



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی دریانی استان اصفهان

مدیریت دانش سلامت



گردآوری و تنظیم: گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

پاییز ۱۴۰۳

بسم الله الرحمن الرحيم

امام علي (عليه السلام) :

يا طالب العلم إنَّ للعالمِ ثَلَاثَ عَلَامَاتٍ الْعِلْمُ وَالْحَلْمُ وَالصَّمْتُ.

ای جوینده دانش! برای دانشمند سه نشانه است: دانش و بردباری و سکوت.

فهرست

۴	مقدمه
۵	فصل اول: سازمان یادگیرنده
۱۳	فصل دوم: تعاریف و هفاهیم مدیریت دانش
۲۸	فصل سوم: خلق دانش و دانش آفرینی
۴۷	فصل چهارم: مدیریت دانش در بخش سلامت
۵۱	منابع

بیشتر از یک دهه است که درباره جامعه دانشی بحث شده است در جامعه دانشی، سازمانها به تقویت پایدار توانمندی-های اصلی و به روز کردن پایگاه دانشی خود به منظور روبه رو شدن با چالش‌های محیطی نیاز پیدا کرده‌اند به این منظور درک مفهوم دانش آفرینی و به صحنه عمل آوردن فنون آن از مباحث حساس در رشته مدیریت دانش است در چنین شرایطی رویکرد دانش محور نظریه‌ای عرضه می‌کند که به این نگرانی‌ها به گونه‌ای اثر بخش توجه کرده است. دانش آفرینی یا مدیریت دانش مشتمل بر طیفی از استراتژی‌ها و الگوهای اجرایی است که در یک سازمان به منظور شناسایی، خلق، ارائه، متمایز ساختن و قادر ساختن پذیرش بینش‌ها و تجربیات مورد استفاده قرار می‌گیرد چنین بینش‌ها و تجربیاتی را شکل می‌دهد که می‌تواند هم در اشخاص و یا در سازمان‌ها به عنوان رویه‌ها و یا الگوهای اجرایی قرار داشته باشد.

هنر یا علم جمع آوری داده‌های سازمانی، تشخیص و درک روابط و الگوهای موجود و تبدیل آنها به اطلاعات قابل دسترسی و مفید و دانش ارزشمند است به صورتی که به آسانی قابل پخش و بازیابی باشد. حقیقت این است که هیچ سازمان سالمی نمی‌تواند ادعا کند که دانش کافی در اختیار دارد و با درک این مهم است که تقریباً تمام سازمان‌های موفق ضمن تعامل با محیط سعی در دانش آفرینی دارند. در واقع در حالی که در مدیریت دانش با آموخته‌ها سر و کار داریم، در دانش آفرینی روی ناآموخته‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنیم تا به مزیت رقابتی در مقابله با رقبای هوشیار امروزی دست بیابیم.

مدیریت دانش به هر نوع فعالیتی که به تجربه و دانش ذهنی افراد توجه کرده به گونه‌ای که بتواند با آشکار سازی و به اشتراک گذاری آن به هم افزایی دانش کمک کند، گفته می‌شود. هم افزایی دانش می‌تواند به دانش آفرینی مشترک نسبت داده شود. این اشتراک در خلق دانش، همکاری مستقیم در خلق دانش نیست بلکه به خلق دانش بر مبنای دانسته‌ها (دانش خلق شده پیشین) که به اشتراک گذاشته شده اشاره دارد. بنابراین مدیریت دانش به فرایندی اشاره دارد که دارای یک نقطه آغازین و روند تکاملی است. این روند مراحلی چون کسب آگاهی نسبت به دانش نهان، عیان سازی، به اشتراک‌سازی، گسترش، درک و بهره گیری از آن در خلق دانش جدید را طی می‌کند. این فرایند یعنی آشکار شدن دانش نهان، نهان شدن دانش آشکار و باز خلق دانش را چرخه مدیریت دانش می‌نامند.

فصل اول:

سازمان یادگیرنده



اعلم الناس من جمع علم الناس الى علمه

دانشمندتر از همه‌ی مردم کسی است که دانش دیگران را به دانش خود بیفزاید.

تعریف سازمان یادگیرنده: واژه سازمان‌های یادگیرنده، به ظرفیت یادگیری سازمان از تجربیات گذشته‌اش اشاره دارد.

خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده:

- دانش و تخصص کارکنان خود را به روز می‌کند.
- دوره‌های آموزشی برگزار کند.
- با مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها ارتباط دارد.
- در نتیجه سبب ارتقاء دانش کارکنان خود برای بررسی و حل مسائل پیش آمده در روند کاری می‌شود.
- سازمان‌هایی که در آن افراد به صورت مستمر، ظرفیت‌های خود را برای خلق نتایج مطلوب به کار می‌گیرند.
- سازمان‌هایی که الگوهای جدید تفکر را پرورش می‌دهند.
- سازمان‌هایی که بیان آرزوها و آرمان‌های جمیعی برای افراد آزاد است.
- سازمان‌هایی که در آن افراد به صورت مستمر، ظرفیت‌های خود را برای خلق نتایج مطلوب به کار می‌گیرند.
- سازمان‌هایی که الگوهای جدید تفکر را پرورش می‌دهند.
- سازمان‌هایی که بیان آرزوها و آرمان‌های جمیعی برای افراد آزاد است.

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده :

- ایجاد دانش جدید و انتقال آن به سایرین.
- استفاده از منابع خارجی جهت کسب دانش.
- ادغام و بکارگیری دانش خارج از سازمان.
- ترکیب دانش با تولید، عملیات و خدمات.
- باید مبتنی بر صلاحیت، صلابت، صراحت، صداقت، صمیمیت، صیانت و صبوری باشد.
- انتقال دانش در قالب داده‌های نرم افزاری.
- ایجاد محیط مناسب جهت یادگیری.
- تشویق کارکنان جهت یادگیری منظم و جدی.
- استفاده از محرک‌های تقویتی به منظور رشد دانش.
- ارزیابی دانش و بکارگیری آن در راستای توسعه سازمانی.

ویژگی‌های استراتژیک سازمان‌های یادگیرنده:

- روشنگری و تسهیل
- ماموریت و دیدگاه
- فرهنگ مشوق
- تجربه کردن
- رهبری مشارکتی
- درگیری ذهنی
- درگیری عاطفی
- کار گروهی و همکاری
- توانائی برای انتقال
- دانش از میان
- مرزهای سازمانی

اصول سازمان یادگیرنده:

- تفکر سیستمی
- قابلیت های شخصی
- مدل های ذهنی
- آرمان مشترک

تعريف تفکر استراتژیک / سیستمی :

توانایی آفرینش ایده‌ای که واقعاً اساسی است، یعنی دیدن پشت پرده، یا ادراک الگوهای تغییر و تحول پیچیده تفکر استراتژیک / سیستمی: در واقع این تفکر اصل بنیادین سازمان یادگیرنده می باشد. یعنی: سازمان بایستی بر اساس تفکر جامع بنیان نهاده شود. در واقع این تفکر اصل بنیادین سازمان یادگیرنده می باشد.

مهارت‌های لازم برای تفکر استراتژیک / سیستمی :

- توانایی دیدن همه ابعاد راه کار
- شناخت سرنخی که کشیده شدن آن می توان مشکل را حل کرد
- تمرکز بر هدف و جهت دار بودن ویژگی های تفکر استراتژیک

ویژگی های تفکر استراتژیک / سیستمی/تئوریک :

- نگرش نظاممند
- تمرکز بر هدف و جهت دار بودن
- روش مندی
- ویژگی های تفکر استراتژیک
- فرضیه سازی خلاق
- فرصت جویی هوشمندانه
- تفکر پیوسته در زمان

یادگیری تیمی (جمعی): فرآیندی که سبب افزایش ظرفیت گروه و همسو شدن تیم می‌شود.

- آرمان مشترک
- قابلیتهای شخصی
- یادگیری جمعی
- مباحثه و گفتگو

شرایط ایجاد سازمان یادگیرنده :

- رهبری:

نقشهای رهبری در سازمان یادگیرنده:

- رهبر در نقش طراح
- رهبر در نقش ناظم
- رهبر در نقش معلم
- مشارکتی فکری
- تعهد کارکنان
- تفکر سیستمی با اعطای مسئولیت و آزادی در سازمان
- افزایش سرعت یادگیری
- احساس کنترل کاهش یادگیری

- فضای باز

- بومی سازی

ایجاد سازمان یادگیرنده :

برای ایجاد سازمان یادگیرنده، سه فعالیت باید صورت پذیرد:

- ۱- مفهومسازی: تعیین اینکه سازمان می خواهد در آینده کجا باشد.
- ۲- مدیریت: تعیین اینکه سازمان چگونه عمل نماید.
- ۳- سنجش: ارزیابی میزان یادگیری سازمان.

موانع ایجاد سازمان یادگیرنده :

- آغاز حرکت
- تداوم تکان دهنده حرکت
- طراحی مجدد و باز اندیشی در سطح سازمان

موانع فرهنگی ایجاد سازمان یادگیرنده :

- باورهای غلط
- قدرت مدیران
 - قدرت فکری مدیران
 - قدرت کنترلی مدیران
- تغییر به یک سازمان یادگیرنده
 - یادگیری
- عادت‌های فکری غلط
 - پذیرش تهدیدهای تدریجی و انس با مشکلات
 - بحث و مجادله بجای گفتگوی سازنده
 - تمسمک به شیوه‌های تدافعی
 - عدم توازن میان مدافعه و تحقیق
- عادت‌های رفتاری غلط
 - آرمان مشترک :
 - آرمان‌های تدافعی
 - آرمان‌های منفی
 - کارکنان :
 - توسعه توانایی‌ها و انگیزه‌های کارکنان
 - آرمان‌های شخصی کارکنان
 - کفایت کارکنان
 - تغییر به یک سازمان یادگیرنده

- غفلت از حافظه ادراکی سازمان
- جزیی نگری و خرد بینی
- تفکر ایستا و تمرکز بر روی وقایع
- جدایی بین فرآیند یادگیری و موضوع یادگیری
- تفکر خطی و غیر سیستمی
- سطحی نگری و ساده انگاری
- مقصود دانستن عوامل محیطی
- تعمیم ناموجه یا جهش انتزاعی

تبديل یک سازمان سنتی به سازمان یادگیرنده:

تبديل یک سازمان سنتی به سازمان یادگیرنده با تقویت سه محور اصلی امکان پذیر است:

۱. آموزش مجازی

• اهداف آموزش‌های نوین:

- اهداف سازمانی
- آموزش مداوم
- هزینه کمتر
- بهبود عملکرد
- تغییرات مستمر فن‌آوری

• عوامل اصلی در آموزش‌های نوین:

- طراحی
- فناوری
- ابزار انتقال اطلاعات

۲. خود فراغیری: از مباحث عمده در خود فراغیری ایجاد اعتماد به نفس انگیزشی و توانمندی افراد است.

۳. مدیریت دانش

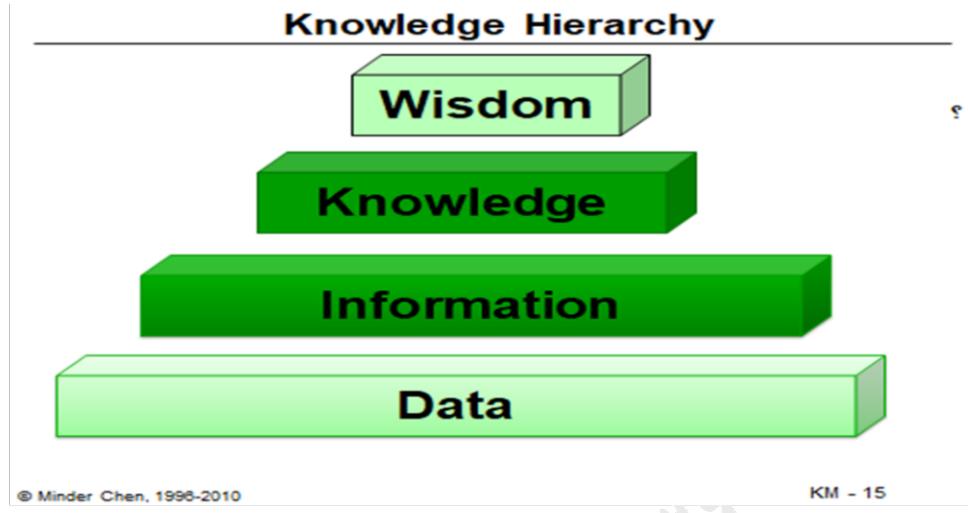
متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی:

- ساختار
- محیط
- تکنولوژی
- فرهنگ
- رهبری

فصل دوم:

تعاریف و مفاهیم مدیریت دانش





شکل ۱: سطوح دانش(هرم داده تا خرد)

داده!

رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد پدیده‌ها هستند. داده اعداد خام، تصاویر، کلمات و صدای‌هایی هستند که از طریق مشاهده و اندازه گیری بدست می‌آیند. اگر چه داده‌ها به تنها‌ی قدر به بیان تمام واقعیت نیستند ولی به شکل مواد خام برای تصمیم‌گیری مورد نیاز هستند. به عنوان مثال:

- ۱۰۹
- ۷۵
- ۳۸

اطلاعات:^۲

اطلاعات نوعی پیام دارای معنی هستند. اطلاعات، نه تنها قابلیت تأثیرگذاری بر گیرنده را دارا هستند، بلکه خود نیز شکل خاصی دارند و برای هدف خاصی سازمان می‌یابند. با افزودن ارزش به داده‌ها، در واقع آنها به اطلاعات تبدیل می‌شوند.

¹Data

^۲Information

به عنوان مثال:

- ضربان قلب: ۱۰۹ بار
- سن: ۷۵ سال
- دمای بدن بیمار: ۳۸ درجه

دانش!

آشنایی، آگاهی، یا درک فرد یا چیزی مانند حقایق، اطلاعات، شرح یا مهارت‌ها است که از طریق تجربه یا آموزش از طریق ادراک، کشف یا یادگیری به دست می‌آید.

- ترکیبی از اطلاعات + تجربه فرد
- اطلاعات + ادراک + تجربیات
- دانش موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی است که منجر به اقدام و تصمیم‌گیری می‌گردد.

به عنوان مثال:

- احتمالاً بیمار به آنفولانزای شدید مبتلا شده است.
- دمای مطلوب اتاق نوزاد ۲۲ درجه است.
- میزان اثربخشی روش پیشنهادی ۸۷٪ است.



عمق یا سطح دانش در بین افراد یا سازمان

- سطح دانش پایه: حداقل دانش لازم برای حضور در یک سازمان یا شغل یا بازار کار . فقط برای انجام فعالیت های روزانه فرد یا سازمان کافی است.

- سطح دانش پیشرفته: دانشی که شخص یا سازمان می تواند با آن به رقابت بپردازد و موجب خود اتکایی است.

- سطح دانش خلاقانه: دانشی که موجب هدایت و رهبری رقبا و سازمانهای دیگر توسط فرد یا سازمان می شود. علت این امر برتری دانش است.

چرخه (فرآیند) دانش:

- ❖ چرخه دانش دارای پنج مرحله می باشد که عبارتند از:



- تشخیص
- خلق
- ذخیره
- اشتراک
- کاربرد

۱- تشخیص^۱

- آغازین و حیاتی ترین مرحله مدیریت دانش است.
- مشخص نمودن اینکه چه دانشی ضروری و مورد نیاز است.
- تشخیص دانش کلیدی که اگر با این روش جدید بهتر مدیریت شود و یک تفاوت بزرگ ایجاد می کنند.
- در این مرحله دانش اساسی، پایه و مورد نیاز برای ساخت هسته اصلی شایستگی ها در سازمان تشخیص داده می شود.

۲- خلق دانش^۱

پر کردن خلاءهای دانش از طریق تبدیل و تولید دانش جدید
راههای تولید و خلق دانش جدید:

- سطح فردی: دانش نهفته در یک فرد (مهارت مذاکره)

- سطح گروهی: دانش نهفته یک تیم کاری (دانش یک تیم جراحی)

- سطح سازمانی: دانش آشکار یک سازمان (شامل سیستم ها، رونده، نظام نامه ها و ابزارها)

۳- ذخیره دانش^۲

- جمع آوری و ذخیره دانش سازمان

- راههای ذخیره دانش

- سازماندهی برای بازیابی

۴- اشتراک دانش^۳

- مبادله دانش بطور منظم و پایدار

- توسعه مستمر آموزش برای رسیدن به اهداف کاری

- اعتماد و منفعت متقابل برای توسعه فرهنگ اشتراک

- استفاده از تکنولوژی برای اشتراک دانش بطور فراگیر

۵- کاربرد دانش^۴

- بهره برداری و استفاده مجدد از دانش در سازمان

- تبدیل دانش به عمل

- هنگامیکه دانش در بهبود محصولات و خدمات بکار می رود تنها ارزش می افزاید.

انواع دانش:

• دانش آشکار (صریح):

- ❖ دانش صریح یا دانش گذاری شده، بیان‌کننده دانشی است که در قالب زبان نظاممند و رسمی، قابل انتقال است.
- ❖ دانش صریح دانشی است که به‌وضوح تعریف یا فرموله می‌شود و از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود.
- ❖ دانش صریح می‌تواند در ذخایر کتابخانه‌ها، آرشیوها، و پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی ارزیابی شود.
- ❖ دانش صریح یک دانش گستردہ است که می‌تواند به‌سادگی شکل‌دهی شود.
- ❖ دانش صریح، شامل چیزی است که یک سازمان یا فرد از قبل می‌داند.
- ❖ دانش صریح می‌تواند نسبتاً به‌سادگی با آن ارتباط برقرار کند.
- ❖ مثال: که اگر یک فرد بدون چتر در باران بیرون رود، خیس می‌شود.
- ❖ دانش پنهان (ضمونی) :

- ❖ دانشی ضمونی است که دارای ویژگی فردی بوده و این امر، قاعده‌مند کردن و انتقال آن را مشخص می‌سازد.
- ❖ دانش ضمونی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد.
- ❖ دانش ضمونی دانشی است که معمولاً به‌وسیله یک فرد نگهداری می‌شود و نتیجه تجربه خود است.
- ❖ دارنده دانشی ضمونی، در آن زمینه یک "خبره" است.
- ❖ اغلب اوقات، این دانش از طریق کلمات، به طور شفاهی یا دیگر فرایندهای غیررسمی به دیگران انتقال می‌یابد.

¹Explicit
²Tacit

خرد / معرفت!

داشتن دانش، شعور، فهم، تجربه و بصیرت به همراه قابلیت کار بستن آنهاست.

خرد / معرفت ناشی از تراکم دانش برای تصمیم‌گیری و انتخاب دانش مناسب برای بهبود تصمیمات، فرآیندها و بهره‌وری

به عنوان مثال:

- تصمیم‌گیری برای تربیت بهورز
- تصمیم گیری برای تربیت پرستاران در حیطه سلامت روان
- قراردادن نوزادان در اطاق با دمای ۲۲ درجه

مدیریت دانش:



مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیتها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمانها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و موثر قادر می‌سازد.

فرهنگ تسهیم دانش:

فرهنگی که به افراد قدرت می‌دهد قسمتی از دانش خود را که می‌توانند سازی همکاران تاثیر داشته باشد را با ایشان تسهیم کند.



فرهنگ مشارکتی:

فرهنگ همکاری اعضا یک گروه به منظور دستیابی به یک هدف مشترک



فرهنگ اعتماد محور:

- اعضای سازمان باید بدانند که با تسهیم دانش، اعتبار کسب می کنند.
- اعتماد باید مشهود باشد.
- اعتماد باید در همه جا احساس شود.
- اگر بی اعتمادی در بخشی از سازمان حاکم شود، آن قسمت نامتقارن خواهد شد.
- اعتماد باید از بالا جریان یابد.
- اعتماد در سازمان از مدیران عالی به پائین ترین سطوح عملیاتی جریان می یابد.



فرهنگ نوآورانه:

فرهنگی که در آن کارکنان دائماً به تولید ایده‌های نو، خلق دانش جدید، و ارائه راه حل‌های تازه تشویق می‌شوند. مدیریت دانش به پرورش فرهنگ نوآورانه کمک می‌کند. فرهنگ نوآورانه بر موارد زیر تاکید دارد:

- جستجوی مشکلات و ارائه راه حل
- اعضای سازمان انطباق‌پذیر، منعطف و خلاق
- آزادی و ابتکار عمل
- فرهنگ نوآورانه با عناصری مانند پویایی، کارآفرینی و خلاقیت شناخته می‌شود.

چالش های فرهنگی مدیریت دانش:

- عدم احساس نیاز به مدیریت دانش
- ترس از ارزیابی دانش
- ترس از ارائه و اعلام شکستها
- عدم وجود وقت کافی
- عدم اعتقاد به وظیفه بودن نشر دانش
- عدم اعتقاد واقعی مدیران به مدیریت دانش
- عدم اعتقاد به هم افزایی و استفاده شخصی در صورت نشر دانش

مدیریت نیروی انسانی، وجه پیچیده مدیریت دانش:

امروزه سرمایه های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانش افراد مهمتر از آن دو بوده و مورد توجه مدیران قرار گرفته است. به بیانی دیگر، مدیریت نیروی انسانی، وجه پیچیده مدیریت دانش است.

هدف کلیدی مدیریت دانش:

تبديل دانش غیررسمی، ذهنی و شخصی (ضمّنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان با ترک همکاری کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه شرکت به هنگام تعديل نیروی انسانی می شود.

آغاز مدیریت دانش (تیم مدیریت دانش):



گروه سیاست گذاری:

- ایجاد اهداف
- راهبری استراتژی و گروه مرکزی
- فراهم کردن بودجه و تایید رویکردها
- شناسایی فرصت‌های جدید
- فراهم کردن بینش در مورد مسائل اجرایی و مورد لزوم
- فراهم کردن پشتیبانی برای تغییر فرهنگ
- مدل بودن برای به اشتراک گذاری دانش
- تشویق افرا موفق

گروه مرکزی:

- اجرایی کردن رویکردها
- مدیریت پروژه
- برآورد بودجه و منابع مورد نیاز
- ایجاد طرح توجیهی مطابق با نیازهای سازمان
- ایجاد تعاریف مشترک
- ایجاد فرایندهایی برای مستندسازی، دسته بندی و دسترسی به دانش
- هماهنگی و پشتیبانی IT
- پیشنهاد آموزش، پاداش و سایر موارد برای پذیرش فرهنگی
- فراهم کردن روش ارزیابی و گزارش دهی
- ایجاد محیطی برای دریافت نظرات، پیشنهادات و مشکلات

مهارت‌های اعضاء تیم:

- مهارت‌های مربی گری و آموزش
- مهارت‌های خبرنگاری
- مهارت‌های تسهیلگری و متقدعد سازی
- مهارت‌های ارتباطی و بازاریابی
- مهارت‌های فنی و مدیریت دانش

نقش‌ها:

- رهبر
- سخنگو
- مدیر پروژه
- مدیر دانش پروژه
- متخصص فن آوری اطلاعات
- متخصص فرایندهای سازمانی
- متخصص مدیریت دانش

رهبر:

- ایجاد چشم انداز
- دلیل مشخص برای رسیدن به چشم انداز
- تمرکز بر انجام کارهای درست
- تاثیرگذاری بر رفتار افراد برای همراستا کردن آنها با اهداف
- ایجاد اعتماد در تیم
- تاثیرگذاری بر تمامی توامندسازها (پشتیبانی بالا، فرهنگ)
- ایجاد شفافیت
- تعریف نقشه‌ها و فرایندها
- مشخص کردن انتظارات
- ایجاد اعتماد (قابلیت پیش‌بینی)
- مدیریت خروجی ها

رهبر با برانگیختن و حمایت از افراد برای دستیابی
افراد به پتانسیلهایشان و اهداف دشوار سرو کار دارد

الزامات و پیش‌نیازهای استقرار نظام مدیریت دانش:

- حمایت و مشارکت فعالانه و همه جانبه تمامی مدیران عالی، میانی و عملیاتی به منظور استقرار اثربخش نظام مدیریت دانش

- همکاری و همدلی تمامی کارکنان و مدیران در فرایندهای اجرایی نظام
- تخصیص منابع مالی و فیزیکی مناسب در فرایندهای اجرایی نظام
- اعتماد لازم در بین مدیران و کارکنان به منظور ارائه و تبادل تجارب
- برگزاری آموزش‌های مورد نیاز در خصوص نظام مدیریت دانش با کمک اداره آموزش
- تشویق و ارائه پاداش به تجارب برتر

چگونگی اجرایی نمودن مدیریت دانش:

- با یک گروه آزمایشی کوچک شروع کنید.
- کار دانشی را قبل از اجرای آزمایشی، اندازه‌گیری کنید.
- اجرای آزمایشی را برای ۶ ماه انجام دهید.
- روش‌های بهتر کار کردن را معرفی کنید.
- کار دانش را بعد از اجرای آزمایشی اندازه‌گیری کنید.

راهبردهای مدیریت دانش:

- راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار که روشی جامع و با وسعت سازمانی برای مدیریت دانش است، که بیشتر به عنوان یک محصول در نظر گرفته می‌شود.
- راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری که بر بکارگیری و ارتقای سرمایه‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارند، تاکید دارد.
- راهبرد مسئولیت برای سرمایه دانش فردی که از کارکنان حمایت و آنها را ترغیب می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند و دانش خود را با یکدیگر درمیان گذارند.
- راهبرد خلق دانش که بر نوآوری و آفرینش دانش جدید از طریق واحدهای تحقیق و توسعه تاکید می‌کند.
- راهبرد انتقال دانش که به عنوان بهترین فعالیت در بهبود کیفیت امور و کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته است.
- راهبرد دانش مشتری-محور که با هدف درک ارباب رجوع و نیازهای آنها بکار گرفته می‌شود تا خواسته آنها به دقت فراهم شود.

مدیریت نیروی انسانی:

مدیریت نیروی انسانی، وجه پیچیده مدیریت دانش است. مدیریت دانش، طبعاً باعث پیشرفت و تکامل دیگر سیستم‌های سازمان از قبیل مدیریت کیفیت فرآگیر، مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار و آموزش‌های سازمانی شده و موقعیت سازمان را در فرصت‌های جدید، تقویت و پشتیبانی می‌کند. در این سازمان‌ها، مدیریت دانش برای بهینه‌سازی ارتباطات میان کارمندان و بین رده‌های بالای مدیریت به کار گرفته می‌شود. مدیریت دانش در این سازمان‌ها، به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارمندان کمک می‌کند. گرچه دانش می‌تواند توسط افراد کسب شود، ولی برای اینکه سودمند واقع شود، لازم است همه اعضای گروه در آن سهیم شوند.

اشتراک دانش:

در متون مدیریت دانش، تأکید بسیاری بر ارتقای فرهنگ سازمانی به سمت اشتراک دانش شده است. یکی از موانع عدمه اشتراک دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی موجود است. در سازمان‌هایی که حفظ و ارتقای موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و دانش کسب شده به آنان قدرت می‌دهد، اشتراک دانش برابر با به خطر افتادن و آسیب‌پذیری موقعیت شغلی تلقی می‌شود. فرهنگ سازمانی را باید به سمتی ارتقا داد که کارمندان مطمئن شوند تمام نظراتشان ارزشمند است و نگران این نباشد که نظراتشان ممکن است نادرست باشد و وجهه خود را از دست بدند و یا دیگر همکاران آنها ممکن است عصبانی شوند. مهمترین عامل موفقیت مدیریت دانش، «فرهنگ سازمانی» (افراد، اعتماد، اشتراک) می‌باشد.

اصلی‌ترین هدف به کارگیری مدیریت دانش:

- آگاهی یافتن از اهمیت دانش
- کارآمدی تکنولوژی مدیریت دانش
- تهدید رقبا

بزرگ‌ترین موانع به کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش:

- فرهنگ سازمانی (فقدان اعتماد، ارتباطات و اشتراک دانش)
- فقدان آگاهی، درک و بصیرت درباره مدیریت دانش

چالش‌های پیش روی مدیریت دانش

- اساسی‌ترین چالش‌های مدیریت دانش، تولید دانش نیست بلکه تصرف دانش و عدم اشاعه آن است. براسطی دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد.
- روش سنتی اشاعه و تولید دانش، گفت و گوهای رو در رو بود، اما امروزه که سازمان‌ها و شرکت‌ها به سوی جهانی شدن حرکت کرده و شکل مجازی پیدا می‌کنند، روش‌های سنتی بسیار کند و غیر مؤثر هستند. بنابراین، لزوماً باید از تکنولوژی برای گردش دانش سود جست.
- یکی از دیگر چالش‌های واقعی مدیریت دانش، تدوین تجربیات و عقاید کارکنان به صورتی قابل استفاده برای دیگران است.

همسوسازی مدیریت دانش با راهبردهای سازمان:

رونده تولید دانش در سازمان‌ها از چهار عمل زیر پیروی می‌کند:

- از ضمنی به ضمنی: زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می‌پردازن.
- از صریح به صریح: تولید دانش جدید با ترکیب دانش‌های موجود است. مثلًا، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت‌های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آنها، گزارش مالی ارائه می‌دهد.
- از ضمنی به صریح: تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد.
- از صریح به ضمنی: وقتی اتفاق می‌افتد که دانش صریح در کارکنان درونی شده و باعث گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می‌شود.

باید توجه داشت که اصولاً مدیریت چیزی ناملموس و ذهنی نظیر دانش، امکان‌پذیر نیست. آنچه مدیریت می‌شود، منابع دانش، تکنولوژی‌های مربوط به آنها، فرایندها، 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، در گرو دسترس‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است.

فصل سوم:

خلق دانش یا دانش آفرینی

دانش آفرینی سازمانی عبارت است از بکارگیری توانایی سازمان به عنوان مجموعه‌ای برای آفرینش جدید و گسترش آن در سراسر سازمان و کاربرد آن در تولیدات، خدمات و سیستم‌های سازمان.

درباره دانش آفرینی نظریه‌ای وجود دارد که به منظور دانش آفرینی سازمانی، بر تغییر و تبدیل بین دانش آشکار و نهان تمرکز می‌کند و همچنین ادعا می‌شود تا وقتی که افراد عاملی اساسی در گسترش دانش به شمار روند سازمان‌ها در تقویت و شکل‌دهی دانش نقش بسیار حیاتی ایفا می‌کنند.

پیش زمینه‌های دانش آفرینی

یکی از محققین در این زمینه معتقد است که فرایند مدیریت دانش و دانش آفرینی مستلزم کار فرهنگی در سازمان است. محقق دیگری معتقد است که بیش از ۸۰٪ فعالیتهای مدیریت دانش و دانش آفرینی در سازمان فرهنگی است. پیش زمینه‌های پیشنهادی وی به شرح ذیل می‌باشد:

- فرهنگ یگانگی و احساس یکی بودن افراد با سازمان و رسالت آن را باید ترویج و ترغیب نمود.
- عرضه کننده دانش باید از مزایای شغلی برخوردار شوند، زیرا عرضه کننده دانش علاقمند است که سازمان او را به عنوان صاحب دانش بشناسد.
- فراهم کردن مکان و زمان لازم برای گفتگو، مصاحبه و تشکیل گروه‌های کاری
- شناسایی افراد که در قبال انتقال دانش خود از سازمان چیزی مطالبه نمی‌کنند و برای ارضای انگیزه درونی خود انتقال دانش را انجام می‌دهند.
- ایجاد حسن اعتماد بین سازمان و افراد زیرا اگر افراد ببینند که با تسهیم دانش کسب اعتبار می‌کنند از آن استقبال خواهد نمود. این اعتماد از طریق گفتمان، مباحثه و ... حاصل می‌شود.
- حذف سلسله مراتب سازمانی در انتقال دانش و فراهم کردن زمینه‌ای که سطوح مختلف سازمان نقش‌های متفاوت و مرتبط به هم ایجاد کنند.

فرایند دانش آفرینی و مدیریت دانش شامل سه مرحله تولید دانش، سازماندهی و توزیع یا اشاعه دانش می‌باشد. این مراحل در ابتدا شامل شناسایی انواع دانشی است که می‌تواند ارزش زیادی را برای سازمان ایجاد نماید، بوده و سپس شامل ایجاد مکانیزم‌هایی برای افزایش موجودی دانش سازمان می‌باشد. سازمان‌ها این دانش را می‌توانند هم از خارج از سازمان و هم از داخل سازمان بدست آورند.

- به شکل خارجی سازمان‌ها می‌توانند دانش لازم را از شرکت‌هایی که این دانش را در اختیار دارند بدست آورند و یا از منابع دیگری مثل محققین دانشگاهی و مشاوره‌ای کسب کنند. همچنین متخصصان اطلاع رسانی می‌توانند از طریق جستجوی کتابخانه‌ای از منابع کتابخانه‌ها و مراکز اسناد و مدارک اطلاعات لازم را ردیابی کرده و نسبت به تهیه آنها اقدام نمایند و از آنها پایگاه‌های اطلاعاتی چاپی و الکترونیکی تهیه کنند.
- بطور داخلی نیز سازمان‌ها برای تحصیل دانش لازم می‌توانند کمیته‌های تخصصی تشکیل دهند. این امر بوسیله ایجاد شبکه‌های غیر رسمی بین کارکنانی که کار مشابهی را انجام می‌دهند و به شرکت‌گذاری تخصص خود پرداخته و مشکلات را با همدیگر حل می‌کنند شکل می‌گیرد. از طرفی سازمان‌ها می‌توانند گروه‌های بسیار رسمی برای تولید دانش ایجاد نمایند، مانند گروه تحقیق و توسعه، کانون‌های تحصیلاتی و آموزشی در داخل سازمان‌ها و مراکز تحلیل اطلاعات.

جنبه‌ها و ابعاد خلق دانش

دانش توسط افراد خلق می‌شود و سازمان‌ها بدون افراد قادر به خلق دانش نیستند. نقش سازمان‌ها در اینجا تنها نقش حمایتی و بستر سازی برای خلق دانش است. بنابراین دانش آفرینی سازمانی باید به عنوان فرایندی که دانش ایجاد شده توسط افراد را به صورت سازمانی تقویت کرده و وسعت می‌دهد، تلقی شود.

- هستی‌شناسی

پایگاه شناخت به عنوان هستان‌شناسی (یا هستی‌شناسی) در علوم اطلاعاتی و علوم محاسباتی شناخته می‌شود که یک ساختار برای ذخیره، بازیابی و بهاشتراک‌گذاری شناخت است و شناخت عبارتست از درک فردی از دانش یک دامنه. عناصر این ساختار، یک توصیف رسمی از مفاهیم موجود در یک دامنه و روابط و ضوابط بین آن‌ها فراهم می‌آورد.

- معرفت‌شناسی

معرفت‌شناسی (شناخت‌شناسی)، دانش و فنی است که به مطالعه شناخت، امکان، شیوه‌ها، ابزار، منابع و منافع و دیگر مباحث مربوط به آن و یا به بررسی شاخه‌های مختلف دانش بشری پس از تولد و رشدشان، و با هویت جمعی

و تاریخی‌شان، می‌پردازد. معرفت‌شناسی امروزه به صورت یک دانش مستقل می‌باشد که تعاریف مختلفی برای آن ارائه شده است.

• ساز و کارهای دانش آفرینی

۱- کسب دانش:

دانشی که شرکت‌ها در صدد کسب آن هستند ممکن است دانش تازه‌ای در دنیا نباشد اما برای آن شرکت خاص، دانشی نو به شمار آید. مثلاً شرکت نفت بریتانیا جایزه «بهترین دزد سال» را به کسی می‌دهد که بهترین نظرات را برای توسعه کاربردی شرکت، سرقت کرده باشد. برای این شرکت و اکثر شرکتها، مفید و کاربردی بودن دانش با اهمیت‌تر از نو بودن آن است. ضرب المثل اسپانیایی «دزدی خوب، نیمی از کار است» به خوبی بیانگر مطلب فوق است. از مرسوم‌ترین راه‌های کسب دانش، خرید سازمان یا استخدام فرد یا افرادی است که از دانش مورد نظر برخوردارند. شرکت‌ها به دلایل مختلف از جمله کسب درآمد بیشتر، دستیابی به بازارهای جدید و بهره برداری از تخصص مدیران ارشد، شرکت‌های دیگر را می‌خرند. اما مشکلاتی نیز بر سر راه خرید دانش وجود دارند از جمله این مشکلات، فرهنگ سازمانی است که همواره بیش از دیگر منابع سازمانی در برابر انتقال دانش مقاومت می‌کند. مشکل دیگر عادت‌های دیرین و منافع جا افتاده شرکت خریدار است که امکان استفاده از روش‌های نو را کاهش می‌دهد. در حقیقت دانش فقط در محیطی رشد می‌کند که در آن ایجاد شده و این «چسبندگی» دانش به زادگاه خود به رقبا اجازه نمی‌دهد دانشی که در محلی خاص و با صرف هزینه و زمانی زیاد به وجود آمده است. را به راحتی تصاحب کنند. از طرف دیگر هدف عمده شرکت‌ها از خرید دیگر شرکت‌ها، استفاده از دانش نهفته در اذهان یا محافل دانشگران است. اما هیچ روش دقیقی برای ارزشیابی و تعیین قیمت و ارزش این دانش‌ها وجود ندارد. همچنین همیشه این احتمال وجود دارد که دانشگران یا افراد با ارزش شرکت پس از خریداری، سازمان را برای همیشه ترک کنند و در نهایت هیچ اطمینانی وجود ندارد که سازمان‌های سرشار از دانش بتوانند در مقابل تنש-های جذب سازمانی دیگر تاب بیاورند و خصیصه‌های جذاب خودشان را حفظ کنند.

۲- اجاره

راه دیگر دستیابی به دانش جدید اجاره آن است. یک روش رایج در این مورد، حمایت مالی شرکتها از موسسه‌های پژوهشی یا دانشگاه‌ها به ازای کسب حق استفاده از نتایج تحقیقات بلاfacسله پس از به دست آمدن آنهاست. این روش دارای ریسک بالایی است. چون تشخیص زمان یا احتمال نتیجه بخش بودن آنها آسان نیست. اما یک سری معیارهای نه چندان کامل برای تصمیم‌گیری در مورد حمایت از یک موسسه تحقیقاتی وجود دارند که عبارتند از: حیثیت سازمان یا شرکت، کارکنان آن، موفقیتهای گذشته و نظرات کارشناسی متخصصان در مورد تحقیقات آینده.

راه دیگر اجاره دانش، استخدام مشاور برای انجام پژوهه است. شرکت حق الزحمه‌ای را بابت تسهیم دانش مشاور با شرکت به او پرداخت می‌کند. هر چند که همیشه دانش قابل توجهی در موارد مشاوره رد و بدل نمی‌شود اما می‌توان در قالب قرارداد مشاوران را به این امر متعهد کرد.

۳- منابع متعهد

راه رایج دیگر برای دانش آفرینی درون سازمان‌ها، ایجاد گروه‌ها و واحدهای خاص این کار همچون واحدهای تحقیق و توسعه است. وظیفه این واحدها تولید دانش و انتقال آن به سطوح مختلف سازمان است. اما چون واحدهای تحقیق و توسعه در کوتاه مدت سودآور نیستند بسیاری از سازمان‌ها به آنها توجه کافی نمی‌کنند. موضوع مهمتر اینکه در صورت عدم انتقال دانش خلق شده به سطوح کاربردی سازمان، تمام تلاش واحدهای دانش آفرین، بی‌ثمر می‌ماند.

۴- هم‌جوشی

بنایه قانون معروف هم‌جوشی $1 + 2$ است که در سیستم‌های انسانی دانشگرا این مقدار اضافه شده به دو، دانش خلق شده است. هرگاه افرادی با دیدگاه‌های مختلف در زمینه‌ای خاص فعالیت کرده و یا به بحث و تبادل نظر پردازنده احتمال زیاد به کشفیات جدید و جالی دست خواهند یافت. اما باید به این موضوع توجه داشت که هرج و مر ج کامل نیز خلاق نیست، بلکه باید یک سری پیش زمینه‌هایی برای برخورد خلاق وجود داشته باشد. از جمله اینکه اعضای گروه باید بتوانند با استفاده از زبان مشترک به خوبی یکدیگر را درک کنند وجود مقداری دانش مشترک نیز می‌تواند باعث تحقق بهتر همکاری شود.

۵- تطابق

محیط سازمان‌ها همواره در حال تغییر است. محصولات جدید، رقبا، فن آوریهای جدید و تغییرات اقتصادی و اجتماعی و حتی تغییرات شرایط درونی سازمانها، آنها را ناگزیر از تغییر و خلق دانش می‌کند. بعضی شرکتها سعی می‌کنند تا قبل از وقوع بحران، قریب الوقوع بودن آن را از طریق روبرو کردن سازمان با مسائل و مشکلات خاص القا کنند. در تلاش برای حل این بحران‌هاست که معمولاً دانش جدیدی خلق می‌شود. اما همانطور که نمی‌توان شخصیت فردی جا افتاده یا فرهنگ یک کشور را دور انداده، دانش کهنه را نیز به تمامی نمی‌توان به سطل زباله انداده. حتی دانش و آموخته‌های جدید هم معمولاً متاثر از آموخته‌های قدیمی هستند که این امر باید در خلق دانش جدید مورد توجه قرار گیرد. از دیگر عوامل مضر برای دانش آفرینی از این طریق، موفقیت شرکتها است. به طوریکه موفقیت را «آفت شخص پیروز» خوانده‌اند، زیرا بسیاری از شرکت‌هایی که با موفقیت به کار مشغولند دلیلی برای تغییر و تطابق و خلق دانش جدید نمی‌بینند. اما این امر باعث می‌شود که این شرکتها نتوانند تغییراتی را که در پی‌امون آنها رخ داده و آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، درک کنند. برای اینکه شرکت بتواند با تغییرات محیط وفق یابد باید اول: از انعطاف پذیری بالایی برای جذب بهموقع و مناسب تغییرات برخوردار باشد و دوم: تواناییها و

منابع داخلی مناسب و کافی جهت استفاده از روش‌های جدید را در اختیار داشته باشد. این منابع داخلی می‌توانند کارکنانی باشند که بر اثر پذیرفتن مسئولیت‌ها و انجام کارهای گوناگون، آمادگی تغییر را دارند. بنابراین کاری که شرکتها در این مورد باید انجام دهند این است که فرصتهای لازم برای آشنایی کارکنان با رشته‌های علمی مرتبط با مهارت ایشان را به آنها بدهند و مطمئناً این کار باید قبل از وقوع بحران شروع شود تا اثر بخش باشد.

۶- شبکه‌ها

علاوه بر شبکه‌های رسمی سازمانی که به امر تولید دانش مشغولند (مثل بخش تحقیق و توسعه) محفل‌های علمی سازمانی متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه‌های مشترک گرد هم می‌آیند نیز وجود دارند که از طریق گفتگوهای رودررو، تلفنی یا از طریق پستهای الکترونیک و شبکه‌های ارتباطی با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و سعی در حل مشکلات یکدیگر دارند. در شبکه‌ها اطلاعات به صورت تصادفی رد و بدل می‌شوند و اینجاست که نقش شناس در چنین شبکه‌هایی مشخص می‌شود. در مواجهه با این محاذی بسیاری از شرکتها با درک اهمیت آنها به رسمی و نظاممند کردن اقدام می‌کنند و بودجه خاصی را به آنها اختصاص می‌دهند. اما بعضی از شرکتهای کوچکتر به خاطر پرهیز از هزینه‌های سربار و یا به دلیل اینکه احساس می‌کنند دقت نظر بیش از حد مدیریتی مانع از بروز شور و اشتیاق شبکه‌های غیر رسمی می‌شود، از رسمی کردن آنها خودداری می‌کنند. در حالی که بر خلاف دستوری که می‌گفت: «حرف نزنید و به کارتان بچسبید» و بیانگر واکنش مدیریت سنتی بود، معتقد است در اقتصادی که با موتور دانش حرکت می‌کند باید گفت: «با هم حرف بزنید و به کار مشغول باشید».

۷- تجربیات

تجربه‌ها و اعمال شرکتها نیز فرصتی برای خلق دانش است. اعمال مختلفی که شرکتها در چرخه حیاتشان انجام می‌دهند، هر کدام می‌تواند باعث خلق دانش و تجربه‌های جدید شود. حتی وقتی که امور برنامه‌ریزی شده بر طبق برنامه پیش نمی‌رود نیز اتفاقات تصادفی و نتایج آنها منجر به ایجاد تجربیات جدید می‌شوند.

به هر حال اگر به اطراف خود نگاه کیم سازمان‌هایی را خواهیم دید که در حال هدایت تجربیات استراتژیک‌شان برای خلق دانش به منظور تغییر هستند. این روش‌های خلق دانش می‌توانند به تنها یا به صورت ترکیبی در شرکتها و موسسات بکار برد شوند. در این زمینه می‌توان به ضرب المثلی اشاره کرد که می‌گوید: «تجربه برتر از علم است».

مارپیچ دانش

مارپیچ دانش، پل ارتباطی دانش آفرینی و خروجی‌های سیستم مدیریت دانش است. در حقیقت تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و نیز استفاده از دانش صریح برای گسترش دانش ضمنی در میان افراد می‌باشد. دانش جدید همواره با فرد آغاز می‌شود. یک محقق برجسته دیدگاهی دارد که او را به ثبت اختراعی جدید رهنمون می‌سازد. بینش

یک مدیر میانی در مورد روند بازار، کاتالیزوری برای معرفی یک محصول جدید و مهم است. یک کارگر ساده پس از سالها تجربه به نوآوری در یک فرآیند جدید می‌رسد. در تمام این مثالها دانش فردی کارکنان به دانش سازمانی تبدیل می‌شود که برای شرکت به عنوان یک کل ارزشمند است. قرار دادن دانش فردی در اختیار دیگران، فعالیت اصلی سازمان‌های دانش آفرین است. این کار بطور مداوم و در تمام سطوح سازمان انجام می‌شود.

نظریه نوناکو

در سال ۱۹۸۵، کارشناسان شرکت ماتسوشیتا الکتریک به شدت بر روی یک ماشین جدید پخت نان کار می‌کردند. مشکل این بود که لایه بیرونی نان بیش از اندازه پخته می‌شد در حالی که هنوز داخل آن نپخته بود. پس از ناکامی تلاش محققان، تاناکا که متخصص تولید نرم افزار بود راه حلی پیدا کرد. هتل بین المللی اوزاکا در زمینه تولید بهترین نان در آن شهر معروف بود. چرا از تجارب این شرکت به عنوان یک سرمشق استفاده نشود؟ تاناکا سعی کرد تا تکنیک خمیر کردن را از سر نانوای هتل بیاموزد. او متوجه شد که نانوا روش ویژه‌ای برای پهن کردن خمیر به کار می‌برد. تاناکا، بعد از یک سال آزمون و خطا و ارتباط نزدیک با مهندسان طرح، توانست مشخصات محصول از جمله افزودن میله‌هایی مخصوص در داخل ماشین و نحوه پهن کردن محصول را با موفقیت فرا بگیرد و کیفیت تولید نان را بهبود بخشد.

نوآوری تاناکا نشان دهنده حرکت بین دو نوع کاملاً متفاوت دانش است. نقطه پایانی حرکت، دانش صریح و روشن است یعنی مشخصات محصول برای ماشین پخت. دانش صریح، رسمی و سیستماتیک است و به همین دلیل بصورت مشخصات محصول یا یک فرمول علمی یا یک برنامه کامپیوتری قابل انتقال و تعمیم در می‌آید. اما نقطه آغاز نوآوری تاناکا نوع دیگری از دانش است که به سادگی قابل توصیف نیست. «دانش ضمنی» شبیه به آنچه سر نانوای هتل از آن برخوردار بود.

دانش ضمنی کاملاً فردی است. بنابراین فرمول‌بندی و انتقال آن به دیگران مشکل است. در ضمن دانش ضمنی ابعاد شناختی نیز دارد. ابعادی شامل مدل‌های ذهنی اعتقادات، دور نماها و چشم اندازهایی که ما آنها را مسلم فرض می‌کنیم و نمی‌توانیم آنها را به راحتی توضیح دهیم.

نوناکا سازمان دانش آفرین یا یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن دانش آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که اعضای سازمان را به صورت کارگران دانش در می‌آورد. در چنین سازمان‌هایی افراد با هم ارتباط برقرار می‌کنند و دانش‌های نهفته و صریح را از یکدیگر می‌آموزند. در این مرحله حلقه یادگیری یکطرفه است و فقط عملکرد سیستم را می‌سنجد.

سازمانی که در یادگیری به مرحله تکامل رسید باید به رشد خود ادامه دهد و راهی جز این ندارد که به یاددهی پردازد و محیط خود را از این طریق برای یادگیری بیشتر مساعد و مناسب سازد. مدیران در یاددهی، مدیران دیگری را پژوهش و تجارت خود را در اختیار آنان قرار می‌دهند. سازمان یاددهنده بطور فزاینده‌های توامندی‌های جدید به وجود می‌آورد و با توسعه دانش ضمنی و صریح گنجینه گران‌بهایی از توانایی را در سازمان ایجاد می‌کند که بصورت تراکمی بر هم افزوده و هر روز بیشتر از روز پیش می‌شود. سازمان یاددهنده با انتقال دانش ضمنی موجبات توسعه دانش را نیز در سازمان فراهم می‌آورد که این نوعی دانش آفرینی است. به همین دلیل سازمان یاددهنده، سازمانی دانش آفرین محسوب می‌شود. در این مرحله حلقه یادگیری دو طرفه است و علاوه بر سیستم عملیاتی، معیارهای سنجش عملکرد سیستم نیز بررسی می‌شوند.

بعضی اوقات فردی دانش ضمنی خود را به طور مستقیم با فرد دیگری در میان می‌گذارد. برای مثال وقتی تاناکا به عنوان شاگرد سرنانوای هتل شروع به کار کرد توانست مهارتهای ضمنی او را از طریق مشاهده، تقلید و تمرین یاد بگیرد. آنچه او یاد گرفته بود تبدیل به قسمتی از دانش ضمنی او شد. به عبارت دیگر او به جرگه کسانی پیوست که این حرفه را می‌دانند. اما پیوستن به جمع کسانی که حرفه ای را می‌دانند موضوعی محدودتر از موضوع آفرینش دانش است. درست است که شاگرد مهارت‌های استاد را یاد می‌گیرد اما نه شاگرد و نه استاد بینش سیستماتیک را در زمینه حرفه خود به دست نمی‌آورند و از آنجا که دانش آنها هرگز به صورت دانش صریح در نمی‌آید نمی‌توان آن را به سادگی در مورد سازمان به عنوان یک کل به کار برد.

وقتی تاناکا توانست دانش ضمنی خود در مورد پخت نان را توضیح بدهد، آن را به دانش صریح تبدیل کرد و بنابراین توانست آنرا با همکارانش در تیم تحقیقات در میان بگذارد. مثال دیگر را می‌توان در مورد حسابدار شرکت عنوان کرد. او به جای تدوین یک برنامه مالی معمولی برای شرکت خود، براساس دانش ضمنی حاصل از تجارت سالیان دراز، یک رویکرد ابداعی جدید برای کنترل بودجه شرکت ابداع کرد.

ضمن اینکه دانش صریح جدید در سازمان به کار می‌رود، کارکنان شرکت آن را به تدریج نهادینه و از آن برای گستردگردن، بسط دادن و اصلاح چارچوب‌های دانش ضمنی خود استفاده می‌کنند. برای مثال طرح حسابرس باعث ایجاد دیدگاه دیگری در مورد سیستم کنترل مالی سازمان می‌شود. سایر کارکنان این طرح نوآورانه را بکار می‌گیرند و آنرا جزئی از ابزارها و منابع لازم برای انجام فعالیت‌های خود به حساب می‌آورند.

انواع راهبردهای دانش آفرینی سازمانی و چگونگی اندازه‌گیری آنها

۱. راهبردهای کاوشی (از دانش خصوصی به دانش خصوصی): راهبردهایی که سازمان از ساز و کارهای رسمی و غیر رسمی برای برآنگیختن آفرینش دانش خصوصی و منحصر به فرد سازمان استفاده می‌کند و انتقال دانش خصوصی

موجود را به حوزه‌های مختلف سازمان تسهیل می‌کند و چگونگی اندازه‌گیری تعداد جلسات رسمی درون سازمانی به منظور خلق نوآوری می‌باشد.

۲. راهبردهای کارآفرینی سازمانی (از دانش خصوصی به دانش عمومی): فعالیت‌های راهبردی ذینفعان سازمانی که منابع را برای تبدیل نهاد موجود و یا آفرینش شکل جدیدتری از آن به کار می‌برند و چگونگی اندازه‌گیری آن براساس رتبه و درجه‌ای که جایگاه سازمان دارد.

۳. راهبردهای ترکیبی (از دانش عمومی به عمومی): فعالیت‌های راهبردی یکپارچه‌سازی و ترکیب دانش عمومی به دست آمده از بیرون و درون سازمان برای دانش آفرینی عمومی جدید و چگونگی اندازه‌گیری تعداد ترکیبات از دانش عمومی نظری کتابها و آموزش انفرادی و رسمی و دانش عمومی جدید

۴. راهبردهای بهره‌برداری (از دانش عمومی به دانش اختصاصی): فعالیت‌های راهبردی برای افزایش سرمایه فکری با استفاده از دانش عمومی موجود و اندازه‌گیری با توجه به تعداد پیوند الگوهای برتر موجود و عمومی برای نوآوری

در سازمان‌ها به هم پیوستن دانش عمومی جدید و دانش خصوصی موجود، آفرینش دانش خصوصی جدید را به همراه خواهد آورد. گاهی اوقات دانش عمومی نسبتاً زیاد در توانمندی‌های ویژه سازمان، دانش خصوصی را به بار خواهد آورد همه فرآیندهای دانشی دارای بعد پنهان در روش‌های مختلف تبدیل دانش هستند این روش‌های تبدیل شامل دانش آشکار و پنهان است که در الگوی آفرینش نوناکو بیان شده است و به جای تبدیل دانش آشکار و پنهان در سطح فردی فرض را بر این اساس گذاشتند که دانش سازمانی از تغییر و تبدیل در سطح سازمان خلق می‌شود.

ترجمان دانش^۱

- یک فرایندی با ماهیت خطی است که در آن ابتدا فکر پژوهش بوجود می‌آید، سپس پژوهش انجام می‌شود و در آخر نتایج در اختیار کاربران قرار می‌گیرد. ولی چنین راهبردی نمی‌تواند اثر قابل توجهی در تقویت پذیرش و بکارگیری نتایج پژوهش داشته باشد.



- تبادل و سنتز و کاربرد یافته‌های تحقیق بین محققان و استفاده کنندگان از دانش. تسريع کننده چرخه دانش. از زمان سوال تحقیق تا ایجاد تغییر
- در انتقال دانش بصورت غیر فعال، تضمینی بر بکارگیری آن در صحنه عمل وجود ندارد و عملاً تغییری در عملکرد ارایه دهنده‌گان خدمات سلامت حاصل نمی‌شود.



^۱Knowledge Translation(KT)

موانع انتقال دانش

- استفاده کنندگان از نتایج تحقیق
- تصمیم‌گیری بر مبنای تجارب گذشته خود
- کمبود منابع مالی و اقتصادی
- کمبود زمان برای استفاده از نتایج تحقیق
- اهمیت ندادن سیاستگذاران و رهبران به استفاده از تحقیق
- عدم آگاهی تصمیم‌گیران از وجود تحقیقات مرتبط
- دسترسی ناکافی به تحقیقات مورد نیاز
- ناتوانی از انجام ارزیابی‌های منتقدانه از نتایج
- بی ثبات بودن سیاست‌ها و تعویض تصمیم‌گیران

فن آوری اطلاعات، ابزارها و روش‌های مدیریت دانش

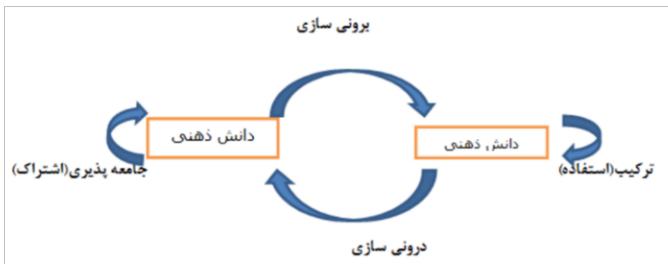
فن آوری اطلاعات

فن آوری اطلاعات^۱ به مطالعه، توسعه، پیاده سازی، پشتیبانی، یا مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه، خصوصاً برنامه‌های نرم افزاری و سخت افزاری رایانه می‌پردازد.

عناصر اصلی فن آوری اطلاعات

- انسان: منابع انسانی مفاهیم و اندیشه و نوآوری
- ساز و کار: قوانین، مقررات و روشها
- ابزار: نرم افزاری، سخت افزاری، شبکه و ارتباطات
- ساختار: سازمان، فراسازمانی مرتبط، جهانی

چرخه حیات دانش و نقش فن آوری در آن



عملکردهای متنوع سیستم های فن آوری اطلاعات:

- ذخیره حجم عظیمی از اطلاعات
- امکان دسترسی پذیری اطلاعات برای اشخاص
- فراهم آوری ابزارهای برای برقراری ارتباط،
- تولید رکوردهایی از تعامل و تبادل فرآیندهای خودکار

ویژگی های مدیر ارشد مدیریت دانش و سیستم های فن آوری اطلاعات:

- بینش در خصوص عمق فن آوری
- بینیش های انسانی
- مهارت های اندازه گیری کسب و کار
- آشنایی با فرایند دانش
- خودآگاهی فرهنگی
- توانایی های ارتباطاتی

فرایندها و معماری مدیریت دانش در نظام سلامت

مدیریت در سازمان، باید دارای چارچوبی با خصوصیات زیر باشد:

- توانایی ارزیابی تصمیمات گرفته شده در خصوص منابع ضمنی و مفهومی سازمان
- هدایت دید کارکنان به سوی مشکلات موجود و کمک به فهم دقیق واقعیت‌ها
- فراهم سازی شرایط و لوازم تجزیه و تحلیل موقعیت
- توسعه معیارهای اندازه‌گیری موقعیت
- سازگار با سیستم و منابع موجود برای حل مسائل و مقابله با چالش‌ها
- توانایی رمزگذاری توسط زبان سازمانی برای استفاده در زمان لازم

معماری دانش

برخی از نظریه پردازان معتقدند معماری‌های مختلفی برای سازمان وجود دارد که در کنار یکدیگر کل ساختار معماری سازمان را شکل می‌دهند یکی از این معماری‌ها معماری دانش است.

انواع معماری سازمانی

- معماری توانایی‌های راهبردی: طراحی کلی برای سازمان و توانایی‌هایی که سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان و تحقق بینش سازمانی در پیش می‌گیرد.
- معماری کسب و کار: توانایی‌های بنیادی را که سازمان جهت نیل به راهبردهای کسب و کار لازم دارد که آنها هم برای نیل به بصیرت و رسالت سازمان ایجاد شده‌اند.
- معماری اطلاعات: نیازهای اطلاعاتی سطح بالای سازمان را به شکل راهبرد فن آوری اطلاعات مشخص می‌سازد.
- معماری داده‌ها: این معماری به دنبال جزء جزء شدن روز افزون خود، این امر را مشخص می‌کند که چگونه داده‌ها جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی و توزیع می‌شوند تا در خدمت واسطه‌های معماری کسب و کار و اطلاعات قرار گیرد. این معماری نیازهای حال و آینده برای جمع‌آوری، استفاده مجدد و انتقال داده‌ها را درون و بیرون مرزهای سازمان تعریف می‌کند.
- معماری دانش: مکان و نحوه کسب انتقال دانش سازمان را مشخص می‌کند. معماری دانش در برگیرنده دانش ضمنی و دانش آشکار می‌باشد. معماری دانش به گونه‌ای طراحی می‌شود که هم از معماری کسب و کار سازمان و از معماری اطلاعاتی آن و اینکه چگونه سازمان یاد می‌گیرد، می‌پردازد.

زیرساخت سازمانی شامل فرایندها، فرهنگ دانایی و فن آوری دانش می باشد. هر سازمانی چه تجاری و چه غیر تجاری، دارای اهدافی است که در تلاش برای کسب آنها می باشد. مهم نیست که اهداف مورد نظر سازمان چه باشد بلکه مهم این است که فعالیت اصلی های هر سازمانی در تلاش برای به دست آوردن این اهداف از طریق فرایندهای کاری است. فرایندهای کاری در مفهوم اینکه تمام آنها مجموعه ای از فعالیت های درون یک سازمان می باشند که نتایج قابل اندازه گیری را نتیجه خواهد داد و اینکه آنها به دنبال ایجاد ابزارهایی برای سازمانها به منظور تحقق اهداف و دیدگاه های شبان هستند با یکدیگر شبیه اند.

یک زیر ساخت دانش، مکانیزمی را ایجاد می کند تا فرایندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی انجام پذیرند. محتوای این زیر ساخت (فرایندهای دانش) خدمات دانش می باشد که هدف اصلی آن جریان دادن دانش در رگ های کاری سازمانی می باشد. علاوه بر این، یک زیر ساخت دانش فرایندها را از طریق تشخیص و تقویت قسمت دانش در هر بخشی تسهیل می کند. بخش دانشی فرایندهای کاری اگر ممکن است از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد، اما در تمامی سازمان ها وجود دارد در عین حال نوعی از دانش وجود دارد که خاص یک سازمان است و نقش اصلی را در توانایی آن سازمان به منظور حفظ مزیت رقابتی ایفا می کند و آن دانشی است که در غنی سازی و تغذیه فرایندهای کاری بسیار با ارزش هستند. اگر یک سازمان مشخص کند که کدام یک از فرایندهای دانش برای وظایفش حیاتی هستند قادر به حداکثر کردن اهدافش خواهد بود.

انواع فرایندهای دانش

فرایندهای دانش شامل دو گروه اصلی تقسیم می شوند:

- **فرایندهای هسته ای**

- **فرایندهای هسته ای داخلی^۱**

فرایندهای کاری هستند که مستقیماً با اهداف سازمانی مرتبطاند و سازمان در درون خود انجام می دهد و به وسیله پرسنل واحد و مشتریان سازمان وابسته است مانند فروش، بازاریابی، تولید و ...

- **فرایندهای هسته ای خارجی^۲**

نوعی دیگر از فرایندهای هسته ای هستند که بر خارج سازمان تاکید دارد این فرایندها مستقیماً در فعالیت سازمان دخالت دارند اما اجزای دانشی این فرایندها اساساً متکی بر خارج از سازمان می باشد مانند تحقیق بازار و روابط عمومی

¹Internal core processes

²External core processes

• فرایند های حمایتی

○ فرایند های حمایتی داخلی^۱

مکمل فرایندهای هسته‌ای میباشند و به همان اندازه برای سازمان دارای اهمیت می‌باشند. فرایندهای حمایتی به طور خاص خودشان اهداف سازمانی را تحقق نمی‌بخشند اما فرانیدهای هسته‌ای را قادر به انجام کار می‌کنند. فرایندهای حمایتی، فرایندهایی هستند که در درون سازمان رخ می‌دهند. مانند: آموزش پرسنل

جدید

○ فرایند های حمایتی خارجی^۲

به طور مشابه سازمان باید بداند که چگونه فرایندهای حمایتی خارجی را تسهیل کنند. منظور فرایندهایی است که انتقال دهنده دانشی می‌باشند که به طور گسترده در خارج از سازمان اتفاق می‌افتد این نوع فرایندها در پیشرفت حیات سازمان از طریق توانمند کردن فعالیتهای هسته‌ای سهیم‌اند. مانند: جلب پرسنل جدید، جلب سرمایه‌های خارجی و روابط سهامداران

اجزاء مدیریت دانش از دید جریان شناختی:

- شناسایی
- تحصیل
- توسعه
- به اشتراک گذاری
- بهره‌برداری
- حفاظت از دانش

• شناسایی دانش:

در این مورد، بسیاری از سازمان‌ها طرح خاص خود از دانش، داده‌ها، اطلاعات و مهارت‌های مورد نیاز داخلی و خارجی ایجاد کرده‌اند. مدیریت دانش موثر باید در شفافسازی داخلی و خارجی، موثر و فعال باشد. یکی از ابزار تحقق این مرحله، برخورداری از نقشه دانش است. نقشه دانش، تخصص‌ها و دانش مورد نیاز افراد و محل قرارگیری آنها را در سازمان، مشخص می‌کند.

¹Internal Supporting processes

²External Supporting processes

• تحصیل دانش:

روابط جاری با مشتریان، حمایت کنندگان، رقبا و شرکای سازمان، زمینه‌ساز ارائه دانش می‌شود. در این زمینه، ابزارهایی نظری: تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت و اینترانت موثر خواهند بود. سازمان می‌تواند دانش جدیدی را که خود نمی‌تواند توسعه بدهد، از طریق استخدام کارشناسان و استفاده از تخصص و دانش آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی، تولید کند. یکی از دیگر راه‌های کسب دانش جدید، همکاری و مشارکت با دیگر بخش‌های صنعت رقبا در حیطه کاری سازمان است. از این طریق می‌توان از ابتکارات دیگر سازمان‌ها استفاده کرد.

• توسعه دانش:

در این مرحله، بر ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید، نظرات بهتر و فرایندهای موثر تمرکز می‌شود. نکته مهم این است که دانش صرفاً از تخصص سرچشمه نمی‌گیرد بلکه از تجربه نیز به دست می‌آید. لذا، برخورداری از شبکه داخلی سازمان و تسهیل در ارتباط بین کارکنان، یکی از موارد کلیدی این مرحله تلقی می‌شود. توسعه مدیریت دانش، شامل تمامی تلاش‌های مدیریتی برای ایجاد ظرفیت‌هایی است که هنوز در سازمان به وجود نیامده‌اند. توسعه دانش، می‌تواند تکیه‌گاه تحقیقات بازاری سازمان قلمداد شود. در این زمینه، استفاده از گروه‌های تخصصی، اختصاص مکان برای تشکیل گروه‌ها، اینترنت، بررسی و مرور فعالیت‌ها بعد از اتمام آنها، آموزش چندگانه افراد و استفاده از «چت» برای برقراری ارتباط سریع‌تر، موثر خواهد بود.

• اشتراک‌گذاری دانش:

تقسیم و پراکنده نمودن دانش در داخل سازمان، پیش شرطی حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاربی است که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند. در این خصوص، استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش، پیش‌بینی پاداش‌هایی مناسب برای به اشتراک‌گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش می‌تواند موثر باشد. در این مرحله، سوال اساسی این است که اشتراک گذاری دانش را چگونه می‌توان تسهیل کرد.

• بهره‌برداری از دانش:

در این مرحله، تمام توجه مدیریت دانش به این نکته متمرکز است که دانش موجود در سازمان‌ها، کاربردی شود تا به سوددهی سازمان بینجامد. متاسفانه، اهمیت بسیار دانش، اجرای آن را در هر زمان و در تمامی فعالیت‌های سازمان تضمین نمی‌کند. در این امر، باید مراحلی برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های دردسترس، موجود باشد. برای تحقق این امر، ترکیب وظایف روزانه با وظایف مرتبط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، موثر خواهد بود.

• حفاظت از دانش:

مزیت‌های رقابتی برای سازمان، در هر زمانی قابل دسترس نیست. دانش سازمانی که یکی از مزیت‌های رقابتی سازمان است، باید روزآمد، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، استناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. کدگذاری علاوه براینکه در توسعه دانش و اشتراک‌گذاری دانش تاثیر دارد، یکی از راههای حفاظت از دانش به شمار می‌رود.

خلق مشترک دانش (هم‌آفرینی دانش)

خلق مشترک دانش مفهومی در مدیریت دانش است که می‌توان آن را تلفیقی از خلق دانش و تسهیم دانش دانست. در منابع مختلف مدیریت دانش تفاوت مشخصی بین خلق دانش و خلق مشترک دانش بیان نشده است اما به این نکته اشاره شده است که خلق مشترک متضمن فرایندهای همکارانه در ایجاد دانش است. از این رو هم‌آفرینی دانش وقتی رخ می‌دهد که افراد علاوه بر اینکه دانش خود را با هم تسهیم می‌کنند باید کوشش کنند به صورت همکارانه دانش موجود را برای ایجاد دانشی نو بکار گیرند. به عبارت دیگر خلق مشترک دانش ماهیتی همکارانه دارد و شامل تسهیم و خلق دانش به صورت همزمان است.

هدف تسهیم دانش تبادل دانش از سوی منبع به سمت دریافت‌کننده است. یعنی فردی یا نهادی دانشی را که اندوخته است در اختیار دیگران قرار دهد. این تسهیم دانش می‌تواند به صورت رسمی یا غیررسمی صورت گیرد. از سوی دیگر در خلق دانش کوشش می‌شود تا دانش جدیدی ایجاد شود. اگر از منظر سازمانی به موضوع نگریسته شود، کوشش همکارانه در خلق و ایجاد دانش نو با عنوان خلق مشترک دانش نامیده می‌شود که یک ایده‌آل سازمانی است.

منابع خلق مشترک دانش

آیا خلق مشترک دانش یک نوع بازی با کلمات و بازتعریف یک مفهوم سنتی مدیریت دانش یعنی خلق دانش است؟ کلید پاسخ به این پرسش در منابع خلق دانش است. این منابع می‌توانند کارکنان یا مشتریان باشند. اگر منابع هم‌آفرینی دانش را کارکنان در نظر بگیریم اهمیت این مفهوم برای سازمان روشن خواهد شد. در این رویکرد سازمان کارکنانی خواهد داشت که نتنها دانسته‌های خود را با همکاران به اشتراک می‌گذارند بلکه به صورتی داوطلبانه در بازتولید دانش نو برای سازمان باهم همکاری می‌کنند.

از سوی دیگر هم‌آفرینی دانش می‌تواند از سوی مشتریان صورت گیرد. این مفهوم در واقع اقتباسی از مدیریت دانش مشتری است که با رویکردی نوین ارائه شده است. کلید تمایز بین مدیریت دانش مشتری و خلق مشترک دانش با مشتری در روابط دوسویه و همکارانه سازمان و مشتری است. در بحث مدیریت دانش مشتری سه عنصر «دانش برای مشتری، دانش از مشتری و دانش درباره مشتری» مطرح است که جهت آنها یک سویه است. اما در خلق مشترک دانش، جهت رابطه دوسویه و مبتنی بر تعامل می‌باشد.

مفهوم خلق مشترک دانش

امروزه سازمان‌ها برای استمرار موفقیت خود مدل نوآوری باز را به کار گرفته‌اند. در این مدل، طیف وسیعی از بازیگران در فرایند نوآوری درگیر می‌شوند و دانش آنها استخراج می‌شود. براین اساس، شرکت‌ها دانش تخصصی شده و پراکنده میان افراد و سازمان‌های مختلف را انسجام می‌بخشند و از مزایای آن بهره می‌برند. این نوآوری از طریق منابع خارجی دانش مانند توزیع کنندگان مشتریان، تأمین کنندگان، رقبا یا دانشگاهیان برانگیخته می‌شود. در این سیستم، انتخاب راهبرد تحقیق تأثیری پایدار بر عملکرد نوآوری دارد.

مفهوم مدل نوآوری باز در برابر مدل نوآوری بسته، «ارتباط و توسعه» مطرح شده است که تأکید می‌کند شرکت‌ها باید ورای مرزهای سازمان به بازیگرانی برای حداکثرسازی مزیتها از ابتکارها و ایده‌ها، دسترسی داشته باشد. همچنین، چندین مطالعه آثار عملکرد مثبت استفاده از دانش خارجی بر سطوح متنوع را شناسایی کرده‌اند. این تأثیرها شامل موفقیت نوآوری و افزایش محصولات نوآور تا بازگشت بالای سرمایه‌گذاری‌ها در فعالیت‌های تحقیق و توسعه می‌شود؛ برای مثال، مدیریت موفق روابط با مشتری، منابعی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که اثر ارزشمندی برای سازمان شبیه سیاست‌های خلق مشترک دانش در طول زنجیره نتایج مالی و بازاریابی دارد.

جمع‌بندی بحث خلق مشترک دانش

فعالیت‌ها و پژوهه‌های نوآوری و توسعه محصول جدید سازمان درون یک شبکه دانش، ممکن است از دسترسی به دانش خلق شده از طریق اعضای مختلف سازمان بهره برد. یکی از جدیدترین مفاهیم مطرح شده برای استفاده از منابع دانش خارج از سازمان، مفهوم خلق مشترک دانش است. این مفهوم برای خلق دانش به همکاری سازمان با شرکا، رقبا، تأمین-کنندگان و مشتریان اشاره می‌کند. سازمانی که قابلیت خلق دانش کلیدی را به صورت مشترک داشته باشد، می‌تواند از دانش کسب شده برای کسب مزیت رقابتی استفاده کند. در این زمینه، مفهوم دیگری به نام ظرفیت جذب دانش سازمان مطرح می‌شود. ظرفیت جذب دانش، توانایی سازمان برای تشخیص ارزش اطلاعات و دانش جدید در محیط، جذب آن از منابع خارجی و استفاده از آن به منظور نوآوری و یادگیری برای دستیابی به مقاصد تجاری است.

ظرفیت جذب دانش را محصول فرعی فعالیت‌های تحقیق و توسعه سازمان می‌دانند که باید به عنوان گزینه سرمایه-گذاری به آن توجه شود. در سازمان‌های دارای مدل نوآوری باز، انتخاب راهبردها، سیاست‌های تحقیق، نوآوری و نحوه سرمایه‌گذاری تأثیری پایدار بر عملکرد نوآوری دارد. راهبردهای تحقیقی و نوآوری سازمان را می‌توان فعالیت حل مسئله تعریف کرد که شامل خلق و ترکیب مجدد منابع به منظور سرمایه‌گذاری در نوآوری می‌شود. ممکن است فعالیت‌های حل مسئله، در بردارنده تصمیم‌های مربوط به فعالیت‌های بهره‌برداری تا فعالیت‌های اکتشافی در داخل سازمان باشد. همچنین، تعریف راهبردها و سیاست‌های تحقیق، توسعه و نوآوری مناسب، به صورت حیاتی به توانایی تشخیص ارزش

بالقوه منابع دانش خارجي بستگي دارد. همان طورکه پيش از اين گفته شد، اين توانايی به عنوان قابلیت جذب سازمانها تعریف می شود.

فصل چهارم:

مدیریت دانش در بخش سلامت

مدیریت دانش در بخش سلامت اهمیت غیرقابل انکاری دارد. آن چه در این نوشه به آن پرداخته می‌شود مجموعه‌ای از راهکارهای مدیریت دانش است که تحت عنوانین متفاوتی ارائه می‌گردد:

- مدیریت دانش پزشکی^۱
- مدیریت دانش بهداشت و سلامت^۲

مدیریت دانش پزشکی

دانش پزشکی به عنوان شاخه‌ای از دانش سلامت، نقش تعیین کننده‌ای در نجات جان انسان‌ها دارد؛ بروز یا تکرار اشتباه در بسیاری از صنعت‌های دیگر شاید پیامدهای قابل اغماضی داشته باشد، اما فقدان یا کمبود دانش پزشکی یا بروز مکرر اشتباهات قبلی، حتی اگر منجر به آسیب جانی به یک نفر شود، هزینه‌ای بسیار سنگین برای جامعه در برخواهد داشت. با وجود اینکه می‌گویند هر پنج دقیقه یک موضوع جدید در دانش پزشکی ایجاد می‌شود اما همچنان خلاصه‌های دانشی فراوانی برای درمان بیماری‌ها و حتی کاهش آن‌ها وجود دارد. هر چند ثبت و گزارش خطاهای برای جلوگیری از بروز اشتباهات، همواره به عنوان جزئی از ساختار نظام‌های پزشکی مطرح بوده‌اند، اما نقش مدیریت دانش در بخش سلامت برای ساماندهی بهینه و فعالانه دانش پزشکی و بهبود دسترسی بسیار قابل توجه است. مدیر دانش سازمان بهداشت و درمان انگلیس می‌گوید: «دانش دشمن بیماری است. استفاده از آنچه ما می‌دانیم تاثیر بیشتری از هر نوع دارو یا تکنولوژی در دهه بعدی خواهد گذاشت. من در مورد سه نوع دانش در نظام بهداشت و درمان صحبت می‌کنم: آمار، شواهد و اشتباهات. پس لازم است که ما قادر باشیم این موضوع را به صورت ساده به اطلاع همه برسانیم»

امروزه پزشکی مبتنی بر شواهد^۳ در برنامه آموزشی رشته‌های مختلف علوم پزشکی در سرتاسر جهان از جمله در کشورمان ایران مورد تأکید قرار گرفته (توانمندی‌های مورد انتظار از پزشکان عمومی ۱۳۸۷)، در طرحهای درسی رشته‌های مختلف گنجانده شده و در سیاست‌گذاری‌های نظام سلامت بکار گرفته می‌شود. پزشکی مبتنی بر شواهد با ارایه عملی‌ترین روش مدیریت دانش پزشکی^۴ مبنایی برای آموزش خود محور و مادام‌العمر فراهم می‌کند و با در نظر گرفتن تعریف ارایه شده از آن می‌توان دریافت که تنها راهکار طبابت بیمار محور^۵ به واقع طبابت مبتنی بر شواهد است.

¹Knowledge Management Medical Healthcare Knowledge Management
²Evidence Based Medicine
³Medical Knowledge Management
⁴Patient-Oriented Medical Practice

پزشکی مبتنی بر شواهد می‌تواند بخشی از این عدم قطعیت را در روند تصمیم‌گیری با استفاده از دانش صریح قابل دستیابی از پژوهش‌ها و تلفیق آن با دانش ضمنی تجارب بالینی برطرف نماید.

کاربردهای مدیریت دانش در بخش سلامت:

کاربردهای متنوعی برای مدیریت دانش در بخش سلامت، متصور است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- پشتیبانی از تصمیم

عملکرد فرآیندهایی که در آن‌ها با استفاده از دانش تخصصی به یک مساله مرتبط با سلامت رسیدگی می‌شود؛ می‌تواند با استفاده از سیستم‌های پشتیبانی تصمیم بهبود یابد. در تولید سیستم‌های پشتیبان تصمیم از تکنیک‌های متنوعی مانند استنتاج مبتنی بر مورد استفاده می‌شود. نمونه‌هاییاز به کارگیری سیستم‌های پشتیبان تصمیم برای شناسایی به موقع و مطلع کردن تیم درمانی در مراقبت از نوزادان نارس استفاده می‌شود.

- پاسخ به نیاز دانش عمومی در بخش سلامت

عموم مردم در حوزه سلامت، خصوصاً در زمینه بهداشت عمومی و پیشگیرانه، باید به دانش روز و کاربردی دسترسی داشته باشند. حتی اطلاعات درمانی اولیه برای مبارزه با بیماری‌ها در صورتی که به صورت فعالانه و به موقع در اختیار افراد قرار گیرد می‌تواند در ارتقاء سلامت جامعه موثر باشد.

- شبکه‌های اجتماعی تخصصی

شبکه‌های اجتماعی تخصصی هم برای عموم و هم برای متخصصین می‌تواند کاربردهای متنوعی داشته باشد. یک شبکه اجتماعی قابل اعتماد می‌تواند نیازهای دانشی مخاطب عام را در حوزه بهداشت و درمان بر طرف نماید؛ از سوی دیگر شبکه‌های تخصصی متشكل از حرفة‌ای‌های پزشکی و بهداشت می‌تواند زمینه تبادل و ارتقاء دانش را فراهم سازد. شبکه‌های اجتماعی علاوه بر کارکردهای فوق در موقع بحران‌های سلامت و هم چنین برای شناسایی روندهای مهم در حوزه سلامت در جامع (مثل آپیدمی بیماری‌ها) می‌توانند هم به عنوان ابزار کشف دانش، و هم به عنوان مجرای انتقال دانش عمل کنند. نمونه‌ای از این شبکه‌های اجتماعی را در سایت www.DoctorsHangout.com می‌توانید ببینید.

مدیریت دانش در بخش سلامت – نمونه ای از شبکه های اجتماعی

- پزشکی مبتنی بر شواهد

پزشکی مبتنی بر شواهد با ارایه عملی ترین روش مدیریت دانش پزشکی مبنایی برای آموزش خود محور و مادام‌العمر فراهم می کند و با در نظر گرفتن تعریف ارایه شده از آن می توان دریافت که تنها راهکار طبابت به واقع بیمار-محور، طبابت مبتنی بر شواهد است.

- سیستم های خبره و اتوماسیون فرایندهای دانش بر

جایی که دانش تخصصی مثلا در شناسایی بیماری بر اساس عوارض و علائم به کار می آید و لازم باشد به تعداد افراد زیادی کمک کرد، به دلیل محدودیت منابع، یا زمان یا نیروی انسانی می توان از سیستم های خبره استفاده کرد. سیستم های خبره با دانش استخراج و مدل سازی شده از خبرگان ایجاد می شود و می تواند در تعامل به کاربران عادی به آن ها پاسخ دهد.

- بهبود کانال های ارائه خدمت با استفاده از درس آموخته ها

جاهایی که در نقاط یا زمان های مختلف، خدمات مشابه بهداشتی و درمانی ارائه می شود، علیرغم وجود رویه های مدون، به دلیل وجود همیشگی استثنائات، آموزه ها و نکات مختلفی تولید می شود که می تواند با استفاده از روش جمع آوری و اشاعه درس آموخته ها به بهبود فرایندها کمک شایانی نماید.

رهبری بر سازوکار تعلق خاطر کارکنان اثر دارد. این اثر می تواند بر روی سبک و یا راهبردهایی باشد که مدیران سطح بالا برای رهبری و اداره ی بیمارستان انتخاب کرده و آن را اجرا می کنند. رهبران می توانند به متخصصان سلامت انگیزه داده و اهداف سازمانی را برای آنان تشریح کنند و از این طریق تعلق خاطر، تمایل، وفاداری و نگهداشت آنان در سازمان را افزایش دهند. تعلق خاطر، ریشه در خوش بینی و اشتیاق متخصصان نسبت به مسئولیت های شغلیشان و مهارت‌های بالینی دارد که طی آن به دست می آورند. هنگامی که فرد از کاری که انجام می دهد، لذت ببرد و برای انجام آن شور و اشتیاق داشته باشد، به سطحی از رضایت دست می یابد. رضایت شغلی سبب می شود که فرد خود را بخشی از سازمان دانسته و تمایل بیشتری برای مشارکت در برنامه های سازمان نظیر اقدامات مدیریت دانش داشته باشد.

فرایندهای خلق دانش و به کارگیری دانش می تواند به بهبود فرایندهای مراقبت از بیمار و ارایه خدمات کمک کند. متخصصان سلامت می توانند با به کارگیری دانش با روش های خلاقانه تر و نوآوری بیشتر به اجرای وظایفشان بپردازنند و روش های تشخیص و درمان دقیق تر، ایمن تر و خلاقانه تری ارایه کنند. تا زمانی که کارکنان در گیر فرایندهای مدیریت دانش نشده و نسبت به انجام آن تعلق خاطر نداشته باشند، هیچ یک از زیر ساخت های فراهم شده برای پیاده سازی مدیریت دانش سلامت کارآمد نخواهد بود. کارکنان می توانند براساس خلاقیت و نوآوری های

فردی فرایندهای مدیریت دانش را مهندسی کرده و به شیوه ای که تمایل دارند در برنامه مدیریت دانش شرکت کنند. البته این به معنای عبور از چارچوب های مدون و مشخص شده توسط سیاست گذاران و مدیران بیمارستان نیست. تغییرات سازمانی و چالش های جدید گاهی سبب می شود روش های مدیریتی منتخب مدیران پاسخگوی رفع چالش نباشد. حتی در برخی موارد راهبردهای مدیریت دانش اخذ شده نیز پاسخگوی مقابله با چالش ها نیست. در چنین شرایطی خلاقیت کارکنان و نوآوریشان در اجرای وظایف می تواند به حل مسایل و عبور از چالش ها کمک کند. تعلق خاطر کارکنان محدود به یک بازه زمانی خاص نیست و باید به صورت فرایندی مداوم و مستمر با فرهنگ سازمان ادغام شود. بدون شناخت فرهنگ درونی سازمان، موفقیت نظام مدیریت دانش امکان پذیر نیست. زیرا درک و اجرای آن با مشکل روبه روست. تکیه بر فرهنگ سازمانی و تعلق خاطر کارکنان منجر به خلق سازوکار مدیریت دانش موثر شده و در دراز مدت از آن پشتیبانی کرده و باعث حفظ و نگهداشت مدیریت دانش می شود. مدیریت دانش به مدیریت منابع انسانی کمک می کند و مراکز بهداشتی و بیمارستان نیز از این قاعده مستثنی نیستند. ترویج فرهنگ یادگیری، افزایش برنامه های آموزشی و تقویت ارکان یادگیری در چنین مراکزی بهبود شیوه های مدیریت دانش و ارتقای عملکرد سازمانی را به همراه دارد. تاکید بر آموزش و یادگیری متخصصان سلامت، عملکرد بهتر و روزآمدی آنان را به همراه داشته و همین امر، تعلق آنان به وظایفشان را افزایش می دهد و این امر در سایه مشارکت در برنامه ها و فرایندهای مدیریت دانش سلامت امکان پذیر می گردد.

با توجه به شناسایی عوامل سازمانی موثر بر مدیریت دانش و تعلق خاطر کارکنان پیشنهاد می شود، مدیران و سرپرستان و رهبران بیمارستان میزان تعاملشان را با کارکنان افزایش داده و کارکنان سلامت را با مزایا و پیامدهای اجرای مدیریت دانش آشنا کنند و آنان را به مشارکت در اجرای مدیریت دانش تشویق نمایند. با توجه به تاثیری که یادگیری سازمانی بر تعلق خاطر کارکنان و مدیریت دانش سلامت دارد، پیشنهاد می شود که شبکه های اجتماعی علمی درون سازمانی با هدف اشتراک دانش و برقراری تعاملات میان کارکنان سلامت ایجاد شده و کارگاه ها و نشست هایی به صورت هفتگی و ماهانه برای مستندسازی و اشتراک دانش و تجارب بالینی متخصصان برگزار گردد. مدیران و سیاست گذاران می توانند با تدوین نظام پاداش دهی، تقویت انگیزه کارکنان، برگزاری کارگاه های آموزش ضمن خدمت، بهبود شرایط کاری از منظر محیطی (کاهش شیفت های کاری، ایجاد محیطی آرام و کم تنش، افزایش نیروی انسانی) امکانات و ارایه تسهیلات ویژه بر روی افزایش رضایت شغلی کارکنان و ارتقای فرهنگ سازمانی آنان تمرکز کرده و با حمایت از پیشنهادها و نظرات خلاقانه و نوآورانه ای متخصصان در اجرای وظایف و حل مسایل و چالش های درمانی و مراقبت از بیمار (مانند کاهش عفونت بیمارستانی و کاهش عوارض دارویی) میزان تمایل و مشارکت آنان برای شرکت در برنامه های مدیریت دانش را افزایش داده و به گونه ای عمل کنند که کارکنان سلامت خود را جزیی از بیمارستان دانسته و موفقیت خود را در گرو موفقیت بیمارستان بدانند.

حسین قلیزاده، رضوان(۱۳۸۳)، بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد براساس مدل نظری نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. داونپورت، تامس و پروسک، لارس(۱۳۷۹)، مدیریت دانش، مترجم: حسین رحمن سرشت، تهران: نشرسایپکو.

دراکر، پیتر(۱۳۷۵) جامعه پس از سرمایه داری، مترجم: محمود طلوع، تهران: نشر مؤسسه خدمات فرهنگی رسا طاهره ابوالقاسم مسلمان، مریم ناخدا، سپیده فهیمی فر، محمد خندان. شناسایی عوامل مؤثر بر تعلق خاطر کارکنان و مدیریت دانش سلامت: فراتحلیل مطالعات. مجله پیاوورد سلامت. ۱۴۰۰. ۱۵. ۵۲۹-۵۴۰.

مجید مهرورز، شیوا مدادحیان، زهرا شکوه، سنجیر سلاجقه. بررسی رابطه معیارهای مدیریت دانش با میزان توسعه یافته‌گی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. مجله راهبردهای مدیریت در نظام سلامت. ۱۴۰۱. ۱۷۱-۱۶۳.

- Bartol, K., & Srivastava, A., (2002), "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9. No. 1.
- Brink, P., (2001), Measurement of Conditions for Knowledge Sharing, published in Proceedings 2nd European Conference on Knowledge, Bled, November 2001.
- Connelly, C., & Kelloway, E., (2001), Predictors of Employees' S Perceptions of Knowledge Sharing Cultures, Working Paper 01-06, Queen's Centre for Knowledge-based Enterprises, available in <http://www.business.queensu.ca/kbe>.
- Cummings, J., (2003), Knowledge Sharing: A Review of the Literature, The World Bank Washington, D. C., available in <http://worldbank.org>; oed.
- Delong, D., & Fahey, L., (2000), "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", Academy of Executive, Vol. 14, No. 4.
- Du, R., Ai, S., and Ren, Y., (2004), Relationship between Knowledge Sharing and Performance: A survey in Xi'an, China, Expert Systems with Applications 32, www.elsevier.com/locate/eswa
- Fullan, Michael (2001), Leading in a Culture of Change, Sanfrancisco, CA: Yossey- 0190Bass.
- Gupta, J., (2003), Creating Knowledge Based organizations, Hersher, PA, USA; Ida Group Publishing.
- Guteen, D., (1999), "Creating A Knowledge Sharing Culture", First Published in Knowledge anagement Magazine, Vol. 2, Issue 5.
- Hislop, D., (2002), Managing Knowledge and the Problem of Commitment, Proceedings of the 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, ALBA, Athens.
- Hoeff, B., and Ridder, J., (2004), "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing", Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 6.
- Jasimuddin, S., and et. all (2005), "The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge Strategies to Face Dilemmas", Management Decision Journal, Vol. 43, No.
- Jewels, T., Underwood, A., & De Pablos, C. (2003), "The Role of Informal Networks in Knowledge Sharing", Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems, Naples, Italy.
- Kim, S., & Lee, A. (2004), "Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government: An Empirical Study", Proceedings of the 2004, Annual National Conference on Digital Government Research.

- Morey, D., Maybury, M., and Thuraisingham, B., (2000), Knowledge Management Classic and Contemporary Works, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Ngoc, A., (2003), “An Empirical Study of Knowledge Transfer Within Vietnam S IT Company”, <http://diuf.unifr.ch/is/staff/ngoc/files/internal%20 working%20 paper- 10-6.pdf>.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H., (1995), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press.
- Popadiuk, S., and Choo, C., (2006), “Innovation and Knowledge Creation: How Are These Concepts Related”, International Journal of Information Management, Vol. 26.
- Probst, G., S. Raub & K. Romhardt (1999), Managing Knowledge, Building Blocks for Success. Wiley.
- Renzl, B., (2006), “Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation”, The International Journal of Management Science, online: www.elsevier.com/locate/omega.
- Riege, A., (2005), “Three- Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider”, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No 3.
- Rowely, J., (2000), “Is Higher Education Ready for Knowledge Management?”, International Journal of Education Management.
- Yang, J., and Wan, C., (2003), “Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation Tourism Management”, Journal of Management, Vol. 3, No. 7, pp. 10-22.
- Yang, Jen, (2006), “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture, Journal of Tourism Management, Doi: 10. 1016/j.tourman. 2006. 08. 006.
- Zhang, J., Faerman, S., & Cresswell, A., (2006), “The Effect of Organizational/ Technological Factors and The Nature of Knowledge on Knowledge Sharing”, Proceedings of The 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Yang, J. & Wan, C., (2003), “Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation Tourism Management”, Elsevier Science, Vol. 25, Issue 5, pp. 36-346.
- Rollo, C. and T. Clarke (2001). International best practice: case studies in knowledge management. Sydney, Standards Australia International Limited.
- Skyrme, D. (1999) KM basics, knowledge connections, David Skyrme Associates.
- Koenig, M.E.D. (1999). “Education for knowledge management”. Information Services and use 19 (1): 17-32
- Bouthillier, F & Shearer, K (2002)” Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective”, Information Research, 8,1