موضوع: [**مدیریت دانش**](http://system.parsiblog.com/Archive41241.htm)  
سال انتشار(میلادی): 2010

نویسنده: امید شفاعت

**چکیده:**   
در این مقاله ژس از تبیین مفهوم مدیریت دانش، سعی گردیده ابتدا به اهمیت نهادینه شدن مدیریت دانش در سازمان های دولتی پرداخته شود و مزایای سازمانهای دانش محور بیان گردد. در ادامه بطور مختصر به موانع اجرائی نظام مدیریت دانش در سازمانها اشاره شده و راهکارهایی برای نهادینه کردن آن در سازمان پیشنهاد گردیده است.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، سازمان، سازمان دولتی.

**مقدمه :**   
دنیای پیرامون ما در حال پیشرفت سریع و غیر قابل تصور است، و در این دنیای پیشرو ملتها و جوامع هستند که باید سرعت فهم و تعامل خود را با جهان پیرامون کنترل کنند و علم و دانش خود را با دانش روز تطبیق دهند؛ اگر جامعه بتواند هم قدم با دنیای امروز پیش رود قطعاً از مزایای این پیشرفت بهره خواهند برد و اگر نتوانند به سرعت خود بیفزایند قطعاً از سایر جوامع جدا خواهند شد و در انزوا به سر خواهند برد. با توجه به این مهم محققان و دانش پژوهان در تمام حوزه های علمی بویژه علوم انسانی در تلاش هستند تا استانداردها و ساختارهای مدیریت دانش را کاربردی نموده تا جوامع به دانش روز که به نوعی یک سرمایه استراتژی محسوب می شود دست یابند و بر دارائی های فکری و انسانی بیفزایند.   
با توجه به اینکه کم و بیش دولتها به اهمیت مدیریت دانش در حال پی بردن هستند، با این وجود تا مرحله عملیاتی نمودن  آن  فاصله  زیادی  دارند، ولی با توجه به  اینکه در  ارتباطات بین المللی سازمانهای سنتی توانائی ایجاد ارتباط را نخواهند داشت به ناچار باید به این موضوع با انگیزه و سرعت بیشتری بپردازند.

**مدیریت دانش :**  
دانش همیشه برای افراد ارزشمند است و فرهنگهای قوی و متمدن در جوامعی بوجود می آمدند که افراد در این جوامع به علم آموزی و دانش بها می داده اند، ولی این اصل همچنان باقی است و بلکه توجه به دانش با اهمیت تر از گذشته نیز شده است و برای هر فردی در هر سطح اجتماعی اهمیت دارد و برای کسب آن هر اقدامی می کنند و در حقیقت می توان گفت کلید اصلی گنجینه ثروتهای یک جامعه به میزان دسترسی به دانش در آن جامعه شباهت دارد.   
صاحبنظران و نظریه پردازان مدیریت همگی بر این موضوع اتفاق نظر دارند که کسب مزیت رقابتی تنها شاخصی است که برتری سازمانها را نسبت به یکدیگر نشان میدهد که با توجه به شرایط پر تحول و پیچیده فعلی سازمانهای می توانند ماندگاری خود را تضمین کنند که محصولات و خدمات بهتری را نسبت به سایر رقبا ارائه کنند و از این طریق به مزیت رقابتی خود بیفزایند و برتری سازمان خود را نسبت به سایر سازمانها نشان دهند.  
اغلب سازمانهای بزرگ امروز دریافته اند که بخاطر مهارتها و تجارب نیروی انسانی شان موفق خواهند بود و نه بخاطر سیستم های فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند  سطح علمی و تخصصی نیروهای انسانی در سازمان را بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذشته خواهند شد. با توجه به اینکه در سازمانهای خصوصی رقابت حرف اول را میزند مبحث مدیریت دانش به عنوان اصلی ترین فاکتور کسب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است ولی در موسسات دولتی با توجه به بی معنا بودن رقابت چندان به موضوع مدیریت دانش توجه نشده است، ولی با توجه به پیشرفت سازمانهای دولتی در سایر کشورها و ارتباطات بین المللی در بین سازمانهای جهان که به نوعی جهانی سازی تجارت و ارتباطات هم به آن گفته می شود باعث می شود تا ناخواسته سازمانهای دولتی در کشور بسوی ایجاد سازمانهای دانش محور روی آورند. تحقیقات دانشگاهی و علمی صورت گرفته بر سازمانهای دولتی که در آنها مدیریت دانش نهادینه شده است نشان دهنده عملکرد موفق و بازدهی بالای آن سازمانها می باشد.

**اهمیت نیاز به مدیریت دانش در سازمانهای دولتی :**   
بسیاری از سازمانهای دولتی بطور نسبی خدماتی را به شهروندان ارائه می کنند که بسیاری از آنها جهت رفاه حال شهروندان می باشد و بعضی از سازمانهای دولتی هم به ارائه خدمات خاصی به قشرهای از جامعه می پردازند که با تناسب شغل, کسب و کار افراد نوع ارائه خدمات نیز متفاوت است. ولی بطور کلی سازمانهای دولتی مکانهای هستند که محل تعامل افراد سازمان بعنوان نیروی انسانی سازمان و مراجعین به سازمان بعنوان ارباب رجوع می باشند، که بحث مدیریت دانش برای هر دو سوی این تعامل لازم و ضروری است و اگر هر یک از این دو گروه از مدیریت دانش سهمی نبرند قطعاً آن سازمان به اهداف کلان خود نخواهد رسید.  
برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یکسری فرایندهای خواهد بود تا فعالیت ها در هر سازمان دانش محور شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش محور تبدیل شوند، بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهمترین سرلوحه های هر فرد در سازمان باشد.  
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. بعنوان مثال میتوان از برگزاری دورهای آموزش کامپیوتر و کاربرد آن در کارهای روزمره و استفاده از اینترنت و سایر نرم افزارها و سخت افزارهای جانبی و سازمانی و همچنین یادگیری زبانهای خارجی نام برد.  
پس از اینکه استراتژی سازمان، مدیریت منابع انسانی، سیستم ها و روشهای انجام امور سازمانی در چهارچوب مدیریت دانش قرار گرفتند، آنگاه میتوانیم بگوئیم  مدیریت سازمان بر مبنای دانش است و یا دانش محور است.  
بعد از اینکه جایگاه مدیریت دانش در سازمان مشخص شد و استراتژی های سازمان بر این اساس نقش بست آنگاه باید به دنبال آن باشیم تا مراجعین به این سازمان که از آنها بنام ارباب رجوع یاد می شود هم در چهار چوب مدیریت دانش سطح علمی و فرهنگی و توانائی خود را افزوده تا بتوانند از خدمات سازمان بدون مشکل و در کمال آرامش و رضایت استفاده نمایند. برای این منظور نیاز خواهد بود تا برنامه های آموزشی جامعی را برای تمام رده های سنی و طبقات اجتماعی تهیه کنیم که با افزایش سطح توانائی و آگاهی افراد و افزایش روز افزون شهروندان دانش مدار کارآئی سازمانهای دولتی به حداکثر برسد.

**مزایای سازمان متاثر از مدیریت دانش :**  
تحقیقات و مطالعات انجام شده در سازمانهائی که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی را  تشکیل می دهند بیشترین موارد بهره گیری سازمانها را به قرار زیر تعیین کرده اند : (با توجه به بالاترین درصد)  
1- کسب و اشتراک دانش.  2- مهارت آموزی و یادگیری سازمانی.  
3- ارتباط بهینه با مشتریان.  4- ایجاد مزیت رقابتی.  
در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری ها می شود، سرعت حل مسائل و تصمیم گیریها را افزایش میدهد، کاهش هزینه ها را در پی دارد، تفویض اختیارات بیشتر به اعضاء موجب روابط اثربخش تر و خدمات مطلوب تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران میکند و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می کاهد.   
با توجه به اینکه در این گونه سازمانها با بکارگیری علوم و تکنولوژی جدید و مدرن روز، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان به حداقل میرسد و پل ارتباطی آنها معمولاً فضاهای مجازی از قبیل نرم افزارها، اینترنت، سامانه های بانکی و شبکه های پستی هستند. عوامل روانی و عوامل محیطی و فرهنگی و خستگیهای ناشی از تردد بین ادارات و شلوغی شهرها و سایر عوامل طبیعی که در زندگی شهری بر سیستم روحی و روانی افراد تاثیر گذار هست و باعث بروز درگیری ها و برخوردها می شوند نیز کاهش می یابد و در نتیجه کارائی سازمان افزایش یافته و اهداف سازمانی بیشتری محقق می شوند.  
بهره وری بیشتر از سرمایه های 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 بعنوان فرآیندی مطرح میباشند که طی آن یک سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از اتلاف سرمایه های ملی جلوگیری بعمل می آورد.

**موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها :**   
عوامل متعددی در سازمانها باعث می شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارآئی آن بکاهد. تعدادی از مهمترین این موانع را به شرح زیر می توان نام برد:  
1- یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها که از آن بعنوان مهمترین عامل یاد میشود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می باشد زیرا دانش را قدرت میداند و از دست دادن و یا به اشتراک گذشتن 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.  
2- از دیگر موانع می توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمیتوانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می توان به عدم اعتماد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش و سبک های 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.  
3- 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.

**راهکارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان :**  
پس از بررسی مزایای مدیریت دانش و موانع استقرار آن در یک سازمان، راهکارهائی را برای استقرار  مدیریت دانش در سازمان بیان میگردد:  
1- منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهمترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در یک سازمان است زیرا این دو عامل برای سایر عوامل تاثیر گذار هستند. در حوزه منابع انسانی و در فرایند استخدام از نیروهای 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. برگزاری همایش های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها نیز در استقرار مدیریت دانش  در سازمانها میتواند موفق باشد.  
2- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استاندارهای لازمه در سازمانها 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 سازمانها 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 روشهای جدید بپردازند. و مدیران ارشد با سازمانهای که در این زمینه موفق بوده اند ارتباط و مشارکت موثر داشته باشند.  
البته دانش پژوهان و اندیشمندان فعال در زمینه مدیریت دانش راه های زیادی را برای نهادینه کردن مدیریت دانش پیشنهاد می کنند که عموماً در دو حوزه بالا مطالب بیشتری مطرح گردیده.

**یک نمونه سازمان دانش محور :**   
مدیریت دانش بیان میکند امروزه انجام کلیه امور مستلزم انجام کار دانش محور است و کارکنان هم باید به کارکنان دانش محور تبدیل شوند تا فرایندهای سازمانی هم بر اساس دانش طراحی شوند تا در نهایت شهروندان دانش مدار بتوانند بنحو شایسته از خدمات سازمان بهره ببرند. در بسیاری از کشورها مدیریت دانش و بکارگیری تکنولوژی توانسته است مشکلات زیادی را از پیش روی سازمانها بردارد، نمونه از این سازمانها را میتوان دولتهای الکترونیکی بیان کرد که کلیه وزارتخانه ها و سازمانها و شرکت های زیر مجموعه با بکارگیری از سیستم های الکترونیکی خدمات خود را ارائه میکنند. در این گونه سازمانها مراجعه افراد به سازمانها به حداقل میرسد و افراد با استفاده از رایانه و نرم افزارها و سخت افزارهای جانبی و همچنین بکار گیری از سامانه های بانکی و سیستم پست درخواست خود را ارائه و خدمات مورد نیاز را دریافت میکنند. در بسیاری از موارد به راحتی از طریق رایانه محل سکونت میتوانند به امور خود بپردازند، بدون اینکه نیاز به طی مسافت برای مراجعه به سازمان باشد و اگر کمی دقت کنیم به این نتیجه خواهیم رسید که مدیریت دانش در زمان کوتاهی تاثیراتش را بر محیط زیست و فرهنگ جامعه نشان خواهد داد.

**نتیجه گیری :**   
مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز به جایگاه واقعی خود دست نیافته است (بویژه در بخش دولتی) به همین دلیل هنوز مسائل و ابهاماتی در این زمینه وجود دارد، البته تجارب کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان میدهد مبحث مدیریت دانش به عنوان جزء لاینفک سازمانها در آینده نزدیک مطرح خواهد شد. در صورتی که سازمانهای دولتی نتوانند زیرساختهای لازم را برای پیاده سازی مدیریت دانش مهیا کنند  قطعاً با چالشهای مختلفی روبرو خواهند گردید.   
اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات رسانی به مردم به حدی است که در برخی از بخش های دولتی مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است.

**منابع :**

1- ماهنامه صنعت برق – مرداد 1387 – شماره 143  
2- کاربرد  مدیریت دانش در بخش دولتی– نویسنده میثم نوروزیان – مــاهنامه  تدبیر شماره 156 اریبهشت1384   
3- رهبران سازمانی کلید نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان – افسانه بهاء  
4- مدیریت دانش؛ تعاریف و مفاهیم – تالیف وحیده علیپور – برگرفته از سایت مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه ای (همشهری)  
5- نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش – دکتر حسین ادب، محمد شفیع خانی – ماهنامه تدبیر شماره 182 تیر 1386