

ارائه چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی

بهاره حمزئی

کارشناس صنایع - گرایش برنامه ریزی و تحلیل سیستمها

Hamzei.ie@gmail.com

واژه های کلیدی :

سازمان خدماتی- مدیریت دانش- فرهنگ سازمانی- عوامل کلیدی- چارچوب

چکیده:

درآستانه هزاره سوم، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است، مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان هاو جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است.

مدیریت دانش، نگرشی است که می تواند از سوی مدیریت سازمانها با کمی انعطاف پیاده سازی شود و رقابت پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه های دانشی را به ارمان بیاورد. مبحث مدیریت دانش یکی از مباحث نو ظهور در مدیریت است که به شدت مورد اقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهمترین رکن مدیریت دانش، پیاده سازی و اثر بخشی آن می باشد، که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است. هدف از این نوشتار مطالعه و بررسی روند پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سه سازمان وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد است.

در این تحقیق سعی شده است با تجزیه و تحلیل سه سازمان فوق که با اشتراک گذاری، مدیریت دانش را اجرا نموده اند، راهکار کلی و پیشنهادهاتی با تکیه بر هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در سازمانها شناسایی و ارائه گردد.

تحقیق حاضر در راستای این امر صورت گرفته تا مسئولان سازمانها و نهادهای خدماتی را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در فرایندهای سازمانی و نقش موثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه راهکارهایی مسئولان را در اجرای بهتر مدیریت دانش یاری رساند. در این پژوهش جامعه آماری و نمونه های آماری همان سه سازمان مذکور می باشد.

در این پژوهش ابتدا به مطالعه و بررسی پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران پرداخته شده است، که از دو مدل پایه های ساختمان دانش و "نوناکو و تاکوچی" استفاده شده است. در این سازمان علاوه بر دو مدل فوق متدولوژی انگیزشی، ارائه پاداش و امتیازدهی نیز نقش مهمی در افزایش کارایی سیستم داشته است. تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و جداسدن گروهی از همکاران در این سازمان از یک سو و از سوی دیگر، مدیریت شرکت با آرزوی داشتن شرکت پویا و متعالی و با اعتماد قلبی به اینکه بزرگترین سرمایه سازمان، سرمایه انسانی است، بر آن شد تا سیستم جامع مدیریت دانش را در سازمان نهادینه کند و شعار خود را «اندوختن آنچه می دانیم» قرار دهد.

در بررسی جایگاه مدیریت شهری مشهد با توجه به مولفه های اصلی نظریه های نوناکو، اعم از اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی مورد بررسی قرار گرفته و سپس به تفاوتهای این چهار مولفه در بین مدیران بر اساس میزان تحصیلات، رشته تحصیلی، سن و سابقه کاری آنها پرداخته می شود.

یافته های پژوهش نشان می دهد، امروزه افزایش قابلیت ها و توان ارتقاء مهارت های آموزشی و پژوهشی از طریق بهره گیری خردمندانه از فن آوری های نوین، به اشتراک گذاشتن دانش و افزایش همکاری و تبادل نظر سازنده بین سازمانها میسر است.

۱- روش تحقیق

در این تحقیق پس از بررسی و اجرای پروژه مدیریت دانش در نهادها و سازمانهای خدماتی از جمله وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد با استفاده از روش تحلیل محتوا، جنبه های این فرایند شناسایی شده است. سپس این جنبه ها و تکنیکهای بکار برده شده، طبقه بندی شده است و نهایتاً با تکیه بر تجربیات سازمانها و انطباق آن بر مفاهیم و نظریات علمی راهکارهایی برای طراحی و اجرای بهتر مدیریت دانش در سازمانهای خدماتی ارائه شده است.

در ادامه تحقیق، طی طراحی، اجرای فرایند به اشتراک گذاری مدیریت دانش در سازمانها، مورد مطالعه قرار گرفته است و فاکتورهای اهداف، روش کار، دامنه کاربرد، سازماندهی، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در هر سه سازمان مقایسه گردیده و در خصوص هر فاکتور نتیجه گیری شده است.

۲- کلیات مدیریت دانش

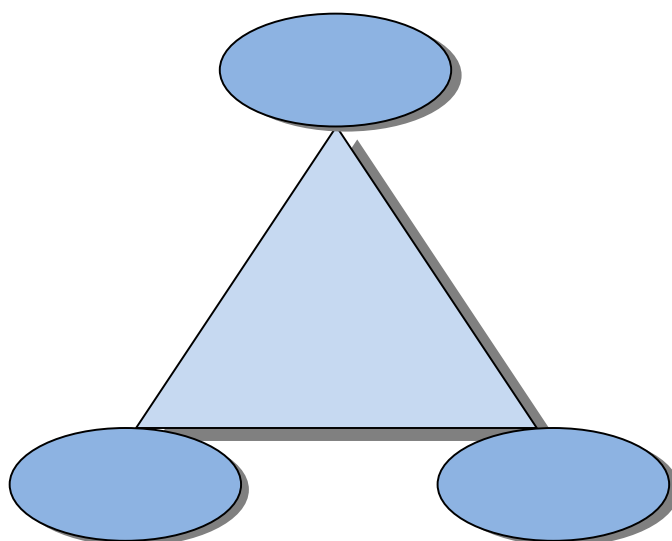
یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با دانش، درک مفهوم سه جزء داده، اطلاعات، دانش و تعامل بین آنهاست. گاهی به این مثلث ضلع چهارمی بنام معرفت یا فضیلت نیز افزوده می شود. بطور کلی باید گفت: "مجموعه داده ها اطلاعات نیست، مجموعه اطلاعات دانش نیست، مجموعه دانش خرد نیست و مجموعه خرد حقیقت نیست". جریان دانش مجموعه فرایندها، رویدادها و فعالیت هایی است که از طریق آن اطلاعات، دانش و فرا دانش یا خرد از یک وضعیت به وضعیت دیگر تبدیل می شود. بدین ترتیب هرگونه بحث در زمینه دانش باید از داده ها آغاز شود. [1]

۲-۱) تعریف مدیریت دانش

ابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، آشکارسازی، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. [1]

۲-۲) مفهوم مدیریت دانش

تعامل بین فناوری، فنون و انسان مفهوم مدیریت دانش را عمق می بخشد، زیرا الگوی تعامل بین فناوری، فنون و انسان برای هر سازمان منحصر به فرد است، که به راحتی قابل داد و ستد یا تقلید توسط سازمان های دیگر نیست. بطور کلی هر گونه تغییر در یک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساحت همانطور که گفته شد شامل ساختار، تکنولوژی و انسان می باشد که در شکل زیر نشان داده شده است: [2]



(ساحت های سه گانه اثر گذاری مدیریت دانش در سازمان)

۲-۳ ماهیت دانش سازمانی

مهارت های افراد برای پایگاه دانش سازمان حیاتی اند. دانش سازمانی برخلاف دانش فردی پویا است و به وسیله ی نیروهای مختلف جابجا می شود. توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن در جهت منفعت سازمان، کارکنان را به عوامل اولیه دانش سازمان تبدیل می کند. اما تخصص فردی افراد، تنها نوع تخصص نیست. بیشتر فرایندهایی که برای فعالیت سازمانی موفق ضروری اند، وابستگی بیشتری به عناصر گروهی دانش دارند. پایگاه دانش سازمانی، دارایی دانش فردی و گروهی را شامل می شود که سازمان در انجام وظایف خود می تواند از آن ها استفاده کند. پایگاه دانش همچنین داده و اطلاعاتی را شامل می شود که بر اساس آن ها سازمان بنیان نهاده می شود. محیط دانشی که امروزه سازمان ها بایستی در آن عمل کنند، از لحاظ ساختاری خیلی پیچیده تر از محیط چند قرن گذشته است. [3]

در ادامه به بررسی هریک از هشت فاکتور دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، روش کار، تکنولوژی، مشکلات و محدودیتها و دستاوردها، درسه سازمان وزارت راه و ترابری، شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد می پردازیم .

۱- دلایل بکارگیری:

در کلیه سازمانهای خدماتی باید بدانیم آیا سرمایه هایی دانشی تحت کنترل ماست یا نه؟ علت اصلی پیاده سازی یک سیستم جامع همانند مدیریت دانش این است که بدانیم آیا همانگونه که چندین برنامه در « برنامه ریزی استراتژیک» « ارزیابی عملکرد سازمانی»، « افزایش بهره وری»، و ... داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم افزارها و ساختارهایی برای حسابداری، انبارداری و ... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه های ملموس خود داریم، در مدیریت سرمایه های

نا ملموس خود که اصلی ترین آن دانش است کاری کرده ایم. جالب آنجاست که مدیریت سرمایه های نا ملموس بسیاری از سازمانها باعث رشد های چشمگیر و باور نکردنی شده است.

وزارت راه و ترابری به عنوان یک نهاد دولتی برای دستیابی به پیشرفت های سریع علمی کشور و برای دستیابی به قدرت برتر منطقه به ویژه از لحاظ علمی طبق چشم انداز بیست ساله نظام جمهوری اسلامی ایران، هم افزایی در تحقیقات و کم کردن شکاف علمی با کشورهای پیشرفته در صدد پیاده سازی مدیریت دانش است. سازمان برای ارائه خدمات بهتر به رفتار حاکم بر سازمان، انعطاف پذیر بودن محتوای برنامه های جاری سازمان، تبادل اطلاعات و دانش، بهره گیری از متدهای مختلف، به یک سیستم جامع پیاده سازی تمایل پیدا کند.[4]

در ابتدای سال ۱۳۸۵ با تغییر در ساختار شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی حرکت به سمت مدیریت دانش به منظور ذخیره آنچه در ذهن پرسنل در طی سالها شکل گرفته و به عنوان ابزاری برای مستند سازی، طراحی، نظارت بر اجراء، ارزیابی فرآیندهای شناسایی، تدوین، تولید و انتقال دانش آغاز گردید.[5]

با توجه به اینکه مشهد یک کلان شهر مذهبی است، بکارگیری برنامه های مدیریت دانش و توجه به آن ضروری و شاید الزامی باشد. این سازمان برای ترویج دادن اینکه دانش فردی برای توسعه دانش پایه سازمانی ضروری است، تصمیم بر پیاده سازی تکنیک های مدیریت دانش نموده است.[6]

براساس نتایج تحقیق صورت گرفته امروزه از مدیریت دانش برای حداکثر سازی سرعت، حداقل سازی هزینه ها و حداکثر سازی اثر بخشی در سازمان ها استفاده می شود. آنچه از این تحقیقات برمی آید، این است که از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای ذخیره آنچه در ذهن پرسنل و کارمندان یک سازمان در طی سال ها شکل گرفته است، بکار رود. پیشنهاد می شود که مدیریت دانش در جهت تغییر در فرهنگ حفظ و انحصار دانش فردی بکار رود. بگونه ای که این فرهنگ را بین کارکنان رواج دهد که مدیریت دانش از نظر اقتصادی نیز سودمند است. با بررسی موارد فوق ، مشاهده می گردد در سازمان های خدماتی که در محیطهای رقابتی فعالیت می کنند، برای افزایش رابطه همکاری بین کارکنان واحدهای مختلف، ارائه خدمات یکپارچه و حفظ مهارت و تخصص موجود در سازمان ، مدیریت دانش می تواند راهکار بسیار مفیدی برای بهبود کیفیت خدمات باشد.

۲- اهداف:

اهداف مدیریت دانش می تواند در سه سطح استراتژیک ، تاکتیکی و عملیاتی مطرح گردد. در سطح استراتژیک، چشم اندازها و اهداف طولانی مدت سازمان و در سطح تاکتیکی ، سیاستهای توسعه ای و اهداف کوتاه مدت مربوط به نیازهای اجرائی و در سطح عملیاتی، روندها، قوانین داخلی و کارهای روزمره مد نظر است. [7]

وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران به ارکان اساسی مدیریت دانش یعنی اثربخشی، دوام، بومی سازی و انگیزش به عنوان هدف متعالی نگاه کرده است. در واقع این سازمان بدنبال فرهنگی است که افراد، دانش را بدلیل اعتقاد به ارزشمند بودن آن و ارزشی که از آن برای خود و سازمان دارد، وارد سیستم کرده و اقدام به انتشار و تبادل آن نمایند.[4]

چشم انداز شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، مدیریت «اندوختن آنچه می دانیم» است و با این چشم انداز و حرکت به سمت سازمانی یادگیرنده، کمیته علمی وظیفه برنامه ریزی استراتژیک در جهت تحقق اهداف سازمان را دارد. هدفهای

مدیریت دانش در این سازمان از هدفهای اصلی سازمان نشأت گرفته است و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شده اند. در سطح استراتژیک به تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و بستر سازی مناسب در این زمینه پرداخته شده است. در سطح عملیاتی نیز با توجه اهداف بیان شده سازمان، نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین طراحی شده است. در این سازمان هدف، تمرکز بر جمع آوری و اندوختن دانش پنهان همکاران و کارکنان سازمان است. در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، تعالی سازمانی و چشم انداز بر خلاقیت، نو آوری و یادگیری سازمانی استوار است. [5]

شهرداری مشهد هدف خود را به جذب ایده ها و اندیشه ها و دانش از طریق تبدیل دانش عینی موجود در منابع اطلاعاتی از هر نوع و فرصتی متمرکز کرده است و اهداف تعاملات اجتماعی و برونی سازی و ترکیب در قلمرو مدیریت دانش را نیز مد نظر دارد. [6]

در راستای تحقیق صورت گرفته پیشنهاد می شود در یک سازمان دانش محور، هدف های مدیریت دانش بصورت استراتژی دانش و آرمان های دانش تعریف شود. با توجه به نکات ارائه شده در این سه پژوهش بهتر است، هدفگذاری بر مبنای تغییر در سه حوزه ساختار، تکنولوژی و فرهنگ در یک سازمان خدماتی باشد، تا سازمان مورد نظر به سمت یک سازمان دانش محور حرکت کند. این اهداف در حقیقت مسیر کلی مدیریت دانش را مشخص می کنند.

۳- دامنه کاربرد مدیریت دانش:

دامنه و حدود دانش در یک سازمان باید با شکل سازمان و سیاست های کارکنان آن تناسب داشته باشد. پس از تعیین اهداف، لازم است بخش کارکنان یا مسئولیت های خاصی از سازمان جهت اجرای فرایند دانش بصورت آزمایشی انتخاب گردند و پس از بازخورد گیری و موفقیت آمیز بودن آن، به حوزه های بیشتر یا افراد دیگر تعمیم داده شود. [8]

اقدامات لازم جهت پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در طی هشت ماه در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت. در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران مدیریت بصورت آزمایشی منابع مالی مورد نیاز را جهت این امر اختصاص داد که پس از مشاهده نتایج چشمگیر تاثیر گذاری این پاداش در میزان استفاده از سیستم، تصمیم گیری جهت تخصیص منابع مالی لازم برای یکسال انجام گردید. [4]

دامنه کاربرد در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی کلیه خدماتی که کارکنان در همه زمینه ها ارائه می دهند می باشد. [5]

در بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد با نظر به مولفه های اصلی نظریه های نوناکا، افراد مورد بررسی جمعی ۳۰ نفره از مدیران مشغول به کار در شهرداری مشهد از سلسله مراتب مدیران عالی و میانی و عملیاتی می باشند. [6]

آنچه از تحقیقات برمی آید بیانگر آن است که تعیین دامنه کاربرد برای پیاده سازی مدیریت دانش، اندازه گیری دانش های سازمان را آسانتر می کند و نتایج افزایش موفقیت، ارزیابی سریع و دقیق، فرهنگ سازی و زمینه سازی برای اجرای هرچه بهتر مدیریت دانش در سازمان را به همراه خواهد داشت. پس از تعیین اهداف بهتر است بخش، کارکنان و یا مسئولیتهای مشخصی از سازمان برای اجرای فرایند مدیریت دانش بصورت آزمایشی انتخاب کرده و پس از ارزیابی نتایج بدست آمده باید به حوزه های دیگر تعمیم داده شود. در اجرای آزمایشی طرح پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان باید به صرف زمان کوتاه توجه کنیم.

۴- سازماندهی مدیریت دانش:

فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که بطور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرایندهای سازمان است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتها داشته باشند.

پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران تحت یک سیستم نرم افزاری تحت وب است که از زیر سیستم های چرخه دانش، ارزیابی دانش، چرخه سوال، نقشه دانش، بسته بندی دانش، پاداش مالی، گزارش به مدیران، ارتباط دهی پویا و مستندات سازمانی تشکیل شده است. [4]

در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی راهکار تشکیل کمیته علمی مدیریت دانش به منظور پیاده سازی این سیستم و ثبت ضابطه اندوخته ها و دانش ارائه شده و به تبع آن تیمی متشکل از هفت نفر خبره در زمینه های مستند سازی، IT، تحقیقات، صنعت آب و فاضلاب و علوم مدیریت منابع انسانی جهت ایجاد مخزن دانش تشکیل شده است. این تیم هفت نفره وظیفه راهبری مدیریت دانش را بر عهده گرفته اند و در اولین اقدام این تیم تلاش برای مستند سازی روال مدیریت دانش، تهیه روش اجرایی، دستوالعمل ها و... نموده است. در این سازمان پس از تعیین عوامل دلایل بکارگیری، اهداف، دامنه کاربرد که در بخش های قبل بطور کامل شرح داده شد، تیم هفت نفره فعالیت خود را بر روی کارکنان مشغول در سازمان در زمان انجام پروژه متمرکز کرده است. [5]

با توجه به منابع در دست دامنه کاربرد مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد دقیقا اشاره نشده است. [6]

در ادامه پیشنهاد می شود برای سازماندهی بهتر سازمان و حوزه های مدیریت کوچک، سازماندهی از همان ابتدا کل سازمان و کارکنان باشد. در سازمان های بزرگتر بر مبنای سلسله مراتب موجود، سازماندهی براساس مدیران عالی، میانی و عملیاتی می تواند صورت گیرد. توجه به این نکته ضروری است که با سازماندهی دانش سازمانی نیاز فرآیند به دانش ارضا می شود و سیستم مدیریت دانش می تواند به زیر سیستم های کاربردی تر تقسیم شود.

۵/ روش کار:

روش پیاده سازی مدیریت دانش با توجه به ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر یک سازمان متفاوت است. پیاده سازی مدیریت دانش بر مبنای هدف و چشم انداز صورت می گیرد. در تعیین روش کار باید به دو جنبه مهم مدیریتی و فرهنگی توجه ویژه شود.

در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران، فرایندهای مدیریت دانش مبتنی بر سیستم نرم افزاری تحت وب بوده است. این سیستم بر اساس " مدل پایه های دانش " و " نوناکو و تاکوچی " طراحی و تنظیم شده است. [4]

سازمان آب و فاضلاب خراسان رضوی به منظور پیاده سازی مدیریت دانش و ثبت و ضابطه این اندوخته ها و ارائه دانش تیمی متشکل از هفت نفر خبره در مستند سازی، IT، تحقیقات صنعت آب و فاضلاب و علوم مدیریت منابع انسانی تشکیل داد و این تیم وظیفه راهبری مدیریت دانش را بر عهده گرفت. [5]

در پیاده سازی مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد از روش پیمایشی به عنوان روش مرجع مورد استفاده شده است. جامعه آماری و گروه مورد بررسی شامل کلیه مدیران ارشد، میانی و اجرایی شهرداری مشهد که در تاریخ انجام پژوهش

مشغول به کار بوده اند می باشد. در این پژوهش مدیران ارشد شامل شهردار، اعضای شورای شهر و معاونت های شهرداری می باشد. مدیران میانی شامل مدیران عامل سازمان ها و شهرداران مناطق بوده و مدیران عملیاتی شامل مدیران زیرمجموعه سازمان ها و شهرداری های می باشد. نمونه مورد نظر شامل ۳۰ نفر است که به روش تصادفی ساده انتخاب شده اند. [6]

بر مبنای تحقیق صورت گرفته پیشنهاد می شود در شروع مدیریت دانش می بایست استراتژی یا روش های کلی پیاده سازی مدیریت دانش مشخص گردد. در انتخاب مدل، از مدل هایی استفاده کرده که اعتبار بالایی داشته باشند، جامع و کامل باشند و قابلیت بالا برای استفاده در فناوری اطلاعات و تعمیم پذیری داشته باشند. بعد از انتخاب مدل بهتر است روش کار به مراحل جزئی تر تقسیم شود. تا روند کار بصورت گام به گام و تدریجی صورت بگیرد. چنانچه در مرحله گردآوری اطلاعات، از پرسشنامه مدیریت دانش استفاده شود باید روایی و پایایی آن ثابت شده باشد. در برخی سازمان ها در صورت تامین منابع مالی و انسانی واحد مستقلی بنام مدیریت دانش می تواند، ایجاد شود. در غیر اینصورت تشکیل گروههای علمی خبره می تواند در پیاده سازی مدیریت دانش کمک قابل توجهی کند.

۶) تکنولوژی در مدیریت دانش:

درک این حقیقت برای اجرای مدیریت دانش لازم و ضروری است، که مدیریت دانش راه حل اجرای یک تکنولوژی اطلاع رسانی نیست و تنها نشان دادن اینکه هم اکنون یک سازمان دانش بنیاد هستیم کافی نیست. در واقع مدیریت دانش یک مدیریت استراتژیک است و لازمه اش نیز آن است که مدیریت عالی منحصرأ از فرصت های ارائه شده توسط فناوری اطلاعات برای اهداف کاری بهره برداری کامل بنماید.

سیستم جامع مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران یک سیستم نرم افزاری تحت وب است. در این سازمان از دو مدل « پایه های ساختمان » و « نوناکو و تاکوچی » در کنار وب استفاده شده است. [4] در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی کسب دانش جهت توسعه دانش کارکنان در بهره گیری صحیح از تکنولوژی و فناوری اطلاعات است که در این زمینه تصمیم به تدوین یک شبکه داخل سازمانی برای تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر گرفته شده است. جهت اشتراک گذاری دانش که به تکنولوژی و فناوری سازمان توجه دارد از ابزارهای کد گذاری و تولید دانش در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی استفاده شده است. [5]

در بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد با نظر به مولفه های اصلی نظریه نوناکو اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی مورد توجه قرار گرفته است. در این بررسی به اندازه گیری دورنی سازی، اجتماعی شدن، برونی سازی و ترکیب دانش در قلمرو مدیریت دانش پرداخته شده است. [6]

آنچه از پژوهش برمی آید این است که فناوری جزء لاینفک مدیریت دانش است. IT زمینه بسیار خوبی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش است. بهتر است تکنولوژی در مدیریت دانش بر اساس سیستم مبتنی بر دانش، داده کاوی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات باشد. چنانچه از سیستم های نرم افزاری تحت وب استفاده شود باید قابلیت سیستم های نرم افزاری از طریق ارتباط online و offline بین مدیران و خبرگان و کارمندان بررسی شود. پیشنهاد می شود برای ارتباط آسانتر بین افراد داخل سازمان از شبکه داخل سازمانی استفاده شود بگونه ای که شبکه های داخلی به عنوان تکیه گاه تحقیقات قلمداد شود.

۷ مشکلات و محدودیت ها در مدیریت دانش:

از اساسی ترین مشکلات در پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در سازمانهای خدماتی بویژه سازمان های دولتی، نداشتن حس سرنوشت مشترک بین کارکنان است. در بسیاری از موارد پیاده سازی مدیریت دانش بدلیل نیاز به یک زمان طولانی و انجام یکسری فعالیت های مستمر، از طرف کاربران دچار مکث و تعلیق می شود.

عدم توجه به اهمیت فعالیت های دانشی توسط برخی از کارکنان سازمان، اندازه گیری ارزش قابلیت های دانش و نیز کیفیت دانش های وارد شده، در پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری از موارد چالش زا بودند.[4]

شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی در پیاده سازی مدیریت، دشوار بودن نگهداری انگیزه افراد در طولانی مدت را به عنوان مشکل اساسی بیان می کند. در واقع بی انگیزگی کارکنان در این سازمان بدلیل ناآگاهی از دانش خودشان است. در این سازمان فرهنگ سازمانی حاکم نیز مزید علت بر بی انگیزگی کارکنان می شود. [5]

در مدیریت شهری مشهد پایین بودن میانگین اجتماعی شدن (تبادل و تشریک دانش) در قلمرو مدیریت دانش به عنوان یک مشکل مطرح می شود که این مطلب بیانگر این موضوع است که مدیران تمایل زیادی به تشریک و تبادل صنفی و تجارب فردی خود با دیگران نشان نمی دهند. در واقع این تصور اشتباه در بین مدیران وجود دارد که تشریک دانش با دیگران سبب از دست دادن دانش و مانع از ارتقای آن می شود. مشکل تمایل کمتری به تبدیل دانش صنفی به دانش آشکار (تمایل کمتر نسبت به آشکار کردن ایده ها، تجارب و دانسته های فردی خود) در بین مدیران این سازمان وجود دارد که این متناقض با مفهوم سازی دانش است که مفهوم سازی دانش مستلزم تمایل افراد به درگیر شدن در بحث های گروهی می باشد. از دیگر مشکلات موجود در سازمان مدیریت شهری مشهد، عدم تمایل مدیران به تشریک دانش است، زیرا همچنان جایگاه فن آوری های اطلاعاتی و ارتباطی در تبادل دانش در سطح شهرداری مشهد به عنوان یکی از راههای برقراری تعامل و تبادل میان مدیران سازمان کاملاً تبیین نشده است. بطور کلی می توان بیان کرد که فرهنگ سازمانی حاکم بر این سازمان، به سمت و سویی است که باعث می شود افراد سعی کنند از دانش هایی که در اختیار دارند محافظت و آن را از دسترس دیگران دور نگه دارند و به نوعی با مالکیت و در اختیار داشتن آن، قدرت خود را در سازمان ها حفظ کرده و در فرآیند تصمیم ایده ها، تجربیات و دانش خود شرکت نکنند. [6]

امروزه اقداماتی که منجر به پیروزی یا شکست پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان می شود، به استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده های در دسترس مربوط است. عدم توجه به اهمیت فعالیت های دانشی توسط برخی از کارکنان سازمان، عدم توجه به کیفیت دانش های وارد شده و نبود حس سرنوشت مشترک بین کارکنان سازمان ها از مهمترین مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش است. باید توجه داشت که در همه سازمان ها بویژه سازمانهای خدماتی تکیه داشتن به پیاده سازی مدیریت دانش بصورت صرف و عدم توجه به کارایی و اثر بخشی و دوام آن مشکل اساسی است در واقع شناسایی و پیش بینی محدودیتها و مشکلات می تواند در کاهش آن کمک نماید. این محدودیتها غالباً محدودیتهای فرهنگی، انگیزشی، ساختاری و اجرایی مدیریت دانش است. زیرا فرهنگ پایه گذاری شده در سازمانها به گونه ای است که نحوه عملکرد و تفکر افراد نسبت به محیط کاملاً ثابت و بدون تغییر است. برای درک مفهوم دانش و اینکه چه آموزه هایی برای سازمان دانش تلقی می شود، می توان کارگاههای آموزشی بصورت دوره ای برگزار کرد.

۸) دستاوردهای مدیریت دانش:

یادگیری فرآیند کسب و بکارگیری اطلاعات و مهارت‌های جدید به عنوان عنصر حیاتی در توسعه مداوم نوآوری برای سازمانهای خدماتی به شمار می‌رود. تنها زمانی سازمان نتایج مطلوبی از استفاده مدیریت دانش کسب می‌کند که با شناخت کامل و دقیق وضعیت دانشی، اقدام به برنامه ریزی و پیشبرد اهداف کرده باشد.

در پیاده سازی مدیریت دانش در وزارت راه و ترابری با روند رو به رشد شاخص‌ها، به نظر می‌رسد که آغاز به کار با ابزار تکنولوژیک و ایجاد انگیزه توسط آن در عین توجه کامل به حوزه فرهنگ و ساختار، تاثیر بسزایی در روند ایجاد تدریجی فرهنگ دانش محور دارد که خود اصل مهمی در پذیرش از جانب کارکنان است. سیستم در دستیابی به سه هدف ارزش گذاری نسبت به دانش‌های دانشکاران، شناخت نقاط ضعف دانشی در فیلدهای تخصصی و ارتباط موثر با خبرگان سازمان، بالاترین سطح موفقیت را داشته است. به نظر می‌رسد که یکی از مهمترین دلایل رشد بالای این شاخص‌ها از لحاظ متدولوژی انگیزشی است که اختصاص پاداش مالی جهت تشویق دانشکاران می‌باشد. [۴]

شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی بعد از پیاده سازی مدیریت دانش به نتایج و دستاوردهای زیر دست یافته است:

- ۱- الگو بودن مدیران برای توسعه و نشر مدیریت دانش .
- ۲- ترویج و فرهنگ سازی در خصوص مدیریت دانش از طریق نشریات سازمان و نیز ابزار اطلاع رسانی.
- ۳- ایجاد نظام پاداش برای مستند سازی تجربیات برجسته .
- ۴- ایجاد دبیرخانه مرکزی به منظور پیگیری و برنامه ریزی و کنترل عملکرد مدیریت دانش.
- ۵- پاسخگویی و حل مساله در شرکت با افرادی متخصص و در حداقل زمان.
- ۶- استخراج مهارت اندوخته شده در کارکنان و اندوختن آن در سازمان.
- ۷- حفظ سرمایه های انسانی و مالی.
- ۸- حفظ و ثبت تجربیات شرکت در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش در پروژه هایی که برای اولین بار در شرکت اجرا می گردند.

۹- ایجاد انگیزه در پرسنل و ارتقاء علمی ایشان. [۵]

همان طور که از نتایج پژوهش پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مدیریت شهری مشهد بر می آید، مدیران مشغول به کار در شهرداری مشهد بیشترین تمایل را در جذب ایده ها و اندیشه ها و دانش از طریق تبدیل دانش عینی موجود در منابع اطلاعاتی از هر نوع و فرمتی نشان داده اند و همچنین از نظر تعاملات اجتماعی در مقام دوم قرار دارند و برونی سازی و ترکیب در قلمرو مدیریت دانش در مراتب بعدی قرار گرفته است. از مجموع مولفه های مدیریت دانش، درونی سازی با داشتن بالاترین میانگین بیشترین نسبت را به خود اختصاص داده است. این نتیجه حاکی از تمایل زیاد مدیران به تبادل دانش آشکار با دانش ضمنی است. به عبارت دیگر مدیران عمدتاً تلاش می کنند تا دانش مدون در قالبهای سازمانی مشخص را به عنوان راهنمای عمل قرار دهند و بدان واقعیت عملی ببخشند. پایین بودن میانگین اجتماعی شدن در قلمرو مدیریت دانش بیانگر آن است که مدیران تمایل زیادی به تشریح و تبادل دانش ضمنی و تجارب فردی خود با دیگران نشان نمی دهند . به عبارت دیگر چنین تصور می شود که تشریح دانش با دیگران سبب از دست دادن دانش و مانع از ارتقای آنان می شود. پایین بودن میانگین ترکیب در مقایسه با دیگر مولفه های مدیریت دانش بیانگر عدم توجه به فرایند تبادل دانش آشکار با دانش آشکار است. [۶]

۳- نتیجه گیری و پیشنهادات :

آنچه از مطالعات فوق برمی آید بیانگر آن است که امروزه اطلاعات و دانش برای سازمان ها به یک منبع مهم تبدیل شده است بطوریکه سرمایه سازمان را تشکیل داده است. بطوریکه می توان ادعا نمود سازمانهای خدماتی بدون دانش نو نمی توانند خود را سامان دهند و به عنوان شرکتی پویا و زنده در محیط متلاطم امروزی خود را حفظ نمایند، علیرغم اینکه در سازمانهای دولتی امکانات زیربنایی فنی و همچنین افراد صاحب دانش و تجربه در رشته های مختلف زیاد است، اغلب افراد و کارکنان در گفتگوهای غیررسمی در راهروهای سازمان دانش خود را با هم رد و بدل می کنند که ممکن است پس از مدتی اتلاف وقت، دانش موردنظر خود را کسب نکنند. مهندسان در واحدهای اجرایی و فنی یاطراحی و همچنین متخصصین در سایر واحدها ممکن است برای حل مشکلات خاص در رابطه با نقشهایی که به عهده دارند، هفته ها وقت صرف کنند تا دانشی که مشکل گشای آنهاست بدست آورند. حال آنکه اگر فرصت و امکانات لازم فراهم باشد می توانند بدون هدر دادن وقت گرانیهای خود در سریع ترین زمان ازمنبع، دانش مورد نیاز خود را کسب نمایند.

همانطور که در هر سه سازمان وزارت راه و ترابری، شرکت آب وفاضلاب خراسان رضوی و مدیریت شهری مشهد مشاهده می شود، سرمایه های سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیستند بلکه سرمایه دانشی نیز مورد توجه است. چنانچه مدیریت دانش به صورت کامل و تدریجی پیاده سازی شود، نتایج مطلوبی را در پی خواهد داشت. آنچه از دستاوردهای مدیریت دانش در هر سه سازمان خدماتی فوق فهمیده می شود آن است که برای بدست آوردن نتایج مطلوب از پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان باید شناخت کامل و دقیقی از وضعیت دانش صورت بگیرد و سپس اقدام به برنامه ریزی و در نهایت اجرا و پیشبرد اهداف نمود.

اجرای مناسب و موفق دانش، سازمان را در دستیابی به اهداف و نیل به چشم انداز یاری می نماید و دستاوردهای خوبی را در پی خواهد داشت. پیشنهاد می شود در یک سازمان خدماتی از ابزار تکنولوژیک و ایجاد انگیزه های مالی در شروع کار استفاده کرد تا با ایجاد علاقه در افراد به نتایج مورد نظر دست یافت. در پیاده سازی سیستم مدیریت دانش باید توجه داشت که پیاده سازی بر اساس شرایط ساختاری و فرهنگی سازمان بصورت اقتضایی صورت بگیرد. اطلاعات باید همواره با ارزش باشند و در هر زمان و مکانی در دسترس باشد. زیرساختهای تکنولوژیک با حمایت همه جانبه مدیریت ارشد مهیا شود تا بتوان پیاده سازی مدیریت دانش را با موفقیت و سرعت بیشتر به پایان رساند.

منابع مآخذ :

- ۱- دی بات، گانب. مدیریت دانش در سازمان ها: بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. مترجم محمد ایرانشاهی. مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران؛ علوم اطلاع رسانی دوره ۱۸ شماره ۱.
- ۲- پورتال های دانش و ساماندهی دستاوردهای پژوهشی؛ مقالات فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ۳- مینگ یو، چنگ. "نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه کردن مدیریت دانش در سازمان های کنونی". ترجمه محمد علی نعمتی. نما مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. دوره پنجم، ۱، شهریور ۱۳۸۴
- ۴- سید محمدجواد جلالی. فاطمه افزاره. نوید نظافتی. طراحی و بکارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران) پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. بهمن ۱۳۸۶.
- ۵- اقبال سرابی. مهدی- اسماعیلی. حسن. مقاله مدیریت دانش تجربه ای جدید در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. . بهمن ۱۳۸۶
- ۶- تقی پناه. فاطمه- مقاله بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد براساس نظریه نوناکو. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. بهمن ۱۳۸۶.
- ۷- اخوان آفرین. مقاله چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش در دانشگاهها. کنفرانس آموزشی مهندسی در ۱۴۰۴ .

[8]: Bergeron, B., Essentials of knowledge management, John Wiley & Sons, 2003.