

اهمیت مدیریت دانش در سازمان ها با تاکید بر تسهیم دانش

علی قاسمی قاسموند

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

E-mail: alighasemi1352@yahoo.com

محمد حسین پور

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، ایران

E-mail: hosseinpour@yahoo.com

ماریا نصیری

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، ایران

E-mail: hosseinpour@yahoo.com

چکیده

دنیای امروز دنیای، تغییر و تحول است. دنیایی که در آن سرعت تغییر و تحولات برون سازمانی گاه بر تحولات درون سازمانی فزونی یافته منجر به حذف گروهی از سازمان ها از چرخه رقابت در بازار می شود. آنچه که به عنوان یک رویکرد موثر و کارآمد می تواند به سازمانها در پیش گرفتن تحولات درونی از تغییرات و تحولات پیرامونی و حفظ بقاء کمک نماید، تجهیز به ابزارهایی می باشد که بتواند حضور سازمان را در این تکاپو تضمین و عرصه رقابت سازمان در بازار با سایر رقبا فراهم نماید. در عصر کنونی که به عصر اطلاعات و دانش مرسوم شده است مزیت اصلی در سرمایه دانشی نهفته است و توسعه و پیشرفت آینده به جوامعی تعلق خواهد داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص می دهند. در طی چند سال اخیر بحث زیادی در مورد اهمیت مدیریت دانش صورت گرفته و هم اکنون مدیریت دانش محور فعالیت های مدیریت در محیط شدیداً رقابتی است. هدف تحقیق حاضر بیان اهمیت مدیریت دانش بعنوان یک منبع استراتژیک در سازمانها میباشد. در تحقیق حاضر با بیان مفاهیم اساسی و زیر بنایی، تعاریف و فرآیندهای مدیریت دانش به بررسی عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش و تسهیم دانش در سازمان پرداخته شده است و با بررسی موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها پیشنهاداتی در جهت هموار نمودن راه برای استقرار مدیریت دانش و ایجاد زمینه های لازم درخصوص به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، تسهیم دانش، سرمایه دانشی

The importance of knowledge management in organizations-with emphasis on knowledge sharing

Abstract

Nowadays is the world of change. The world that the speed of change outside of the organization is more than the speed of change inside the organization and causes some of organization to be omitted of bazaar competition. What can help as an effective and efficient to organization to inside change outstrip outside change and to remain, is equipped with tools which can ensure the presence of the organization in this endeavor and to prepare the organization to compete the competitors in the bazaar. In this age which is well-known as the age of information and knowledge the core advantage is in knowledge capital and nations will improve and progress that have more share of knowledge. In recent years there are a lot of discussion about the importance of knowledge and at the present time knowledge management is base of management activity in the environment which is severely competitive. This paper is aimed to show the importance of knowledge as a strategic resource in organizations. At the present study the basic and fundamental phenomena, definition, process of knowledge management is presented and key factors for successful establishment of knowledge management and knowledge sharing is mentioned. The difficulties regarding establishment of knowledge management is discussed and to pay the way for establishment of knowledge management and knowledge sharing suggestions were offered.

Key words: knowledge management, knowledge sharing, knowledge capital

دنیای امروز دنیای تکاپو، تغییر و تحول است. دنیایی که در آن سرعت تغییر و تحولات برون سازمانی گاه بر سرعت تحولات درون سازمانی فزونی گرفته و منجر به حذف گروهی از سازمانها از چرخه رقابت در بازار می شود. اما آنچه که بعنوان یک رویکرد موثر و کارآمد میتواند به سازمانها در پیشی گرفتن تحولات درونی از تغییرات و تحولات پیرامونی و حفظ بقا کمک نماید، تجهیز به ابزارهایی میباشد که بتواند حضور سازمان را در این تکاپو تضمین و عرصه رقابت سازمان در بازار با سایر رقبا فراهم نماید (محبی مقدم، 1387). در دنیای امروز همه چیز در حال تغییر است و این موضوع در مورد سازمانهایی که ما در آنها زندگی می کنیم و یا با آنها سرو کار داریم نیز مصداق دارد. در محیط متغیر درون سازمان و همچنین محیط آشفته و متغیر بیرون سازمان ها، سبک های مدیریت کلاسیک امروزه کارایی چندانی ندارد (خنیفرو و همکاران، 1387).

هم اکنون مدیران به وضوح دریافته اند که با توجه به تغییرات شگرف و وسیع درون و بیرون سازمان از جمله تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و راهبردی و با توجه به محدودیت های دستیابی به منابع و امکانات و نیز رقابت سخت و نزدیک برای بدست آوردن بازار، برای تحقق اهداف سازمان و بقای آن چاره ای جز روی آوردن به سبک ها و رویکردهای جدید مدیریتی ندارند (خنیفرو و همکاران، 1387).

امروزه، دانش نقش فزاینده ای در توسعه جوامع ایفا می کند و جهان به سوی عصر دانایی محوری پیش می رود. توسعه پایدار و همه جانبه مبتنی بر دانایی و توسعه فناوری شده است. بدیهی است جوامعی که از توانایی بالاتری در زمینه تولید دانش برخوردارند در فعالیت های اقتصادی موفق تر عمل خواهند کرد. پیشتازی در دانش و قدرتی که از تولید، کاربرد، و اشاعه دانش حاصل می شود موجبات موفقیت و برتری جوامعی میشود که بهتر بتوانند دانش را مدیریت نموده و به کار گیرند.

در طی چند سال اخیر در جوامع مختلف بحث های زیادی در مورد اهمیت مدیریت دانش صورت گرفته است (شریف زاده و بودلایی، 1387). هم اکنون مدیریت دانش محور فعالیت های مدیریت در محیط شدیداً رقابتی است (حسنوی و همکاران، 1389).

مدیریت دانش کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است به گونه ای که بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (افرازه، 1389). ارائه دانشی درست، در قالبی درست، در زمان درست، برای اشخاص درست با هزینه ای درست ماهیت عملکرد درست مدیریت دانش است.

دانیپورت¹ در تعریف خود از مدیریت دانش آورده است: مدیریت دانش، مجموعه ای از فرایندها برای فهم و بکار گیری منبع راهبردی دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره سازی و بکارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار سازد (حسنوی و همکاران، 1389، 29).

مدیریت دانش رویکردی است ساخت یافته در جهت شناسایی، کسب، ذخیره، بازیابی و استفاده مجدد از دانش موجود در سازمان به گونه ای که سازمان را در حصول به اهداف مورد نظر یاری رساند. مدیریت دانش فرایندی است که با ایجاد زمینه های لازم باعث تشویق کارکنان به تسهیم دانش می گردد.

¹ Davenport

بیان مسئله

در عصر حاضر که توسعه و پیشرفت خصوصا توسعه و پیشرفت پایدار تنها راه موفقیت و دستیابی به اهداف متعالی هر کشور، موسسه، و هر شرکت می باشد، نقش آموزش و توسعه منابع انسانی برجسته و ممتاز میباشد و مطالعات بسیاری که در کشورهای توسعه یافته انجام پذیرفته حاکی از این حقیقت است که در این جوامع آموزش، استفاده از ظرفیت های علمی، دسته بندی یافته ها و تجربیات موفق آن هم به شکل نهادینه و سازمان یافته نقش موثر و تعیین کننده ای داشته است.

در دو دهه اخیر، دانشمندان اذعان داشتند که اساس رقابت در حال تغییر بوده و موفقیت سازمانها به سمت میزان تاکید و توجه آنان بر دانش مرتبط است. این مسئله، بسیاری از سازمانهای پیشرفته را بر آن داشت تا دانش را در سازمان خود مدیریت کرده آن را به بهترین شکل ممکن، مورد توجه قرار دهند. (افرازه، 1386).

امروزه دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و نیز 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 بعضا ناممکن است. (افرازه، 1389).

به اعتقاد کینگ² (1999) مدیریت دانش عبارت است از فرآیند ایجاد، سازماندهی، اشاعه و حصول اطمینان از درک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک کار. به عقیده گرتین³ (1999) مدیریت دانش شامل مجموعه ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فن آوری های بکار گرفته شده است که به افراد در زمینه تسهیم و بکارگیری دانششان جهت مواجهه با اهداف خود یاری میرساند (حسنوی و همکاران، 1389، 28).

اهمیت موضوع

دانش و سرمایه های فکری، پایه و اساس شایستگی های اصلی و نیز راهبردی برای عملکرد بهتر میباشد. در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هم توجه به دانش موجود و استفاده موثر از آن و هم ایجاد ساختاری برای استفاده از دانش نوین اهمیت بسیار دارد. سازمانها باید به همه این امور توجه داشته باشند؛ زیرا مدیریت دانش همچون یک استراتژی کاری، همزمان در کل سازمان عمل میکند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک سازمان محسوب میشود. این ابزار در سازمان قدرت ایجاد میکند تا چالش های بیرونی را برطرف سازد. پیتز دراکر عقیده دارد راز موفقیت سازمانها در قرن 21 همان مدیریت دانش است. بنابراین، در هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری شده و موسسات باید با برنامه ریزی برای آن اقدام کنند (برگرون، 2003، مقدمه مترجم).

مدیریت دانش، کمک می کند تا سازمان برای حل معضلات، یادگیری پویا، تصمیم گیری و برنامه ریزی استراتژیک، بر روی کسب، ذخیره و بهره برداری از دانش متمرکز شود. به این ترتیب مدیریت دانش نه تنها از تباهی سرمایه های فکری جلوگیری کرده، بلکه آن را افزایش داده، انعطاف بیشتری به سازمان می بخشد (افرازه، 1389).

مدیریت دانش با فرآیند شناسایی دانش و افراد دانشور در سازمان و ثبت مشخصات و اطلاعات آنها باعث دسترسی آسان و سریع و مطمئن به منابع دانش درون سازمان میشود تا در مواقع لزوم به راحتی و با حداکثر سرعت نیازهای دانشی سازمان برطرف شود. با اجرای مدیریت دانش سازمانها قادر خواهند بود دانش خود را بازیابی نمایند، به گونه ای که با خروج نیروها از سازمان، دانش سازمانی از سازمان خارج نشود.

² King

³ Gurteen

هدف تحقیق حاضر بیان اهمیت مدیریت دانش بعنوان یک منبع استراتژیک در سازمانها میباشد. در تحقیق حاضر مفاهیم اساسی و زیر بنایی مدیریت دانش، تعاریف و فرآیندهای مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش و تسهیم دانش در سازمان به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است و موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت پیشنهاداتی در جهت ایجاد زمینه های لازم برای استقرار مدیریت دانش و به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان ارائه گردیده است.

تعاریف و مباحث تئوریک مرتبط با موضوع

سلسله مراتب دانش

سلسله مراتب دانش در چهار مرحله به پیش می رود. ممکن است بررسی تفاوت داده ها و اطلاعات و دانش، بحثی مقدماتی به نظر آید، اما تاکید به این نکته که داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد امری مهم است چرا که درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری اهمیت زیادی در موفقیت کارهای عملی در مدیریت دانش دارد.

داده، اطلاعات، دانش و خرد گرچه در امتداد هم قرار دارند ولی هر کدام از آن ها در واقع شکل تکامل یافته و سطح بالاتر از مرحله قبل می باشد و زمینه ساز ایجاد مرحله بعد می باشد. در این سلسله مراتب داده اولین سطح و خرد در بالاترین سطح قرار دارد. یکی از پیشرفت های مهم در مسیر تعریف دانش شناسایی تمایز میان دانش، اطلاعات و داده است، این مفاهیم از نظر مدیریتی ارتباط سلسله مراتبی با یکدیگر دارند..

الف - داده

داده در پایین ترین سطح سلسله مراتب دانش قرار دارد. داده ها حقایق و اعدادی هستند که از آنها اطلاعات به دست می آید. داده ها از ترکیب یک سری علائم ساخته می شوند. داده ها مشاهدات، حقایق و اعداد هستند که از آنها اطلاعات به دست می آید.. داده مبنا و زیربنای تشکیل دهنده اطلاعات میباشد و صرف گردآوری داده نمیتوان بر مبنای آن تصمیم اتخاذ کرد.

ب - اطلاعات

اطلاعات، داده های دسته بندی شده در یک زمینه خاص هستند. اطلاعات مجموعه ای از داده ها، توضیحات و تفاسیر معنی دار راجع به رویداد یا فرآیندی ویژه است. اطلاعات یعنی داده های مربوط و هدفدار، اطلاعات، قالب دار، تصفیه و خلاصه شده داده ها هستند. اطلاعات، سازمان یافته، ساخت یافته، ترجمه شده، خلاصه شده داده ها هستند. اطلاعات زمانی ایجاد می شوند که انسان به داده ها معنی می بخشد. اطلاعات معمولاً به صورت نمایش ساختارمند و مرتب داده ها بروز می کند.

ج - دانش

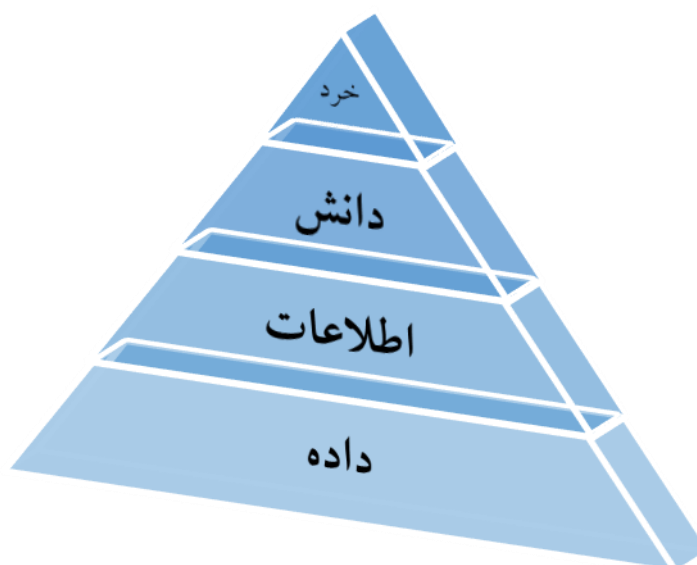
وقتی که اطلاعات تحلیل، پردازش و وارد متن می شوند تبدیل به دانش می گردد. می توان دانش را ترکیب سازمان یافته افکار، قواعد، رویه ها و اطلاعات دانست.

دانش همان صورت ذهنی ایده ها، واقعیت ها، مفاهیم، داده ها و تکنیک های ثبت شده در حافظه انسان است. از این رو می توان گفت که دانش، مبتنی بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزش های شخصی، همراه با تصمیم و عمل فرد، دگرگون و باور می شود و به همین دلیل، دانش هر شخصی با دانش فرد دیگری که اطلاعات را دریافت می کند، یکسان نیست..

د- خرد

وقتی که دانش برای تصمیم گیری و بهبود تصمیمات، فرآیندها و بهره وری یا سودآوری به کار گرفته می شود تبدیل به خرد می شود. برای خردمند بودن، افراد نه تنها باید دانش کسب کنند بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم به آن دانش را نیز داشته باشند. خرد عبارت است درک ماهیت اصول حاکم بر الگوهای دانش. زمانی که دانش بر اساس قوه عقل با هدایت الهی به رویکردهای عقلانیت تجهیز شود دانایی و خردورزی تولید می شود .

سلسله مراتب دانش را می توان به شکل یک هرم نشان داد که پایین این هرم داده و در رأس این هرم خرد قرار دارد. همانطور که در شکل 1 نشان داده شده است در پایین ترین مرحله داده و در مرحله بالاتر اطلاعات قرار دارد، پس از آن دانش و در بالاترین سطح هرم خرد قرار دارد. نکته حائز اهمیت این است که داده و اطلاعات قابل کدگذاری بوده و واضح می باشد و براحتی قابل انتقال می باشد. دانش بیشتر حالت ضمنی و مفهومی داشته و انتقال آن به سادگی انتقال داده و اطلاعات نمی باشد. داده و اطلاعات را بوسیله فناوری اطلاعات براحتی می توان انتقال داد اما در انتقال دانش نقش انسان مهم و برجسته می باشد و اصولاً انتقال دانش بدون دخالت عامل انسانی ناممکن است. خرد در مرحله بالایی دانش قرار دارد و حالت قضاوتی دارد و همه سطوح قبلی خود را شامل می شود.



شکل 1- سلسله مراتب دانش

تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش و قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازایی آنها. مدیریت دانش، مجموعه ای از فعالیت های سازمانی برای خلق، کسب، توزیع دانسته ها و ارتقای به اشتراک گذاری دانش

در داخل سازمان و محیط پیرامون آن است. مدیریت دانش عبارت از اعمال مدیریت و زمینه سازی برای تبدیل دانش ضمنی به آشکار و بالعکس در داخل یک سامان از طریق گردآوری و به اشتراک گذاری و استفاده از دانش به عنوان سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است.

به اعتقاد اسمیت گاندی (2004) مدیریت دانش سازمان دادن برای دانستن است. کوششی است هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن حافظه جمعی سازمان برای بهبود تصمیم گیری، افزایش بهره وری نو و آوری است (حسنوی و همکاران، 1389).

مدیریت دانش؛ فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان مناسب است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می پذیرد .

انواع دانش مورد نیاز سازمان

کاربرد و انواع دانش های مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریتی را می توان به صورت جدول 1 فهرست بندی کرد.

جدول 1- انواع مختلف دانش های مورد نیاز در سازمان

دانش مورد نیاز:	به منظور:
دانش ساختار	تغییر در ساختار
دانش فرایند	بهینه سازی فرایند
دانش منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
دانش پروژه ای	یکپارچه سازی تخصصی
دانش هدایت، کنترل	شناسایی مفید بودن طرح ها

در ادامه به اختصار هر یک از انواع دانش های نامبرده توضیح داده می شود.

دانش ساختاری: قواعد ساختارهای مناسب سازمانی و نحوه تغییر آن را در بر داشته و مواردی همچون ساختار تخت، گروه های خودگردان کاری و شبکه های کار مجازی را به عنوان اصول در دستور کار خود دارد.

دانش فرآیند: بوسیله این نوع از دانش، تجزیه و تحلیل فرآیندهای کاری و به دنبال آن بهینه سازی آنها میسر می شود. در این زمینه، معمولاً تغییر جریان های کاری و ایجاد شکل های جدید ارتباطی و فرآیندی انجام می شود.

دانش منابع انسانی: این دانش شایستگی ها و قابلیت های همکاران داخلی را در نظر دارد و در رابطه با حوزه کاری سازمان شامل اطلاعاتی راجع به موسسات همکار، رقبا، مشتریان، مشتریان بالقوه و متخصصان بیرونی می شود.

دانش پروژه: مهارت ها، گزارشات، تخصص های کسب یا ذخیره شده در رابطه با نحوه انجام کار را مورد توجه و مطالعه قرار می دهد.

دانش هدایتی: دانش عکس العمل سازمان در مورد شناسایی و نحوه دستیابی به هدف هایی که به قوه درک جمعی

وابسته است و از نوع دانش ناآشکار می باشد (جعفری و همکاران، 1390).

دانش تصریحی، دانش ضمنی، انتقال و تسهیم دانش

به عقیده نانوکا و تاکوچی⁴ (1995) بسته به این که دانش، از لحاظ فیزیکی در کجا قرار داشته باشد، به دو نوع تصریحی

و ضمنی تقسیم بندی می شود (حسنوی و همکاران، 1393).

الف: دانش تصریحی، دانشی است که می تواند بصورت رسمی و زبانی بیان گشته و شامل جملات دستوری، فرمول های

ریاضی، شرح جزئیات، دست نامه ها و غیر بوده و در میان افراد به صورت رسمی و آسان قابل انتقال است. دانش صریح دانشی

است که مدون و یا به فرمت های خاصی ارائه شده است. مثلاً توضیح داده یا ثبت و مستند شده و بنابراین به آسانی می توان

دیگران را در آن سهیم نمود.

دانش صریح، می تواند در اشکال دست نامه ها، روش های کاری نوشته شده، بایگانی های تجاری، مجله یا مقالات مجلات،

کتاب ها، صفحات وب، بانک های اطلاعاتی، اینترنت ها، ایمیل ها، یادداشت ها، ارائه های گرافیکی یا منابع دیداری و شنیداری،

تدوین شده باشد (جعفری و همکاران، 1390).

ب: دانش ضمنی: این دانش، مجموعه ای از دانش کسب شده است که تجلی نیافته است، جنبه نهفته دارد و دیگران از

آن چندان اطلاعاتی ندارند (حمیدی زاده، 1389). دانش ضمنی دانشی عمیق در ضمیر ناخودآگاه است و توضیح آن برای

دیگران دشوار می باشد (برگرون، 2003).

دانش ضمنی از ترکیب اطلاعات دریافتی شخص از محیط پیرامون خود با زمینه های فکری و تجربیات او شکل

می گیرد. چنین دانشی در پیشبرد اهداف شخصی و سازمانی نقشی تعیین کننده دارد اما مدیریت نظام یافته و همچنین انتقال

آن به افراد دیگر به سختی انجام می شود (حسن زاده، 1387).

ج- مارپیچ دانش: نانوکا و تاکوچی با توجه به همگرایی بین دانش پنهان و دانش آشکار مدلی را پایه گذاری کردند

که به نام خودشان معروف شده است این مدل تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و ضمنی مبدول داشته، به نحوه تبدیل آنها

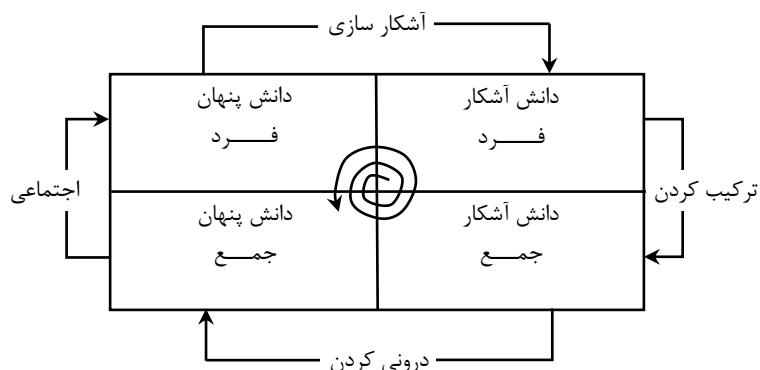
به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی، سطح فردی، گروهی و سازمان، توجه دارد.

در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به صورت حرکت مارپیچی

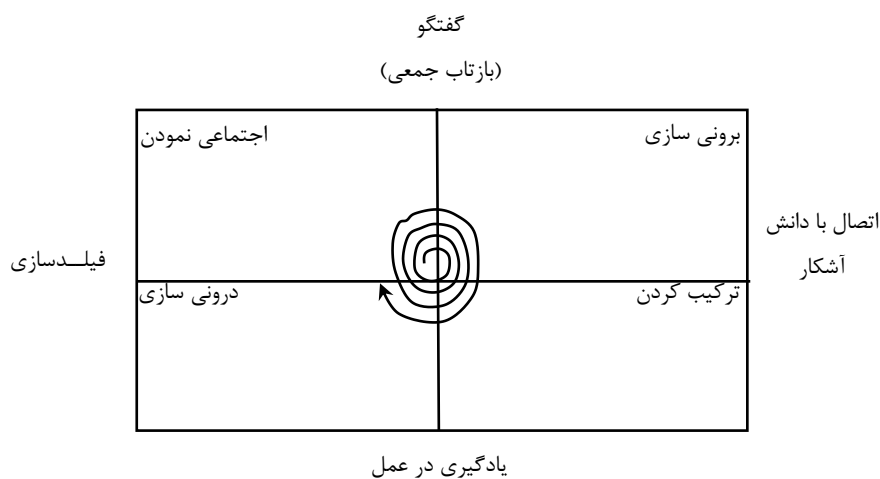
فرآیندی مستمر، فرض شده است. چهار مرحله از تبدیل این دو دانش که به صورت حرکت مارپیچی در نظر گرفته شده در

شکل های 2 الف و شکل 2 ب نمایش داده شده است:

⁴ Nonaka and Takechi



شکل 2- الف مدل حلزونی دانش نانوکا (نانوکا و تاکوچی، 1995)



شکل 2- ب مدل حلزونی دانش نانوکا (نانوکا و تاکوچی، 1995)

نانوکا می گوید: اطلاعات، ماده خام دانش فردی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل می دهد. برای خلق دانش سازمانی باید دانش فردی چه عینی و چه ضمنی، برون شود. بنابراین انتقال دانش فردی به دانش سازمانی با اجتماعی کردن یا جامعه پذیری، برون سازی، درون سازی و ترکیب اتفاق می افتد. این دو دانش می توانند به صورت های زیر به هم تبدیل شوند.

1- دانش ضمنی به دانش ضمنی: اجتماعی کردن

انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر، اجتماعی سازی یا جامعه پذیری نامیده شده است. این روش عبارت است از تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی جدید از طریق روابط و تعاملات اجتماعی، اشتراک گذاری تجربه در بین اعضا سازمان به صورت کارآموزی، تقلید و تمرین از طریق استاد-شاگردی، ملاقات ها و مباحث تیمی.

2- دانش ضمنی به دانش آشکار: برون سازی یا تدوین دانش

تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار به طور معمول از طریق بیان، اظهار دانش ضمنی و تبدیل آن به صورت آشکار

صورت می گیرد. تهیه یک گزارش یا مستندسازی بهترین تجربیات و درس های آموخته شده از گذشته، نمونه هایی از تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار هستند.

3- تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی: درون سازی یا یادگیری

تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی به کارکنان توانمندی می دهد تا دانش را به گونه ای در پاسخ و رفتار خود ادغام کنند که در مواجهه با موفقیت یا مشکلی که کاربرد دانش لازم است آن را به کار گیرند. درونی سازی، ایجاد دانش ضمنی جدید از دانش آشکار می باشد. مانند یادگیری و فهم نتایج از مطالعه یا گفتگو، یادگیری از مباحثات گروهی مکتوب و یا یادگیری از یک گزارش مستند.

4- دانش آشکار به دانش آشکار: ترکیب دانش یا انتشارسازی

تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار، توسط دارندگان دانش که آن را با یکدیگر سهیم می شوند صورت می گیرد. مانند ارائه یک مقاله جدید در ادامه یک مقاله و یا ایمیل کردن یک گزارش.

انتشارسازی روشی است که از طریق آن، دانش می تواند در تمام سازمان به کار گرفته شود. روش ترکیب، شامل ایجاد دانش آشکار جدید از طریق ادغام، طبقه بندی، دسته بندی و ترکیب دانش آشکار فعلی می باشد، مانند توجیه مفاهیم و ساخت الگو (جعفری و همکاران، 1390).

د: ارتباط دانش آشکار و دانش ضمنی: دانش آشکار و دانش ضمنی مکمل یکدیگرند و این بدین معناست که برای ایجاد دانش، توجه به هر دو نوع آن ضروری است. از این رو دانش از طریق تعامل بین دانش ضمنی و دانش آشکار ایجاد می شود. یکی از چالش های اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش آشکار است. مهم ترین چالش یک سازمان باید ایجاد توازن بین دانش ضمنی ایجاد شده توسط افراد و دانش آشکار مورد نیاز برای برقراری ارتباط و اتحاد موثر باشد. بدین معنی که با آشکار نمودن دانش سازمان و از طریق حفظ دانش افرادی که آنجا را ترک می کنند؛ دانش سازمانی، محفوظ نگه داشته شود.

فرآیندهای مدیریت دانش

فرآیندهای مدیریت دانش را می توان شامل مراحل زیر دانست.

1- شناسایی دانش

2- کسب دانش

3- توسعه دانش

4- تسهیم دانش

5- بهره گیری از دانش

6- ذخیره سازی دانش

7- ارزیابی دانش

1- شناسایی دانش

کشف دانش شامل فرآیندهایی است که دانش مورد نیاز شما را پیدا کند. شناسایی منابع دانش درون و برون سازمانی در این حوزه بسیار مهم است (جعفری و همکاران، 1390).

2- کسب دانش

کسب دانش شامل فرآیندهایی است که طی آن دانش مورد نظر در اختیار سازمان قرار می گیرد. سازمان ها دانش مورد نیاز خود را از منابع داخلی و خارجی به دست می آورند.

الف) کسب دانش از منابع داخلی. تخصص ها، حافظه ها، اعتقادات و فرضیات کارکنان از منابع اصلی دانش داخلی سازمان به شمار می رود.

ب) کسب دانش از منابع بیرونی. دانش کارکنان بیرونی، دانش شرکت های دیگر، دانش ذینفعان مانند مشتریان، اکتساب تولیدات دانش، منابعی هستند که موجبات کسب دانش از منابع بیرونی را فراهم می آورند (پیشه ور، 1390).

3- توسعه دانش

توسعه دانش شامل همه آن تلاش های مدیریتی می شود که سازمان از طریق آن آگاهان تلاش می کند تا به کسب قابلیت هایی بپردازد که خود فاقد آنهاست، یا به خلق قابلیت هایی بپردازد که هنوز در درون و بیرون شرکت وجود ندارد (پیشه ور، 1390).

4- تسهیم دانش

الف- تعریف تسهیم دانش:

در این قسمت ابتدا تسهیم دانش تعریف و سپس عوامل موثر در تقویت تسهیم دانش، و عواملی که از تسهیم دانش در سازمان جلوگیری می کنند بیان می گردد.

دانش بایستی در سازمان به راحتی تبادل شود. مساله وقتی پیچیده می شود که بخش عمده از دانش سازمانی در اذهان نخبگان است و استخراج آن فرآیندهای خاص خود را می طلبد. به اشتراک گذاری دانش ممکن است از طریق جلسات بحث گروهی، سوال و جواب نخبگان و یا حتی ارسال یک ایمیل به اعضای سازمان باشد (جعفری و همکاران، 1390).

انتقال و انتشار دانش عبارتست از حرکت و جابجایی سازمانی و تکنولوژیکی اطلاعات، داده ها و دانش. ظرفیت یک سازمان برای انتقال دانش، در واقع ظرفیت سازمان برای انتقال قدرت و به اشتراک گذاشتن آن است. روش انتقال دانش می تواند عمدی یا غیرعمدی باشد. روش عمدی، شامل انتقال مکانیکی، الکترونیکی و شخصی اطلاعات و دانش از قبیل گزارشات، آموزش، جلسات توجیهی و تورها می باشد. روش غیرعمدی از قبیل گردش مشاغل و شبکه های غیررسمی می باشد (پیشه ور، 1390).

هر قدر شرکت پیچیده تر و بزرگتر باشد احتمال اینکه بتوانیم اطلاعات مورد نیاز خود را از اتاق یا دفتر همجوار به دست آوریم، کمتر خواهد بود. هر قدر سازمان بزرگتر باشد، احتمال وجود دانش مورد در شرکت بیشتر و در عین حال احتمال تعیین زمان و مکان کسب دانش مورد نظر کمتر خواهد بود (پیشه ور، 1390).

مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مور نیاز و چگونگی انتقال دانش به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می گیرد (افرازه، 1389).

ب- عوامل مؤثر در تقویت تسهیم دانش در سازمان:

برخی از مهم ترین عوامل که می توانند تبادل دانش در سازمان را تقویت نماید عبارتند از:

1- ایجاد گروه هایی برای بحث و تبادل نظر درمورد مسائل موجود و ارزیابی عملکرد آنها. برای مثال این گروه ها می توان به حلقه های کیفیت اشاره کرد.

2- ایجاد سیستم ارزیابی و پاداش دهی مشوق به اشتراک گذاری دانش.

3 - ایجاد تابلوی سؤال در سازمان و در نظر گرفتن پاداش برای طراحان و پاسخ دهندگان سئوالات.

4- در نظر گرفتن پاداش برای آورندگان و ارائه کنندگان دانش به سازمان از درون و بیرون سازمان.

5- استخدام افراد با انگیزه بالا برای یادگیری و یاددهی.

6- ایجاد فرهنگ تحمل و بخشش خطا در سازمان.

7- عادلانه کردن فرآیند تصمیم گیری از طریق درگیری کردن افرادی که تحت تاثیر یک تصمیم قرار خواهند گرفت در تولید آن تصمیم و نیز شفاف سازی فرآیند تصمیم گیری.

7- غلبه بر مکانیزم های مقاومت در برابر به اشتراک گذاری دانش از طریق یک سیستم اطلاعاتی باز و شفاف که هر گونه احساس ترس و شرم از به اشتراک گذاری دانش را رفع نماید (جعفری و همکاران، 1390).

ج- عوامل مانع از تسهیم دانش در سازمان:

تسهیم و انتقال دانش در سازمان همواره به آسانی و با سهولت صورت نمی پذیرد. بعضی از مواردی که از انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان جلوگیری می کند عبارتند از:

1- تمایل شدید به پیشروی عملیات و عدم ایجاد وقت برای تفکر

2- مخالفت با آموزش یا با سرمایه گذاری روی آموزش در مقابل نیازهای فوری و آشکار

3- عوامل فردی پنهان

4- فراوانی دستورات بالا به پایین و سرپرستی شدید و فقدان وانهادن اختیار واقعی

5- هزینه بر بودن انتقال دانش

6- ظرفیت ادراک واحدهای دریافت کننده دانش

7- تغییر و دگرگونی محتوی و مفهوم پیام به صورت عمدی یا غیرعمدی (پیشه ور، 1390)

8- عدم وجود زیرساخت های فنی لازم جهت انتقال دانش

9- عدم اطمینان کافی کارکنان به سازمان

10- عدم وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد و منصفانه

5- نگهداری دانش (ذخیره سازی دانش)

برای ذخیره سازی دانش ابتدا باید تشخیص داد که چه دانشی مهم است و باید نگهداری شود و چگونه می توان آن را به بهترین نحو نگهداری کرد.

6- بکارگیری دانش

اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات استفاده کرد. (افرازه، 1389)

7- ارزیابی دانش

در پایان هر سیکل دانشی، بایستی دانش به دست آمده به لحاظ میزان رشدی که در سازمان ایجاد نموده، ارزیابی شود.

ارزیابی دانش فرآیندهای گوناگونی دارد که هر یک با توجه به نوع هدف سازمان، به تحلیل هزینه ها و درآمدها و نتایج کیفی و کمی می پردازد.

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

به اعتقاد حسنوی و همکاران الزامات و زیرساخت های بسیاری باید آماده باشد تا بتوان یک برنامه مدیریت دانش را در سطح سازمان اجراء نمود. از میان عوامل کلیدی اجرای موفق مدیریت دانش می توان به فرهنگ سازمانی، رهبری سازمانی، توجه به افراد، سواد اطلاعاتی، محیط خارجی و زیرساخت فناوری اطلاعات اشاره نمود.

الف- فرهنگ سازمانی

پیاده سازی موفق مدیریت دانش و دانش آفرینی در سازمان، مستلزم فراهم نمودن بسترهای فکری و فرهنگی این امر می باشد. ترویج فرهنگ یگانگی و احساس تعلق افراد به سازمان و ایجاد حس اعتماد میان آنان و فراهم سازی محیطی توأم با اشتراک، انتقال و تقابل دانش، علاوه بر اینکه مقاومت در برابر تغییر در کارکنان را به حداقل می رساند، از سرمایه مشارکت و هم فکری آنان نیز سود می برد.

ب- رهبری سازمان

امروزه هنر مدیریت در سازمان ها، در حال تبدیل شدن به هنر مدیریت دانش است. به این معنی که یک مدیر، صرفاً افراد را مدیریت نمی کند بلکه دانش آنان را مدیریت می نماید و رهبری، یعنی فراهم کردن شرایط مناسب برای تولید دانسته های ارزشمند از طریق سرمایه تفکر نیروی انسانی و به انجام رسانیدن این کار به طریقی که افراد را به مسئولیت پذیری شخصی ترغیب کند.

ج- توجه به افراد

به عقیده اسمیت و مک کین (2003) در شرکت های مدرن امروزی، توجه به افراد در فرآیند مدیریت دانش از

جنبه های زیر دارای اهمیت می باشد:

الف- کار را افراد انجام می دهند و نه ساختار و فرآیندها. نبوغ حقیقی سازمان بصورتی غیرعادی، فی البداهه و اغلب از طریق رهیافت های شهودی است. افراد حقیقی، مسائل حقیقی را از طریق روش هایی حل می نمایند که فرآیندهای رسمی، انتظار آن را ندارند.

ب- یادگیری و کار، هر دو فعالیتی اجتماعی هستند. هسته اصلی شرکت ها مشارکت است و قلب مشارکت نیز در قلب و روح کارکنان دانشی قرار دارد.

د- سواد اطلاعاتی

سواد اطلاعاتی عبارت است از توان شناسایی اطلاعات مورد نیاز، توان مکان یابی، استفاده از اطلاعات در حل مسائل و

انجام کار.

ه- محیط خارجی

نوع نگاه مدیریت دانش به محیط خارجی سازمان، در جهت طرحی فرآیندها و اثربخشی آن، تاثیر زیادی دارد. مدیریت دانش به محیط خارجی، به منزله منابع دانشی، گزینه های یادگیری و تفسیر خود و جهان خارج نگاه می کند.

و- فناوری اطلاعات

در فرآیند مدیریت دانش که ورودی و داده و خروجی و ستاده، همه از جنس اطلاعات و دانش هستند؛ اطلاعات دریافتی در نظام های گوناگون اطلاعاتی همانند سرورهای اینترنت، پایگاه های اطلاعاتی و غیره ذخیره می شوند. علاوه بر این، اطلاعات قابل دسترس در محیط نیز باید به عنوان بخشی از دانش دریافت شده مورد توجه قرار گیرد و با توجه به حجم بالا، سازماندهی ضعیف و عدم یک دستی انبوه اطلاعات دریافتی، فناوری اطلاعات نقش مؤثر و محوری در زمینه کسب، انتقال و ذخیره اطلاعات داشته و بستر مناسب پردازش آن را نیز فراهم می سازد.

مزایای مدیریت دانش

مدیریت دانش منافع زیادی برای سازمان ها دارد. منافع مدیریت دانش در یک سازمان دو سطح فردی و سازمانی دارد. در سطح فردی، مدیریت دانش به کارکنان امکان می دهد که مهارت ها و تجربیات خود را از طریق همکاری با دیگران و سهیم شدن در دانش آنها و یادگیری ارتقاء دهند تا به رشد حرفه ای دست یابند. در سطح سازمان مدیریت دانش چهار منفعت برای یک سازمان دارد: ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره وری، کیفیت و نوآوری (حسن زاده، 1387).

سازمان هایی که دانش خود را مدیریت می کنند به سطح بالایی از بهره وری دست می یابند. سازمان ها با دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود می توانند تصمیمات بهتری اتخاذ کنند، فرآیندها را بهینه سازی کنند از تکرار کارها کاسته و بر نوآوری ها بیافزایند و در نهایت یکپارچگی و همکاری درون سازمانی را ارتقاء بخشند. به عبارت دیگر اعمال مدیریت دانش هزینه انجام کارها را کاهش داده و خدمات به ارباب رجوع را اعتلا می بخشد (حسن زاده، 1387).

موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان ها

برخی از عواملی که مانع از پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان می گردند را می توان به شرح ذیل برشمرد:

1- عدم حمایت مستمر از سوی مدیریت سازمان. در تمام مراحل اجرای مدیریت دانش نیاز به حمایت مدیریت ارشد سازمان می باشد.

2- سمت گیری زیاد به سمت تکنولوژی و کمبود توجه به فاکتورهای انسانی. گرچه جهت اجرای موفق مدیریت دانش وجود زیرساخت های مدیریت دانش لازم و ضروری است اما کافی نیست و آنچه که در اجرای مدیریت دانش و بویژه در تسهیم دانش مهم می باشد توجه به عامل انسانی و نقش انسان در فرآیند به اشتراک گذاری و بهره برداری از دانش می باشد.

3- مشکلات فرهنگی از جمله نحوه بیان، هنجارها و منظوره های متفاوت مانع از اجرای موفق مدیریت دانش میگردد.

4- فقدان اعتماد. در صورت نبود اطمینان در سطوح مختلف نسبت به یکدیگر، تبادل دانش متوقف می شود.

5- عدم پذیرش دانش. در بسیاری از مواقع اطلاعات همکاران، هرچند که بهترین باشد نادیده گرفته می شود.

6- جایگاه پایین ارزش دانش در سازمان. نبود جایگاه مناسب برای ملاقات و تماس افراد و اجازه برای تبادل اطلاعات از راه گفتگو و مطالعه در زمان کاری، از جمله علل این امر است. (افرازه، 1389)

روش تحقیق

تحقیق و پژوهش حکم نماز پذیرفته شده را دارد. امام باقر(ع). دانش و معرفت بشر حاصل تلاش کاوشگرانه ای است که طی قرنهای متمادی صورت گرفته و از طریق انتقال به نسلهای بعد و افزوده شدن برآن به صورت کنونی درآمده است. این دانش و معرفت از خصلت افزایشی و گسترش یابنده برخوردار است یعنی در هر مقطع و دوره تاریخی از زندگی بشر معلومات جدیدی حاصل گردیده که برمعلومات قبلی او اضافه شده و این روند همچنان ادامه دارد (حافظ نیا، 1391). نگارنده طی تجربه کار در سازمانهای مختلف و مشاهده خروج سرمایه های ارزشمند دانشی از سازمان بدلائیل مختلف از جمله انتقال، جابجایی، بازنشستگی، فوت و دیگر دلایل و هزینه ها و مشکلات مرتبط با خروج نیروها از سازمان و همچنین مزایای مدیریت دانش، استقرار مدیریت دانش در سازمانها را امری با اهمیت و مهم، و تاثیر گذار بر کاهش هزینه ها و بهبود عملکرد در جهت تحقق اهداف سازمان و همچنین موجب استفاده بهینه از منبع ارزشمند نیروی انسانی میداند.

بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر با توجه به سرعت تحولات و تغییرات شدید و پی در پی محیطی، نیاز به استفاده از سیستم های جدید مدیریتی می باشد و با تکیه بر روش های سنتی دستیابی به اهداف سازمان مشکل و بقا سازمان با خطر جدی روبرو می شود. در جهت پاسخ واکنش مناسب به این تغییرات سازمان نیز باید تغییرات لازم را در خود بوجود آورد و در این راستا یکی از راهکارهایی که می توان برای سازمان پیشنهاد داد استفاده از سیستم های نوین مدیریتی از جمله مدیریت دانش می باشد. اساس رقابت در حال تغییر بوده و موفقیت سازمانها به سمت میزان تاکید و توجه آنان بر دانش است و امروزه دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و نیز یک دارایی مطرح است و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده از این منبع ارزشمند امری سخت و بعضاً ناممکن است. استفاده بهینه از دانش کارکنان و اجرای مدیریت دانش و گام برداشتن در جهت تحقق سازمان دانش محور و جذب و نگهداشت نیروهای دانشگر در سازمان باعث ارتقاء کارایی و اثربخشی سازمان و در نتیجه باعث تحقق اهداف سازمانی با هزینه های کمتر و کیفیت بالاتر می گردد و در واقع اجرای مدیریت دانش در سازمان باعث کارکرد بهتر سازمان می گردد.

تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در سازمان نیازمند توجه جدی به منابع انسانی به عنوان با ارزش ترین منبع سازمان دارد چرا که نقش افراد در خلق و به اشتراک گذاری دانش بی بدلیل و غیر قابل انکار است لذا پیشنهاد می گردد در زمینه استقرار مدیریت دانش و تسهیم دانش در سازمان باید به منابع انسانی به عنوان مهمترین منبع دانش و اصلی ترین عامل تسهیم دانش توجه ویژه و جدی شود. از آنجا که انجام هر طرح و برنامه ای در سازمان نیاز به حمایت مدیریت ارشد سازمان داشته، اجرای مدیریت دانش نیز از این امر مستثنی نبوده و نیازمند حمایت مدیریت ارشد سازمان می باشد. حمایت و مشارکت رهبری

سازمان در اجرای طرح ها نشان دهنده میزان اهمیتی است که سازمان برای انجام طرح قائل است و حمایت و مشارکت مدیران ارشد تضمین کننده موفقیت اجرای طرح و برنامه ها در سازمان است. در سازمانی که خواستار بهره گیری از مزایای مدیریت دانش است، توجه ویژه به فرهنگ سازمانی، به نحوی که اشتراک گذاری دانش را در میان کارکنان و سطوح مختلف سازمانی، تبلیغ و تسهیل نماید، ضرورتی اجتناب ناپذیر محسوب می گردد. منابع انسانی در زمینه استقرار مدیریت دانش نقش مهم و انکارناپذیر دارد. در جهت اجرای موفق مدیریت دانش، سازمان باید در خصوص منابع انسانی برنامه ریزی دقیق انجام دهد. فرآیندهای مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند، دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده و توسعه یابند. مدیریت سازمان به محیط خارجی، به منزله منابع دانشی، گزینه های یادگیری و تفسیر سازمان خود و جهان خارج نگاه کند. در جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان زیر ساختهای فناوری اطلاعات باید توسعه یابند.

منابع

- افرازه، ع. 1389. مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری، پیاده سازی). تهران: انتشارات مولف
- برگرون، ب. 1392. اصول مدیریت دانش. ترجمه انصاری، م؛ رحمانی، ر. تهران: انتشارات کتاب مهربان نشر.
- پیشه ور، ح. 1390. جزوه دوره آموزشی مدیریت دانش. انتشارات توف آکادمی ایران - آلمان
- جعفری، م؛ اخوان، پ؛ اختری، م. 1390. مدیریت دانش نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک ها. تهران، انتشارات رسا.
- حافظ نیام، . 1391. مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات سمت
- حسنوی، ر؛ اخوان، پ؛ سنجقی، م. 1393. عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش. تهران: انتشارات آتی نگر.
- حسن زاده، م. 1387. مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت ها. تهران: انتشارات کتابدار.
- حمیدی زاده، م. 1389. مدیریت دانش و دانایی. قم: انتشارات یاقوت
- خنیفیر، ح؛ زارعی متین، ح؛ خداپرست، ح. 1387. نظام پیشنهادات در سازمان از نظریه تا کاربرد. تهران: انتشارات دانشگاه تهران
- شریف زاده، ف؛ بودلایی، ح. 1387. مدیریت دانش در سازمانهای اداری، تولیدی و خدماتی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی - واحد علامه طباطبائی.
- محبی مقدم، ع. 1387. مدل تعالی سازمانی EFQM تکنیکها و رویکردهای اجرایی. تهران: انتشارات موسسه یاس بهشت

Davenport, T. H; Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, MA, Harvard business school press

Drucker, P. F. (1988) The coming of the new organization. Harvard business review. (janary-february[]

Gandi, S. (2004) Knowledge management and References Services. Journal of Academic Librarianship. Vol. 30, No.5, pp 368 -381

Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge Sharing culture, knowledge Management Magazine, Vol .2, No. 5, Feb 1999

International Conference on
Modern Research's in
Management, Economics and Accounting
27 JULY 2015 Istanbul - Turkey

King, N. (1999). Knowledge Management: Applying Manufacturing Thoery in knowledge Based Industries. Management Accounting. Vol. 77, No. 3, pp 38- 48

Nonaka, I; Takechi, H. (1995) The Knowledge Creating Company, Oxford University: Press Oxford

Smith, H. A; McKeen, J. D. (2003).Creating and Facilitating Cummunities of Practice, Handbook on knowledge Management. pp. 393- 407