

انتقالی صحیح استفاده از سیستم وب را در دستور کار قرار دهند تا مراجعین بتوانند کلیه امورات خود را از طریق شبکه گسترده (w.w.w) در هر زمان و مکانی انجام دهند.

منابع و ماخذ:

- ۱- مایکل همرو جیمز چمی، طرح ریزی دوباره شرکت (مهندسی مجدد) ترجمه ایرج یاد، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، سال ۱۳۷۸
- ۲- رها بهروز- امیر البدوی: مهندسی مجدد در سازمان‌های دولتی: سال انتشار ۲۰۰۶ م
- ۳- عیسی‌خانی، احمد- میرقادری، سید هادی: مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، مدل تحلیلی- اجرایی: سال انتشار ۲۰۰۶ م
- ۴- جعفری، مصطفی-اخوان، پیمان: مدیریت بر مبنای فرآیند: سال انتشار ۲۰۰۴ م، پایگاه مقالات مدیریت
- ۵- سپهری، مهران، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمان، ماهنامه تدبیر شماره ۱۲۲، خرداد ۱۳۸۱
- ۶- نعیمی، عمران و سایرین: قانون تأمین اجتماعی همراه باقوانین و مقررات مرتبط: تهران: معاونت حقوقی و امور مجلس ۱۳۸۷
- ۷- معاونت اقتصادی و برنامه ریزی: گزارش اقتصادی واجتماعی: تهران: انتشارات توانگر: سال ۱۳۸۴
- ۸- نادری، عزت الله - سیف نراقی، مریم: روشهای تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی: دفتر تحقیقات و انتشارات بدر: سال ۱۳۷۲
- ۹- زاهدی مازندرانی، محمدجواد. ۱۳۷۹. ظهور و افول دولت رفاه. فصلنامه تأمین اجتماعی. شماره ۶
- ۱۰- معاونت اقتصادی و برنامه ریزی سازمان تأمین اجتماعی. آبان ۱۳۹۰. گزیده آماری خرداد ۹۰. دفتر آمار و محاسبات اقتصادی واجتماعی. ص ۲۰-۲۲
- ۱۱- شورای پژوهش موسسه. ۱۳۷۸. نظام جامع رفاه و تأمین اجتماعی. تهران. موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی. ص ۶
- ۱۲- خاکی، غلامرضا: روش تحقیق در مدیریت: تهران: انتشارات بازتاب: سال ۱۳۸۹
- 13- Hammer M. Champy J. (1993) Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness
- 14- Rowland. P. Repard. J. (the Essence of Business Process Reengineering) (1995).
- 15- Valiris. G. Glykas. M. (1999), "Critical review of existing BPR methodologies" Business Process Management Journal. Vol.5. No.1. PP 65-86
- 16- O. Neill. P and A.S Sohal (1999), "Business process Reengineering a review of recent literature" Technovation 19:571-581
- 17- Selma Limammansar, Hajo.A. Reijers. Fouziaounnar (2009). "Development of decision making strategy to improve the efficiency of BPR "expert systems with application. 36:3248-3262
- 18- Rotabkhan. M. R (2000). "Business Reengineering of an Air cargo handling process". International journal of production economies 63:99-108

استقرار نظام مدیریت دانش در مدیریت درمان تامین اجتماعی

(مطالعه موردی مدیریت درمان استان کرمان سال ۱۳۹۱)

افسانه محمد نیا^۱

احمد شمس الدینی^۲

چکیده مقاله:

چرخه مدیریت دانش تولید، سازماندهی، ذخیره، اشتراک و استفاده می باشد که با در اختیار گرفتن دانش کارکنان سازمان و حتی دانش خارج از سازمان و انتشار به هنگام آن برای انجام وظایف موجود در سازمان، رشد و توسعه بیشتر را در پی خواهد داشت. امروزه انجام کلیه امور مستلزم انجام کار دانش محور است و کارکنان هم باید به کارکنان دانش محور تبدیل شوند تا فرآیندهای سازمانی هم بر اساس دانش طراحی شوند تا در نهایت 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. از عناصر اساسی در معماری اطلاعات و مدیریت دانش اول فن آوری: امکان انطباق با پیشرفت های آتی را داشته باشد. امکان تغییر جز به جز را بدون تاثیر بر سایر اجزا داشته باشد. تغییرات از منظر کاربران نهایی شفاف و بدون تاثیر باشد. دوم پرسنل: پرسنل از مهمترین ارکان سیستم اطلاعات و مدیریت دانش هستند و جهت استخراج دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش صریح آموزش پرسنل و فرهنگ سازی از مهمترین عوامل حصول نتیجه سیستم است. و این کار از طریق آموزش مدیران عالی، مدیران، پرسنل متخصص، پرسنل تولید اطلاعات و کاربران نهایی هر کدام بسته به نیاز سازمانی خود بدست می آید. این مطالعه به منظور تعیین امکان استقرار مدیریت دانش در مدیریت درمان تامین اجتماعی استان کرمان بصورت مقطعی از نتایج تحلیل پرسشنامه تکمیل شده توسط مسئولین اجرائی مدیریت درمان تامین اجتماعی شرکت کننده در کارگاه آموزشی تخصصی تشخیص مدیریت دانش در سال ۱۳۹۱ حاصل گردید. تا با بدست آوردن نقاط قوت و ضعف در این مدیریت میزان امکان ارزیابی اجرای مدیریت دانش مشخص شده و بتوان از آنها برای رفع نواقص احتمالی استفاده نمود.

۱ کارشناس ارشد آموزش

۲ کارشناس ارشد آمار و اطلاعات مدیریت درمان تامین اجتماعی

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، الزامات سیستم مدیریت دانش، عملکرد مدیریت دانش، استقرار مدیریت دانش، مدل های مدیریت دانش، استراتژیک مدیریت دانش

مقدمه:

سیستم اداری سازمان ها مانند سیستم اداری خودمان باید بتواند به سرعت بهترین واکنش ها را به تغییرات محیطی نشان دهد تا علاوه بر حفظ شرایط مرتباً مزایای رقابتی برای خود خلق نماید پایه مزیت رقابتی در دنیای امروز نوآوری است و نوآوری بر پایه دانش شکل می گیرد. 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 گذاشته خواهند شد.

نمونه ای 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 بکارگیری از سامانه های بانکی و سیستم پست درخواست خود را ارائه و خدمات مورد نیاز را دریافت میکنند. مدیریت دانش در زمان کوتاهی تاثیراتش را بر محیط زیست و فرهنگ جامعه نشان خواهد داد.

پژوهش میدانی حاضر به بررسی عوامل زمینه ای دخیل در پیاده سازی مدیریت دانش می پردازد که با ایجاد قواعد روانشناسی و همچنین نیاز به تدوین آیین نامه مدیریت دانش از جمله الزاماتی است که با اهداف ایجاد و تعریف مسئول اجرای طرح جامع، تعیین نقش ها و وظایف کمیته های راهبردی مدیریت دانش، نیز تبیین نظام فرهنگی و ترویجی و توجه به ساختار فناوری مدیریت دانش بایستی در سازمانها تدوین گردد.

اهمیت و ضرورت استقرار نظام مدیریت دانش در تامین اجتماعی:

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. (بعنوان مثال طرح ایجاد دولت الکترونیک - اجرای پیش خوان دولت).

الزاماتی همچون رقابت جهانی، نهضت کیفیت خواهی، ناکارایی مفاهیم مدیریتی عرضه شده برای جلب مشتری، نهضت کوچک سازی سازمانها، ناتوانی اطلاعات در ایجاد رفتار، عقاید، هم افزایی های خلاق و فرآیندهای نوین، - نیاز به مدیریت ارزش افزوده اطلاعات و دانش در شرکتها، تاثیر دانش آفرینی در توان پایایی سازمانها، تاثیر مستقیم در تصمیم گیریهای سازمانی در مدیریت دانش مطرح می گردد

وهمان طور که در مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس مدیریت دانش در سال ۱۳۹۱ به ذکر شناسایی اثر ظرفیت جذب دانش در پذیرش نوآوری در سازمان ها ئی با تجربه نوآوری می پردازد لذا اهداف طرحها برای مدیریت دانش میتوان تلاش برای ایجاد منابع، مخازن و انباره های دانش، تلاش برای دسترسی به دانش، کوشش برای ارتقای فرهنگها و جو دانش را نام برد. از آنجائیکه که استخدام کارمندان در تامین اجتماعی طولانی مدت است کارمندان در این سازمان دانش زیادی ر در مورد کار خود کسب خواهند کرد بنابر این نیاز است تا این دانش قبل از بازنشسته شدن و خروج این نیروها از سازمان تسهیم و در اختیار سایر کارمندان قرار گیرد تا این سرمایه گرن قدر از سازمان خارج نشود.

روش اجرا

در این مطالعه مقطعی که طی مدت شش ماه از بهمن ماه ۱۳۹۰ لغایت تیر ماه سال ۱۳۹۱ از تعداد ۷۰ نفر مسئولین اجرایی مدیریت درمان تامین اجتماعی شرکت کننده در کارگاه آموزشی تخصصی مدیریت دانش که توسط ۴۴ نفر پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش تکمیل گردید. بدین ترتیب که در بهمن ماه ۱۳۹۰ کارگاه آموزشی مذکور با گروه فراگیر مسئولین و روسای مراکز واحدهای تابعه مدیریت درمان با رؤس عناوین..... برگزار گردید سپس با استفاده از پرسشنامه هفت مرحله ای تشخیص مدیریت دانش بوکوتیز و ویلیامز^۱ و براساس بازخورد نتایج حاصله از نظرسنجی کارگاه آموزشی اقدام به حذف برخی از گزاره های این پرسشنامه نموده و پرسشنامه کاربردی متناسب با کارکنان این اداره تنظیم گردید و به گروه فراگیر ارسال و پس از تکمیل، پرسشنامه جمع آوری و تعریف متغیرها در مراحل هفت گانه (۱- مرحله به دست آوردن دانش ۲- مرحله به کاربردن دانش ۳- مرحله یادگیری از دانش ۴- مرحله تسهیم و مبادله دانش ۵- مرحله ارزیابی دانش ۶- مرحله ایجاد و تثبیت دانش ۷- مرحله استفاده بهینه از دانش) در نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ تحلیل گردید و خروجی نرم افزار به برنامه ورد و اکسل اکسپرت گردید. بدین ترتیب برای هر مرحله (با در نظر گرفتن نمرات امتیاز دهی بسیار زیاد ۵ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، کم ۲ امتیاز و خیلی کم ۱ امتیاز، حداقل امتیاز و حداکثر امتیاز و سایر شاخص های مرکزی و پراکندگی تعیین شد در صورتی که امتیاز فراگیران در هر مرحله به حداکثر امتیاز ممکن نزدیک تر باشد نشان دهنده آن است که در آن مرحله از مدیریت دانش موفقیت بیشتری وجود دارد. با عنایت به اینکه از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است روایی و پایایی آن تایید شده است.

تعریف مدیریت دانش

در زمینه مدیریت دانش دو دیدگاه وجود دارد که هر یک در درک مفاهیم و همچنین پیاده سازی مدیریت دانش نگاه های متفاوتی را دنبال دارد این دو دیدگاه عبارتند از: ۱- دیدگاه فناوری اطلاعات: که این دیدگاه بر ساخت سیستم های اطلاعاتی متمرکز است بر این مفهوم دلالت دارد که دانش موجودیت و یا محصولی است که باید بطور مستقل از منبع آن شناسائی، طبقه بندی، ذخیره و توزیع شود. مانند سیستم اداری بدون کاغذ و اینترنت ۲- دیدگاه متمرکز بر کارکنان که بر ارزیابی و توسعه مجموعه پیچیده ای از مهارتها و فنون پویا که متغیر هستند تمرکز میکند رویکرد مزبور دنبال راههایی برای تشویق، واسطه گری و فعال کردن تبادل دانش با تاکید بر ابزار های ارتباطی و تعامل است و دانش در رابطه با منبع آن یعنی کارکنان در نظر می گیرد. مدیریت دانش انتخابی میان این دو دیدگاه نیست.

گورلیک و همکاران^۱ بیان میکنند مدیریت دانش اساساً یک راهبرد سیستماتیک است برای بهینه سازی دسترسی افراد و تیم های درون یک سازمان به دانش، راهنمایی ها و تجربیات مرتبط و عملی در نقطه ای دیگر.

داونپورت و پراساک^۲ معتقدند که مدیریت دانش عبارت است از بهره برداری و توسعه سرمایه های دانش یک سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان. دانشی که مدیریت می شود شامل هر دو نوع دانش صریح و دانش ضمنی می باشد.

با نگاهی اجمالی به تعاریف مدیریت دانش می توان دریافت که مدیریت دانش با تعوری و عمل رابطه دارد. و هر سازمانی ابعاد مدیریت دانش خاص خود را دارد:

از بعد کسب و کار. هر سازمان مدل کسب و کار خاص خود را دارد، به عبارتی روشی خاص برای ارائه ارزش به مشتری خود، کسب درآمد، تامین منابع و ... طراحی و اجرا می کند. سازمانی که مدل کسب و کار خود را بر نوآوری و فروش فناوری بنا می کند نسبت به سازمانی که به تولید محصول روی می آورد اساساً به شیوه های متفاوتی برای مدیریت دانش خود نیاز دارد؛

از بعد تکنولوژی. منظور از تکنولوژی، فناوری اطلاعات نیست، بلکه همان مفهوم اصیل آن به معنی نحوه تبدیل نهاده ها یا ورودی ها به ستاده ها یا خروجی ها در سازمان است. نوع و سطح فناوری سازمان، سطح دانش مورد نیاز برای به کارگیری فناوری همه و همه موجب تمایز مدیریت دانش در سازمان های با فناوری متفاوت می شود.

از بعد ساختار فرهنگی و روابط اجتماعی. سازمان به عنوان یک زیر سیستم فرهنگی از یک جامعه، تاثیر بسیاری از آرمان های فرهنگی یک جامعه و ملت می گیرد. بسیاری از عادات و باورهای

روزمره ما در جامعه به سازمان های ما سرایت می کند. از سوی دیگر میراث فرهنگی و باورهای رایج در ساختار اقتصاد و علمی یک کشور بر ساختار فرهنگی و روابط اجتماعی تاثیر می گذارد

از بعد **حوزه دانش.** هر حوزه دانش موجود در یک سازمان پویایی های خاص خود را دارد؛ حتی برای حوزه های دانش موجود در یک سازمان ممکن است نتوان از یک راهکار مشابه استفاده کرد. این حوزه های دانش و روابط بین آن ها و دیگر موجودیت های سازمان ساختاری از دانش سازمان می سازد. پس بنابراین اگر نخواهیم مدیریت دانش را سرسری در سازمان پیاده کنیم و اینکه هر راهکاری که بقیه استفاده کرده اند در سازمان خود همان را استفاده کنیم به این عبارت می رسمیم " باید مدیریت دانش خاص سازمان خود را بسازیم "

الزامات سیستم مدیریت دانش:

عواملی که سازمانها برای حل و فصل آنها و دستیابی به مزیت رقابتی به مدیریت دانش روی می آورند عبارتند از ۱- تاکید روزافزون بر ایجاد مشتری و بهبود خدمت رسانی به مشتریان ۲- رقابت شدید در بازار های محلی منطقه ای و بین المللی و نرخ سریع نوآوری رقبا ۳- کوتاه شدن زمان توسعه محصولات یا ارائه خدمت توسط رقبا ۴- محدودیت منابع کارا ۵- اجبار محیطی کارکنان و تیم های سازمانی به یادگیری در زمان های کوتاه تر ۶- تغییرات استراتژیک و جابجائی های نیرو های کاری و از دست رفتن دانش ۷- ریسک های ناگوار عدم دسترسی به دانش در سطوح استراتژیک و تاکتیکی

با توجه به اینکه سه عنصر اصلی هر سازمان عبارت است از: نیروی انسانی، فرآیند ها و فن آوری، مدیریت دانش از یک سو تاکید فراوانی بر نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی به منظور ایجاد روحیه تسهیم دانش و استفاده از آن و از سویی جهت کشف، ایجاد و تسهیم دانش بر روش ها و فرآیند ها متمرکز می شود.

در واقع سازمانهای دانش محور ارزشمند ترین منابع سازمان، دانش کارکنان می باشد و آنها را حامل بار مفهومی دانش محوری می دانند. در این سازمانها، کارکنان با ارزش ترین سرمایه سازمان محسوب می شوند. اجرای مدیریت دانش در سازمان منجر می شود دانش تولید شده توسط افراد برای همیشه در سازمان باقی بماند و در نتیجه ی خروج کارکنان از سازمان، دانش تولید شده - با توجه به هزینه ای که سازمان صرف تولید آن کرده است - از سازمان خارج نمی شود. هدف مدیریت دانش شناسایی، جمع آوری، دسته بندی و سازماندهی، ذخیره، اشتراک، اشاعه و در دسترس قرار دادن دانش در سطح سازمان می باشد.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک می کند تا اطلاعات و مهارتهای مهم را که بعنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی،

1 Gorelick et al.

2 Davenport and Prusak

انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمانها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیریهای پویا به صورت کارا و موثر قادر میسازد

سه عنصر در سازمان ها وجود دارد و به شکل پویا در حال تبدیل به یکدیگر هستند.

داده : مجموعه ای از واقعیت ها خام که به شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر، اصوات و... قابل دسترس می باشند و مشاهدات که به تنهایی دارای مفهوم خاصی نیستند و می توانند به صورت کامپیوتری مورد پردازش واقع شوند. و به تنهایی معنا و مفهومی را به ذهن متبادر نمی کنند.

اطلاعات : تفسیر انسان از داده ها را اطلاعات می گویند این تفسیر بسته به نحوه نگرش به داده ها شیوه تجمیع و مرتب سازی و... میتواند متفاوت باشد. چنانچه داده ها مورد تفسیر و ارزیابی قرار گیرند به اطلاعات تبدیل می شوند. درواقع اطلاعات مجموعه ای از داده های مرتبط و سازماندهی شده می باشند که مورد تعبیر و تفسیر قرار گرفته اند و معنا و مفهوم مشخصی را به ذهن می رسانند. اطلاعات برگرفته از درک ارتباط بین داده های مختلف است. اطلاعات ماهیت ایستا و خطی دارد.

دانش : چکیده ای از یک فرایند یادگیری یا عبارتی اطلاعاتی که در عمل به کار گرفته شده است دانش قابلیت دارد که داده و اطلاعات به نوعی فاقد آن است و آن قابلیت حل مساله است پس هر جا یادگیری رخ دهد میتوان انتظار داشت دانش به به شکلی حضور داشته باشد.

اما هنگامی که هریک از این مقادیر در پیوند با پرسش یا مسأله ای مورد تفسیر قرار می گیرند و زمینه اقدام به عملی یا عدم اقدام به عملی را فراهم می آورند، به اطلاع تبدیل می شوند. از تجزیه و تحلیل، درک و به خاطر سپردن اطلاعات، دانش به دست می آید.

نمی توان بطور قطعی بین این سه عنصر مرزکشید آنچه در شرایط خاص برای یکی از کارکنان یا فرایند های سازمان معنای دانش دارد در شرایط و زمان متفاوت یا برای فرد یا فرایند دیگر ممکن است ارزش داده داشته باشد. لذا بایستی چارچوب وزین هائی را که مدیریت دانش در آن به دنبال ایجاد بهبود است به خوبی تعریف گردد. اگر اطلاعاتی که در دست است بتواند مشکلی را حل کند می توان گفت دانایی وجود دارد. ضمن اینکه دانایی باید امکان تبدیل به دستورالعمل اجرائی و عملی شدن را داشته باشد.

درنهایت در دسترس قرار دادن نظام مند اطلاعات و اندوخته های علمی است، به گونه ای 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.

نوناکا^۱ معتقد است اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می شود که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود.

بی. سی. بروکز^۱ بین دانش و اطلاعات به یک نسبت تجربی معتقد است. او می گوید اطلاعات به دانش افراد می افزاید. ساختمان اصلی دانش با ورود اطلاعات تغییر می یابد و سرانجام یک ساختار جدید دانش به دست می آید گام بعدی حرکت از دانش به سمت خرد است، درواقع از درک دانش خرد حاصل می شود و چنانچه خرد خویش را به کار ببندیم، مهارت به دست می آید و هنگامیکه مهارت خود را با دیگر مهارت ها تلفیق می کنیم، تخصص حاصل می شود و سرانجام زمانیکه بر تخصص خود تسلط پیدا کردیم، خبرگی می یابیم.

مدل های مدیریت دانش :

در برخی منابع مدیریت دانش سه نوع مدل در این حوزه معرفی شده است : مدلهای طبقه بندی مدیریت دانش، مدل های سرمایه فکری و مدل های ساختار های اجتماعی

مدل طبقه بندی مدیریت دانش:

این مدل ها دانش را به عنوان عنصری مجزا می پندارند. برای مثال مدل نوناکا و تاکاچوچی باز نمودن مفهومی سطح بالا از مدیریت دانش را نشان می دهد و مدیریت دانش را به عنوان فرآیند خلق دانش تلقی می کند.

نوناکا و تاکوچی^۲ برای خلق دانش در هر سازمانی چهار الگو در نظر گرفته اند: ۱. از دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی کردن: زمانیکه افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می گذارند. مثلاً" از طریق ارتباط رودررو. ۲. از دانش ضمنی به دانش صریح (بیرونی سازی: کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد. مثلاً" از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، دانش ضمنی خود را به شکل ملموس درآوریم. ۳. از دانش صریح به دانش صریح (ترکیب): ترکیب بخش های مختلف دانش صریح و آرایه آن به شکلی تازه. مثلاً" اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش ها و دپارتمان های مختلف سازمان گرفته و جمع آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم. ۴. از دانش صریح به دانش ضمنی (درونی سازی): زمانیکه افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدید نظر در آن استفاده می کنند.

1 B. C. Brockes

2 Takeuchi & Nonaka

مدل های سرمایه فکری

در این مدل جنبه های اجتماعی مدیریت دانش نادیده گرفته شده است. این مدل طبیعت مکانیکی دارد و چنین فرض شده که دانش می تواند همانند سایر دارائیه ها و در کنار آنها قرار گیرد. (Chase ۱۹۹۷)

مدل های ساختار اجتماعی

این مدلها دارای پیوند ذاتی با فرآیندهای اجتماعی و یادگیری در سازمان ها می باشند. این مدل ها با وجود شباهت های زیاد، سعی در جستجوی بیان مفهوم سازمان یادگیرنده یا یادگیری سازمانی دارند. مدل دامرست (Damerest^۲) در این مدل بر چهار بعد کلیدی مدیریت دانش تاکید شده است ۱- ساختار دانش در سازمان، این ساختار تنها به اطلاعات علمی موجود در سازمان محدود نمی شود بلکه ساختار اجتماعی مدیریت دانش را نیز شامل می شود. ۲- پیش فرض مدل این است که ساختار دانش موجود در سازمان تنها از خلال برنامه های عینی فراهم نمی آید بلکه می تواند حاصل فرآیند تبادل اجتماعی نیز باشد. ۳- فرآیند پشتیبانی کننده ای از اشاعه دانش در سازمان و محیط سازمانی وجود دارد. ۴- استفاده اقتصادی دانش از برون داده های سازمانی.

ساختار اجتماعی دانش یکی از بخش های اساسی مدیریت دانش است. عوامل موفقیت در این حوزه شناسایی آن چه را که در سازمان به عنوان دانش شناخته می شود و چگونگی رشد این دانش در سازمان و کارکنانش می باشد. نوناکا و تاکایوچی این بخش از مدیریت دانش را "خلق دانش سازمانی" نامیدند.

در این مدل هدف اصلی مدیریت دانش "استفاده" است. دامرست استفاده را "تولید ارزش تجاری برای مشتری" توصیف کرده است در حالی که ویلکنسون و ویلموت. (Wilkinson & Willmott^۳)

چنین استدلال کرده اند که روش های بهبود تجارت باید توسعه یابد تا به اهداف پشتیبانی دو جانبه در رابطه با تجارت توسعه یافته و بهره وری کارکنان دست یابند. خلاقیت و نوآوری، یکی از کلیدهای سودمندی و استفاده در مدیریت دانش است. هنری و والکر (Henry & Walker^۴) ۱۹۹۱) خلاقیت و نوآوری را به "دانش نو" و "یا" دانش ساختار یافته جدید "پیوند داده اند. دانش نو می تواند علمی- فنی و یا اجتماعی باشد. سود و بهره، کارکنان می تواند شامل اعطای منزلت به آن ها باشد. پیتترز^۵ (۱۹۹۲) سخن از "منزلت و جایگاه تخصصی" دانشکاران می نماید. همچنین در این مورد افزایش خودمختاری (آزادی عمل)، سودمندی ذاتی، و یادگیری از نتایج پیاده سازی مدیریت دانش خواهد بود.

1 Chase, 1997

2 Damerest, 1997

3 Wilkinson & Willmott*

4 Henry & Walker, 1991

5 Pitter, 1992

عملکرد مدیریت دانش

عملکرد های اصلی مدیریت دانش عبارتند از: ۱- شیوه های و ابزار هائی برای جمع آوری اطلاعات از تمامی منابع مهم برای سازمان شامل مهارت و تجربیات افراد، مستندات الکترونیکی، صفحات اینترنت، پایگاه های داده ۲- ایجاد امکان خلق و کمک به توسعه دانش از طریق یادگیری ۳- ایجاد یک بسته برای نگهداری دانش در پایگاه دانش بشکلی که اطلاعات به شیوه ای با مفهوم سازمان دهی و دسته بندی شود تا با انعطاف پذیری بالا موجب سهولت در استفاده گردد. ۴- ایجاد امکان یافتن و دسترسی به دانش کسب شده صرف نظر از محل. ۵- ایجاد مکانیزمی برای تعامل موثر که دانش را از منبع آن به مقصد های مورد نظر برسانند. ۶- ایجاد امکان پالایش و تحلیل دانش و محتوای آن که در پایگاه دانش و حافظه سازمانی وجود دارد.

برای اجرای مدل ها و چرخه ها، و تحقق عملکرد های مدیریت دانش، تکنیک ها و ابزارهای متعددی شناخته شده است لیستی از انواع تکنیک های مدیریت دانش: بازنگری پس از اقدامات، بازنگری پس از پروژه، انجمن های دانائی، ممیزی دانش، ایجاد نقشه های دانش، برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش، مصاحبه خروج از خدمت، اکتساب و مهندسی دانش ذهنی خبرگان، شناسائی و به اشتراک گذاری بهترین عملکرد ها و یادگیری حین عمل کارآموزی استاد شاگردی. هدف استفاده از این ابزار ها عموماً پشتیبانی (اتوماسیون، افزایش بهره وری، ساده تر شدن یا مقیاس پذیر کردن) فرایند اجرای یکی از تکنیک های مدیریت دانش است و به کارکردهای دانشی فناوری را نیز مد نظر قرار میدهد. و دستاوردها و اثرات آن ها بر عملکرد فرد، واحد یا سازمان بررسی میشود.

اندازه گیری عملکرد دانش سازمان

دانش سازمانی معیاری است کیفی و غیر ملموس و اندازه گیری آن به سادگی امکان پذیر نمی باشد. اما آنچه مسلم است این است که تا نتوانیم عملکردی را اندازه گیری کنیم، اصولاً نمی توانیم بر آن به درستی مدیریت نماییم. سازمانها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر خود توسعه داده و تقویت کنند، لازم است روشی را برای اندازه گیری آن تعیین و به مورد اجرا بگذارند. روش اندازه گیری و معیارهای انتخابی باید به گونه ای باشند که نوسانات شاخص های کلیدی عملکرد سازمان را طی دوره های مالی به درستی توجیه و تفسیر نمایند و از طرف دیگر نتایج شاخص های کلیدی عملکرد رهنمود لازم را در جهت توسعه و بهبود سیستم دانش سازمانی به مدیریت آرایه نماید. رضایت مشتریان، سود هر سهم، سهم بازار، حاشیه سود، سود خالص، نرخ بازده سرمایه گذاری ها، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام و... برخی از معیارهای کلیدی عملکرد هر سازمان می باشند. همچنین میزان استفاده از موفقیت های دیگران، میزان بکارگیری تجارب قبلی و فعلی، الگوبرداری از سازمانهای موفق، سرعت انتقال دانش در سازمان، نرخ یادگیری و یاددهی و اندازه گیری پیشرفت، اندازه گیری میزان

تطابق یا انحراف از استانداردهای تعیین شده، اندازه گیری نتایج کسب و کار از معیارهای اندازه گیری عملکرد دانش سازمان می باشد.

لازم به ذکر است هر سازمانی با توجه به وضعیت و شرایط خود می تواند تعدادی از معیارهای مناسب را انتخاب نماید و سپس شاخص های اندازه گیری مرتبط با معیارهای برگزیده را تعریف و در دوره های مشخص زمانی (ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و یا سالانه) آنها را اندازه گیری نماید.

استراتژیک مدیریت دانش :

مدیر ارشد دانش می گوید تا بر میزان داراییهای دانش سازمان بیافزاید و به طراحی و پیاده سازی استراتژی های مدیریت دانش بپردازد. فعالیت های را که یک مدیر ارشد دانش باید انجام دهد عبارتند از (Turban, 2003¹): تنظیم اولویت های استراتژیک برای مدیریت دانش، ایجاد یک مخزن دانش از بهترین تجارب، متعهد کردن مدیران ارشد سازمان برای حمایت از محیط یادگیرنده و سازمان، ایجاد یک فرآیند مناسب برای مدیریت سرمایه های فکری، گردآوری سریع اطلاعات در مورد رضایتمندی مشتریها، سراسری و یکپارچه کردن مدیریت دانش.

در تدوین برنامه های استراتژیک هر سازمان باید به سرمایه های دانش موجود در سازمان نیز پرداخت. بدین منظور تیم های دانش در سازمان به وجود می آیند که نقش بسزایی در عملی کردن مدیریت دانش در سازمان ایفا می کنند. در واقع تیم های دانش در هر سازمانی چرخه دانش را در آن سازمان به حرکت درمی آورند و به تولید، سازماندهی، ذخیره و اشتراک دانش در سطح سازمان کمک می کنند. دانش، محصول یادگیری است اما یادگیری سازمانی در صورتی تقویت خواهد شد که یک استراتژی مدیریت دانش منظم طراحی شود و اجرا گردد. استراتژی های مدیریت دانش به تسهیم دانش از طریق برقراری ارتباط کارکنان با یکدیگر و با منبع اطلاعات به نحوی که بتوانند از دیگر تجربیات مستند نیز چیزی یاد بگیرند اشاره دارد. هدف اولیه هر برنامه مدیریت دانش در سازمانها حمایت از کسب اهداف راهبردهای تجاری است. به عبارت دیگر، نقطه شروع برای مدیریت دانش، فهم اهداف موجود سازمانهاست. ضمناً به منظور موفقیت در مدیریت دانش نباید مدیریت دانش محور را به عنوان فرایند پایان پذیر در نظر گرفت، بلکه باید آن را به عنوان نیروی کسب اهداف واقعی تجاری در نظر داشت. راهبردهای دانایی و نوآوریهای مدیریت دانش نتایجی منجر خواهند شد که به صورت مرحله ای در نظر گرفته می شوند و مراحل آن عبارتند از: توانایی بنیادی شناخت دانش در جهت موفقیت تجاری، رهبری دانش محور، برنامه ریزی دانش محور، شناخت شکافهای دانایی و دانش، تعریف و به کار بردن نوآوریها در برطرف ساختن این شکافها.

مسلمان^۱ گنجانیدن مدیریت دانش در برنامه های استراتژیک سازمان به تنهایی در عملی کردن و اجرای مدیریت دانش کافی نیست. در دنیای امروز ما ناگزیر به استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان خود هستیم.

به کمک سیستم های اطلاعاتی می توان دانش موجود در ذهن تک تک پرسنل را ذخیره و نگهداری نمود و در مواقع نیاز در اختیار دیگر کارکنان سازمان قرار داد. می توان از بسترهای مبتنی بر IT مانند اینترنت، اکسترانت، پورتال ها، گروه افزارها، اینترنت و... در اشتراک دانش و استفاده از آن کمک گرفت. امروزه اینترنت به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت دانش در سازمان ها در سطح وسیعی مورد استفاده قرار می گیرد. اینترنت یک شبکه کامپیوتری خصوصی در درون سازمان می باشد که نقش مهمی در اشتراک دانش در سازمان ایفا می کند.

راهکارهای استقرار مدیریت دانش در سازمان :

مدیریت دانش کمک می کند که افراد در سازمان با هم ارتباط برقرار کرده و دانش خویش را به اشتراک بگذارند. در سازمان های دانش محور که به اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش پرداخته اند، دانش در کل سازمان جاریست و هرکس به فراخور نیاز خود در زمان مناسب می تواند از آن در جهت انجام وظایف خود استفاده کند. برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمان باید به عواملی از جمله ساختار سازمان، تکنولوژی های موجود در سازمان و فرهنگ سازمانی توجه نمود. از اعم راهکار های ایجاد مدیریت دانش در سازمان :

۱- 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.

۲- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استانداردهای 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.

توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین کننده در پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است. مدیران با علم به آن متوجه خواهند شد که این فعالیت ها باید بر نیازهای اساسی زیر تأکید ورزد (آرمسترانگ^۱ ۱۳۸۱):

۱- کشف و توسعه استعداد های نهفته کارکنان

- ۲- طراحی فرآیندهایی که موجب حداکثر شدن میزان مشارکت کارکنان می شود
- ۳- فراهم آوردن فرصت های ارتقای شغل برای کارکنان مستعد
- ۴- تاکید مستمر بر آموزش و توسعه کلیه افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند
- ۵- از طریق آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصت های ارتقای شغل برای آنها، ظرفیت های ذاتی ایشان (مشارکت، توان بالقوه و همکاری آنها) را تقویت کند و توسعه بدهد
- ۶- رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد
- ۷- ایجاد شرایطی برای تصمیم امکان دسترسی به تجارب افراد
- ۸- حمایت از طرح های تغییر فرهنگ سازمان
- ۹- پیاده سازی پروژه های مدیریت دانش مستلزم پذیرش فرهنگی آن (بعد نرم) توسط کارکنان است. در همین راستا باید تلاش های در زمینه رفتار کارکنان (بعد سخت) به منظور پذیرفتن استفاده از مدیریت دانش انجام گیرد.

موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها:

- عوامل متعددی در سازمانها باعث می شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارائی آن بکاهد. تعدادی از مهمترین این موانع را به شرح زیر می توان نام برد:
- ۱- 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 گذاشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت میکند و دانش خود را عامل تضمین شغلی میداند 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.
 - ۲- 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 شغل های 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.
 - ۳- 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.

چالش سازمان

اولین چالش تعهد و حمایت مدیریت ارشد: اجرای مدیریت دانش در سازمانها نیاز به تامین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات می باشد و این مدیریت عالی است که بر اساس اهداف و استراتژی های خود و میزان اولییتی که برای هرکدام قایل است، منابع سازمان را تخصیص می دهد. مدیریت عالی سازمان می تواند از طرق مختلفی از جمله: مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش؛ تاثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سیستم های ارزیابی عملکرد، ارتقا، پاداش دهی، تشویق و تنبیه؛ حسابرسی عملکرد دانشی واحدهای سازمان در پایان هر دوره مالی و سایر راهکارهایی که متناسب با موقعیت و شرایط خاص هر سازمان باشد، تعهد و حمایت عملی خود را از مدیریت دانش نشان دهد. دوم شناخت و درک مفاهیم مدیریت دانش در سطح سازمان: در گرو شناخت دقیق و درک عمیق از نحوه عملکرد سیستم و توان کنترل و هدایت آن می باشد. سوم فراهم نمودن بستر فرهنگی مناسب: آنچه که همه کارکنان سازمان را به صورت خودجوش و یکپارچه به سمت اهداف خاصی هدایت می نماید فرهنگ سازمانی است. بنابراین با فراهم آوردن بستر فرهنگی لازم، بنیادهای یک سیستم دانشی که شامل ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری مستمر، تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان، توجه به قابلیت های کارکنان، حرکت در جهت تغییر الگوهای ذهنی کارکنان، داشتن یادگیری تیمی و تعاملی و ایجاد تفکر سیستمی می باشد، مهیا می گردد. ونهایتاً ایجاد ساختار سازمانی مطلوب: در بعضی از سازمانها، مدیریت وقت با توجه به علاقه و تعهدی که نسبت به پیشرفت و توسعه سازمان دارد سیستم جدید و کارآمدی را طراحی و به مورد اجرا می گذارد ولی پس از مدتی علیرغم اثربخشی بسیار خوب آن به دلیل تغییر مدیریت، عملکرد سیستم مذکور به خاطر عدم ایجاد ساختار سازمانی لازم متوقف می گردد. در این راستا ضروری است که ایفای نقش ستادی در این ارتباط بهتر است کمیته ای (تحت عنوان کمیته راهبری یا هر عنوان مناسب دیگر) متشکل از مدیران ارشد کلیه واحدهای سازمان تشکیل گردد و در خصوص تعیین و تدوین سیاست ها و برنامه های کلی فرآیند مدیریت دانش تصمیمات مناسب اتخاذ نمایند. در ایفای نقش صفی در این زمینه وظایف اجرایی و عملیاتی فرایند مدیریت دانش توسط مجریان این واحد انجام می گیرد. و سپس با اجرای کلیه مصوبات کمیته راهبری، انجام مراحل اندازه گیری، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اقدامات اصلاحی و بهبود و سایر پیگیریها از جمله وظایف مذکور می باشد. و تعیین متولی یا متولیانی است که پیگیر فعالیت های موردنیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان باشند.

میانگین	مرحله						
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
تعداد	۴۴	۴۴	۴۴	۴۴	۴۴	۴۴	۴۴
معتبر گمشده	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
میانگین	۱۷.۵	۱۸.۰۴۵۵	۱۶.۴۰۹۱	۱۴.۵۲۲۷	۱۳.۷۹۵۵	۱۶.۷۵	۱۲.۰۹۰۹
انحراف از میانگین	۰.۵۴۷۴۳	۸۳۶۵۰۰	۰.۵۹۲۷	۰.۵۴۳۵۵	۰.۶۵۵۵۸	۰.۷۴۵۰۵	۰.۶۴۱۹۳
میانه	۱۷	۱۸	۱۶	۱۳.۵	۱۳	۱۷	۱۲
مد*	۱۶	۱۸	۱۳	۱۳	۱۳	۱۶	۱۴
انحراف معیار	۳.۶۳۱۲۶	۵.۵۴۸۷۵	۳.۹۳۱۵	۳.۶۰۵۴۸	۴.۳۴۸۶۴	۴.۹۴۲۱۱	۴.۲۵۸۰۶
واریانس	۱۳.۱۸۶	۳۰.۷۸۹	۱۵.۴۵۷	۱۲.۹۹۹	۱۸.۹۱۱	۲۴.۴۲۴	۱۸.۱۳۱
دامنه	۱۷	۲۳	۱۵	۱۷	۲۰	۲۱	۲۲
ماکزیمم	۹	۸	۹	۸	۴	۸	۰
مینیمم	۲۶	۳۱	۲۴	۲۵	۲۴	۲۹	۲۲
جمع	۷۷۰	۷۹۴	۷۲۲	۶۳۹	۶۰۷	۷۳۷	۵۳۲
درصدها	۲۵	۱۵	۱۳.۲۵	۱۳	۱۱.۲۵	۱۴	۹
	۵۰	۱۷	۱۶	۱۳.۵	۱۳	۱۷	۱۲
	۷۵	۲۰	۱۸.۷۵	۱۶.۷۵	۱۶.۷۵	۲۰	۱۴.۷۵

تلخیص داده ها توسط نرم افزار spss نسخه ۱۸

مراحل	۱- به دست آوردن دانش	۲- به کار بردن دانش	۳- یادگیری (از فرایند دانش)	۴- تسهیم و مبادله دانش	۵- ارزیابی دانش	۶- ایجاد و تثبیت دانش	۷- استفاده بهینه از دانش
میانگین امتیاز	۱۷.۵۰۰	۱۸.۰۴۵۵	۱۶.۴۰۹۱	۱۴.۵۲۲۷	۱۳.۷۹۵۵	۱۶.۷۵۰۰	۱۲.۰۹۰۹
حداکثر امتیاز	۳۰	۳۵	۳۰	۲۵	۲۵	۳۰	۲۵
نسبت پوشش امتیاز	۰.۵۸	۰.۵۲	۰.۵۵	۰.۵۸	۰.۵۵	۰.۵۶	۰.۴۸

جدول امتیازات مراحل هفت گانه پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش

پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش، به وسیله بوکوتیز و ویلیامز^۱ در سال ۱۹۹۹ ایجاد شده است. بوکوتیز و ویلیامز، فرایندی هفت مرحله ای برای مدیریت دانش تعریف می کنند که شامل مراحل زیر می باشد:

۱. به دست آوردن دانش: استفاده از ابزارهای مختلف جهت دستیابی به دانش؛ کتابخانه و بخش اسناد نمونه هایی از این ابزارها هستند.
۲. به کار بردن دانش: استفاده از دانش به دست آمده در صورت مفید و مناسب بودن.

۳. یادگیری (از فرایند دانش): درس گرفتن و آموختن از تجربیات (و دانش و اطلاعات) به دست آمده.

۴. تسهیم و مبادله دانش: انتقال و رد و بدل شدن دانش اعضاء سازمان بین یکدیگر، تا فرهنگ «تسهیم دانش قدرت است» جایگزین «دانش قدرت است» شود.

۵. ارزیابی دانش: مورد سنجش قرار دادن وضعیت دانش و دارایی های دانشی سازمان.

۶. ایجاد و تثبیت دانش: توانایی سازمان در به وجود آوردن و تولید دانش و هم چنین تثبیت و حفاظت آن در سازمان.

۷. استفاده بهینه از دانش: استفاده کامل و بهینه سازمان از دانش موجود در زمانی که فرصت و موقعیت جدیدی برای سازمان به وجود می آید، قبل از اینکه از منابع برون سازمانی استفاده شود.

پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش امکان ارزیابی فعالیت های مربوط به مدیریت دانش در یک سازمان را فراهم می سازد، حتی اگر فعالیت های انجام شوند که سازمان آن ها را تحت عنوان «مدیریت دانش» نمی شناسد، ولی عملاً مربوط به مدیریت دانش است.

امتیازدهی و تفسیر نتایج:

برای هر گزینه بسیار زیاد ۵ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، کم ۲ امتیاز و خیلی کم ۱ امتیاز در نظر بگیرید.

امتیاز هر یک از مراحل را محاسبه کرده و در جدول زیر وارد کنید:

مراحل	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	امتیاز شما
۱. به دست آوردن دانش		
۲. به کار بردن دانش		
۳. یادگیری (از فرایند دانش)		
۴. تسهیم و مبادله دانش		
۵. ارزیابی دانش		
۶. ایجاد و تثبیت دانش		
۷. استفاده بهینه از دانش		

همان طور که بیان شد، پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش دارای هفت مرحله می باشد. با توجه به جدول فوق، هر چه امتیاز شما در هر کدام از مراحل به حداکثر امتیاز ممکن نزدیک تر باشد، نشان می دهد که شما در آن مرحله از مدیریت دانش، موفقیت بیشتری را داشته اید.

با توجه به تجزیه و تحلیل هر مرحله از فرایند مدیریت دانش و مقایسه با حداکثر امتیاز ممکن جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در مدیریت درمان تامین اجتماعی، اینگونه می توان تفسیر و برداشت

نمود که: در مرحله به دست آوردن دانش میانگین امتیاز فراگیران ۱۷.۵ از ۳۰ حاصل شده است که ۵۸ درصد حداکثر امتیاز را پوشش می دهد.

در مرحله به کار بردن دانش میانگین امتیاز فراگیران ۱۸.۴۶ از ۳۵ حاصل شده است که ۵۲ درصد حداکثر امتیاز را پوشش می دهد. در مرحله یادگیری از دانش میانگین امتیاز فراگیران ۱۶.۴۱ از ۳۰ حاصل شده است که ۵۵ درصد حداکثر امتیاز را پوشش می دهد. در مرحله تسهیم و مبادله دانش میانگین امتیاز فراگیران ۱۴.۵۲ از ۲۵ حاصل شده است که ۵۸ درصد حداکثر امتیاز را پوشش می دهد.

در مرحله به ارزیابی دانش میانگین امتیاز فراگیران ۱۳.۸۰ از ۲۵ حاصل شده است که ۵۵ درصد حداکثر امتیاز را پوشش می دهد.

در مرحله ایجاد و تثبیت دانش میانگین امتیاز فراگیران ۱۶.۷۵ از ۳۰ حاصل شده است که ۵۶ درصد حداکثر امتیاز را پوشش می دهد. در مرحله استفاده بهینه از دانش میانگین امتیاز فراگیران ۱۲.۱ از ۲۵ حاصل شده است که ۴۸ درصد حداکثر امتیاز را پوشش می دهد.

نتیجه گیری

از مجموع گروه فراگیر کارگاه آموزشی استقرار مدیریت دانش در مدیریت درمان تامین اجتماعی استان کرمان از هفت مرحله فرآیند تشخیص اجرای مدیریت دانش در مرحله استفاده از ابزارهای مختلف جهت دستیابی به دانش و مرحله انتقال و رد و بدل شدن دانش اعضای سازمان بین یکدیگر بالاترین امتیاز جهت استقرار نظام مدیریت دانش و در مرحله استفاده کامل و بهینه سازمان از دانش موجود کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است. همچنین فاصله تغییرات امتیاز دهی بین ۰.۴۸ و ۰.۵۸ بوده است.

عدم توجه به قواعد پایه روانشناسی منجر به شکست مدیریت دانش در سازمانها خواهد شد در واقع در اختیار دیگران گذاشتن دانش، اعتماد می طلبد. سازمانهای دانش محور حساب ویژه ای بر روی کارکنان خود باز کرده اند و آنها را حامل بار مفهومی دانش محوری می دانند در این سازمانها کارکنان با ارزش ترین سرمایه سازمان محسوب می شوند. نیاز به آیین نامه مدیریت دانش از جمله الزاماتی است که با اهداف ایجاد و تعریف مسئول اجرای طرح جامع، تعیین نقش ها و وظایف کمیته های راهبردی مدیریت دانش، نیز تبیین نظام فرهنگی و ترویجی و توجه به ساختار فناوری مدیریت دانش بایستی در سازمانها تدوین گردد. از طریق افزایش آگاهی عمومی در زمینه مدیریت و بهره گیری از اهرم های موجود در سازمانها، استفاده از فناوری مناسب ومهندسی مجدد در استقرار مدیریت دانش گام برداشت. هر چند چالش های سازمانها در ابعاد فرهنگی و ساختاری وجود دارد که باید با ایجاد تعهد در بین سطوح مدیریتی و کارکنان بر اینکه ترویج به اشتراک گذاری دانش موجب کارآمدی و تسهیل انجام وظایف محوله وهمچنین تبادل دانش بین کارکنان سبب استحکام قدرت کار تیمی و در نهایت منجر به کاهش خطاها و جلوگیری از

دوباره کاری ها می شود، ضمن اینکه سرعت حل مسائل و تصمیم گیریها را افزایش میدهد، کاهش هزینه ها را نیز در پی دارد، و ارائه خدمات مطلوب تر به مشتریان سازمان را در پی خواهد داشت.

منابع :

- ۱- بوکوئیز و ویلیامز (سال ۱۳۹۹)، پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش
- ۲- خداپرست، بهمن، (سال انتشار ۱۳۸۸)، مدیریت دانش نیاز سازمان های امروز گردآورنده
- ۳- اخگر، بابک، جهانیان، خشایار (۱۳۹۰)، کتاب قطب نمای مدیریت دانش نشر گلچین علم
- ۴- اژدری، علیرضا (۱۳۸۹)، مدیریت دانش در سازمانهای دولتی
- ۵- موحذ زاده، ایوب (۱۳۸۷)، مدیریت دانش وسازمانهای آموزشی
- ۶- هفته نامه شماره ۱۸۲ گسترش صنعت عطائی، مرتضی (۱۳۸۵)
- ۷- عباسی، زهره (۱۳۸۶)، مروری بر مدل های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها
- ۸- داوونپورت، تامس، رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۹)، مدیریت دانش انتشارات سایکو
- ۹- نوناکا، ایکو جیرو، هیروتاکا، تاکوچی، عطا فر، علی (۱۳۸۵)، شرکت های دانش آفرین، انتشارات سما
- ۱۰- آرمسترگ، مایکل، اعرابی محمد، ایزدی، داود، (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی
- ۱۱- بهرنگی، محمد رضا (۱۳۸۰)، سازمانها، سیستم ها
- ۱۲- مک دانلد، جان، الوانی، مهدی، دانائی فرد، حسن (۱۳۸۱)، مدیریت تحول در سازمان
- ۱۳- مک دونالد، جان، نیک فطرت، بدری (۱۳۸۱)، مدیریت دانش
- ۱۴- جهانیان، خشایار (۱۳۸۴)، مدیریت دانش « مدل فرآیندی ابداعی
- ۱۵- بابایی، ایازالله (۱۳۸۳)، تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی هفته نامه تدبیر شماره ۱۴۶
- ۱۶- داوونپورت و پروساک (۱۳۸۱)، مدیریت دانش، انتشارات دانشکار.
- ۱۷- نشریه پژوهشنامه پردازش ومدریت اطلاعات شماره ۳-۴ (۱۳۸۲) کالست، کارل، احمدی، صدیقه، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری، س

What is km ? Knowledge management - KM world magazine- MAY 4-2012

۱۸- مانانا، پاتریک، خلیلی شورینی (۱۳۸۴)، کتاب فرهنگ فراگیری دانش مدیریت انگلیسی- فارسی