

نقش "مدیریت دانش" در افزایش بهره‌وری سازمان

چکیده:

سازمان‌های کنونی، اهمیت بیشتری جهت درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط 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. 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. پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان همچون پیاده‌سازی هر روش دیگری، بایستی در یک فرایند گام‌به‌گام و آرام صورت گیرد. 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.

مدیریت دانش در استاندارد ISO 9001-2015

اشاره به مفهوم "مدیریت دانش" در بند ۷,۱,۶ از استاندارد ISO ۹۰۰۱:۲۰۱۵، نشانه یک تغییر بزرگ در دنیای مدیریت دانش است. این برای نخستین بار است که یکی از استانداردهای مطرح کسب و کار در سطح جهان، اشاره‌ای صریح به "دانش" به عنوان یک منبع سازمانی می‌کند و انتظارات مشخصی برای مدیریت این منبع متصور است. مضمون بند جدید این استاندارد که به این موضوع می‌پردازد به شرح زیر است:

- سازمان باید دانش کلیدی و حیاتی مورد نیاز برای اجرای فرایندهای کاری و انطباق کیفی محصولات و خدمات خود را شناسایی کنند.
 - این دانش باید نگهداری شده و به میزان لازم در دسترس ذینفعان قرار گیرد.
 - زمانی که نیازهای سازمان و یا روندهای بیرونی دچار تغییر می‌شوند، سازمان باید وضعیت فعلی دانش خود را در نظر بگیرد و نحوه کسب یا دستیابی به هرگونه دانش مورد نیاز جدید و یا به روزرسانی دانش موجود را مشخص نماید.
- یادداشت ۱/ دانش سازمانی دانشی است که مختص سازمان است؛ این دانش بر اساس تجربه کردن به دست می‌آید. در اصل، اطلاعاتی است که برای دستیابی به اهداف سازمانی، در عمل استفاده شده و بین افراد به اشتراک گذاشته می‌شود.
- یادداشت ۲/ دانش سازمانی می‌تواند بر اساس منابع زیر باشد:
- منابع داخلی مانند مالکیت فکری، دانش حاصل از تجربه، درس آموخته‌های ناشی از موفقیت یا شکست در پروژه‌ها، کسب و به اشتراک گذاری دانش و تجربه مستند نشده، نتایج بهبود در فرایندها، محصولات و خدمات.
- منابع خارجی مانند استانداردها، دانشگاه، کنفرانس‌ها، جمع‌آوری دانش از مشتریان یا تولیدکنندگان دانش بیرونی.

مدیریت دانش و تعاریف آن:

مدیریت دانش رویکردی یکپارچه به شناسایی، کسب و استخراج، بازیابی، ارزیابی، تسهیم و خلق کلیه منابع دانش سازمان است، به گونه‌ای که سازمان را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی کمک نماید. هدف مدیریت دانش برقراری ارتباط بین خبرگان و افراد مجرب سازمان با افرادی است که نیاز به دانش خاصی دارند. ایجاد چنین ارتباطی به کمک فرایندها و ابزارهای مدیریت دانش تسهیل می‌گردد. موفقیت در زمینه مدیریت دانش نیازمند ایجاد یک محیط جدید کاری می‌باشد، که دانش و تجربه بتوانند

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

از جمله نتایج و دستاوردهای مدیریت صحیح دانش افزایش بهره‌وری، تسریع در یادگیری، اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع‌تر، افزایش توانایی برای توسعه، تقویت نوآوری و ایجاد انگیزه برای کارکنان و... است.



اغلب سازمان‌های بزرگ امروز دریافته‌اند که بخاطر مهارت‌ها و تجارب نیروی انسانی‌شان موفق خواهند بود و نه بخاطر سیستم‌های فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند سطح علمی و تخصصی نیروهای انسانی در سازمان را بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذاشته خواهند شد. با توجه به اینکه در سازمان‌های خصوصی رقابت حرف اول را میزند مبحث مدیریت دانش به عنوان اصلی‌ترین فاکتور کسب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری هنگفتی برای به‌کارگیری این نوع مدیریت، هزینه کرده‌اند.

دانش هر نفر، حتی در موردی خاص، ممکن است با دیگران متفاوت باشد. لذا 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 فرآیندهای 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.

در سازمان‌های با مدیریت دانش، این علم به بهینه‌سازی ارتباطات میان کارمندان و ایجاد فرهنگ اشتراک گذاری دانش میان آنها کمک می‌کند. گرچه دانش می‌تواند فردی کسب شود، ولی برای اینکه سودمند واقع شود، لازم است همه اعضای گروه در آن سهیم شوند. (اصل مشارکت پرسنل در ایزو ۹۰۰۱ ویرایش ۲۰۱۵)

مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی پیچیده‌ای اطراف ما را گرفته است و سرعت تحولات و تغییرات محیطی بیشتر از آن است که به تصور آید. پیچیدگی و سرعت به همراه ارتباطات جهانی - که مرز کشورها را درمی‌نوردد، خطمشی گذاران را با مسئولیتی

خطیر روبه‌رو ساخته است. آنان برای تصمیم‌گیری در چنین فضایی باید مجهز به ابزارها و شیوه‌های جدید باشند و برای تحقق این هدف باید دانش جدیدی را در خط‌مشی گذاری بنیاد گذارند.

افزایش روز افزون شهروندان دانش‌مدار سازمان را مجبور می‌کند تا در معرض دانش‌های ایجاد شده و روزآمد قرار گیرد. اصول مدیریت دانش بیان می‌کنند که مهمترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز باتوجه به شتاب روزافزون تغییرات در سازمان و در کل جامعه انجام می‌گیرد

برای نهادینه کردن دانش در یک سازمان نیاز به یک سیستم آموزشی و پرورشی مستمر، کارآمد و پویا می‌باشد تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و تکنولوژی پیشرفته سطح علمی و هوشیاری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در سازمان افزایش دهد.

پس از اینکه استراتژی سازمان، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌ها و روش‌های انجام امور سازمانی در چهارچوب مدیریت دانش قرار گرفتند، آنگاه می‌توانیم بگوییم مدیریت سازمان بر مبنای دانش است و یا دانش محور است.

بعد از اینکه جایگاه مدیریت دانش در سازمان مشخص شد و استراتژی‌های سازمان بر این اساس نقش بست آنگاه باید به دنبال آن باشیم تا مراجعین به این سازمان که از آنها به نام ارباب رجوع یاد می‌شود هم در چهارچوب مدیریت دانش سطح علمی و فرهنگی و توانایی خود را افزوده تا بتوانند از خدمات سازمان بدون مشکل و در کمال آرامش و رضایت استفاده نمایند. تمرکز مدیریت دانش، بر بهبود توانایی سازمان می‌باشد.

اهداف مدیریت دانش:

اصلی‌ترین اهداف عبارتند از: تهدید رقبا، آگاهی یافتن از اهمیت دانش و کارآمدی تکنولوژی مدیریت دانش. هدف مدیریت دانش، نه مدیریت بر کل دانش موجود در سازمان، بلکه مدیریت آن بخش از دانش که دارای بالاترین درجه اهمیت برای سازمان می‌باشد، است. این هدف از طریق به کارگیری دانش جمع‌آوری شده و توانا سازی کلیه نیروهای موجود در سازمان برای دسترسی به آن و استفاده در جهت اهداف سازمانی محقق می‌گردد. ترکیب کردن اطلاعات با تجارب و دانش موجود است تا به ایجاد یک پایگاه دانش قابل مدیریت منجر شود.

یکی دیگر از اهداف مدیریت دانش در سطح سازمان، استفاده بهینه از عوامل موجود است تا هزینه‌های هنگفتی که صرف اشتراک و خرید منابع اطلاعاتی شده است، سرمایه گذاری مرده محسوب نگردد. دیجیتال سازی منابع به عنوان یکی از مهم ترین گام های مدیریت دانش در سازمان‌ها عنوان می‌شود که امکان استفاده از منابع را فارغ از محدودیت های زمانی و مکانی فراهم می‌آورد.

فواید مدیریت دانش:

برخی مزایای به‌کارگیری مدیریت دانش برای سازمان‌ها، عبارتند از:

- تشخیص کمبودها (خلاها) در دانش سازمانی
- کسب مزیت رقابتی
- بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی
- یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان
- ارائه کالاها و خدمات دارای ارزش افزوده
- افزایش رضایتمندی مشتریان
- بوجود آوردن فرصت‌های جدید
- جلوگیری از تکرار اشتباهات
- کاهش دوباره کاری

- صرفه‌جویی در زمان به هنگام حل مسئله
- جلوگیری از افت دانش سازمانی
- برانگیختن خلاقیت و نوآوری
- ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مشتریان
- ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری
- امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارهای خود
- افزایش سرعت دسترسی به دانش موردنیاز و کاهش زمان انجام کارها
- امکان دسترسی هر فرد به بسته دانشی مدون خود که در طول سال‌های خدمت کسب کرده است

مزایای سازمان متأثر از مدیریت دانش :

تحقیقات و مطالعات انجام شده در سازمان‌هایی که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی را تشکیل می‌دهند بیشترین موارد بهره‌گیری سازمان‌ها را به قرار زیر تعیین کرده‌اند : (با توجه به بالاترین درصد)

- کسب و اشتراک دانش.
- مهارت آموزی و یادگیری سازمانی.
- ارتباط بهینه با مشتریان.
- ایجاد مزیت رقابتی.

در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری‌ها می‌شود، سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد، کاهش هزینه‌ها را در پی دارد، تفویض اختیارات بیشتر به اعضای موجب روابط اثربخش‌تر و خدمات مطلوب‌تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی‌های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران می‌کند و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می‌کاهد.

بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر نیروهای انسانی، ارائه کالا و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، رضایت‌مندی کارکنان و مشتریان همه از اهداف مدیریت دانش در یک سازمان می‌باشد. مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌عنوان فرآیندی مطرح می‌باشد که طی آن یک سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می‌پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از ائتلاف سرمایه‌های ملی جلوگیری به‌عمل می‌آورد.

موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها:

بزرگترین موانع عبارتند از: فرهنگ سازمانی (فقدان اعتماد، ارتباطات و اشتراک دانش) و نیز فقدان آگاهی و درک و بصیرت درباره مدیریت دانش

- یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها که از آن به‌عنوان مهمترین عامل یاد می‌شود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می‌باشد زیرا دانش را قدرت می‌داند و از دست دادن و یا به اشتراک گذاشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت می‌کند و دانش خود را عامل تضمین شغلی میدانند لذا از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود خودداری می‌کنند. برای از میان برداشتن این مانع باید به تغییر دیدگاه نیروی انسانی از این برداشت غیر صحیح پرداخت.

- از دیگر موانع می‌توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف نمی‌توانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می‌توان به عدم اعتماد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش و سبک‌های نامناسب رهبری نیز اشاره کرد در این راستا شرح شغل‌های نامناسب و

- مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود. در این خصوص اصلاح سیستم های حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد.
- عامل فرهنگ هم می تواند بسیار نقش بسزائی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد مدیریت دانش را با چالش های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود.
- کمبود روابط انسانی در سازمان ها که سبب افزایش دانش می شود.
- عدم ارتباط صحیح میان مدیریت دانش و راهبردهای سازمانی
- روشن نبودن ارزش دانش و مدیریت دانش و ارزیابی نادرست از کمکی که دانش می تواند به سازمان عرضه دارد.
- عدم ارزش فراگیر در تلاش های مدیریت دانش
- وجود مشکلات مهارت های شفاهی در سازمان

راهکارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان :

مهمترین عامل موفقیت: فرهنگ سازمانی (افراد، اعتماد، اشتراک) است.

- منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهمترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در یک سازمان است زیرا این دو عامل بر روی سایر عوامل تاثیر گذار هستند. در حوزه منابع انسانی و در فرایند استخدام از نیروهایی استفاده شود که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش را دارند و در سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان باید بر اساس فرایند تبادل و استفاده از دانش این ارزیابی صورت گیرد. سیستم های آموزشی باید بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق تر و بکارگیری آموخته ها در محیط کار و انتقال به همکاران طراحی شود. سیستم پاداش دهی مادی باید بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده اند.
- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استانداردهای لازمه در سازمان ها تدوین و طراحی شود. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد. فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمان ها نهادینه گردد. فرایندها، رویه ها و دستور العمل ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد. از سیستم ها و تکنولوژی جدید در ساختار سازمان استفاده شود و در ساختار سازمان با ایجاد واحد سیستم ها و روش ها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش می باشد به طراحی سیستم و روش های جدید بپردازند. و مدیران ارشد با سازمان هایی که در این زمینه موفق بوده اند ارتباط و مشارکت موثر داشته باشند.
- مطمئن ساختن کارمندان از بیان اندیشه های خلاق بدون ترس از انتقادات مغرضانه
- تشویق کارمندان به داشتن دید انتقادی نسبت به روش ها و تصورات پذیرفته شده درباره روش ها و تولیدات سازمان
- به وجود آوردن دانش معرفت شناسی
- ترویج شایسته سالاری

یکی از موانع عمده اشتراک دانش در سازمان ها، فرهنگ سازمانی موجود است. در سازمان هایی که حفظ و ارتقای موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و دانش کسب شده به آنان قدرت می دهد، اشتراک دانش برابر با به خطر افتادن و آسیب پذیری موقعیت شغلی تلقی می شود. 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.

نتیجه گیری:

باید توجه داشت که اصولاً مدیریت چیزی ناملموس و ذهنی نظیر دانش، امکان‌پذیر نیست. آنچه مدیریت می‌شود، منابع دانش - تکنولوژی‌های مربوط به آنها، فرایندها و تکنیک‌ها و از همه مهمتر، عنصر انسانی است که منبع تمامی دانش‌هاست. سازمان یا شرکتی که در کارکنان خود انگیزه لازم برای اشتراک دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیار چشمگیری از دانش خود را از دست خواهد داد.

نکته اساسی پشت پرده مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت یک سازمان، مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات، رضایت مشتریان در گرو دسترس‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر 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، خلاء دانش را جبران کنند، بهره‌وری را افزایش دهند، مشتریان را راضی کنند و نهایتاً توان رقابت مؤثر را کسب کنند.

منابع:

۱. حسن دانایی فرد، سیدمهدی الوانی، عادل آذر، ۱۳۸۷، روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع، تهران، نشر صفار اشراقی، چاپ چهارم
۲. سید مهدی الوانی، فتاح شریف زاده، ۱۳۷۹، فرایند خط مشی گذاری عمومی، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی
۳. حامد محمدی، ۱۳۸۸، مقاله مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، ماهنامه تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۴. واین بیکر، ۱۳۸۲، مدیریت و سرمایه اجتماعی، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر محمدرضا ربیعی مندجین، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول