



## مدیریت دانش و بهره وری منابع انسانی در سازمان ها

منصور گلشنپور

کارشناس ارشد مدیریت

Ermpart@hotmail.com

### چکیده

1

نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه هر سازمان به حساب می آید به همین منظور اسفاده موثر و بهینه یا به عبارت بهتر بهره وری موثر از این سرمایه یکی از اهداف و برنامه های اصلی مدیران در سطح کلان هر سازمانی می باشد. در دنیای پرشتاب رشد تکنولوژی و فناوری شناخت عوامل بهره وری نیروی انسانی در تمامی حوزه های مدیریتی اهمیت دو چندانی نسبت به گذشته پیدا کرده است. امروزه دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی غیر ملموس جایگاه مهمی در سازمان ها است به گونه ای که رمز موفقیت سازمان ها در بهره وری و مدیریت دانش است. به کارگیری هر چه بهتر و مؤثرتر از مدیریت دانش پیشرفت قابل توجه از لحاظ اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و در سازمان ها بوجود خواهد آمد؛ اما از سوی دیگر مدیریت دانش ناموفق هم میتواند هزینه هنگفتی را به سازمان ها تحمیل کند. بنابراین شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش و به کار بردن آن در سازمان ها می تواند یک از فاکتورهای مهم موفقیت باشد. لذا در این مقاله به مدیریت دانش و بهره وری نیروی انسانی در سازمان ها پرداخته خواهد شد.

واژگان کلیدی: بهره وری، مدیریت دانش، منابع انسانی



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

## مقدمه

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می باشد. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کار متعادل و از همه مهم تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایسته از ضروریاتی می باشند که برای نیل به بهره وری مطلوب باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. مشارکت کارکنان در امور و تلاش های هوشیارانه و آگاهانه آنان همراه با انضباط کاری می تواند بر میزان بهره وری و تعمیر برای بهبود بهره وری به ویژه در یک محیط متلاطم و توأم با ناامنی تأثیر گذارد. روح فرهنگ بهبود بهره وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می دهد (دانپورت و پروساک، 1389).

بهره وری مفهوم گسترده ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه های گوناگونی به آن توجه شده است که هریک از این دیدگاه ها اصول راهنما و روش خاص خود را دارد. درک، دانش، تجربه، زمینه ها و شرایط محیطی موجب تعریف و تفسیر آن ها از بهره وری به شیوه های مختلف شده است. بیشتر تعاریف بهره وری شامل کارایی، اثربخشی، سودآوری، کیفیت، نوآوری، کیفیت زندگی، فرهنگ و مانند آن است. در کل برای اینکه به اندیشه بهره وری مجهز گردیم، لازم است دانش آن را در جامعه گسترش دهیم. دانش و توسعه اثر متقابل بر هم دارند. در جامعه توسعه یافته دانش نیز توسعه می یابد.

## مدیریت دانش

امروزه دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و دارایی اصلی مطرح است. رشد دانش در سال های اخیر بسیار وسیع و سریع بوده است. بدون مدیریت و استفاده درست از آن سازمان ها از گردونه رقابت خارج می شوند. تاریخچه مدیریت دانش

دورنمای تاریخی مدیریت دانش یک خواسته قدیمی بوده است. دانش شامل دانستن و دلایل دانستن به وسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی به همین میزان در تدوین دانش، مشارکت داشته اند. اگرچه بیشتر تأکید آن ها بر دریافت هدایت های روحانی و زندگی مذهبی بود است (ویگ کارل، ۱۹۹۹).

برخی از فلاسفه از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاش ها و نیروهای انسان های اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه های عملی از جستجوی دانش و هدایت آن دانش به سوی خود است. لزوم آگاهی از ارزش سرمایه های فکری و توجه به دانش، به چند دهه قبل بازمی گردد. پترز در سال 1959، دانش را به عنوان یک منبع رقابت معرفی کرد و پولاتی در دهه 1960، مفهوم دانش و لزوم شناخت آن را بیان کرد (رادینگ آلن). پیتر دراکر از نخستین کسانی بود که توجه عموم را به ارزش دارایی های فکری جلب نمود. وی در کتاب خود با عنوان جامعه پسا سرمایه داری، چنین می نویسد مهم ترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیست بلکه منابع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود (دانپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

توجه گسترده به دانش به عنوان یکی از منابع سازمانی و شناخت مدیریت دانش به عنوان عامل حیاتی برای بقا و رقابت سازمانی به دهه 1990 بازمی گردد. بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش، برای اولین بار با گزارش سالیانه ۸۸ شرکت سوئدی (اسکاندیا) که



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

یک شرکت پیشرو در خدمات مالی است شروع شد. این گزارش دربرگیرنده یک سلسله تحلیل های مالی بود که تلاش می کرد ارزش سرمایه فکری شرکت - دارایی های دانشی-را کمی کند. تلاش عمده در این خصوص در سال 1991 آغاز گردید. نتیجه به دست آمده این بود که سرمایه فکری حداقل به اندازه سرمایه مالی سنتی در تأمین درآمدهای پایدار نقش داشت. شناخت دانش به عنوان یک منبع سازمانی و تئوری های جدید رشد و ظهور سازمان های دانشی، همگی کمک کردند تا حوزه جدیدی از مدیریت دانش در دستگاه های اطلاعاتی به وجود آید.

## مفهوم و تعریف مدیریت دانش

به طور کلی مدیریت دانش بر شناسایی و آشکارسازی دانش به نحوی که با یک شیوه رسمی قابل توزیع بوده و ارزش آن از طریق استفاده مجدد افزایش یابد تأکید دارد. مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازمان دهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش است که پس از آن توزیع می شود. به عبارت دیگر، در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود (رادینگ ۱۳۸۳ حک). مدیریت دانش کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است به گونه ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمانی بهترین استفاده را از دانش ببرند، کمبریج معتقد است که فرآیندهای مدیریت دانش، در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه ریزی راهبردی، تصمیم گیری و محافظت دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی به سازمان کمک می کند و منجر به انعطاف پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می شود.

## تعریف بهره وری

بهره وری عبارتست از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی و تمهیدات به طریق علمی و به منظور کاهش هزینه ها و رضایت کارکنان، مدیران و گیرندگان خدمت و مصرف کنندگان براساس دیدگاه سازمان بهره وری ملی ایران، بهره وری یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است.

بهره وری نیروی انسانی را حداکثر استفاده مناسب از نیروی انسانی به منظور حرکت در جهت اهداف سازمان با کمترین زمان و حداقل هزینه دانسته اند.

بهره وری بیشتر و مناسب تر از امکانات موجود انسانی و مادی به طور مستمر می باشد، بهره وری به عنوان صورت درست انجام دادن کار درست به طور مداوم نیز تعریف کرده اند.

بهره وری عبارت است به دست آوردن حداکثر سود ممکن از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، تجهیزات زمان، مکان و ... به منظور ارتقاء رفاه جامعه، به گونه ای که افزایش آن به عنوان یک ضرورت در جهت ارتقاء سطح زندگی انسان ها و ساختن اجتماعی همواره مدنظر صاحب نظران سیاست، مدیریت و اقتصاد قرار دارد.

تعریف جدید پیتز دراکر از بهره وری یعنی اثربخشی به مفهوم انجام کارهای درست و کارایی به منظور انجام درست کارها، فراتراز مفهوم سنتی از بهره وری در سازمان است. بهره وری از نظر دراکر هم به درجه تاثیر گذاری یک فعالیت بر روی اهداف و مقاصد سازمان تاکید دارد و هم به چگونگی و کیفیت کار توجه دارد. آنچه که از مفهوم واقعی بهره وری در این تعریف اهمیت دارد چگونگی ایجاد یک سازمان کارا و اثر بخش به جهت افزایش بهره وری در سازمان است. اکثر صاحب نظران به نقش تاثیر کارآمدی عناصر اصلی در سازمان



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

یعنی نیروی انسانی، مدیریت، تکنولوژی، اطلاعات در اثربخشی برای دستیابی به اهداف سازمان تاکید دارند. تاثیر هریک از این عناصر در رسیدن سازمان به بهره وری یا نقطه مقابل آن اجتناب ناپذیر است. (نجف بیگی، ۱۳۷۹)

## اهمیت بهره وری در سازمان

انسان از دیرباز در اندیشه استفاده مفید و کارا و ثمر بخش از توانایی ها، امکانات و منابع در دسترس خود بوده است. در عصر کنونی این امر بیش از هر زمان دیگری مورد توجه جدی قرار گرفته است. محدودیت منابع در دسترس، افزایش جمعیت و رشد نیازها و خواسته های بشر باعث شده که دست اندرکاران عرصه اقتصاد، سیاست، و مدیریت جامعه و سازمان ها، افزایش بهره وری را در اولویت برنامه های خود قرار دهند (طاهری، ۱۳۸۷)

بهره وری یک ملت و یک سازمان را ثروتمند می کند و به یک سازمان امکان می دهد تا به کارکنان خود، دستمزدهای بالا پرداخت نماید. بهره وری به مدیران یک سازمان امکان می دهد تا بازدهی سرمایه را در سطح بالا نگه دارند. دستمزدهای بالا و بازدهی سرمایه دو عامل اصلی ایجاد ثروت ملی محسوب می شوند. ملت هایی که ثروت خود را افزایش می دهند و روز به روز ثروتمند تر می شوند، ملت هایی هستند که می توانند به سرعت و در هر زمان که اراده کنند، بهره وری خود را بهبود بخشند. بهره وری از جمله مواردی است که همه سازمانها به دنبال آن بوده و سعی در ایجاد و ارتقاء آن در سازمان از طریق بهره وری مناسب و مطلوب به مزیت رقابتی دسترسی پیدا میکنند. بهره وری از مواد، امکانات و تجهیزات، حد و سطح معین و مشخصی دارد و به سهم خود در شکل گیری بهره وری سازمانی نقش دارد ولی آنچه در بهره وری حد و مرز مشخص ندارد، سرمایه انسانی است. یکی از عواملی که منجر به بهره وری پایدار در سرمایه های انسانی می گردد؛ آموزش، یادگیری، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی و کارگروهی و تیمی است. این عوامل، عوامل اصلی و بنیادی سازمان یادگیرنده می باشند. بنابراین سازمان یادگیرنده با تقویت و بهبود مهارتها، خلاقیت، انگیزه و وفاداری کارکنان از طریق آموزش و یادگیری، تفویض اختیار، مدیرمشارکتی و کارگروهی و تیمی باعث ارتقاء بهره وری می شود. (ابطحی، کاظمی، ۱۳۸۰).

## سطوح بهره وری

### بهره وری در سطح فردی

منظور از بهره وری فردی استفاده بهینه از مجموعه استانداردها و توانایی های بالقوه فرد در مسیر پیشرفت زندگی خود می باشد. از دید منافع سازمانی ارتقاء بهره وری در افراد، بهبود بهره وری سازمان را در پی خواهد داشت. آموزش، یادگیری و رشد نیروی انسانی در سازمان و مشارکت افراد در اداره سازمان علاوه بر بهبود بهره وری فرد موجب افزایش بهره وری در سازمان خواهد شد.

### بهره وری در سطح سازمانی

ارتقاء بهره وری موجب پایین آمدن ضایعات، از بین رفتن اسراف و کیفیت زندگی بهتر در استفاده از مواهب زندگی می شود. بهره وری در سطح سازمان نتیجه استفاده بهینه و موثر و کارآمد از منابع، تقلیل ضایعات، کاهش قیمت تمام شده، بهبود کیفیت، ارتقاء رضایت مشتریان، دلپذیری در محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بهتر بوده که نهایتاً موجب رشد و توسعه سازمان را به دنبال

خواهد داشت.

[www.SID.ir](http://www.SID.ir)



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

## بهره وری در سطح ملی

افزایش بهره وری تنها راه توسعه اقتصادی کشورها می باشد که موجب ارتقاء سطح رفاه زندگی یک ملت می گردد. تحولات معجزه آسای رشد و توسعه اقتصادی در کوتاه مدت در برخی از کشورها از جمله ژاپن، آلمان، چین و تعدادی از کشورهای شرق آسیا نتیجه افزایش بهره وری و استفاده بهینه، کارا و اثربخش آنها از منابع فیزیکی و انسانی کشورها نشان داده است (طاهری ۱۳۹۲).

عامل نیروی انسانی به عنوان یکی از سرمایه های با ارزش هرسازمان که از یک سوء به طور مستقیم در تولید کالا و خدمات شرکت می کند و از سوی دیگر به عنوان یک عامل ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل تولید شناخته شده و جایگاه ویژه ای در بین سایر عوامل دارد. بنابراین، بررسی عوامل موثر بر ارتقای بهره وری نیروی انسانی از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است. کارکنان سرمایه های با ارزش هر سازمان هستند. دستیابی به هدف های هر سازمان در گرو مدیریت درست این منابع با ارزش است. نیروی کار عامل مهم و موثر در بهره وری است. مجموعه ای از عوامل و ارزشهای حاکم بر سازمان، بر روی بهره وری نیروی کار موثر هستند.

تا اوایل ۱۹۵۰ تصور می شد که عامل اساسی و عمده در پیشرفت کشورها وجود سرمایه های فیزیکی و مادی بوده و دلیل عقب ماندگی کشورهای درحال توسعه کمبود این منابع می باشد و به همین علت این کشورها در صدد جذب و به دست

آوردن سرمایه های مادی تلاش کردند و این عمل باعث وابستگی بیشتر و تخریب بنیان های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی این کشورها شد (زارعی متین، ۱۳۹۱). امروزه مسلم شده آنچه توسعه ی پایدار را به دنبال دارد نهاد های اداری قوی و کارآمد است و این نهادها از سرمایه های انسانی کارآمد، متخصص و قوی برخوردارند. امروزه تاکید رشد بر سرمایه های انسانی است و اعتلای کیفیت نیروی کار یکی از راه های اساسی افزایش بهره وری و تسریع رشد اقتصادی است و به عبارت دیگر نیروی انسانی مهمترین عامل بهره وری می باشد (کاشانی، ۱۳۹۱).

## عوامل موثر در بهره وری

### ➤ شناخت و توجیه شغل

هریک از کارکنان باید از آنچه که باید انجام دهند، زمان و چگونگی انجام آن شناخت خوبی داشته باشند. برای افزایش شناخت خوب کار، کارکنان نیاز دارند از هدف های بلند مدت، اولویت ها و چگونگی کسب هر یک از آنها آگاهی داشته باشند، آنها باید بدانند چه هدف هایی در چه مواقعی بیشترین اولویت را دارد.

### ➤ حمایت سازمانی

منظور، حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام دادن موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارتند از بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است.

### ➤ بازخورد عملکرد

منظور از این نوع بازخورد، ارائه غیر رسمی عملکرد روزانه فرد به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره ای است. یک فرایند بازخورد موثر، کارکنان را در جریان چگونگی کارشان بریک مبنای منظم قرار می دهد.

### ➤ مشارکت

مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت های گروهی است که آنان را برمی انگیزد تا سازمان را برای دستیابی به هدف های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند.

➤ بهره وری نیروی انسانی

بهره وری نیروی انسانی عبارت است از استفاده ی بهینه از نیروی انسانی در جهت پیشبرد اهداف سازمان و چگونگی استفاده کردن از جوانان ، میانسالان و حتی بازنشستگان (اعتمادی، ۱۳۷۹) .

عوامل موثر در کاهش بهره وری

مهمترین و عمده ترین عامل کاهش بهره وری منابع انسانی نامتوازن بودن درآمد و هزینه است که مهمترین عامل در انگیزش منابع انسانی است (استادزاده) .

❖ وجود تبعیض بین کارکنان

❖ نا امنی شغلی

❖ موفق نبودن و بی میلی بر برنامه ریزی های میان مدت و بلند مدت

❖ مساعد نبودن محیط کاری مناسب

❖ عدم توجه به نیاز های واجب کارکنان

❖ کنترل نکردن

❖ ناهماهنگی رشته تحصیلی و شغلی

❖ استفاده نکردن از تخصص ها در مشاغل مربوط

❖ بی برنامه گی مدیریت

❖ فقدان کارآموزی

❖ ناهماهنگی استعداد های فردی و شغلی

## اجزاء اصلی بهره وری

کارایی و اثر بخشی ( کار آمدی ) دو جزء اصلی بهره وری را تشکیل می دهند. به عبارت دیگر کارایی مهارت استفاده بهینه از معادل گرفته اند . سنجش « درست انجام دادن کار » منابع ( نیروی انسانی ، ماشین آلات ، مواد و ...) است و از این جهت آنرا با کارایی عملکرد از طریق اندازه گیری نسبت بین ستادهای به دست آمده واقعی ( اعم از کالا و خدمات ) به نهاده های استفاده شده ( انسانی و غیر انسانی ) می باشد . همچنین کارایی به صورت نسبت منافع استفاده شده به منافع برنامه ریزی شده برای استفاده و نسبت عملکرد به استاندارد عملکرد نیز تعریف شده است . اثر بخشی به عنوان یک شاخص نیل به اهداف سازمانی مطرح است . در این باره باید در تعریف هدف، دقت شود که به نحوی که هدف نه غیر واقعی و نه غیر قابل دسترس و نه ساده نیز تعریف کرده اند . اثر بخشی عملکرد عبارت است « کار درست انجام دادن » و در دسترس تعیین شود . اثر بخشی را به صورت از اندازه گیری ستاده ها بر اساس میزان برآورده شدن اهداف . در سازمان و یا جامعه نیز افراد می توانند دارای تصویری یکسان و مشترک که خواست و آرزو یا ایده و آرمان همه اعضاء می باشد .



داشتن آرمان به حدی در موفقیت و ارتقاء بهره وری در سطوح گوناگون اهمیت دارد که بسیاری از محققان آن را در کنار عمل قرار می دهند. بدین معنی که داشتن آرمان و عمل دو شرط اساسی بهره وری است.

## ابعاد فرآیند مدیریت دانش

چرخه مدیریت دانش اغلب به مراحل ۳ تا ۸ فرآیندی تقسیم می شود، ولی محققان ابعاد و معیارهای ارزیابی گوناگونی را برای مدیریت دانش ارائه کرده اند. برای مثال مارکوارد تشخیص داده است که مدیریت دانش شامل چهار بعد می باشد: کسب دانش، خلق دانش، ذخیره سازی دانش، انتقال و استفاده از دانش. به گونه مشابه هوی و میسکل معتقدند که ارزیابی اثربخشی فعالیت مدیریت دانش می تواند در چهار بعد: اثربخشی پذیرش دانش، اثربخشی دستیابی به دانش، اثربخشی یکپارچگی دانش و اثربخشی بالقوه دانش طبقه بندی شود. علاوه بر این، گولد بیان کرد که ابعاد فرآیندی دانش در ارتباط با فرآیندهای کسب، تبدیل و کاربرد دانش می باشد. همچنین چرخه فرآیندی مدیریت دانش به هفت بعد گوناگون تقسیم می شود: ۱- خلق دانش ۲- تسخیر دانش ۳- ذخیره و سازمان دهی دانش ۴- انتشار و تسهیم دانش ۵- تبدیل دانش ۶- به کار بردن دانش ۷- حفظ و نگهداری دانش (الوانی).

الوانی مدیریت دانش را فرآیند جذب و اخذ دانش به وسیله متخصصان، کارشناسان و افراد حرفه ای در سازمان می داند که نتایج آن موجب می شود این گروه در مقابل مدیریت سازمان از قدرت، اعتبار و استقلال برخوردار شوند و دانش خود را به ازای مناسبی در اختیار مدیریت قرار دهند. مدیریت دانش عرصه ای است که مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می کنند و حالت مطلوب زمانی به وجود می آید که این دانش در جهت اهداف سازمان ذخیره، بازیابی و به کار گرفته شود.

## مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی و مدیریت دانش هر دو نقش اساسی و استراتژیک در موفقیت سازمان دارند. سازمان را قادر می سازند تا سریع تر و مؤثرتر از رقبای خود به تحصیل و کارگیری دانش بپردازند، که این مهم منجر به خلق مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می شود. مدیریت دانش به عنوان یک ابزار برای یادگیری سازمانی مورد توجه قرار می گیرد. می توان به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با توجه به تفکر سیستمی نگاه کرد که دانش و اطلاعات درون و بیرون سازمان

ورودی های سیستم مدیریت دانش به منزله فرایند و یادگیری سازمانی خروجی این سیستم محسوب می شوند. با توجه به نوع سطوح یادگیری سازمان فرآیند مدیریت دانش می تواند یک یا چند زیر فرآیند و یا به طور ضعیف یا قوی داشته باشد.

فرآیند یادگیری سازمانی به شرح زیر است

کسب دانش

یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان دانش لازم را کسب کند. کسب دانش و حقایق از طریق کنترل محیط استفاده از سیستم های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، اجرا آموزش و مانند این ها صورت می گیرد. یادگیری از طریق دانش موجود تجدیدنظر در ساختارهای دانش قبلی و ساختن نظریه ها و یا تجدیدنظر در آن ها تحقق پیدا می کند.



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

اشتراک گذاشتن دانشبین افراد و واحدها

تفسیر و خلق مجدد: برای اینکه دانش مشترک مورداستفاده قرار گیرند باید تحلیل و تفسیر شوند و فرایندی است که از آن معانی قابل فهم و مشترکی پیدا می کنند.

حافظه سازمانی

حافظه سازمانی به مخزنی اشاره دارد که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می شود و عوامل زیادی در ایجاد حافظه سازمانی دخالت دارند و به دو قسمت تقسیم شده است:

الف) بخشی از حافظه سازمانی در ذهن افرادی است که بر اساس تجربه خود به کسب دانش نائل می شوند.

ب) بخشی از حافظه سازمانی در فرهنگ سازمانی نهفته است، زیرا فرهنگ سازمانی شامل تجربه گذشته است که افراد را تحت تأثیر قرار می دهد (تفرشی و همکاران (۱۳۸).

## رویکردهای مدیریت دانش

دانپورت و پروساک (۱۹۹۸) معتقدند مدیریت دانش دارای رویکرد سازمانی هست به نقل از ناکاموری (۲۰۰۸) دو رویکرد متفاوت به مدیریت دانش در سازمان وجود دارد که یکی بر انسان به عنوان عنصر کلیدی تأکید دارد.

تومی با نگاهی فلسفی رویکردهای مدیریت دانش را به دو نسل تقسیم می کند که در نسل اول مدیریت دانش در سازمان ها بر جامعه ی اطلاعاتی منابع اطلاعاتی و سرمایه ی هوشی تأکید داشته است. اما با طرح دیدگاه های وابسته به دیدگاه سیستم مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی نسل دوم رویکردهای مدیریت دانشی پدید آمدند که بر مفاهیمی نظیر دانش ضمنی یادگیری اجتماعی و دانش ضمنی مبتنی بر موقعیت تمرکز دارد (مهرعلی زاده عبدی تورین و ارنسون در کتاب سیستم های حمایت از تصمیم خود دو رویکرد اصلی برای مدیریت دانش تعریف می کنند).

رویکرد فرایند محور که دانش سازمانی را از طریق کنترل های رسمی فرایندها و فناوری ها کدگذاری می کند. در مقابل رویکرد فعالیت محور که کنترل های رسمی فرایندها و فناوری ها را برای انتقال دانش سازمانی که نوعاً ضمنی می باشد مناسب نمی دانند. با توجه به ناکارآمدی رویکردهای مبتنی بر فناوری اطلاعات و همچنین اهمیت دانایی و دانش ورزی در بقاء سازمانی نسل سوم مدیریت دانش که ماهیت اجتماعی و انسانی سازمان را مدنظر قرار می دهد سر برآورد این نسل مدیریت دانش را با فلسفه ی سازمان استراتژی، اهداف شیوه ها و نظام ها و روبه های سازمانی یکپارچه می کند (ویبگ).

## چرخه مدیریت دانش

اولین جز چرخه دانش داده است. داده و اطلاعات در بسیاری از موارد به جای یکدیگر مورداستفاده قرار می گیرند، درحالی که مترادف هم نیستند. داده ها واقعیت هایی خام هستند که به شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر، اصوات و ... قابل دسترس می باشند و به تنهایی معنا و مفهومی را به ذهن متبادر نمی کنند. به طور مثال 25 یک داده است، مشخص نیست که 25 صرفاً یک عدد است، اشاره به سن کسی دارد، مبلغی را نشان می دهد و ... یا فهرستی از کارکنان یک سازمان نمونه ای از یک سیستم مدیریت داده است. چنانچه





# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

داده ها مورد تفسیر و ارزیابی قرار گیرند به اطلاعات تبدیل می شوند. در واقع اطلاعات مجموعه ای از داده های مرتبط و سازماندهی شده می باشند که مورد تعبیر و تفسیر قرار گرفته اند و معنا و مفهوم مشخصی را به ذهن می رسانند. وقتی مشخص شود 25 سن احمد (زمینه داده مورد نظر به آن افزوده شده باشد) اطلاعات حاصل می شود یا فهرستی از کارکنان سازمان که دارای مدرک کارشناسی بوده و بین 5 تا 10 سال در سازمان مشغول به کارند، نمونه ای از یک سیستم مدیریت اطلاعات می باشد. با تعاریف فوق می توان تعریفی ساختاری و علمی از داده و اطلاعات به دست آورد. داده ها مقادیر صفت خاصه موجودیت های مختلف می باشند (مختاری نبی، 1383) هنگامی که اسم صفت خاصه در کنار مقدار صفت خاصه قرار می گیرد، اطلاعات حاصل می شود.

داده عاملی است که در کامپیوتر ذخیره می شود و وقتی مورد پردازش قرار گرفت به اطلاعات تبدیل می گردد. در واقع می توان گفت آنچه به عنوان مقادیر صفت خاصه در پایگاه اطلاعاتی ذخیره می شود، چیزی جز داده نیست، اما هنگامی که هر یک از این مقادیر در پیوند با پرسش یا مسأله ای مورد تفسیر قرار می گیرند و زمینه اقدام به عملی یا عدم اقدام به عملی را فراهم می آورند، به اطلاعات تبدیل می شوند (دیانی).

البته این تمایز قائل شدن بین داده، اطلاعات و دانش تا حدود زیادی به خود کاربر مربوط است و این فرآیند تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش برگشت پذیر است. گام بعدی حرکت از دانش به سمت خرد است، در واقع از درک دانش خرد حاصل می شود و چنانچه خرد خویش را به کار ببندیم، مهارت به دست می آید و هنگامی که مهارت خود را با دیگر مهارت ها تلفیق می کنیم، تخصص حاصل می شود، و سرانجام زمانی که بر تخصص خود تسلط پیدا کردیم، خبرگی می یابیم. صاحب نظران دانش را به دودسته تقسیم می کنند

## ➤ دانش صریح

دانش صریح یا آشکار دانشی است که به آسانی قابل انتقال می باشد و می توان آن را به کمک یک سری از نشانه ها مثل حروف، اعداد و ... در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار، پایگاه داده ... مدون و کدگذاری کرد. به همین دلیل به اشتراک گذاری دانش صریح به راحتی امکان پذیر است. معمولاً دانش صریح در سازمان ها به شکل قوانین، رویه های کاری، برنامه های روزمره و ... درمی آیند که بر اساس آن ها هر یک از کارکنان به انجام وظایف خود مشغول اند.

## ➤ دانش ضمنی

دانش ضمنی یا پنهان دانشی است ذهنی و شخصی که به آسانی قابل بیان، انتقال، اشتراک و فرموله کردن نیست. بینش، بصیرت، شعور و درک هر شخص، ترفندها و فوت و فن های به کاررفته توسط هر کس در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. دانش ضمنی به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می آید. در بسیاری از سازمان ها برای بهبود سطح عملکرد سازمان ناگزیر به استفاده از دانش ضمنی پرسنل در کنار دانش صریح آن ها می باشیم. بدین منظور باید فضای مناسب برای انتقال این دانش و ایجاد ارتباط کارکنان با یکدیگر فراهم شود، چراکه دانش ضمنی اغلب از طریق زبان، بدن و نمایش فیزیکی مهارت ها انتقال می یابد.

نوناکا و تاکوچی برای خلق دانش در هر سازمانی چهار الگو در نظر گرفته اند

۱- از دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی کردن) زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک

می گذارند؛ مثلاً از طریق ارتباط رودررو.



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

۲- از دانش ضمنی به دانش صریح ( بیرونی سازی ) کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد؛ مثلا از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، دانش ضمنی خود را به شکل ملموس درآوریم.

۳- از دانش صریح به دانش صریح ( ترکیب ) ترکیب بخش های مختلف دانش صریح و ارائه آن به شکلی تازه؛ مثلا اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش ها و دپارتمان های مختلف سازمان گرفته و جمع آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم.

۴- از دانش صریح به دانش ضمنی ( درونی سازی ) زمانی که افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدیدنظر در آن استفاده می کنند.

## اجرای مدیریت دانش

برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمان باید به عواملی از جمله ساختار سازمان، تکنولوژی های موجود در سازمان و فرهنگ سازمانی توجه نمود . در حین برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف سازمانی باید به مدیریت دانش در سازمان موردنظر توجه شود؛ این بدین معناست که در تدوین برنامه های استراتژیک هر سازمان باید به سرمایه های دانش موجود در سازمان نیز پرداخت . بدین منظور تیم های دانش در سازمان به وجود می آیند که نقش بسزایی در عملی کردن مدیریت دانش در سازمان ایفا می کنند. در واقع تیم های دانش در هر سازمانی چرخه دانش را در آن سازمان به حرکت درمی آورند و به تولید، سازمان دهی، ذخیره و اشتراک دانش در سطح سازمان کمک می کنند. هر سازمانی می تواند سیاست های خاصی در قبال کارکنانی که در اشتراک دانش شرکت می کنند داشته باشد. از جمله ی این سیاست ها ارائه پاداش به کارکنان بر اساس میزان به اشتراک گذاری دانششان در سازمان است. این امر می تواند باعث افزایش انگیزه کارکنان در تسهیم دانش خود شود. لازم به یادآوری است که ارزشیابی دانش نیز باید جز برنامه های سازمان گنجانده شود تا میزان اثربخش بودن دانش مشخص شود . مسلما گنجاندن مدیریت دانش در برنامه های استراتژیک سازمان به تنهایی در عملی کردن و اجرای مدیریت دانش کافی نیست. در دنیای امروز ما ناگزیر به استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان خود هستیم. علاوه بر توجه به مدیریت دانش در ساختار سازمان و استفاده از تکنولوژی های موجود در سازمان، برای عملی کردن مدیریت دانش به عامل بسیار مهم دیگری نیز نیاز است، که به نظر می رسد بدون توجه به این عامل علی - رغم توجه به دو عامل قبلی موفقیت در اجرای مدیریت دانش منتفی باشد. این عامل مهم فرهنگ سازمانی نام دارد. برای موفقیت در اجرای مدیریت دانش یکی از مهم ترین قدم ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک تک پرسنل نسبت به اشتراک دانش تغییر یابد. هنوز در بسیاری از سازمان ها بعضی از کارکنان بر این عقیده هستند که دانش منحصر به فرد آن ها در افزایش سطح عملکرد شخصی آن ها مؤثر بوده و با اشتراک دانش، موقعیت خود را در سازمان به خطر می اندازد.

## بهره وری و مدیریت دانش

یکی از اساسی ترین سوالات در زمینه استراتژی منابع انسانی که برای مدیران مؤسسه مطرح می شود اینست که مدیریت منابع انسانی هر سازمان چگونه می تواند کارآمدتر شود؟ به این منظور جهت بهبود عملکرد شرکت در صنعت مربوطه و حتی به دست آوردن مزیت



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

رقابتی پایدار چه کارهایی در مدیریت منابع انسانی می توان انجام داد؟ در هر سازمان بهره وری از جمله ساز و کارهایی است که دائما باید مورد توجه و نظر سازمان باشد. این بخاطر این است که در بهره وری مزیت رقابتی حاصل می شود. آنچه که در سازمان اساس بهره وری است انسانهای فرهیخته و دانش آفرین است که با درایت و توان تبدیل فکر به کالا و محصول و خدمت را دارند. زیرا اساس بهره وری در سازمان، بهره وری در فکر و اندیشه است.

( دانپورت 2011 ).

امروزه مزیت رقابتی سازمان ها در منابع انسانی فرهیخته و توسعه یافته است و این به خاطر آنست که تجهیزات مواد و امکانات فیزیکی، دارای حد مشخصی است و قابلیت تبدیل شدن آن به مزیت پایدار محدود است ولی آنچه دارای قابلیت نامحدود بوده و ماندگاری پایدار در بازار رقابت تضمین میکند منابع انسانی است ( عدلی، 1389). در سازمان ها، کارکنان زیادی وجود دارند و در صورتی که قابلیتها، تفکر، ذهنیت و مجموعه توانمندی های کارکنان به عملکرد مطلوب تبدیل شود، سازمان شاداب، سودآور و برتر خواهد بود یکی از روش ها، به کارگیری اصول مدیریت دانشی در سازمان هاست که از این طریق بتوان انسان هایی توسعه یافته و بالنده پرورش داد که بتوانند مزیت های پایدار برای سازمان ایجاد نمایند چون در فرآیند بهره وری آنچه نقش اساسی در بهره وری دارد، وادار نمودن کارکنانی است که بتوانند ظرفیتهای جدید ایجاد نمایند ( دانپورت 2011).

11

## نتیجه گیری

هدف بررسی مدیریت دانش و نقش آن در بهره وری کارکنان میباشد. تشکیل فلسفه وجودی هر سازمان اجتماعی، برای رسیدن به هدف خاصی می باشد، قطعا برای رسیدن به این هدف و آرمانها نیز یک سلاح رقابتی خاصی را میطلبند. جهان کنونی جهان تحول هاست، و موقعیت فعلی نیز با نظریه انتخاب طبیعی داروینسم به خوبی سنخیت دارد.

بعبارتی دیگر هر سازمانی نتواند از سلاحها و ابزار منحصر به فرد استفاده کنند محکوم به فناست و از گردونه رقابتها حذف میشوند. ما در انجام دادن این تحقیق، به این نتیجه رسیدیم که رمز موفقیت یک سازمان در بهره وری کارکنان و منابع وجودی آن میباشد. برای بهره وری کارکنان نیز تمهیداتی باید صورت گیرد تا به شکل مطلوب، بهره وری به تحقق بپیوندد. برای تحقق این امر، دانش و یادگیری آن توسط مدیران عالی هر سازمانی، به خوبی مهیا گردد تا با ارائه و به روزرسانی مطالب سازمانها بتوانند خود را با تغییرات وفق دهند. و کلام آخر اینکه بین مدیریت دانش و بهره وری کارکنان رابطه ی مستقیمی وجود دارد، و در نبود یا ضعف مدیریت دانش قطعا بهره وری نیز به تحقق نخواهد پیوست.

باتوجه به تغییرات روزافزون شرایط و به طبع آن غیر قابل پیش بینی بودن شرایط آتی سازمان و همچنین ناپایدار شدن وضعیت محیطی هر سازمان به دلیل تغییرات تکنولوژیکی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و در نهایت تاثیر پذیری اجتناب ناپذیر سازمان از این تغییرات، سازمان ها بیش از پیش به دنبال راهکارهایی برای بهره وری بیشتر و رسیدن به شرایط پایدار و امن می باشند. توجه به نیروی انسانی، آموزش و رشد کارکنان سازمان، کوشش در ایجاد روحیه و انگیزه، برانگیختن قوه خلاقیت و ابتکار، کسب مشارکت افراد به منظور دستیابی به اهداف و مأموریت های سازمان باعث رشد کارایی و افزایش بهره وری در سازمان می شود. بنابراین بهره وری در سازمان نیازمند توجه به خواسته ها و نیاز های کارکنان و همسویی این نیازها با اهداف سازمانی است. آموزش نیروی انسانی شامل



# سومین همایش بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

فراهم آوردن امکانات تحصیل در دوره های مقدماتی بالاتر ، کسب مهارت های فنی ، آموزش های نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان می باشد. بی تردید یکی از عواملی که تاثیر زیادی بر بهره وری دارد و می تواند در بهبود و افزایش آن نقش مهمی داشته باشد آموزش است.

## منابع

- ۱- دانپورت و پروساک ( 1389 ) ، مدیریت دانش، ترجمه : رحمان سرشت، جلد اول، تهران : نشر ساپکو
  - ۲- مختاری نبی، ابراهیم " . تحول نقش کتابداران و متخصصان اطلاع رسانی در مدیریت دانش . " مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران . دوره دوم، 2 ، اردیبهشت. 1383
  - ۳- رادینگ، آلن . ( 1383 ) مدیریت دانش . ترجمه دکتر مجد حسین لطیفی . چاپ اول، انتشارات سمت
  - ۴- داوینپورت، تامس اچ و پروساک، لارنس . ( 1379 ) مدیریت دانش . ترجمه حسین رحمان سرشت. چاپ اول، انتشارات طراحی مهندسی و تأمین قطعات خودرو ایران ( ساپکو).
  - ۵- عدلی، فریبا ( 1389 ) ، مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، تهران : انتشارات فراشناختی اندیشه.
  - ۶- الوانی، سید مهدی، ، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی
  - ۶- نجف بیگی، رضا، ۰۸۳۱ ، سازمان و مدیریت چاپ اول . تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
  - ۷- ابطحی، سید حسین، کاظمی، بابک، ۰۸۳۱ ، بهره وری ، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی
  - ۸- اعتمادی، مهدی، ۰۸۳۱ ، عوامل موثر در ارتقای بهره وری در صنعت، مجله دانش مدیریت ، سال سیزدهم، ۰۱ ، ۳۱،
  - ۹- طاهری، شهنام، ۰۸۳۳ ، بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان ها، مدیریت فراگیر ، تهران ، نشر هستان.
  - ۱۰- زارعی متین، حسن، ۰۸۱۰ ، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، چاپ چهارم، تهران نشر آگه.
  - ۱۱- کاشانی، مجید، ۰۸۱۰ ، تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره وری، پایان نامه.
  - ۱۲- امامی میبدی، ۰۸۳۱ ، اصول اندازه گیری کارایی و بهره وری، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
  - ۱۳- استاد زاده، مریم، ۰۸۳۳ ، عوامل موثر بر کاهش و افزایش بهره وری، فصلنامه دانشگاه آزاد خراسان رضوی. شماره ۱۸ ، زمستان.
- 14-WIIG, KARL (1999). knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in a long History: European Management Journal.
- ۱۵- WIIG, KARL (1999). "Successful knowledge management" European Management Journal.
- 16--Davenport, T.H.(2011), some principles of knowledge Management, www.Bus.Utexas.Edu/Kman/Kmprin.Htm.