

بررسی استراتژی ها و کارکرد های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمان

مهرزاد سرفرازی

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

Mehrzadsarfarazi55@gmail.com

حامد سمیعی لاری

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

Hamed.esf1387@gmail.com

حجت شایان مهر

گروه مدیریت دولتی، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران

h_shayan1356@yahoo.com

چکیده

امروزه دانش و اطلاعات به عامل تعیین کننده ای در موفقیت و قدرت رقابت پذیری سازمان ها تبدیل شده و مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی در علم مدیریت مطرح شده است. خصوصاً با ابلاغ سیاست های کلی نظام اداری توسط مقام معظم رهبری (فروردین 1389) و ابلاغیه ستاد کل نیروهای مسلح در زمینه مدیریت دانش، و افزایش تاکید دولت بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی اقتصاد های دانش محور در سند چشم انداز 20 ساله کشور و برنامه های چهارم و پنجم توسعه، مسئله مهمی که بوجود آمده درک این موضوع است که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده کنیم. در این میان بسیاری از سازمان ها تلاش خود را بر این مسئله متمرکز نموده اند که چگونه می توانند دانش را در سازمان مدیریت نمایند. مدیریت دانش مزایای بسیاری برای سازمان ها به همراه دارد که از آن جمله می توان به بهبود کیفیت کار، در اختیار داشتن اطلاعات به روز شده، افزایش کارایی، بهبود اثر بخشی، بهبود تصمیم گیری، افزایش توان پاسخگویی نسبت به نیاز های مشتریان، افزایش توان پاسخ به نیازهای اساسی و توسعه ای کشور و امکان تغییر و تطبیق پذیری سریع اشاره نمود. در این مقاله ضمن تبیین مفهوم مدیریت دانش، سعی گردیده ابتدا به تعاریف مدیریت دانش و نقش آن در بهبود عملکرد سازمان های دولتی پرداخته شود و مزایای سازمانهای دانش محور بیان گردد. در ادامه بطور مختصر به موانع اجرایی نظام مدیریت دانش در سازمانها اشاره شده و راهکارهایی برای نهادینه کردن آن در سازمان پیشنهاد گردیده است.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، بهبود عملکرد سازمان، سازمان دولتی

1- مقدمه

عصر دانایی یا دانش، عنوان جدیدی است که به زمان حاضر و آینده نزدیک اطلاق می شود. به منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در سازمان ها رشته جدیدی از مدیریت بنام مدیریت دانش پدید آمده است، تا ضمن بهبود بخشیدن به فرآیندهای دانش و با پیوند بین استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت دانش در تامين دانش مناسب، در زمان مناسب، برای فرد مناسب به حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند. امروزه در ادبیات مدیریت و اقتصاد به وفور شاهد تاکید بر نقش دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای حفظ رقابت پذیری و سودآوری می باشیم (نوناکا، 1994، ص 16).

مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا فرایند دانش مؤثری داشته باشند. سازمان ها برای انتخاب بازار باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره جویند و مدیریت دانش در این امر کمک شایانی به آنها می کند. اما شرکت ها باید در نظر داشته باشند که برقراری هر سیستم در سازمان با توجه به شرایط مختلف آن سازمان مقدمات خاص خود را می طلبد و در صورت عدم مهیا بودن آن، برقراری موفقیت آمیز آن امکان پذیر نیست.

مدیریت دانش در عصر جدید تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی کند، بسیاری از سازمان ها و شرکت های جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود، درصدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره وری خود هستند. در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارائی های سازمان می باشد. بدون شک امروزه دانش مهمترین ابزار رقابت در بازارهای حال و آینده می باشد. هر چند در حال حاضر سازمان های بسیاری در زمینه توسعه دانش در سطوح مختلف سرمایه گذاری کرده و موفق بوده اند اما سازمان های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده اند. عدم وجود مکانیزم های صحیح ارزیابی و پیاده سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است (بالوگون، 2004: 581). عدم تسهیم و به کارگیری مجدد دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه های فکری و دانشی موجود در صنعت نفت، در حقیقت هدر دادن هزینه ها و نشان دهنده ی عدم بهره وری در این صنعت می باشد. مدل های مدیریت دانش، درچنین فضایی و با هدف تأثیر گذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره سازی، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش مورد نیاز در سازمان به وجود آمدند. فراگرد مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا مأموریت خود را به خوبی انجام داده و به چشم انداز و اهداف خود دست پیدا کنند.

امروزه خلق و به کارگیری دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها و صنایع ضروری شناخته شده است. دانش نمی‌تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود؛ و نمی‌تواند به سادگی آنها، به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. تا کنون در اغلب سازمان‌های کشور از جمله بخش‌های مختلف صنعت نفت، فناوری اطلاعات بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیت‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مولفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرایندهای تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب می‌شود. سازماندهی براساس دانش می‌تواند اساساً متفاوت با سازماندهی براساس مزیت‌های رقابتی سنتی باشد. (سنگی، اسکارمر، 2001:260)

2- بیان مسئله و اهمیت آن

امروزه دانش جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. این مسئله در سازمان‌های فرهنگی که سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود در این نوع از سازمانها بسیار با اهمیت می‌باشد، دانش نقش حیاتی می‌باشد. اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد، این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزا جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزا می‌دهند (احمد پور داریانی، 1381، ص 152). در محیط پویا و پیچیده امروز، برای سازمان‌های فرهنگی ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد، در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. در همین زمینه پیتز دراکر می‌گوید: "راز موفقیت سازمان‌ها در قرن 21 همان مدیریت دانش است". بنابراین مدیریت دانش مقوله‌ای مهمتر از خود دانش محسوب می‌شود که در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید (پروست، 2000، ص 163). از این رو سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند (نوناکا، 1994، ص 20) و سعی در ایجاد بستر سازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان نمایند. مسئله و چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است، مقوله‌ای که اجرای موفقیت‌آمیز آن نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. از طرفی به دلیل مطرح شدن مدل‌ها و روش‌های بسیار متعددی برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، گاهی این مدل‌ها موجب گیج شدن مدیرانی می‌شوند که به دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود هستند. در این راستا بسیاری از سازمان‌ها اقدام به سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نموده‌اند. اما باید توجه داشت که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت

دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی دارای ویژگی های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند و وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش خواهد شد. بنابر این برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها در سازمان شناسایی و تحلیل شود.

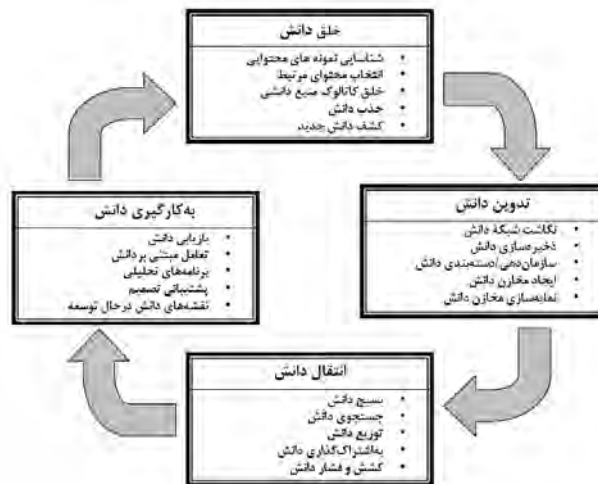
3- مدیریت دانش

تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه های مختلف و با رویکرد های متفاوت به تعریف مدیریت دانش پرداخته اند. از دیدگاه رابیتز مدیریت دانش، شامل همه ی روش هایی است که سازمان، دارایی های دانش خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکار گیری، به روز سازی و ایجاد دانش است. گراور و مدهاوم نیز مدیریت دانش را مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش تعریف کرده اند (وحیده علی پور، ص 2-3)

پرز معتقد است مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازیابی برای آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. نیومن بر این باور بود که مدیریت دانش مجموعه ای از پدیده هایی است که پدیدآوری، اشاعه و بکارگیری دانش ذهنی و عینی در یک سازمان را در بر می گیرد. (منصور دهقان نجم، ص 48-49).

4- چرخه مدیریت دانش

فرایند مدیریت دانش شامل 4 مرحله می باشد که در سازمان به صورت فرایند زیر انجام می گیرد: در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش تصریحی و تلویحی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس جمع آوری گشته و به صورت مناسبی ذخیره سازی شود. سپس برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش مجدد منجر گردد، باید دانش میان افراد به اشتراک گذاشته شود. پس از این مرحله باید از دانش کسب شده در جهت اهداف سازمان استفاده شود. در مرحله آخر با ورود اطلاعات جدید به سیستم خلق دانش انجام می گیرد (میثم نوروزیان، ص 1384، ص 26).



شکل 1: چرخه مدیریت دانش

5- کلیات مدیریت دانش

یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با دانش، درک مفهوم سه جزء داده، اطلاعات، دانش و تعامل بین آنهاست. گاهی به این مثلث ضلع چهارمی بنام معرفت یا فضیلت نیز افزوده می شود. بطور کلی باید گفت: "مجموعه داده ها اطلاعات نیست، مجموعه اطلاعات دانش نیست، مجموعه دانش خرد نیست و مجموعه خرد حقیقت نیست". جریان دانش مجموعه فرایندها، رویدادها و فعالیت هایی است که از طریق آن اطلاعات، دانش و فرا دانش یا خرد از یک وضعیت به وضعیت دیگر تبدیل می شود. بدین ترتیب هرگونه بحث در زمینه دانش باید از داده ها آغاز شود. (دی بات، گانپ، 1381)

6- تعریف مدیریت دانش

ابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، آشکار سازی، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. (دی بات، گانپ، 1381)

7- مفهوم مدیریت دانش

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



شکل 2: ساحت های سه گانه اثر گذاری مدیریت دانش در سازمان

8- ماهیت دانش سازمانی

مهارت های افراد برای پایگاه دانش سازمان حیاتی اند. دانش سازمانی برخلاف دانش فردی پویا است و به وسیله ی نیروهای مختلف جابجا می شود. توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن در جهت منفعت سازمان، کارکنان را به عوامل اولیه دانش سازمان تبدیل می کند. اما تخصص فردی افراد، تنها نوع تخصص نیست. بیشتر فرایندهایی که برای فعالیت سازمانی موفق ضروری اند، وابستگی بیشتری به عناصر گروهی دانش دارند. پایگاه دانش سازمانی، دارایی دانش فردی و گروهی را شامل می شود که سازمان در انجام وظایف خود می تواند از آن ها استفاده کند. پایگاه دانش همچنین داده و اطلاعاتی را شامل می شود که بر اساس آن ها سازمان بنیان نهاده می شود. محیط دانشی که امروزه سازمان ها بایستی در آن عمل کنند، از لحاظ ساختاری خیلی پیچیده تر از محیط چند قرن گذشته است. (مینگ یو، چنگ، 1384)

9- دلایل بکارگیری

در کلیه سازمانهای خدماتی باید بدانیم آیا سرمایه‌هایی دانشی تحت کنترل ماست یا نه؟ علت اصلی پیاده‌سازی یک سیستم جامع همانند مدیریت دانش این است که بدانیم آیا همانگونه که چندین برنامه در « برنامه ریزی استراتژیک » « ارزیابی عملکرد سازمانی»، « افزایش بهره‌وری»، و ... داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم افزارها و ساختارهایی برای حسابداری، انبارداری و ... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه‌های ملموس خود داریم، در مدیریت سرمایه‌های ناملموس خود که اصلی‌ترین آن دانش است کاری کرده ایم. جالب آنجاست که مدیریت سرمایه‌های ناملموس بسیاری از سازمانها باعث رشد های چشمگیر و باور نکردنی شده است.

10- اهمیت و مزایای مدیریت دانش در سازمان های دولتی

سرعت بالای توسعه تکنولوژی های جدید و ارتباطات دیجیتال منجر به افزایش اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی گردیده است (ان.دی. لالا، 2010، ص 711). نبود فضای رقابتی در بین سازمان های دولتی دلیلی برای عدم توجه به مقوله مدیریت دانش نیست. سازمان های دولتی باید با مقایسه بین وضعیت کنونی و گذشته خود سعی در بهبود ارائه خدمات به ارباب رجوع بوده و تلاش کنند تا فرایندهای درونی خود را به نحو اثربخشی انجام دهند. مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد. مراجعینی که روز به روز آگاه تر می شوند و توقعات بالاتری را از سازمان ها دارند. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان های دولتی برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم گیری های منطقی تر می باشد. (ان.دی. لالا، 2010، ص 711).

11- عملکرد سازمانی

اگر چه اهمیت مفهوم عملکرد و نیز مباحث گسترده تری چون بهره‌وری سازمان، به طور وسیعی شناخته شده است: اما مباحث مربوط به عملکرد، یکی از پیچیده ترین مسائلی که پیش روی محققان این امر قرار دارد (لیائو و وو، 2009: 65). پاسخ گویی سازمان ها به فرایندها از طریق گزارش ارزیابی عملکرد مشخص می شود. تحقیقات بسیار زیادی در سال های اخیر در مورد ماهیت و روش شناسی اندازه گیری عملکرد در سازمان ها انجام گردیده است. نتایج این تحقیقات از این جهت ارزشمند است که می توان وضعیت فعلی سازمان ها را درک نمود و همچنین چالش های آینده ی اندازه گیری عملکرد را از آن طریق مورد بررسی قرار داد (مهرگان و شاهبندرزاده 1384: 108).

برای اندازه گیری عملکرد سازمان ها الگوهای مختلفی وجود دارد. الگو هایی نظیر: سینک¹ و تاتل²، کارت امتیازی متوازن، هرم عملکرد، ماتریس اندازه گیری عملکرد، مدل های تعالی سازمان و ... نمونه هایی از این الگو ها هستند (اعرابی و رفعت، 1387:87). یکی از روش هایی که در تحقیقات بسیاری مورد مطالعه قرار میگیرد، روش تجزیه و تحلیل نسبت های مالی است. در این روش با استفاده از داده ها و ستاده های سازمان ها نسبتی تهیه می شود که صورت آن ستاده و مخرج آن داده است که حاصل آن کارایی است. این نسبت ها می تواند با نسبت هایی که برای واحد سازمانی مورد نظر مناسب به نظر می رسند (شاخص های عملکرد) مقایسه شوند و یا وضعیت آنها در درون سازمان معین گردد (کاشانی پور و قاضی زاده، 1387:94).

12- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی (synergy) ایجاد میکند که این نیرو ها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمان ها و موسسات تلاش جلو برنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست.

لرد کلون فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می گوید: ((هرگاه توانستیم آنچه در باره آن صحبت کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی میدانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید)) (رحیمی، 1385، ص 36)

علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم نمیتوانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمان بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی باشد.

همچنین صاحب نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

13- تعریف ارزیابی عملکرد

از واژه «ارزیابی عملکرد» تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات، و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد.

ورد و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامیکه درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد.

کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند.

ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد.

ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیتها است. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارآ بودن فعالیتها و عملیات است. (رحیمی، 1385، ص 36)

به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاهها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخصهای مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌گردد.»

14- فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه‌ای از فعالیتها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می‌باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل ضروری می‌باشد.

1- تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها.

شاخصها مسیر حرکت سازمانها را برای رسیدن به اهداف مشخص می‌کند. نگاه اول در تدوین شاخصها متوجه چشم‌انداز (Vision)، مأموریت (Mision)، اهداف کلان، راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌های عملیاتی، و به فعالیت‌های اصلی متمرکز می‌شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه

صنعتی کشور می‌باشد. در بخش غیردولتی اساسنامه و برنامه‌های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می‌باشد ملاک قرار می‌گیرد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D را داشته باشند که عبارتند از:

(Specific) مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

(Measurable) قابل اندازه‌گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب‌های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

(Achievable) قابل دستیابی باشد.

(Realistic) واقع‌گرایانه باشد. یعنی با فعالیت‌ها و ماموریت‌ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه‌های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

(Time frame) چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین داشته باشد.

(Database) بانک اطلاعاتی، یعنی داده‌ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد. (رحیمی، 1385، ص 36)

2- تعیین وزن شاخصها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه.

به این معنا که اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص‌ها چقدر است؟ آیا شاخص‌ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوتند؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام یک از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص‌ها روش‌هایی از جمله می‌توان روش لیکرت، روش گروه غیرواقعی (NGT)، روش بوردا (Borda)، روش انتخاب نظریات کارشناسان (Expert choice) و روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (Analytic Hierarchy Process) AHP را می‌توان نام برد.

3- استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی یا کیفی، و نرخ رشد عملکرد در سال‌های گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته، با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده‌های مؤثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می‌گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع‌گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را بعهده دارند جلب نمود.

4- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخصها به "ارزیابی شونده".

در روش های متداول ارزیابی عملکرد معمولاً بدون اینکه ارزیابی شونده از شاخص های ارزیابی مطلع باشد ناگهان با نمرات و قضاوت های ارزیابی روبرو می شود. اگر هدف اساسی ارزیابی را رشد و توسعه ارزیابی شونده بدانیم، بنابراین ضرورت دارد که قبل از شروع دوره ارزیابی انتظارات مورد نظر در قالب شاخص ها به پرسنل سازمان اعلام گردد تا آنها بتوانند برنامه ریزی، سازماندهی، برقراری ارتباط مناسب و سایر فرآیندهای عملکرد مورد انتظار را محقق نمایند.

5- سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.

در این مرحله فعالیت ها و دستاوردهای کارکنان سازمان در ارتباط با هر شاخص مورد سنجش قرار می گیرد. همچنین برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیت های موجود مشخص و با استاندارد عملکرد مطلوب مقایسه می کنیم و نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی های لازم انجام می شود. در این مرحله قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدات سازمانی در راستای حصول به اهداف مورد نظر شناسایی می شوند.

6- استخراج و تحلیل نتایج.

در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم باید اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته اینکه در نتایج عملکرد، معمولاً رویکرد و دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار می گیرد. مثلاً: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب، و گرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت یابی هم می توان از تکنیک طراحی آزمایشها (DOE) و برای کاهش خطا از Six sigma که در سازمانهای پیشرو بیشتر عملی می باشد، استفاده نمود. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند (CPI) و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد (BRP) است.

15- دامنه کاربرد مدیریت دانش

دامنه و حدود دانش در یک سازمان باید با شکل سازمان و سیاست های کارکنان آن تناسب داشته باشد. پس از تعیین اهداف، لازم است بخش کارکنان یا مسئولیت های خاصی از سازمان جهت اجرای فرایند دانش بصورت آزمایشی انتخاب گردند و پس از بازخورد گیری و موفقیت آمیز بودن آن، به حوزه های بیشتر یا افراد دیگر تعمیم داده شود. (برجیون 2003)

61- سازماندهی مدیریت دانش

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

61- روش کار

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

18- موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها

عوامل متعددی در سازمانها باعث می شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارآئی آن بکاهد. تعدادی از مهمترین این موانع را به شرح زیر می توان نام برد:

- 1- یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها که از آن بعنوان مهمترین عامل یاد میشود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می باشد زیرا دانش را قدرت میداند و از دست دادن و یا به اشتراک 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.
- 2- از دیگر موانع می توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمیتوانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می توان به عدم اعتماد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش و سبک های نامناسب رهبری نیز اشاره کرد در این راستا شرح شغلها نامناسب و مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود. در این خصوص اصلاح سیستم های حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد.
- 3- عامل فرهنگ هم می تواند بسیار نقش بسزائی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد مدیریت دانش را با چالش های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود.

19- راهکارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان

پس از بررسی مزایای مدیریت دانش و موانع استقرار آن در یک سازمان، راهکارهایی را برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بیان می‌گردد:

1- منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهمترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در یک سازمان است زیرا این دو عامل برای سایر عوامل تاثیر گذار هستند. در حوزه منابع انسانی و در فرایند استخدام از نیروهای استفاده شود که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش را دارند و در سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان باید بر اساس فرایند تبادل و استفاده از دانش این ارزیابی صورت گیرد. سیستم های آموزشی باید بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق تر و بکارگیری آموخته ها در محیط کار و انتقال به همکاران طراحی شود. سیستم پاداش دهی مادی باید بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده اند. برگزاری همایش های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها نیز در استقرار مدیریت دانش در سازمانها میتواند موفق باشد.

2- جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و 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. و مدیران ارشد با سازمانهای که در این زمینه موفق بوده اند ارتباط و مشارکت موثر داشته باشند.

البته دانش پژوهان و اندیشمندان فعال در زمینه مدیریت دانش راه های زیادی را برای نهادینه کردن مدیریت دانش پیشنهاد می کنند که عموماً در دو حوزه بالا مطالب بیشتری مطرح گردیده.

20- دستاوردهای مدیریت دانش

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

21- نتیجه گیری و پیشنهادات

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

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

منابع:

- 1- افزاره ، عباس(1387)، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)، تهران: مؤلف.
- 2- دهقان نجم، منصور.(شهریور1388). "مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی"، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته شماره10.
- 3- دی بات، گانج. مدیریت دانش در سازمان ها: بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. مترجم محمد ایرانشاهی. مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران؛ علوم اطلاع رسانی دوره 18 شماره 1.
- 4- رحیمی، غفور (1385)، " ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان"، مجله تدبیر، شماره 173
- 5- طبرسا، غلامرضا (1378)، " بررسی و تبیین نقش اقتضات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی"، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.
- 6- علیپور، وحیده. "مدیریت دانش؛ تعاریف و مفاهیم"، برگرفته از سایت مرکز تحقیقات و مطالعات رسانه ای (همشهری).
- 7- فتحیان، محمد و احسانی، محمد(1386)، چارچوبی برای بکارگیری مدیریت دانش در سازمان های تحقیق و توسعه کشور، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت.
- 8- مینگ یو، چنگ. "نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه کردن مدیریت دانش در سازمان های کنونی". ترجمه محمد علی نعمتی. نما مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. دوره پنجم، 1، شهریور 1384
- 9- نوروزیان، میثم.(اردیبهشت1384). "کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی"، ماهنامه تدبیر شماره156، صفحه 24.
- 10- Balogun .O.، Hawisa .H. and Tannock J. (2004), "Knowledge Management for Manufacturing: The Product and Process Database " Journal of Manufacturing Technology Management ،Vol. .25No. .7PP. 260-245
- 11- Bergeron,B.,Essentials of knowledge managment,yohn wiley 8sons,2003
- 12- Liao, C.C., Wang, H.Y., Chuang, S.H., Shih, M.L., and Liu, C.C. (2010). Enhancing knowledge management for Rand D innovation and firm performance: An integrative view. African Journal of Business Management, 4, 3026-3038.

- 13- Nonaka ,I & .T. Nishiguchi (2001) .Knowledge emergence: social ,technical ,and evolutionary dimensions of knowledge creation .Oxford University Press.
- 14- Ndlela,L.T.,du Toit,A.S.A.(2001).”Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise”,International Journal of Information Management 21,pp.165-151
- 15- Senge, P. and O. Scharmer (2001) “COMMUNITY ACTION RESEARCH: LEARNING AS A COMMUNITY OF PRACTITIONERS, CONSULTANTS AND RESEARCHERS”, LONDON: SAGE PUBLICATION.