

ارتباط فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد شغلی



www.ketab.ir



مؤلف:

فاطمه دهقان

فهرست مطالب

۸	پیشگفتار.....
۱۲	مقدمه.....
۱۵	تاریخچه.....
۲۴	اهمیت موضوع.....
۲۸	مفاهیم.....
۳۲	دیدگاه‌های مدیریت در اثر.....
۳۳	دانش سازمانی و نقش آن.....
۳۵	مراحل عملیاتی کردن مفاهیم دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی).....
۳۷	انواع دانش.....
۴۱	چرخه مدیریت دانش.....
۴۴	مزایای مدیریت دانش.....
۴۵	فرایندهای مدیریت دانش.....
۴۵	اجزا سازمانی تشکیل دهنده مدیریت دانش.....
۴۶	عوامل موفقیت مدیریت دانش.....
۴۸	عوامل عدم موفقیت مدیریت دانش.....
۴۹	الگوها و مدل‌های مدیریت دانش.....
۶۱	مرجعیت.....
۶۵	اهمیت ارزیابی عملکرد.....
۶۵	عوامل موثر بر عملکرد.....
۶۸	الگوها و مدل‌های عملکرد.....
۷۳	مراحل تدوین مدل ACHIEVE.....

۷۴		مراحل تدوین مدل ACHIEVE
۷۵		استفاده از مدل ACHIEVE
۷۹		نتیجه‌گیری
۸۲		پیشنهادهای
۸۵		منابع و مأخذ

www.ketab.ir

پیشگفتار

پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع و روز افزون که از خصوصیات بارز محیط امروز سازمان‌هاست شرایطی را به وجود آورده است. که غفلت و سستی و عدم توجه به آن، هر سازمانی را از گردونه رقابت و حتی حیات حذف خواهد کرد. امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمی‌تواند آن‌ها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند. باید توجه داشت که مدیریت دانش امری پایان ناپذیر است که همواره سازمان را در تفرقات یاری می‌کند و نیازمند پشتیبانی و توجه دائمی است.

مدیریت دانش: مدیریت سرمایه‌های پنهان سازمان است این فرایند شامل خلق، کسب-ذخیره سازی، انتشار، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش است. در بازارهای جهانی با تغییرات سریع امروز، مدیریت دانش و نهادهای نیروی کار سنتی، سرمایه و زمین نیست بلکه منبع حیاتی نوین در افکار و عملیات کار یعنی دانش موجود خواهد بود. این کتاب با توجه به نقش و اهمیت مدیریت دانش در بهر عملکرد که در سال‌های اخیر از کلیدی‌ترین منابع یک کشور و سازمان محسوب می‌شوند، به تبیین نقش این دارایی ناملموس و منبع استراتژیک سازمانی در توسعه پایدار و مزیت سازمان می‌پردازد. و هدف از آن بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد کارکنان در شهرداری تهران می‌باشد.

دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند یکی از ابزارهایی که سازمان‌ها را در تامین اهدافشان یاری می‌دهد، مدیریت دانش است. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند. و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانش‌کار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبراز شدت یافتن این روند را می‌دهند. پیترواکر، با به کارگیری این واژگان خبراز ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند، که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع

طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد، که قادر است از نیرویی اندک قدرتی عظیم بسازد.^۱ سیستم مدیریت دانش درون یک سازمان یادگیرنده، باید قادر باشد که فعالیت‌های کاری و یادگیری افراد را با هم هماهنگ سازد و نیز باید در برگیرنده محرک‌ها و انگیزه‌های کافی باشد تا بتواند همه اعضا را جذب نموده و آن‌ها را درگیر فعالیت‌های درون سازمانی نماید.^۲ مارکو و آرت معتقدند که خلق و انتقال موثر دانش مستلزم وجود ساختارخاص در سازمان است ساختار درون سازمان می‌تواند مشوق یا مانع مدیریت دانش باشد، انتقال و خلق دانش مستلزم همکاری کارکنان بوده که در استای منافع متقابل، دانش خود را با یکدیگر تقسیم نمایند.^۳

دانپورت و پروسا^۴ معتقد دارند که مدیریت دانش در سازمان‌های پیشرو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش نیاز کارکنان کمک می‌کند و با تبدیل سرمایه‌های انسانی به دارایی‌های فکری سازمان باعث برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند.^۴

یکی از قابلیت‌های مهم سازمانی، می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک بسیار کند و برای آن‌ها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت سازمانی پایدار ایجاد کند توانمندسازی عملکرد کارکنان می‌باشد.

مبحث سرمایه فکری بیشتر بر جمع‌آوری بهترین تجربیات کارکنان امروزی، که به عنوان کارکنان دانشی شناخته می‌شوند، تمرکز دارد. این سرمایه دانشی از دانش، اطلاعات، دارایی‌های فکری و تجارب کارکنان سازمان است که صبح سرکار می‌آیند و با اتمام روز به خانه‌هایشان برمی‌گردند. وقتی این کارکنان سازمانشان را برای همیشه ترک می‌کنند، دانش و تجارب ارزشمندی را نیز با خود خارج کرده و سازمان قبلی خود را در موقعیتی آسیب دیده باقی می‌گذارند. این قبیل مشکلات که سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند،

۱ الوانی، ۱۳۸۲

۲ پروسا، ۲۰۱۰

۳ مارکو و آرت، ۲۰۰۹

۴ دانپورت و پروسا ۲۰۰۹

می‌تواند توسط مدیریت دانش، که منجر به تقویت مشارکت و تعهد کارکنان می‌شود، حل‌گردد. مدیریت موثر دانش، با در نظر گرفتن اینکه شغل فعلی و توسعه آینده اعضای سازمان، مزایایی را برای ایشان به ارمغان خواهدآورد. توسط یک فرایند موثر دانش، ارتباطات بین کارکنان تسهیل شده و دانش می‌تواند به طور موثری به کارکنان منتقل شده و در بین ایشان منتشرگردد. این امر موجب بهبود یادگیری کارکنان و ارتقا مهارت‌هایشان می‌شود. همه این‌ها باعث نوآوری و خلاقیت بهبودیافته در بین کارکنان می‌گردد. کارکنان نه تنها باداشتن دانش مکفی به انجام کارهایشان می‌پردازند بلکه می‌دانند به طور اثربخش به صورت تیمی فعالیت کرده و در تصمیم‌گیری وظایف روزمره شان توانمند گردند. مینطور، کارائی بهبود یافته منجر به واکنش سریع‌تر نسبت به مسائل کلیدی سازمان و نتیجه‌گیری فوری در حل مشکلات کل سازمان می‌گردد. بنابراین سازمان می‌تواند کارکنان را بهتر حفظ و نگهداری نماید. همچنین این موضوع به صورت یک جذابیت برای افراد خارج سازمان بشمار آمده و موجب پیوستن ایشان به سازمان می‌شود. زمانی که فردی دانش خود را سهیم می‌کند، بدان معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش، تفکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک‌کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. لذا تسهیم دانش، امری مفید خواهدبود که همه کارکنان در کار خود به آن نیاز داشته باشند و یا حداقل بیشتر دانشی را دریافت می‌کنند بکارگیرند. با اینکه دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی موجب تسهیم دانش در سطح فردی برای سازمان مهمتر است چرا که دانش سازمانی بر پایه دانش فرد شکل می‌گیرد.

دانش فردی اگر قابل دسترس و استفاده توسط افراد دیگر نباشد، تاثیری بر سازمان نخواهدداشت و با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات به‌روز برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. مدیران نیز در این موقعیت آشفته یعنی مدیران جدید، نیازمند دانشی جدید (دانش سیستم مدیریت دانش) هستند. اگر سازمانی نتواند شکل صحیحی از سیستم مدیریت دانش را در جایگاه مناسب خود به کاربرد، در عرصه‌های رقابتی جهانی با مشکل مواجه خواهدشد. از سوی دیگر دغدغه

مدیران، ارزیابی مستمر این سیستم مدیریت دانش می باشد. این در حالی است که محققان در استفاده از روش های مختلف برای اندازه گیری مدیریت دانش تلاش می کنند. در نتیجه دانش به سرعت به سرمایه ای حیاتی برای ارتقا عملکرد آینده سازمان ها تبدیل شده است، بنابراین ایجاد شاخص ها و اندازه گیری دانش سازمان توسط مدیریت عالی به منظور تصمیم گیری در مورد فعالیت های مدیریت دانش، بسیار حیاتی شده است.

www.ketab.ir

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه به دقت مورد ارزیابی واقع شود این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فرا صنعتی امروز جامعه اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزا می‌دهند.^۱ بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بردانش برترامکان اتخاذ تصمیمات معتدل‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیداکنند. از این‌رو مدیریت دانش مقوله‌ای محسوب می‌شود که سازمان‌ها به دنبال آن هستند تا نحوه برخورد با تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی پیوند دهند و روشن نمایند.^۲

مدیریت دانش را تجارت برتر می‌نامند و با به کارگیری مدیریت دانش می‌توان از هدر رفتن زحمات و ضایعات منابع جاری بیری نموده و موفقیت‌های نوآورانه‌ای نیز کسب کرد برخورداری از نیروی کار متعهد و دلسوز از بزرگ‌مزایای مدیریت دانش می‌باشد.^۳ دانش به عنوان سرمایه فکری، نظر مدیران را به خود جلب نموده و نوید بخش ایجاد فرصت‌های مناسب برای سازمان‌ها می‌باشد. پس مدیریت دانش به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید، راهبردی سیستماتیک و فرآیندهای تعریف‌شده، دستیابی، انتقال و به کارگیری اطلاعات و دانش توسط افراد سازمان‌هاست که موجب ایجاد نوآوری، توانایی رقابت و ارتقا بهره‌وری می‌شود و ضمن کمک به حل مشکل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی راهبردی، یادگیری پویا و... از زوال دارایی‌های ذهنی جلوگیری کرده و به آگاهی سازمان می‌افزاید و انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد.^۴ مزیت رقابتی برای سازمان هنگامی

۱ احمد پور، ۱۳۸۱

۲ پرویت، ۲۰۰۰

۳ مک دانلد، جان ۱۳۸۱

۴ داوس، ۱۳۸۱

حاصل می‌شود که سازمان، علاوه بردانش صریح، به‌دانش ضمنی خود نیز بها دهد.^۱ هنگامی که افراد دانش خود را با دیگران در میان می‌گذارند، آن را توسعه می‌دهند و چون دانش فرد بادانش دیگران ترکیب می‌شود دانش جدیدی به‌وجود دراین زمینه پیتردراکر از دانش به عنوان مبنای رقابتی جدید درجامعه پس ازسرمایه‌گذاری وهمچنین مهمترین منبع قرن بیست‌ویکم نام می‌برد. توجه به مدیریت دانش چه دربخش‌های دولتی وچه خصوصی به عنوان پیش شرط بهره‌وری بیشتر ازجانب مدیران سازمان‌ها ضروری قلمداد شده است. سازمان‌ها از طریق مدیریت دانش وبا ابزارهایی مانند رایانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی و اینترنت و به‌خصوص دانش مکتوم، دانش کارکنان را کسب و ذخیره نموده و به‌طوری‌که به راحتی برای دیگرکارکنان قابل دسترسی باشد، دراختیار همگان قرار می‌گیرد. یکی ازمهم‌ترین مسائل مطرح، عواملی است که کارمند را به مشارکت در مولفه‌های حاکم برمدیریت دانش تشویق می‌نماید. درواقع عوامل محرک دراین زمینه به دودسته تقسیم می‌شوند. مدسوزه‌های تشویقی (ترفع‌ها، پاداش‌ها، اضافه‌حقوق و...) که موجب ترغیب کارمندبه مشارکت می‌شوند. مکانیزم فرصت‌ها که شرایط وموقعیت مشارکت را برای افراد فراهم می‌سازند. سیال گفت در عصرحاضر علی‌رغم وجود پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران سرمایه‌گذاری بسیارجهت خرید و ایجاد زیرساخت‌های دانشی وفن‌آوری، عدم مشارکت افراد باعث انتقال دانش به چشم می‌خورد.

این کتاب درپی بررسی رابطه مولفه‌های مدیریت دانش و عملکرد کارکنان شهرداری تهران است تا از این طریق بتوان فاصله وضعیت موجود را با وضعیت مطلوب بررسی نمود و به‌ویژه مشخص شود که در کجای جامعه دانایی قرارداریم و از این طریق نقاط قوت و ضعف شناسایی شود تا بتوان جهت کاهش فاصله شرایط موجود و مطلوب راهکارهای مقتضی در نظر گرفته شود.

نظربه اینکه یکی از ویژگی‌های مهم عصر جدید، ظهور پدیده‌ی مدیریت دانش است. مدیریت دانش به عنوان عاملی جهت تسهیل و تقویت فرایند ارتباطات و تعاملات کارکنان و نیز کارکنان و مدیران به‌ویژه تعاملات دانش آنان می‌باشد. که نتیجه شناسایی عوامل موثر بر استقرار نظام مدیریت دانش در شهرداری تهران می‌باشد. پس برای رسیدن به وضع مطلوب باید مدیریت دانش از یک طرف با جذب به درون سیستم و از طرفی دیگر با اداره موثر آن دانش‌ها بتواند مهم‌ترین عامل تغییر در سازمان باشد. دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهر دستبرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان‌ها را به‌طور عام و سازمان‌های دولتی را به‌طور خاص بهبود بخشد.

با توجه به اینکه یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های امروزی توانایی ایجاد مزیت‌های رقابتی از طریق اطلاعات از وجود کارکنانی با مهارت‌های کافی و انگیزه مناسب است. مدیریت مناسب عملکرد کارکنان، جمله رویکردهایی است که می‌تواند برای مدیران، سازمانی پویا با کارکنانی با ویژگی‌های آدا شده را مهیا سازد. مدل ACHIEVE به عنوان ابزاری جهت مدیریت عملکرد کارکنان معرفی می‌شود.

یکی از مسائل شایع در فرایند مدیریت این است که مدیران به جای تعیین دلایل بروز مشکلات، علاقه‌مند به شناسایی و یادآوری مشکلات کارکنان موثر هستند. به عبارت دیگر، اغلب مدیران در شکار مشکلات عملکردی کارکنان انفرادی ماهر هستند، درحالی‌که در تجزیه و تحلیل دلایل بروز این مشکلات بسیار ضعیف هستند و این دقیقاً همان گام حیاتی برای بهبود عملکرد افراد است. مدیران به‌منظور اثربخشی هرچه بیشتر در ارزیابی و حل مشکلات عملکردی کارکنان، نیاز به تعیین دلایل بروز مشکل دارند. مدل ACHIEVE ابزار راهنمایی است، که به مدیران کمک می‌کند با شناسایی دلایل بروز مسائل عملکردی افراد در سازمان استراتژی‌هایی نظیر توسعه سازمانی با هدف حل ریشه‌ای مشکلات را به‌کار گیرند.