

سازمان و مدیریت

www.ketab.ir

نویسنده:

دکتر علی فراهانی مجد



سرشناسه	:	فراهانی مجد، علی، ۱۳۶۳-
عنوان و نام پدیدآور	:	سازمان و مدیریت/نویسنده علی فراهانی مجد.
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات علم و دانش، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	:	۳۵۶ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۲۲-۷۵۳۸-۴۳-۴
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. ۱۷۰.
موضوع	:	مدیریت
		Management
		سازمان
		Organization
رده بندی کنگره	:	HD۳۷
رده بندی دیویی	:	۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۸۷۲۰۴۸۷
اطلاعات رکورد کتابشناسی	:	فیپا

www.ketab.ir



نام کتاب • سازمان و مدیریت
مولف • علی فراهانی مجد
ناشر • علم و دانش
صفحه ارای • محمد تیموری
نوبت چاپ • اول، ۱۴۰۰
چاپ • علم و دانش
تیراژ • ۵۰۰ جلد
قیمت • ۱۵۰ هزار تومان

آدرس: تهران، میدان انقلاب، بین خیابان اردیبهشت و ۱۲ فروردین پاساژ اندیشه، طبقه همکف

تلفن: ۶۶۴۱۵۴۶۰-۶۶۴۱۵۴۵۹ موبایل: ۰۹۱۲۳۵۸۷۶۰۵

ایمیل: teymori_۱۳۵۵@yahoo.com

سایت: www.elmo-danesh.ir

۱۳	پیشگفتار
۳۱	فصل اول: کلیات مدیریت
۳۲	مکاتب مدیریت:
۳۹	فصل دوم: نظریات مدیریت و نظریه بوروکراسی ماکس وبر
۴۰	ماکس وبر و نظریه ی بوروکراسی
۴۰	تئوری بوروکراسی (دیوان سالاری)
۴۱	زندگی ماکس وبر (۱۸۶۴-۱۹۲۰)
۴۲	مفهوم بوروکراسی از نظر وبر
۴۳	مشخصات بروکراسی
۴۴	ویژگی های مثبت بروکراسی
۴۵	بروکراسی از جهت منفی
۴۶	بروکراسی از دید بی طرفانه
۴۶	نظرات چند تن از پیشروان علم مدیریت در باره بروکراسی
۴۸	برخی از ویژگیهای سازمانی:
۴۸	انتقاد از بوروکراسی
۵۱	بوروکراسی ایده آل وبر
۵۲	نظریه بوروکراسی وبر و ارتباط آن با سازمانها
۵۲	اقتدار و قدرت از نظر وبر
۵۴	ویژگی های بوروکراسی
۵۶	انواع بروکراسی :
۵۶	بوروکراسی ماشینی :

۵۷	 بوروکراسی حرفه ای :
۵۷	 بوروکراسی بخشی :
۵۸	 سازمان بوروکراسی ایده ال از دید وبر
۵۹	 نمونه‌های بر حق اختیارات در سازمانها:
۶۰	 شاخص‌های کلیدی سازمان‌های دارای بوروکراسی
۶۱	 انتقادهای وارده بر تئوری بوروکراسی :
۶۵	فصل سوم: مفهوم بوروکراسی در سازمان و مدیریت
۶۶	 مفهوم بروکراسی
۷۷	 بروکراسی از نگاهی دیگر :
۷۸	 ویژگی‌های بروکراسی از نظر وبر
۸۱	فصل چهارم: مدیریت هوشمند مکاتب و نظریه‌های سازمان
۸۲	 مقدمه
۸۲	 تعریف سازمان
۸۲	 اهمیت و ضرورت مدیریت سازمان
۸۳	 دلایل اهمیت و ضرورت مدیریت
۸۳	 تعریف علمی مدیریت
۸۳	 مکانیسم یا روش اجرای اصول مدیریت علم
۸۴	 نارسایی و محدودیتهای مدیریت علمی
۸۴	 هنری فایول و اصول سازمان
۸۸	 مکتب جدید(نظریه سیستمی)
۸۸	 نگرش سیستمی
۸۹	 ترکیب سیستم

۹۱	 مکتب اقتضایی
۹۲	 علم مدیریت
۹۳	 دلایل شهرت و جذابیت علم مدیریت
۹۴	 اصول علم مدیریت
۹۴	 تکنیک‌ها یا مدل‌های علم مدیریت
۵	 مشکلات و مسایل علمی سازمان از نظر استونر
۹۶	 مزایای بالفعل و بالقوه علم مدیریت
۹۷	 ویژگی‌های علم مدیریت
۹۷	 راههای اثر بخش کردن علم مدیریت در سازمان
۹۹	 فصل پنجم: مهارت‌های ارتباطی مدیران
۱۰۰	 مهارت‌های ارتباطی مدیران و مهارت حرفه‌ای
۱۰۰	 منظور از مهارت‌های ارتباطی مدیران چیست؟
۱۰۱	 اهمیت یادگیری مهارت ارتباطی در مدیران
۱۰۱	 ماتریس SWOT چیست
۱۰۴	 هوش عاطفی چیست
۱۰۵	 ۱۰ روش ایجاد انگیزه در کارکنان سازمان
۱۰۸	 انگیزشگری گفت و گو
۱۱۸	 مصاحبه: ارتباطی چهره به چهره
۱۱۸	 هدف‌های مصاحبه
۱۱۹	 انواع مصاحبه
۱۲۰	 مهارت در برقراری ارتباط
۱۲۲	 تمرین مهارت‌های ارتباطی

۱۳۱.....	بررسی عملکرد کارکنان
۱۳۳.....	راهکارهایی برای تقویت و توسعه مهارت‌های ارتباطی رودررو در مدیران
۱۳۷.....	فصل ششم: تفکر سیستمی در سازمان و مدیریت
۱۳۸.....	تفکر سیستمی چیست
۱۴۶.....	مزایا و معایب تفکر سیستمی
۱۴۸.....	کنترل پروژه چیست و چه مراحل دارد؟
۱۵۱.....	فصل هفتم: محیط سازمان و مدیریت آن
۱۵۲.....	مقدمه
۱۵۲.....	محیط سازمانی
۱۵۳.....	محیط عمومی
۱۵۵.....	تئوریهای روابط سازمان - محیط
۱۵۷.....	پیچیدگی تغییر عدم اطمینان
۱۵۷.....	واکنش سازمان به عدم اطمینان
۱۵۸.....	چگونگی تحلیل یک محیط سازمانی از نگاه مدرن
۱۵۹.....	فصل هشتم ساختارهای محیط سازمان
۱۶۰.....	محیط سازمان چیست؟
۱۶۰.....	تعریف محیط سازمان
۱۶۱.....	تئوری سازمان
۱۶۱.....	عدم اطمینان محیطی
۱۶۲.....	محیط سازمانی
۱۶۹.....	فصل نهم: اثر بخشی و اهداف سازمان
۱۷۰.....	اثر بخشی سازمانی چیست؟

تعریف اثربخشی سازمانی	۱۷۰
سطوح اثربخشی سازمانی	۱۷۱
اثربخشی سازمانی چیست؟	۱۷۳
مزایا اثربخشی سازمانی	۱۷۳
مشخص کردن اهداف در اثربخشی سازمانی	۱۷۴
راه حل‌های اثر بخش و هدفمند	۱۷۵
اثربخشی سازمانی چیست؟	۱۷۶
توانمندسازی منابع انسانی و اهمیت آن در رشد سازمان‌ها	۱۷۸
مدیریت استراتژیک	۱۸۲
ساختار سازمانی، فرآیند و طراحی ساختار	۱۸۴
نقش تکنولوژی در ارتباطات سازمان‌های رسانه‌ای	۱۸۵
تکنولوژی چیست؟	۱۸۶
فلسفه‌ی تکنولوژی	۱۸۷
سازمان رسانه‌ای	۱۸۹
نقش تکنولوژی در سازمان‌های رسانه‌ای	۱۹۰
تکنولوژی چگونه بر شبکه ارزشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد؟	۱۹۲
تکنولوژی و شبکه‌های ارزشی سازمان‌ها	۱۹۳
تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و تغییرات تکنولوژیک	۱۹۴
نقش تکنولوژی و انتقال آن در استراتژیهای مدیریتی	۱۹۵
فصل دهم: فرهنگ و مدیریت سازمانی	۱۹۹
فرهنگ سازمانی و مدیریت	۲۰۰
مفهوم فرهنگ	۲۰۱

۲۰۲.....	تعریف فرهنگ.....
۲۰۳.....	تعریف سازمان.....
۲۰۴.....	مفهوم فرهنگ سازمانی.....
۲۰۵.....	تعریف فرهنگ سازمانی.....
۲۰۵.....	ویژگیهای فرهنگ سازمانی.....
۲۰۸.....	عوامل و اجزاء فرهنگ سازمانی.....
۲۱۰.....	چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی.....
۲۱۱.....	فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی.....
۲۱۹.....	چرا تصمیم‌گیری در مدیریت راضی‌کننده نیست؟.....
۲۱۹.....	سه مسئله برای ایجاد تفاوت در تصمیم‌گیری در مدیریت.....
۲۲۲.....	تصمیمات متقاطع: قدرت فرایند را درک کنید.....
۲۲۴.....	تصمیمات واگذار شده: توانمندسازی را واقعی کنید.....
۲۲۶.....	بعد از تصمیم‌گیری در مدیریت: به دنبال تعهد باش، نه توافق گفتاری.....
۲۲۷.....	تصمیم‌گیری در مدیریت و عمل.....
۲۲۷.....	تصمیم‌گیری در مدیریت و ارزش: از ارزش پیروی کن.....
۲۲۹.....	چرا مدیریت زمان در سازمان مهم است؟.....
۲۳۳.....	فصل یازدهم: تصمیم‌گیری مهارت‌های مدیریتی.....
۲۵۳.....	فصل دوازدهم: مدیریت زمان.....
۲۵۴.....	مدیریت زمان چیست؟.....
۲۵۴.....	فواید مدیریت زمان.....
۲۵۵.....	چگونه زمان خود را مدیریت کنیم؟.....
۲۶۰.....	چرا مدیریت زمان در سازمان مهم است؟.....

فصل سیزدهم مدیریت استراتژیک	۲۶۳
تعریف استراتژی	۲۶۴
تعریف مدیریت استراتژیک	۲۶۵
اهداف بلندمدت و استراتژی‌ها	۲۷۰
تعریف دقیق آینده پژوهی استراتژیک چیست؟	۲۷۳
آینده پژوهی و خلق ارزش	۲۷۶
حمایت از تطبیق شرکت در هنگام مواجهه با عدم قطعیت	۲۷۸
افزایش درک نیازهای مشتری	۲۸۰
شناسایی مشتریان بالقوه	۲۸۰
تئوری استراتژی و ساختار	۲۸۵
تعریف ساختار سازمانی	۲۸۵
متغیرهای محتوایی و ساختاری	۲۸۶
سازمان‌های تدافعی، تحلیل گر، آینده نگر و انفعالی	۲۸۷
ساختار و محیط	۲۸۸
اثر بخشی و ساختار سازمان	۲۸۹
رویکردی استراتژیک به فرایند برنامه ریزی آموزش در سازمانهای صنعتی	۲۹۲
رویکردهای استراتژیک در برنامه ریزی آموزشی	۲۹۸
استراتژیهای سازمانی و ساختار برنامه ریزی آموزشی	۳۰۱
فرایند پیشنهادی برنامه ریزی استراتژیک آموزش	۳۰۲
مشخص کردن نقش اعضا شرکت کننده در فرایند برنامه ریزی	۳۰۳
ساختار سازمانی و کنترل استراتژیک	۳۰۵
مدیریت استراتژیک و ساختار	۳۰۶

۳۱۳.....	ساختار بخشی:
۳۱۴.....	نقاط قابل بهبود ساختار بخشی:
۳۱۵.....	کنترل‌های داخلی در ساختار بخشی:
۳۱۵.....	اجرای استراتژی‌های بین‌المللی ساختار و کنترل‌های سازمانی:
۳۱۶.....	ساختار مناطق جغرافیایی بین‌المللی برای اجرای استراتژی ملی-منطقه‌ای:
۳۱۷.....	واکاوی چارچوب‌های ساختار سازمانی همسو با استراتژی
۳۲۱.....	ارتباط تمرکز، پیچیدگی و رسمیت
۳۲۲.....	سرچشمه ذهنی استراتژی‌های اشتباه
۳۲۷.....	فصل چهاردهم: مدیریت منابع انسانی
۳۲۸.....	منابع انسانی
۳۳۰.....	اهمیت مدیریت منابع انسانی
۳۴۲.....	فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۴۲.....	فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۴۳.....	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۵۵.....	منابع و مآخذ:

پیشگفتار

مدیریت دانش

مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی

(Knowledge management – KM) به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند. مدیریت دانش شامل یک سری استراتژی و راهکار برای شناسایی، ایجاد، نمایندگی، پخش و تطبیق بینش‌ها و تجارب در سازمان می‌باشد. برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این دو جزء اصلی بنا می‌شود:

۱. فرایندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند،

۲. ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه‌های علمی را آسان می‌کنند.

در دنیا کنونی، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است. سازمان‌های کنوین، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات^۱ پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان پیشی گرفته‌اند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش» می‌باشند. برخی از سازمان‌ها برای این باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می‌توان دانش را مدیریت کرد.

مفهوم و تعریف مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش برای مدت‌های مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. بنابراین به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. دانش، نه داده است و نه اطلاعات، هرچند به هردو مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند. داده، اطلاعات و دانش مفاهیمی نیستند که بتوان آنها را به جای هم مورد استفاده قرار داد. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری، اهمیت زیادی در موفقیت کارهای علمی دارد.

داده: داده یک واقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط به دیگر چیزهاست. داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند. داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می‌شود. این اجزاء در پایگاه‌های داده، ذخیره و مدیریت می‌شوند. داده‌ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی‌کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. داده‌ها، رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده‌ها یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده‌اند. «۲۱»، «۰۰۱» و «ژاپن»، نمونه‌هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی‌پذیرد. هریک از این داده‌ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند.

اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات داده‌های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده‌ها ممکن است بیان‌کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده‌ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر این که موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده‌های خلاصه شده را دربر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده‌اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می‌توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود می‌گیرند و اعداد و گزاره‌ها را به صورت خلاصه شده ارائه می‌کنند. اطلاعات برخلاف داده‌ها، معنی‌دار هستند.

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هرچه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هریک افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می‌شود. رامپرسد دانش را تابعی از اطلاعات، فرهنگ و مهارت‌ها بیان می‌کند.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. تعریف اسوان از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود: مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هرجایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضاء و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.

چالش‌های مدیریت دانش:

سازمان‌های دولتی و خصوصی و محیطی که این سازمان‌ها در آن به فعالیت مشغولند، شدیداً تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند برای سازگاری با محیط متغیر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بدین منظور بایستی در مقابل تغییرات محیط انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند و همچنین برای مدیریت سرمایه‌های دانشی خود به روش‌ها و فنون پیچیده‌تری نیاز دارند. سازمان‌های نوین می‌دانند که:

(۱) بخش عمده‌ای از سرمایه‌های علمی آنان به صورت دانش ضمنی (دانشی که از طریق تجربه و

ضمن کار به دست می‌آید و به صورت مستند نوشته شده در نیامده است) در دسترس آنان است که این شکل دانش بایستی بیشتر از سوی سازمان مورد حمایت قرار گیرد.

۲) نیازمند مکانیسم‌های منسجمی در جهت تسهیل ترویج مبادله سازمانی هستند.

۳) نیاز است تا فرایندهای کاری سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده‌کنندگان از دانش (مانند جایگاه فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و انگیزه‌های فرد) تطبیق داده شود تا کیفیت کاری افراد را به بالاترین حد ممکن ارتقا دهند.

گرچه تا کنون سیستم‌های مدیریت دانش زیادی پا به عرصه وجود نهاده‌اند و همچنان در حال به وجود آمدن هستند، اما آنها تنها به میزان بسیار اندکی توانسته‌اند نیازهای افراد و سازمان‌ها را در رابطه با دانش سازمانی برآورده نمایند. اغلب این سیستم‌ها از رویکردهای سنتی مدیریت دانش تشکیل شده‌اند و تنها توانسته‌اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت موثر به عمل آورند. اینچنین سیستم‌هایی دارای سه محدودیت می‌باشند که در ذیل به توضیح مختصر این محدودیت‌ها می‌پردازیم:

* محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی

* محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش.

* محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده‌کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگی‌ها، سبک شناختی، علایق و انگیزه‌های کاربر.

نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد:

دید سیستم‌های سنتی مدیریت دانش نسبت به دانش، بسیار محدود و سطحی بوده و دانش ضمنی افراد را مورد توجه قرار نمی‌دهند. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی را شامل می‌شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند و این شکل دانش، یکی از

مهم‌ترین اشکال دانش برای سازمان‌های جدید است.

چرا مدیریت کردن دانش ضمنی برای سازمان‌ها خیلی مهم است؟

۱- سازمان‌های جدید دائماً در حال تغییر و تحول هستند و زمان کافی برای به شکل رسمی درآوردن این گونه دانش را ندارند.

۲- به شکل رسمی درآوردن این دانش، کار بسیار مشکلی است.

۳- استخراج این دانش از بین کارکنان، ممکن است باعث بروز مقاومت‌های جدی از سوی افراد شود (به خاطر این که افراد این نوع دانش را به عنوان یک ابزار استراتژیک در نظر می‌گیرند که به وسیله آن می‌توانند موقعیت خویش را در سازمان حفظ کنند).

۴- دانش ضمنی بیان‌کننده یک عنصر اساسی و ضروری برای یادگیری سازمانی است. مدیریت دانش ضمنی، تنها محدود به فراهم کردن ابزارهای ارتباطی (نظیر ایمیل و...) نمی‌شود بلکه مدیریت دانش ضمنی باید پویایی تعاملات اجتماعی بین افراد را مورد حمایت قرار دهد. در واقع فرض این نکته اشتباه است که افراد به طور ناخواه و بدون هیچ گونه دلیلی دست به تعاملات اجتماعی می‌زنند.

برای مثال نظریه‌های مبادلات اجتماعی بر این فرض استوارند که روابط دوطرفه بین افراد به پیامدهای رضایت‌بخشی بستگی دارد که از این راه نصیب آنها می‌شود و تعهد نسبت به ارتقای روابط موجود، به میزان رضایت افراد از این روابط بستگی دارد. ایجاد فرایند تعاملات اجتماعی در گروه پیچیده و وقت‌گیر است و شامل فاکتورهای بسیاری مانند (رسیدن به سطح قابل قبول اعتماد بین افراد) برای موفقیت می‌شوند، به همین دلیل نیازمند حمایت زیادی هستند.

ضرورت توجه به ویژگی‌های خاص هر کاربر:

سیستم‌های سنتی مدیریت دانش معمولاً به ویژگی‌های خاص هر کاربر توجه نمی‌کنند ولی سیستم‌های جدید باید سعی کنند که یک درک عمیق از کاربر به دست آورند که این فهم می‌تواند در برگیرنده نقش فرد در سازمان، شایستگی‌های فرد، سبک شناختی و علایق و

انگیزه‌های او شود.

چرا درک عمیق از ویژگی‌های شخصی کاربر اهمیت دارد؟ زیرا هرچه سیستم‌های مدیریت دانش از ویژگی‌های فردی کاربران آگاهی بیشتری داشته باشند بهتر قادر خواهند بود که دانش را به افراد منتقل کنند. دلیل دیگر این که سیستم‌های کاربر محور، امکان تغییر شدید نقش افراد و امکان درک سیستم‌های مدیریت دانش را به وجود می‌آورند.

فرایند مدیریت دانش:

چرخه دانش و یا به عبارتی، فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است:

در مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالیه سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.

نمودار ۱- فرایند مدیریت دانش (چرخه دانش)

به تصویر صفحه مراجعه شود

مؤلفه‌های مدیریت دانش:

داون پورت مؤلفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

۱- فرهنگ: شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.

۲- فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.

۳- سیاست‌ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.

۴- فناوری: چه سیستم‌های اطلاعاتی در مؤسسه موجود است.

فرهنگ در مدیریت دانش:

فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورالعمل‌ها، روش کار و دستگاه‌های رایانه‌ای سازمان تقویت شود. برای این، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود، تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، برای این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می‌شود.

به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه‌ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی می‌توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه‌ای است که افراد می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیررسمی به بحث و گفت‌وگو بپردازند. جلسات به گونه‌ای مدیریت می‌شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفت‌وگوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه‌های

زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند.

بنابراین از طریق ارتباط با این مشخصه‌ها، یک سازمان می‌تواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می‌تواند به صورت منبع دانش مجازی که می‌تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم‌هزینه است.

عناصر مدیریت دانش:

عناصر مدیریت دانش عبارتند از:

فرد: کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد، ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.

گروه: شبکه‌ها (رسمی و غیررسمی)، از نظر دانش، سرمایه مهمی‌اند که معمولاً غیرعینی هستند. گروه‌ها متشکل از کارکنانی هستند دارای تجربیات مشترک که معمولاً فزاینده‌ای از دانش را به وجود می‌آورند.

سازمان: کل سازمان می‌تواند به صورت نهادی نگریسته شود که نتایج مجموعه‌ای از دانش را تجسم می‌بخشد.

مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی)

طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرایند گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد، پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل شش مرحله می‌باشد.

آموزش مفاهیم و جلب نظر مدیران:

اجرای هوشمندانه طرح جامعی در سازمان، احتیاج به جلب نظر مدیران و نیز آموزش مفاهیم و موضوع

طرح در سطح کارشناسی دارد. به خصوص آن که مدیریت دانش، بایستی توسط خود اعضای سازمان راهبری و هدایت شود. بنابراین در ابتدای طرح بایستی کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در جهت جلب نظر و آشناسازی تخصصی اعضای سازمان پیاده‌سازی شود. این کارگاه‌های آموزشی شامل موضوعاتی همچون موارد ذیل می‌شود: * مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (مقدماتی) * مفاهیم مدیریت دانش در سازمان (پیشرفته) * مدیریت دانش و فناوری اطلاعات * فرهنگ سازمانی تسهیم دانش، هست‌ها و باید‌ها؟ * چگونه سطح دانشی سازمان را افزایش دهیم؟ * مشکلات دانشی سازمان ما * راه‌حل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مشابه.

ارزیابی سطح دانش سازمان: پس از آشنایی و جلب نظر مدیران، لازم است وضعیت موجود به صورتی کاملاً شفاف مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا پرسشنامه‌هایی در سازمان و در میان کارشناسان توزیع می‌شود که برگرفته از نوع سازمان، چک لیست‌های مشابه طرح‌های مدیریت دانش و نیز موقعیت کلی سازمان می‌باشد. نتایج این پرسشنامه‌ها و نیز اطلاعات سازمانی در یک سیستم دینامیک کامپیوتری وارد شده و نمودارهای رشد دانش‌های مختلف سازمانی (براساس آخرین نظریه‌های مدیریت دانش) به عنوان خروجی به دست می‌آید. سیستم دینامیک به شبیه‌سازی سناریوی دانش سازمانی می‌پردازد و آن را به صورت نمودارهایی ترسیم می‌کند. این نمودارها نشانگر وضعیت فعلی دانشی سازمان و آینده آن با ادامه وضع موجود می‌باشد. این نمودارها توسط متخصصان مدیریت دانش و نیز در جلسات مشترک با مدیران تحلیل شده و نقاط ضعف و قوت سازمان در ابعاد مختلف ساختاری، تکنولوژی و انسانی به لحاظ دانش مشخص می‌شود.

تشکیل تیم دانش: پس از ارزیابی متخصصان مدیریت دانش و مدیران سازمان و برگزیدن سناریوی مطلوب و گام دانشی بعدی، با توجه به نیازهای سناریوی پیشرو، تیم‌های مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان از میان اعضای سازمان انتخاب می‌شود. این افراد در کنار امور پیشین خود، وظایف جدیدی را (که البته به لحاظ زمانی ایجاد مشکل نمی‌کند) برعهده می‌گیرند.

تدوین چشم‌انداز دانش: براساس سناریوی مقبول، چشم‌انداز دانشی سازمان ترسیم و بر مبنای آن

برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می‌شود. پس از آن آیین‌نامه‌هایی در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می‌شود. طرح مدیریت دانش در ابتدا بایستی در حیطه‌ای کوچک به عنوان طرح پایلوت پیاده‌سازی شود. بنابراین کل امور فوق در همین بخش طراحی می‌شود.

اجرای طرح پایلوت: بخشی از سازمان که به عنوان طرح پایلوت مورد تصویب قرار گرفته، مورد تحلیل مجدد قرار گرفته و براساس نتایج تحلیل با همان روش قبلی و با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از کل سازمان، روش‌ها و راه‌حل‌های مدیریت دانش در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و انسان مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین این راه‌حل‌ها، تحلیل هزینه شده و با استفاده از روش گوناگون یافتن جواب بهینه (مرجح) با توجه به نظرات مدیران و کارشناسان، راه‌حل‌هایی مصوب تعیین می‌شود. این راه‌حل‌ها در طرح پایلوت برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. در حین مراحل اجرا و پس از آن، نتایج پیاده‌سازی، ارزیابی و گزارش‌دهی می‌شود و در نهایت، گزارش به مدیران، جهت تصحیح روند و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش ارائه می‌شود.

ادامه مستقل واحد مدیریت دانش: در صورت مقبول بودن طرح پایلوت، طرح پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرایند مرحله‌ای، در بخش‌های دیگر سازمان پیاده می‌شود. البته در این بخش شکل‌گیری واحد مدیریت دانش در سازمان الزامی است و این بخش بایستی به عنوان بخشی از چارت سازمانی شناخته شود. این واحد از این پس، صرفاً با دریافت توصیه‌هایی از مشاور مدیریت دانش، به صورت مستقل به پیاده‌سازی کامل مدیریت دانش در سازمان می‌پردازد. ادامه موفقیت‌آمیز این روند باعث هم‌آوایی سازمان با تحولات دانش در اقتصاد جهانی و حفظ رقابت‌پذیری و خلق بازارهای جدید و به طور کلی مبدل شدن سازمان به یک شرکت دانش‌محور می‌شود.

عوامل موفقیت مدیریت دانش:

هری هارن بیان می‌کند براساس تجربیات خودم و همچنین مطالعات موردی مدیریت دانش در جهان، عوامل اصلی را که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی است می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی کرد. این چهار گروه عبارتند از: افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر. گروهی از پژوهشگران معتقد هستند که عوامل فوق را می‌توان در دو طبقه قرار داد: تکنولوژی و فرایندها در یک گروه، افراد و تعهد استراتژیکی مستمر در گروه دیگر.

۱- تکنولوژی: راه‌حل‌های تکنولوژی‌های مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهیم‌سازی دانش، همکاری، جریان کار و مدیریت سند فراهم می‌کند. این ابزارها فضایی را به عنوان منبع مرکزی به وجود می‌آورند که کارکنان، مشتریان، شرکاء و تأمین‌کنندگان می‌توانند اطلاعات را با هم مبادله و یکدیگر را راهنمایی کنند و در نهایت تصمیم‌گیری بهتری انجام دهند. معروف‌ترین اشکال تکنولوژی مدیریت دانش، ورودی‌های دانش هستند مانند: اینترنت، اینترنت و اکسپرنانت. بعضی از این تکنولوژی‌ها جنبه عمومی دارند نظیر میکروسافت استاندارد یا پایگاه داده‌های لوتوس نوتز و بعضی از آنها ابزارهای تخصصی هستند مثل: هوش تجاری، مدیریت سند.

۲- فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت محتوا (پذیرش، محتوا، حفظ کیفیت، نگهداری محتوای فعلی، بایگانی یا حذف محتوای قدیمی) است. در اینجا نیز مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا به وسیله تمام کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شود.

۳- افراد: مهمترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضاء در سهیم‌سازی دانش، همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج است. این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش، اجتناب نماید و فضای توأم با صمیمت و اعتماد خلق کند. برای تحقق این هدف لازم است به انگیزه‌های افراد توجه شود. به این منظور تنظیم مجدد سیستم‌های پاداش، ارزیابی عملکرد و سایر سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

۴- تعهد استراتژیکی مستمر: مدیریت استراتژیکی نقش کلیدی برای ارتقای رفتار مطلوب از طریق

الگو یا ارتباط مستمر دارد. یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورده زیرا آنها مدیریت دانش را کوتاه‌مدت فرض کرده و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده و توجه خود را از موج بزرگ بعدی منحرف کرده بودند. سازمان‌ها می‌توانند عوامل زیر را به عنوان راهنمای موفقیت در کاربرد ابتکار مدیریت دانش مورد استفاده قرار دهند:

* وجود رهبران یا قهرمانان دانش، رهبر دانش شخصی است که به طور فعال برنامه دانش را خلق می‌کند و به جلو سوق می‌دهد * خلق فرهنگی که نوآوری و یادگیری و سهم‌سازی دانش را تشویق کند * تسریع عمل یادگیری و انتقال دانش * ایجاد درک مشترک از مأموریت‌های سازمان * وجود طرح روشن که ارتباط بین دانش با منافع آن را نشان دهد * بصیرت‌های جذاب و جالب * زیر ساخت‌های تکنولوژی مناسب * در دسترس قرار دادن اطلاعات، دانش و متادانش برای کارکنان به منظور انجام کار کیفی و تحقق پارادایم خدمت.

عدم موفقیت مدیریت دانش:

مهمترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بیشمار مدیریت دانش در میان کارکنان می‌باشد. به عبارت دیگر دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارت است از:

فقدان یادگیری سازمانی، به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان (۰۲٪) عدم موفقیت در به کارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیت‌های روزانه (۹۱٪) عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره‌گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی‌های آن (۸۱٪) فقدان آموزش کارکنان (۵۱٪) برداشت نادرست کارکنان دال بر این که مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارایه می‌نماید (۳۱٪) آنچه تاکنون بیان گردید حاکی از آن است که مهمترین دغدغه‌های اجرای اثربخشی مدیریت دانش، شامل جنبه‌های انسانی می‌باشد. بسیاری از موسسات بدین دلیل در اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان ناکام بوده‌اند که مفاهیم مدیریت دانش را به شکلی مطلوب به کارکنان معرفی ننموده‌اند.

مدل‌های مدیریت دانش:

تاکنون در تحقیقات مختلف مدل‌هایی در مورد مدیریت دانش معرفی شده‌اند که هر یک از آنها بر روی یک جنبه از مدیریت تمرکز کرده‌اند.

مدل فرایند دانش: داوِنپورت و پروساک با ارائه مدل اظهار داشتند فردی که اطلاعات را تولید می‌کند و می‌تواند به داده‌ها معنا بخشد آنها روی فرایندهای پنجگانه زیر تأکید معنادار می‌کنند.

۱- تدوین اهداف براساس دانایی

۲- طبقه‌بندی و شناسایی بخشی از دانش مورد نظر

۳- پردازش

۴- بازبینی

۵- خلاصه کردن و جمع‌بندی داده‌ها.

این مدل به واقعیت‌های خام موجود در داده‌ها معنا می‌بخشد. این مدل همچنین قواعدی را که در کاربرد نرم‌افزارها یا پایگاه داده‌ها برای تبدیل داده‌ها به اطلاعات معنادار وجود دارد بیان می‌کند. فرایند اطلاعات تحت تأثیر و عامل قرار می‌گیرد: این عوامل دانش صریح و دانش ضمنی هستند.

مدل مشارکتی در یاددهی و یادگیری: مدل مشارکتی در یاددهی و یادگیری بر محورهای زیر تأکید دارد:

۱- ایجاد یک مدل ذهنی نو برای هر موقعیت جدید به جای به کارگیری دستورالعمل‌های کلی یکسان در موقعیت‌های متعدد.

۲- استدلال در مورد الگوهای کیفی و درک مستقیم به جای تجربه و تحلیل و تعیین مقدار و کمیت.

۳- تفکر برحسب یک نظام کلی و به هم مرتبط به جای اجزاء جداگانه

۴- تأکید و تمرکز بر فرایند یادگیری و مدل‌های ذهنی حاکم بر آن به جای تأکید بر نتایج

حاصله، تسلط بر مهارت‌های اساسی، توانایی کار مشارکتی، توانایی مقابله با آشفتگی‌های مداوم، کار در سطوح مختلف با دستورالعمل‌های متفاوت، بهبود مهارت‌های کارکنان، حل مشکل و تصمیم‌گیری، سازگاری با تغییر موقعیت‌ها، پذیرش تغییرات، به روز کردن دانش کارکنان، دستیابی به نتایج قابل سنجش، و برقرار کردن ارتباط بین تئوری و عمل، و عمل با عمل است.

مدل بینش از اطلاعات به بصیرت و دانایی: چگونگی استفاده از هوش و مراحل آن از اطلاعات به دانایی، دریافت اطلاعات، سازماندهی اطلاعات، و کاربرد علمی دانش در زندگی، طبقه‌بندی شده است. موفقیت یک سازمان بستگی به این دارد که تا چه حد از دانش استفاده کرده و دانش جدید به وجود آورد. قبل از این که سازمان بتواند دانش را مدیریت کند یا آراء جدیدی خلق کند باید بداند چقد دانش در اختیار دارد. برای این که این امر ممکن شود، به چارچوب و سیستمی برای طبقه‌بندی دانش نیاز است. طبقه‌بندی دانش مستلزم پرسش بعضی سؤالات درباره سازمان است. با موفق شدن در طبقه‌بندی دانش، سازمان باید پویایی پیچیدگی را درک کرده و بعد فرایند خلق دانش را بفهمد.

مدل رانش ضمنی: براساس این مدل بیشتر افراد و موسوم دانش حیاتی هر سازمان مستقیماً از دانش ضمنی ناشی می‌شود. این دانشی است که کارکنان در ذهن خود نگه می‌دارند. با تکیا برداشتن ضمنی بیشتر سازمان‌ها بر دانش صریح و بازایی اطلاعات متمرکز می‌شوند. این مدل نشان می‌دهد که چگونه دانش ضمنی عمیقاً بر فرایندهای خلق دانش تأثیر می‌گذارد. این بازخوردها فقط از دانش حاصل نمی‌گردد بلکه با اطلاعات غیر کمی نیز غنی می‌شود. عمدتاً این مدل بر چهار عامل غیر ملموس، نوآوری، درک و فهم قضاوت و تجربه تکیه دارد.

مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. مدل حلزونی دانش: این مدل الگویی ارائه می‌دهد که به شناخت و اجرای مدیریت دانش یاری می‌رساند. این مدل با دانش همدلی، دانش تعقلی، دانش سیستمی و دانش عملی همراه است. به علاوه، مجموعه‌ای از دانش‌های نهفته یا آشکار مجزا، تا زمانی که به یک مجموعه تبدیل نشود، قابل تنظیم و توزیع در سازمان و

ایجاد دانش جدید نخواهد بود. ایجاد دانش سازمانی نیازمند تعامل مداوم بین حالت‌های مختلف دانش است.

مدل حلزونی به شرح زیر به تجزیه دانش می‌پردازد:

(۱) تولید دانش: کسب دانش فرایند-ترکیب دانش واقعی بودن دانش-ایجاد دانش ثبت دانش

(۲) ذخیره دانش: روند دانش (چگونگی دانش)

(۳) کاربرد دانش: علت (چرا بدانیم)

مدل مفهومی مدیریت دانش: این مدل بر سه محور داده، اطلاعات، دانش از طریق دانش ضمنی و دانش تلویحی در تولید دانش تأکید دارد و بر اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان یک عامل ورودی عمده تأکید می‌کند. با استفاده از دانش تلویحی، اسناد، منابع داده‌های مستند و گزارشات به درک، قضاوت و تجربه از طریق دانش ضمنی می‌رسد.

مدل راه حل دانش: این مدل، دانش را به عنوان کاربرد کامل اطلاعات و داده‌ها به علاوه مهارت‌ها، توانایی‌ها، ایده‌ها و انگیزه‌های بالقوه افراد تعریف می‌کند. دانش کمک می‌کند تا مشخص شود چه کاری باید انجام شود؟ چه موقع باید انجام شود، کار باید در کجا راهنمایی شود؟ اهمیت آن چیست؟ و بطور باید آن را انجام داد تا بتوان کارایی و اثربخشی را به حد مطلوب رساند؟ وی می‌گوید دانش فرد را راهنمایی می‌کند تا بداند که چگونه داده‌ها و اطلاعات را پردازش کند و به نتایج مفید و مؤثر دست یابد. در این مدل سه عنصر اصلی در خلق دانش مورد بحث است: داده‌ها، اطلاعات و دانش، تمامی این عناصر بر کلیه عناصر خلق و تولید دانش اثر می‌گذارند.

اهداف مدیریت دانش:

مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در

سازمان می‌باشد. یکی از هدف‌های مدیریت دانش، برقراری ارتباط میان افرادی است که می‌دانند، طوری که به تدریج دانش‌های فردی به دانش‌های سازمانی تبدیل شود. کارکرد یا هدف دیگر مدیریت دانش رشد و ارتقای دانش بین کارکنان است. بدین منظور لازم است تکنولوژی اطلاعات فراگرفته شود و تأثیرات اساسی آن در این فرایند درک شود. در حقیقت هدف نهایی مدیریت دانش، افزایش هوشمندی و یا بهره‌هوشی سازمان است.

در سازمان‌های دانشی، دانش به سادگی منتقل می‌شود و در اختیار تمامی کارمندان قرار می‌گیرد. زمانی که کارمندان به دانش سازمانی دسترسی پیدا می‌کنند، می‌توانند محیط خود را بشناسند و آن را معنادار نمایند. آنها می‌توانند روش‌های جدید و بهتری را در اجرای کارها بیابند، با هم کار کنند، خلا دانش را جبران کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند و نهایتاً توان رقابت مؤثر را کسب کنند. سازمان‌هایی که از طریق تحقیق و توسعه یا فرایندهای یادگیری غیررسمی‌تر در جهت تولید دانش جدید اقدام می‌کنند نسبت به سازمان‌هایی که بر مبنای دانش دیگران عمل می‌کنند، برتری دارند. مدیریت دانش به مسائلی همچون سازگاری سازمانی، بقا و توانایی در مواجهه با تغییرات فزاینده محیطی می‌پردازد. در حقیقت، مدیریت دانش در صدد ترکیب سینرژیک قابل پردازش اطلاعات، تکنولوژی اطلاعات و توانایی خلاقانه انسان‌هاست.

نکات بسیار مهم در مدیریت دانش:

- ۱- سرمایه‌گذاری: سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره‌گیری از نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود.
- ۲- محتوا: در ابتدا، سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نقاط درونی و بیرونی تاثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تاثیرگذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه‌های جدید.
- ۳- اجتماع: مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده‌سازی، راه‌اندازی، انجام

عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند.

۴- فرهنگ: پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزا اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار می‌روند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت می‌کنید، اعتماد داشته باشید و اطلاعاتی که همکار دیگر از شما دریافت می‌کند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب می‌شود.

۵- تعاون: جریان‌های کاری در سازمان‌های دانش بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چرا که می‌تواند موانعی نظیر تفاوت فرهنگ‌ها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند.

پس می‌توان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده‌سازی نمایند.

دکتر سعید ظریفیان

دکتر علی فراهانی مجد

زمستان *