

رهیافت توسعه

دفتر برنامه ریزی، نوسازی و تحول اداری استانداری لرستان

آبان ماه ۱۳۹۶

سال نخست، شماره ۵

مدیریت دانش

تاریخچه مدیریت دانش و ارزیابی جهانی سازمان دانشی برتر MAKE:



در دهه ۱۹۸۰ ما شاهد توسعه وسیع سیستم‌های مبتنی بر دانش بودیم که منجر به ایجاد رشته‌هایی مثل مهندسی دانش و مدیریت سیستم‌های مبتنی بر دانش گردید. امروزه، مدیریت دانش شامل طیف وسیعی از رشته‌ها و تکنولوژی مانند، علوم شناختی، سیستم‌های خبره، گروه افزار، علوم کتابداری، مدیریت اسناد، سیستم پشتیبانی تصمیم، پایگاه‌های عقلائی، علوم سازمانی می‌شود. اواسط سال ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابت در بین سازمانها مشهور گردید و این در حالی بود که علم اقتصاد کلاسیک هنوز در رابطه با روشها و متدهای مدیریت آن دارای نقصان بود و هنوز برای برخی از سازمان ها، این غفلت وجود دارد. فناوری کامپیوتر باعث شده اطلاعات با سنگینی و فراوانی آغاز به کار کند که این امر تنوع قابل توجهی در محدوده کامپیوتر ایجاد می‌کند و بدین ترتیب این فناوری خود قسمتی از راه حل مورد نظر برای شکل گیری مدیریت دانش گردید. نهایتاً مثال برجسته طراحی وب در طول یک دهه به مسیر شکل گیری مدیریت دانش کمک نمود.

در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستم‌های مدیریت دانش بوجود آمدند که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم‌های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان مهندسی دانش، دانش اکتسابی، سیستم‌های برپایه دانش به جهان عرضه شود. در سال ۱۹۸۹ برای آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری، کنسرسیومی از سازمانها در آمریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمانها اعلان نماید.

ارزیابی جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE: Most Admired Knowledge Enterprise) از سال ۱۹۹۸ با همکاری موسسه تحقیقات مدیریت دانش، سرمایه فکری و شبکه جهانی دانش به صورت سالیانه در سراسر دنیا برگزار می‌شود. این جایزه به دنبال ارزیابی سازمان از منظر مدیریت دانش محور در کلیه ابعاد و فعالیتهای سازمانی به منظور خلق ارزش برای ذی نفعان از طریق تبدیل دانش و سرمایه فکری به محصولات، خدمات و راهکارهای بهتر است و در این مسیر با شناساندن جایگاه سازمان در میان سایر سازمانها در حوزه مدیریت دانش محور و ارائه توصیه‌های عملیاتی مبتنی بر تجربیات سازمان های پیشرو به منظور ارتقای نگاه دانش محور و خلق ارزش از دانش در قالب گزارش های تحلیلی و کاملاً محرمانه به سازمانها می پردازد. هر ساله هزاران شرکت معتبر همچون BP, Sony, Total و ... از ۴ قاره و ۱۰۰ کشور دنیا در این جایزه شرکت می کنند. جایزه سازمان دانشی برتر ایران (Iran Make Award) که از سال ۲۰۱۱ به طور رسمی توسط دانشگاه صنعتی شریف و زیر نظر مستقیم بنیاد جهانی MAKE برگزار می شود، در سطح منطقه ای بوده و به طور مشابه هر ساله در قاره اروپا، آمریکای شمالی، آسیا برگزار می شود. هدف اصلی حضور مستمر سازمانهای پیشرو دنیا در ارزیابی سالانه جایزه جهانی MAKE تعیین دقیق موقعیت سازمان از منظر دانش محوری در کلیه ارکان سازمانی و نیز دریافت توصیه های عملیاتی از بنیاد جهانی MAKE به عنوان معتبرترین و بزرگترین مرجع ارزیابی و هدایت سازمانهای دانشی در سطح دنیاست.

مقدمه

جهان وارد عصر جدیدی شده است، تحولات پرشتاب علمی و تکنولوژیکی، سازمان ها را با چالش های جدیدی روبرو کرده است. فناوریهای نوین، جهانی شدن بازارها، ابزارها و فنون جدید، باعث ایجاد موقعیت رقابتی شدیدی برای سازمان ها گردیده است. اصول سنتی که بر اساس آن توانایی اقتصادی، عامل کلیدی در موفقیت کسب و کار بود، دیگر معتبر نبوده و امروزه دانش تبدیل به عامل اصلی رقابت و دارایی معنوی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار گشته است

به منظور حفظ بقاء و رقابت در چنین شرایطی، سازمان ها به اصول و فرایندهای نوین مدیریتی از جمله: مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، برنامه-ریزی منابع انسانی، مدیریت ارتباط با مشتری و "مدیریت دانش" روی آورده اند.

از این رو اندازه گیری موفقیت مدیریت دانش، درواقع پایه ای برای ارزیابی سازمان و تحریک مدیریت در زمینه مسائل با ارزش سازمان و توجیه سرمایه گذاری در فعالیت های مربوط به این حوزه است. با توجه به اینکه استقرار چرخه مدیریت دانش در استانداری و واحدهای تابعه در شرح وظایف دفتر برنامه‌ریزی، نوسازی و تحول اداری آمده است، بر آن شدیم در این شماره از بولتن رهیافت توسعه به بررسی مفاهیم و برنامه‌های آتی این دفتر در حوزه مدیریت دانش بپردازیم.

امام علی (ع):

قطع العلم عذر المتعلمین.

دانش، راه عذر تراشی را بر بهانه جوان بسته است.

بولتن داخلی - تخصصی رهیافت توسعه
 معاونت هماهنگی اموراتصادی و توسعه منابع
 دفتر برنامه ریزی، نوسازی و تحول اداری استانداری
 تهیه مطالب این شماره: احسان پوررشنو
 ناظر: مجتبی ملکی
 تنظیم: فاطمه اسدیان

این بولتن آماده دریافت مطالب همکاران محترم می‌باشد.

تعریف مدیریت دانش

عوامل کلیدی مدیریت دانش

به طور کلی هر گونه تغییر در یک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساحت شامل انسان، سازمان، و فناوری می‌گردد. (رحمان سرشت، ۱۳۷۹)

الف) انسان:

اولین عنصر کلیدی نظام مدیریت دانش، انسان است. انسان از آن جهت که موجودی خردمند است و تولیدکننده، بهره‌بردار و کاربر دانش می‌باشد، مهم‌ترین نقش را در مدیریت دانش دارد.

ب) سازمان:

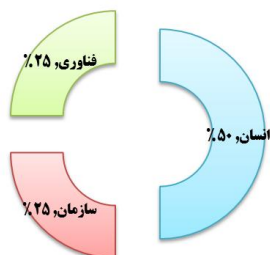
دومین عنصر از نظام مدیریت دانش، سازمان است. چراکه اهداف، ساختار، رویه‌ها، روش‌ها، و فرایندهایی که یک سازمان از طریق آن‌ها فعالیت‌های خود را به انجام می‌رساند، بر تمامی اجزا و فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است.

ج) فناوری:

عنصر سوم در نظام مدیریت دانش، فناوری است که زمینه و بستر تعامل دو عنصر انسان و سازمان را فراهم می‌آورد.

۵۰ درصد از موفقیت یا شکست مدیریت دانش در یک سازمان وابسته به نقش انسان و فضای فرهنگی سازمان است و ۲۵ درصد آن به نقش ساختار و فرایندهای سازمانی و ۲۵ درصد دیگر آن به فناوری‌هایی بستگی دارد که در نظام مدیریت دانش نقش ایفا می‌کنند.

سهم عوامل مختلف در شکست مدیریت دانش در یک سازمان



تعاریف

تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه‌های مختلف و با رویکرد‌های متفاوت به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند.

از دیدگاه رابیتز مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش‌هایی است که سازمان، دارای‌ی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به‌روز‌سازی و ایجاد دانش است.

پرز معتقد است مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت‌های برای آنها به عنوان یک سرمایه‌سازمانی.

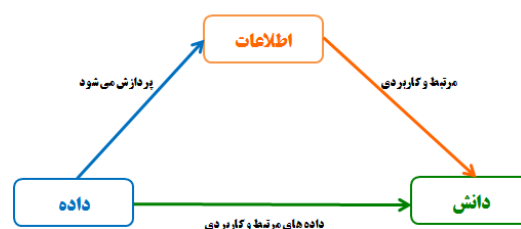
گراور و مدهاوم نیز مدیریت دانش را مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش تعریف کرده‌اند. (وحیده علیپور، ۱۳۸۸، ص ۲) نیومن بر این باور بود که مدیریت دانش مجموعه‌ای از پدیده‌هایی است که پدیدآوری، اشاعه و بکارگیری دانش ذهنی و عینی در یک سازمان را در بر می‌گیرد. (منصوردهقان نجم، ۱۳۸۸، ص ۴۸-۴۹) برای درک صحیح از این تعاریف نیازمند این هستیم که دانش را جدای از داده و اطلاعات تبیین و تعریف نماییم.

داده: داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست.

اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود.

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد.

خلاصه‌سازی هر چه 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. (میثم نوروزیان، ۱۳۸۴، ص ۲۵)



ضرورت استفاده از مدیریت دانش در سازمان ها

دلایل مهم استفاده از مدیریت دانش در سازمانها

- ۱- دو برابر شدن حجم دانش در هر دو سال
- ۲- عدم دسترسی به اطلاعات مورد نیاز در مستندات سازمانی
- ۳- اتلاف وقت کارکنان به منظور یافتن پاسخ به موضوعاتی که قبلاً تجربه شده است
- ۴- صرف زمان کاری جهت ساماندهی اطلاعات
- ۵- از دست دادن دانش سازمان در اثر خروج کارکنان
- ۶- تکرار اشتباهات پر هزینه بدلیل عدم مستندسازی تجربیات

برخی مزایای اجرای مدیریت دانش

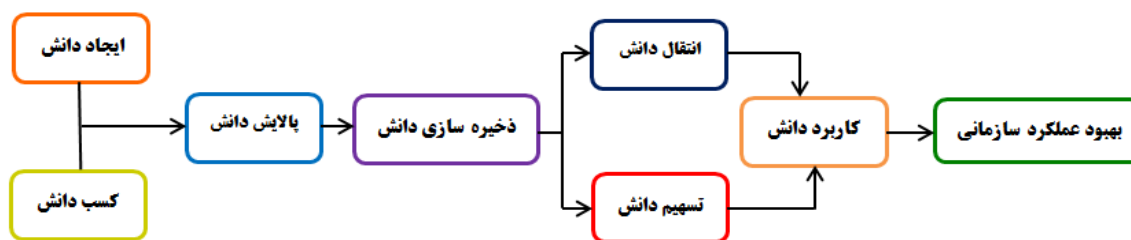
- ۱- افزایش انعطاف پذیری و پاسخ گویی به نیازهای محیط
- ۲- افزایش نوآوری
- ۳- بهبود تصمیم گیری
- ۴- ارتقاء کیفیت محصولات و خدمات
- ۵- کاهش اشتباهات و اجتناب از دوباره کاری ها
- ۶- صرفه جویی در زمان
- ۷- کاهش هزینه های سازمان و افزایش درآمد
- ۸- کاهش هزینه های تحقیق و توسعه

ضرورت توجه ویژه سازمان به ابزار مدیریت دانش این است که به دلیل نبود یک سیستم دانش محور و عدم شناسایی صحیح استعدادها و انتقال از سازمان یا اخراج، فوت و بازنشستگی افراد، این دانش از سیستم خارج شده و بازیافت آن نیاز به صرف زمان و هزینه مجدد دارد. بنابراین استقرار یک سیستم صحیح دانش-محور و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد پیش از ترک سازمان و انتقال آن به نیروهای کاری جوان و کم تجربه، یکی از ضرورت های بخش صنعت است. در کشور ما تعیین فاکتورهای زمینه ای مؤثر بر استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش و بررسی وضعیت آنها به منزله اولین گام در اجرای پروژه-های مدیریت دانش، از اهمیت ویژه ای برخوردار بوده و می تواند راه کار مؤثری در آشنایی هر چه بیشتر سازمان ها و دست اندرکاران آن برای افزایش کیفیت فرایندها، عملیات، خدمات و در نهایت قدرت رقابت پذیری این سازمان ها باشد. مدیریت دانش یک راه حل کلی در ایجاد مزیت رقابتی مستمر برای سازمان های کسب و کار است. در واقع راه حل های مدیریت دانش، موجب می شود تا دانش سازمانی در تمام بخش های سازمان به خوبی پخش و مورد استفاده قرار گیرد.



چرخه مدیریت دانش در سازمانها

چرخه مدیریت دانش - اقتباس از بنی هاشمی و همکارانش (۱۳۹۲)



واحد مدیریت دانش در استانداری لرستان

با توجه به ضرورت و اهمیت برخورداری سازمان ها از فرایندی توانمند در جهت اکتساب، ارتقاء، انتقال و بهره گیری از سرمایه های فکری و دانشی سازمان که از سویی منجر به کاهش هزینه های ناشی از دوباره کاری و بهبود شرایط انتقال دانش فنی در سازمان گردیده و از سوی دیگر از خروج سرمایه های فکری موجود جلوگیری می نماید، همچنین به منظور تسهیل در انجام امور اجرایی مربوط به برنامه استقرار نظام مدیریت دانش در استانداری، واحد مدیریت دانش در ساختار دفتر برنامه ریزی، نوسازی و تحول اداری بعنوان یکی از وظایف زیرمجموعه های معاونت آموزشی و پژوهش تثبیت گردید که هم اکنون در حال فعالیت می باشد.

اهم وظایف و مسؤلیت های واحد مدیریت دانش در استانداری لرستان:

- ۱- تشکیل جلسات داخلی مدیریت دانش
- ۲- برگزاری جلسات با متخصصین آکادمیک و تهیه صورتجلسات
- ۳- برقراری ارتباط و تعامل با شرکت ها و مراکز مشاوره در زمینه استقرار نظام مدیریت دانش و انتخاب مشاور واجد شرایط
- ۴- انجام برنامه های بازدید به منظور آشنایی با فرایند استقرار نظام مدیریت دانش در سایر ادارات و دستگاه های دولتی درون و برون استانی
- ۵- انجام اقدامات لازم به منظور ارتقای فرهنگ دانش محوری و مدیریت دانش در استانداری
- ۶- برنامه ریزی به منظور حضور کارکنان در دوره ها، کارگاهها و سمینارهای آموزشی مدیریت دانش
- ۷- تلاش در جهت استقرار اصولی و صحیح نظام مدیریت دانش در استانداری
- ۸- تلاش به منظور مدیریت هدفمند و صحیح فرایند مدیریت دانش در جهت ارزش آفرینی برای استانداری

چالش های احتمالی پیاده سازی مدیریت دانش در استانداری لرستان

- الف. ایجاد فرهنگ سازمانی
- ب. انتخاب خبرگان
- ج. تنوع شخصیت کاری خبرگان موضوع طرح
- د. تنوع فیلهای دانشی
- ه. هماهنگی زمان جلسات
- و. کیفیت جلسات ثبت تجارب
- ز. کیفیت خروجی عملکرد واحدها و پروژه ها

موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها

۱- عدم حمایت مدیریت سطح بالا :

اگر مدیریت سطح بالا با قدرت در حرف، عمل و رفتار از مدیریت دانش حمایت نکند هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش خدشه دار خواهد شد.

۲- نبود سیستم های انگیزشی برای همکاری و مشارکت کارکنان :

مدیریت دانش مستلزم میزانی از تمایل به همکاری مشارکتی در سازمان ها از طریق طراحی سیستم های انگیزشی و پاداش دهی به کارکنان و مدیران است.

۳- مقاومت کارکنان :

بزرگترین مانع وقتی روی می دهد که از کارکنان خواسته شود دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. در این صورت مقاومت محتمل است و هر ابتکاری کار ساز نخواهد بود.

۴- تمایل به اعتماد :

مدیران باید به کارکنان اطمینان دهند که دانش و دارایی با ارزش آنها در راستای موفقیت خودشان بکار گرفته می شود و از دارایی های دانشی آنها سوء استفاده نمی شود. مدیران باید محیطی را به وجود آورند که رفتار توأم با اعتماد مورد تشویق، حمایت و شناسایی قرار گیرد و مهمتر از همه پاداش داده شود.

۵- مقاومت مدیران میانی :

توانمندسازی کارکنان بدون استثنا مدیریت میانی را تهدید می کند. قراردادن دانش در دست کارکنان و دادن اقتدار به آنها جهت تصمیم گیری و اقدام به طور مستقل بر اساس آن دانش و به دست آوردن پاداش جهت موفقیت و ساخت و ایجاد دارایی های دانشی، برای مدیران میانی کلاسیک خیلی خوشایند و آرام بخش نخواهد بود. چرا که دستیابی به اطلاعات نقش مدیران میانی را به عنوان واسطه ها و تصفیه کنندگان اطلاعات دچار هراس می کند. به همین منوال مدیریت دانش نیز نقش مدیران میانی را به عنوان خط مقدم تصمیم گیران دارای اختیار تهدید می کند.



واحد مدیریت دانش در استانداری لرستان

ضرورت بهره گیری از مدیریت دانش در استانداری لرستان

- ۱- روند رو به افزایش خروج نیروهای انسانی کلیدی و با تجربه
- ۲- خلاء موجود در ثبت و به کار گیری تجارب تخصصی ارزشمند حاصل شده، همچون ساماندهی سمن ها، نحوه برگزاری انتخابات، نحوه برنامه ریزی و بودجه ریزی، نحوه اصلاح فرآیندها و اصلاح روشها و ...
- ۳- خدمات و سرویس های متنوع قابل ارائه از سوی استانداری در پروژه ها و مناقصات مختلف
- ۴- افزایش توانمندی استانداری در مقابله با انقباض بودجه و بحران های پیش رو
- ۵- ایجاد آمادگی لازم در استقلال نسبی بخش های مختلف استانداری
- ۷- ارتقاء جایگاه دانشی استانداری و ایجاد منابع جدید خلق ارزش برای استانداری

برنامه های در دست اقدام جهت استقرار مدیریت دانش در استانداری لرستان:

- ۱- انعقاد تفاهم نامه همکاری در زمینه آموزش و نظارت مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری در راستای ارتقای جایگاه استانداری در این حوزه با محوریت الگوی ارزیابی سازمان دانشی برتر (MAKE) با یکی از دانشگاه های کشور با تأیید معاونت هماهنگی امور اقتصادی و توسعه منابع
- ۲- انعقاد قرارداد با مرکز مطالعات راهبردی و آموزش در خصوص ارائه خدمات اختصاصی نظارتی و آموزشی مدیریت دانش و سرمایه فکری به استانداری
- ۴- اجرای برنامه های آموزشی تخصصی مدون برای مدیران و کارکنان استانداری

اقدامات آتی در زمینه مدیریت دانش در استانداری لرستان

- ۱- فعال شدن واحد مدیریت دانش در حوزه دفتر برنامه ریزی، نوسازی و تحول اداری
- ۲- تشکیل جلسه مدیریت دانش متشکل از مدیریتهای پژوهش، فناوری اطلاعات و امنیت شبکه، اداری و مالی، مدیریت عملکرد، بازرسی و امور حقوقی و...
- ۳- شرکت اعضای پیاده سازی مدیریت دانش در دوره ها، کنفرانسها و همایش های تخصصی مرتبط مانند: کنفرانس مدیریت دانش، همایش مدیریت دانش حال و آینده، کنفرانس مدیریت ارزش آفرین دانش، نوآوری و سرمایه فکری
- ۴- تهیه و تدوین دستورالعمل نحوه اجرای مدیریت دانش در استانداری
- ۵- برگزاری جلسات مشترک با سایر سازمان هایی که پیشرفتهایی در زمینه استقرار نظام مدیریت دانش داشته اند.
- ۶- حضور فعال استانداری در دوره های انتخاب سازمان دانشی برتر ایران (MAKE)
- ۷- انجام فعالیت های مطالعاتی به منظور سنجش میزان آمادگی سازمان در پیاده سازی نظام مدیریت دانش
- ۸- برنامه ریزی به منظور برگزاری دوره ها و سمینارهای آموزشی مدیریت دانش جهت شرکت کارکنان استانداری
- ۹- تهیه و ارسال فایل های آموزشی مدیریت دانش از طریق سامانه مکاتبات اداری

برخی از فعالیت های دانشی آتی در استانداری لرستان:

- ۱- ایجاد زیر ساخت های قوی فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ۲- استقرار نظام مدیریت کیفیت
- ۳- ایجاد نظام پیشنهادات
- ۴- استفاده از مدیران و کارکنان مجرب در برگزاری دوره های آموزشی فنی و تخصصی
- ۵- تدوین کتابچه ها و جزوات آموزشی توسط کارکنان با حمایت استانداری
- ۶- بهره گیری از فرهنگ آموزش استاد شاگردی در استانداری
- ۷- مستند سازی تجارب و تبادل اطلاعات برخی از فعالیت های مهم انجام شده در استانداری