

به نام آنکه جان را فکرت آموخت

مدیریت دانش در سازمان ها



ارائه در: دانشگاه فردوسی مشهد

برای دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات گرایش مدیریت دانش

مدرس: مصطفی جهانگیر (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

ابزارها و روش های اشتراک دانش ۱

2

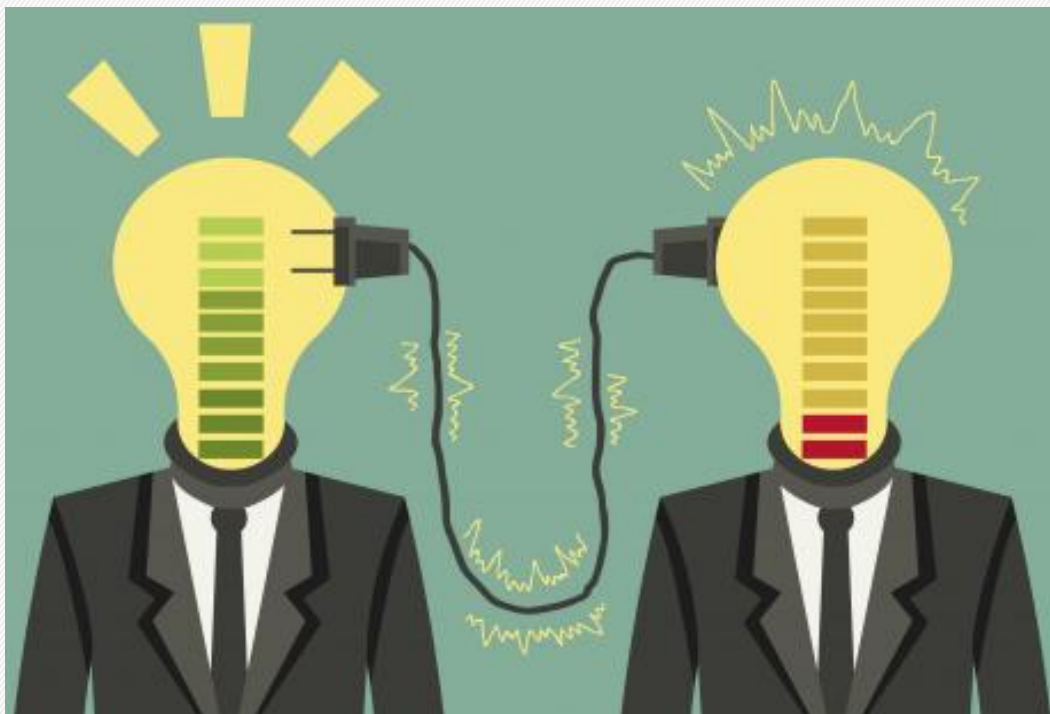
اشتراک دانش چیست؟

مترادف های اشتراک دانش

- توزیع دانش
- تسهیم دانش
- تبادل دانش
- انتقال دانش

تعریف اشتراک دانش

- فرآیندی است که در آن دانش در بین افراد یا توزیع کاری توزیع می شود.
- فرآیندی که از طریق آن افرادتان به تبادل دو جانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته، و دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می گردد.



چرا اشتراک دانش مهم است؟

چرا اشتراک دانش مهم است؟

دانش در صورتی می‌تواند به نفع کل سازمان مورد استفاده قرار گیرند که در دسترس افرادی قرار داده شوند که باید تصمیمات را اتخاذ کنند.

عملکرد سازمان هنگامی بهبود می‌یابد که کارکنان دانش‌هایی که آموخته‌اند و تجربیاتی که کسب کرده‌اند را با یکدیگر به اشتراک بگذارند.

به عنوان مکانیزمی عمل می‌کند که تشکیل دانش جدید را تسریع نموده و دانش قدیمی را اصلاح می‌کند.

نیاز نیست که هر کسی، هر چیزی را بداند. بین توزیع موثر دانش و پخش کردن بی هدف هر تکه دانش میان همه‌ی کارکنان، تفاوت وجود دارد.

چرا اشتراک دانش مهم است؟

اگر دانش کارکنان در سازمان به اشتراک گذاشته نشود، در صورت خروج این افراد از سازمان، دانش آنها به خارج از سازمان منتقل می‌شود که حتی می‌تواند فرصت‌های بهتر را برای سازمان‌های رقیب فراهم کند.

چالشی که وجود دارد این است که دانش قدرت است و برخی افراد سازمان مایل نیستند آنچه را که موجب اقتدار خود می‌دانند، در اختیار دیگران قرار دهند.

به یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی منجر می‌شود و خلاقیت را توسعه می‌دهد.



اشتراک دانش از چه ابعادی تشکیل شده است؟

اشتراک دانش از چه ابعادی تشکیل شده است؟

9

اشتراک بهترین شیوه‌ها Sharing best practice

- به محض این که بهترین شیوه انجام یک کار را متوجه شد فوراً همکاران خود را در جریان آن قرار می‌دهد.
- زمانی که همکاران وی در خصوص بهترین شیوه‌های انجام کار از او سوال می‌کنند به سرعت به آنها پاسخ می‌دهد.

اشتراک اشتباهات Sharing mistakes

- تجربیات حاصل از اشتباهات کاری خود را در جلسات بحث و گفتگو به اشتراک می‌گذارد.
- مشکلی ندارد که همکاران خود را در جریان اشتباهات کاری‌اش قرار دهد.



چه موانعی در مقابل رفتار اشتراک دانش کارکنان هست؟

افراد، دانش خود را، خودبه‌خود به دیگران منتقل نمی‌کنند.

کارکنان اغلب می‌ترسند که اگر دانش خود را به دیگران منتقل کنند، موقعیت شغلی آن‌ها در سازمان به خطر خواهد افتاد.

بسیار مهم است که کارکنان احساس کنند ارزش و مقام آن‌ها با به اشتراک‌گذاری دانش یا تخصصشان، نه تنها کاسته نمی‌شود، بلکه بیشتر نیز می‌شود.

اشتراک دانش موجب تغییر می‌شود و خطر روش‌های جدید و انواع جدیدی از مسئولیت را افزایش می‌دهد.

بسیاری از کارکنان ممکن است اشتراک دانش را کار زیاد برای خود با بازده مثبت اندک تلقی کنند.

جایی که دانش به عنوان یک پایه قدرت عمل می‌کند، اگر اشتراک دانش، موقعیت مالک خود را ضعیف کند، اشتراک دانش اتفاق نمی‌افتد.

قراردادن دانش در دستان کارکنان و دادن اقتدار به آنها جهت تصمیم‌گیری و اقدام به‌طور مستقل بر اساس آن دانش، برای مدیران میانی کلاسیک خیلی خوشایند نخواهد بود.

مانع عدم اعتماد

یک فضای اعتماد برای اشتراک موثر دانش ضروری است.

اگر یک شرکت به منظور کاهش وابستگی به متخصصان خود در آینده، یا به منظور اخراج آنها، دانش حیاتی آنها را بدزدد. اعتماد مورد نیاز برای تلاش بعدی در جهت اشتراک گذاری دانش، از بین خواهد رفت.

سازمان باید به وسیله ربط دادن اشتراک دانش به دستمزد و تشویقی‌ها، اعتماد مالکان دانش را جلب کند.

چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید؟

15

از سبک رهبری مناسب برای توسعه رفتار اشتراک دانش استفاده کنید

- سبک های رهبری مناسب برای اشتراک دانش: نوآور، مربی، تسهیل‌گر، تحول‌آفرین
- سبک های رهبری نامناسب برای اشتراک دانش: رهبری خودکامه

به کارکنان دارای رفتار اشتراک دانش پاداش دهید.

تعهد سازمانی **Organizational commitment** کارکنانتان را تقویت کنید.

- تعهد سازمانی: درجه‌نسبی تعیین هویت فرد با سازمان، مشارکت و درگیری او در سازمان، و تلاش و کوشش وی به منظور نیل به اهداف و موفقیت سازمان

چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید؟

16

محیطی مملو از اعتماد سازمانی **Organizational trust** ایجاد کنید.

نگرش مثبت **Positive attitude** و تمایل **Intention** به اشتراک دانش را بهبود بخشید.

- نگرش نسبت به اشتراک دانش، مهم‌ترین قسمت سیستم شناختی است که بر روی تمایل افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش تأثیر می‌گذارد.
- چون افراد به‌طور معمول کاری را انجام می‌دهند که تمایل دارند، انتظار می‌رود افراد زمانی علاقه‌مند به اشتراک دانش باشند که تمایل و گرایش مثبتی نسبت به آن پیدا کنند.

چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید؟

17

شکل‌گیری گروه اجتماعی در بین افرادتان را تسهیل کنید

- کارمندانی که با یکدیگر در قالب گروه اجتماعی ارتباط ندارند، نسبت به اشتراک‌گذاری اشتباهات بی‌میل‌اند.
- در حالی که کارمندان با روابط خوب، دانش، تجربه و اشتباهات کاری را داوطلبانه و با میل بیشتری به اشتراک می‌گذارند.

چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید؟

به توسعه فرهنگ سازمانی دانش‌گرا Knowledge-oriented
organizational culture در سازمانتان کمک کنید.

- اگر محیط شما افراد را به اشتراک دانش تشویق کند، در حالی که زمینه‌های فرهنگی لازم را فراهم نکرده باشد، فرآیند اشتراک دانش در سازمانتان به شکست می‌انجامد.
- برای ارتقای فرهنگ گشودگی در سازمان باید اقدامات و نشانه‌هایی که موجب اختلاف موقعیت‌ها می‌شود، مانند سالن غذاخوری مدیران و یا فضای پارک اختصاصی، از بین ببرند.
- فرهنگی که در آن افراد آزادند که تجربه کنند، ریسک کنند، اشتباه کنند و همه این‌ها موجب تشویق فرهنگ گشودگی و در نتیجه آن، رفتار اشتراک دانش می‌شود.
- فرهنگی که در آن خلاقیت و نوآوری ارزش محسوب می‌شود.

چگونه کارکنان خود را به اشتراک‌گذاری دانش ترغیب کنید؟

از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دانش‌محور Knowledge-center human resource management استفاده کنید.

- برای جذب، افرادی را انتخاب کنید که تمایل بالایی به اشتراک دانش دارند.
- از سیستم پاداش‌دهی و جبران خدمات به عنوان ابزاری برای افزایش و حفظ رفتارهای مطلوب کارکنان در ارتباط با اشتراک دانش، استفاده کنید.
- با ایجاد کار گروهی در سازمانتان می‌توانید افراد را به اشتراک دانش ترغیب نمایید.
- کارمندان فرصتی برای انتقال دانش و تجربیات خود در حین آموزش‌های سازمانی با یکدیگر دارند.



چگونه وضعیت رفتار اشتراک دانش
کارکنان خود را بسنجیم؟

چگونه وضعیت رفتار اشتراک دانش کارکنان خود را بسنجیم؟

21

سوالات ۱ تا ۴ مربوط به بعد اشتراک گذاری بهترین شیوه‌ها و پرسش‌های ۵ تا ۷ مربوط به بعد اشتراک گذاری اشتباهات است.

نمره هر سوال با توجه به گزینه انتخابی محاسبه می‌شود، به این صورت که بسیار زیاد ۵ امتیاز، زیاد ۴ امتیاز، متوسط ۳ امتیاز، کم ۲ امتیاز و بسیار کم ۱ امتیاز محسوب می‌شود.

چگونه وضعیت رفتار اشتراک دانش کارکنان خود را بسنجیم؟

بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	گویه‌ها	ردیف
					زمان زیادی را برای انتقال اطلاعات درباره بهترین شیوه‌های انجام کار به همکارانم صرف می‌کنم.	۱
					به محض این‌که بهترین شیوه انجام کار را متوجه شدم، فوراً همکارانم را در جریان قرار می‌دهم.	۲
					در بیشتر وقت‌ها، بهترین شیوه‌های انجام کار را در برخوردها و ارتباطات غیررسمی با همکاران در میان می‌گذارم.	۳
					زمانی‌که همکارانم در خصوص بهترین شیوه‌های انجام کار از من سؤال می‌کنند، به سرعت به آن‌ها پاسخ می‌دهم.	۴
					اغلب خطاها و اشتباهات کاری روزانه خود را با همکاران در میان می‌گذارم.	۵
					اغلب تجربیات حاصل از اشتباهات کاری خود را در جلسات به اشتراک می‌گذارم.	۶
					مشکلی ندارم که همکاران را در جریان اشتباهات کاری خود قرار دهم.	۷