‌سازی ارتباطات میان کارمندان و بین رده‌های بالای مدیریت به کار گرفته می‌شود. مدیریت دانش در این سازمان‌ها، به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارمندان کمک می‌کند. گرچه دانش می‌تواند توسط افراد کسب شود، ولی برای اینکه سودمند واقع شود، لازم است همه اعضای گروه در آن سهیم شوند.

در متون مدیریت دانش، تأکید بسیاری بر ارتقای فرهنگ سازمانی به سمت اشتراک دانش شده است.

یکی از موانع عمده اشتراک دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی موجود است. در سازمان‌هایی که حفظ و ارتقای موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و دانش کسب شده به آنان قدرت می‌دهد، اشتراک دانش برابر با به خطر افتادن و آسیب‌پذیری موقعیت شغلی تلقی می‌شود. فرهنگ سازمانی را باید به سمتی ارتقا داد که کارمندان مطمئن شوند تمام نظراتشان ارزشمند است و نگران این نباشند که نظراتشان ممکن است نادرست باشد و وجهه خود را از دست بدهند و یا دیگر همکاران آنها ممکن است عصبانی شوند.

اهداف مدیریت دانش:

یکی از اهداف آشکار مدیریت دانش، ایجاد ارزش در سازمان‌هاست. یکی از عمومی‌ترین راه‌های ایجاد ارزش از سوی دانشکاران، پشتیبانی برای تصمیم‌گیری کارآمد است. ایجاد ارزش، لزوماً به معنی ایجاد ارزش اقتصادی نیست. سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و خیریه، به روش‌های غیراقتصادی ایجاد ارزش می‌کنند. آنها چیزی ایجاد می‌کنند که سرمایه

اجتماعی نامیده می‌شود. دانش دانشکارانی که می‌توانند با تصمیم‌گیری مؤثر در سازمان ارزش ایجاد کنند، پیش نیاز مدیریت دانش است.

تبدیل دانش غیررسمی، ذهنی و شخصی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان با ترک همکاری کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه شرکت به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود.

ماسن و پائولین (۲۰۰۳) مطالعه‌ای در مورد درک استنباط مدیران شرکت‌های نیوزیلندی از مدیریت دانش انجام داده‌اند. مدیران مورد تحقیق باید به سؤالات زیر پاسخ می‌دادند:

- ۱- اصلی‌ترین هدف شرکت‌ها برای به‌کارگیری مدیریت دانش چیست؟
- ۲- بزرگترین موانع به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش چیست؟
- ۳- مهمترین عامل موفقیت مدیریت دانش چیست؟

اصلی‌ترین اهداف عبارتند از: تهدید رقبا، آگاهی یافتن از اهمیت دانش و کارآمدی تکنولوژی مدیریت دانش. بزرگترین موانع عبارتند از: فرهنگ سازمانی (فقدان اعتماد، ارتباطات و اشتراک دانش) و نیز فقدان آگاهی و درک و بصیرت درباره مدیریت دانش. مهمترین عامل موفقیت: فرهنگ سازمانی (افراد، اعتماد، اشتراک) است.

فواید مدیریت دانش:

برخی فواید به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، عبارتند از:

- تشخیص کمبودها (خلاها) در دانش سازمانی
- بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی
- یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان
- ارائه کالاها و خدمات دارای ارزش افزوده
- افزایش رضایتمندی مشتریان
- جلوگیری از تکرار اشتباهات
- کاهش دوباره کاری
- صرفه‌جویی در زمان به هنگام حل مسئله
- برانگیختن خلاقیت و نوآوری
- ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مشتریان

روش

فرانس بوتلیبیر و کاتلین شیرر (۲۰۰۲) مطالعه عملی در مورد ۱۲ سازمان (۶ سازمان خصوصی و ۶ سازمان دولتی) انجام دادند تا آنچه را که آنها روش‌های مدیریت دانش می‌نامیدند، مشخص سازد. نتیجه حاصله عبارت بود از:

- ✓ تمرکز بر ارتباطات که گروه‌های همکار و محل‌های پرسش و پاسخ نامیده می‌شود.
- ✓ تمرکز بر ذخیره و بازیابی دانش که بانک‌های اطلاعاتی خبره و دانش نامیده می‌شود.
- ✓ تمرکز بر اشاعه گزیده که آگاهی رسانی‌های اطلاعات و اخبار و یادگیری سازمانی نامیده می‌شود.
- ✓ تمرکز بر عمل که همکاری مجازی نامیده می‌شود.

برنامه های مدیریت دانش و روند تولید دانش:

دیوید اسکایرم (۱۹۹۹)، یکی از نویسندگان معتبر حوزه مدیریت دانش، می‌گوید بیشتر برنامه‌های مدیریت دانش، بر هفت مرحله استراتژیک ذیل تمرکز دارند:

- دانش مشتری: حیاتی‌ترین دانش در بیشتر سازمان‌ها
- دانش در فرایندها: به کارگیری بهترین دانسته‌ها در حال انجام دادن وظایف
- دانش در محصولات و خدمات: راه‌حل‌های هوشمندانه براساس نیازهای مشتریان
- دانش افراد: پرورش و کنترل قدرت ذهنی که ارزشمندترین سرمایه است.
- حافظه سازمانی: اتصال به دروس گذشته یا هر جای دیگری در سازمان
- دانش در ارتباطات: دانش فردی عمیق که همکاری موفقیت‌آمیز را پشتیبانی می‌کند.
- دارایی‌های دانش: اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه فکری شما

روند تولید دانش در سازمان‌ها به اعتقاد نوناکا، از چهار عمل زیر پیروی می‌کند:

- ۱- از ضمنی به ضمنی: زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می‌پردازند.
- ۲- از صریح به صریح: تولید دانش جدید با ترکیب دانش‌های موجود است. مثلاً، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت‌های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آنها، گزارش مالی ارائه می‌دهد.
- ۳- از ضمنی به صریح: تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد.
- ۴- از صریح به ضمنی: وقتی اتفاق می‌افتد که دانش صریح در کارکنان درونی شده و باعث گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می‌شود.

آموزش مدیریت دانش

آموزش ناکافی کاربران، یکی از عوامل شایع عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش است. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که افزون بر نیمی از دلایل عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش، به آموزش ناکارآمد کاربران مربوط می‌شود.

کونینگ، در مقاله خود با عنوان «آموزش مدیریت دانش» ۴ عنصر اساسی مؤثر در برنامه آموزشی مدیریت دانش را معرفی کرده است.

-تکنولوژی اطلاعات و کاربردهای آن

-فرهنگ سازمانی
-مبانی مدیریت دانش
-مبانی اقتصاد و تجارت

و در خصوص تفاوت میان سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش می‌نویسد: مفهوم سازمان یادگیرنده، بر تولید دانش تأکید دارد، در حالی که مدیریت دانش بر گردآوری، سازماندهی و اشاعه دانش متمرکز است. مدیریت دانش، گسترش یافته است تا سازمان یادگیرنده و تولید دانش را پوشش بدهد.

چالش‌های مدیریت دانش

اساسی‌ترین چالش‌های مدیریت دانش، تولید دانش نیست بلکه تصرف دانش و اشاعه آن است. برآستی دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد. روش سنتی اشاعه و تولید دانش، گفت‌وگوهای رو در رو بود، اما امروزه که سازمان‌ها و شرکت‌ها به سوی جهانی شدن حرکت کرده و شکل مجازی پیدا می‌کنند، روش‌های سنتی بسیار کند و غیرمؤثر هستند. بنابراین، لزوماً باید از تکنولوژی برای گردش دانش سود جست.

یکی از دیگر چالش‌های واقعی مدیریت دانش، تدوین تجربیات و عقاید کارکنان به صورتی قابل استفاده برای دیگران است.

Prepared By
Reza.Dastparvari