

چگونه می توان مدیریت دانش را به کار گرفت ؟

زکیه پیری* دکتر سعید آصفزاده**

How Knowledge Management (KM) can be applied to healthcare organizations?

Z Piri☆ S Asefzadeh

*Abstract

Information and its increasing effective use in decision making has caused the emergence of KM. The core reasons leading to emergence of KM are: (1) The shift from the dominancy of tangible assets era to intellectual capital era, (2) The dramatic increases in the volume of information, its electronic storage and increased access to information in general, and (3) The demographical changes accompanied with the danger of losing people through retirements. Initially, information technology departments were the focus of KM initiatives, however, as the focus moved to people's expertise, other departments became increasingly involved. Six strategies have been offered as KM strategies. These are the Knowledge Strategy as Business Strategy, the Intellectual Asset Management Strategy, the Personal Knowledge Asset Responsibility Strategy, the Knowledge Creation Strategy, the Knowledge Transfer Strategy, and the Customer-Focused Knowledge Strategy. To find theoretical concepts of KM and its applicability in healthcare organizations, different knowledge management-associated journals such as the Information Research and the Knowledge Management Practice journals, published since 1990, were examined. Search engines such as the Science Direct and the Emerald were also used for hunting internet sources.

Keywords: Knowledge Management, Strategy, Healthcare Organizations

* چکیده

طی دو دهه اخیر افزایش حجم اطلاعات در سازمانها و لزوم استفاده مؤثر از آنها در تصمیم‌های سازمانی، باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت دانش شده است. چهار عامل عمده را در ظهور مدیریت دانش مؤثر دانسته‌اند: (۱) گذر از عصر سلطه سرمایه‌های مادی به سلطه سرمایه‌های فکری، (۲) افزایش خارق‌العاده در حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات، (۳) تغییر هرم سنی جمعیت و خطر از دست دادن دانش سازمانی به واسطه بازنشستگی کارکنان، (۴) تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها. فعالیت‌های مدیریت دانش ابتدا در بخش‌های سیستم‌های اطلاعاتی سازمانها متمرکز بود، اما با مد نظر قرار گرفتن مهارت و خبرگی کارکنان، توجه به سوی واحدهایی دیگر معطوف شد. تاکنون شش راهبرد مدیریت دانش ارائه شده است: راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار، راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری، راهبرد مسؤلیت برای سرمایه‌های دانش فردی، راهبرد خلق دانش، راهبرد انتقال دانش و راهبرد دانش مشتری-محور. این مطالعه به منظور جستجوی مفاهیم نظری و راهبردهای مدیریت دانش و کاربردی کردن آنها در سازمان‌های بهداشتی و درمانی انجام شد و منابع انتشار یافته در زمینه مدیریت دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی از قبیل Science Direct، Emerald و مجلات Information Management Research، Knowledge Management و Libri از سال ۱۹۹۰ تاکنون به صورت مرور منظم بررسی شدند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، راهبرد، سازمان‌های بهداشتی و درمانی

* دانشجوی دکتری (PhD) مدیریت اطلاعات بهداشتی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران

** استاد مدیریت بیمارستانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین

آدرس مکاتبه: تهران، خیابان بهرامی، دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی دانشگاه علوم پزشکی ایران، تلفن ۸۸۷۸۸۸۲۹

☆Email: Piri_444@yahoo.com

*** مقدمه :**

از دانش بشری هر ۳۳ سال دو برابر می‌شود، در حالی که ظرفیت فکری انسان‌ها هر ۱/۵ تا ۳ میلیون سال دو برابر می‌شود.^(۱) سازمان‌ها نیز از انباشتگی دانش بی‌بهره نبوده‌اند، به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌های سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت دانش شده است.^(۲) این امر ضرورت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی همچنین مدیریت فرایند دسترسی به دانش درست به گونه‌ای که کارایی و اثربخشی داشته باشد را نشان می‌دهد.^(۳)

در عصر کنونی دانش، سازمان‌ها دریافته‌اند که در عصر کنونی دانش، عمر آنها تداوم نخواهد یافت مگر این که یک راهبرد برای مدیریت و ارزش‌گذاری دانش سازمانی خود داشته باشند.^(۳) لذا راهبردها و چرخه‌هایی برای اجرای مدیریت دانش ارائه شده است. با تحولات رخ داده در عرصه جهانی، اکنون توجه مدیران و نظریه‌پردازان مدیریت بیش از پیش به دارایی‌های فکری سازمان‌ها معطوف شده است. اما این که مدیریت دانش چیست؟ چه ضرورت‌هایی سبب بروز این پدیده شده است؟ و چگونه مدیریت دانش در سازمان‌ها به اجرا درمی‌آید؟ لزوم انجام این مطالعه را نشان می‌دهد. لذا در این مطالعه مروری منابع انتشار یافته در زمینه مدیریت دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی از قبیل ScienceDirect، Emerald و Knowledge Management Information Research و Libri از سال ۱۹۹۰ تاکنون بررسی شدند.

از نظر سیمین (۱۹۹۹) 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.^(۴) از نظر سی‌نت (۲۰۰۴) راه حل معمای تعریف مدیریت دانش آن است که آنچه را مدیریت دانش در آن مقوله نمی‌گنجد، حذف کنید.^(۵) گروهی نیز معتقدند که مدیریت دانش فن‌آوری نیست.^{(۶) (۱۰۹۸۷۶)} 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 سازمان را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می‌ورزد، به روشی که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذارده شود و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد.^{(۱۲) (۱۱)}

تاریخچه و علل پیدایش مدیریت دانش :

واتسون (۲۰۰۲) در کتاب خود به سه مرحله مشخص در تمدن بشری و چهارمین مرحله‌ای که اخیراً مطرح شده است، اشاره می‌کند که عبارتند از عصر کشاورزی، عصر صنعت و عصر اطلاعات که در اواخر قرن بیستم آغاز شد. وی پیش‌بینی می‌نماید که قرن بیست و یکم شاهد توسعه جوامع بر مبنای ایده‌ها و خلاقیت باشد.^(۱۳)

نخستین بار در سال ۱۹۸۶ کارل ویگ در کتاب خود از مدیریت دانش نام برد، اما قبل از وی پیتر دراگر، تافلر و سایرین نیز به طور ضمنی ظهور این پدیده را بشارت داده بودند.^(۱۴) به طور خلاصه چهار عامل عمده در به وجود آمدن این پدیده عبارتند از :

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در یک سازمان به کار می‌رود و توافق جمعی در مورد این که مدیریت دانش چیست، وجود ندارد. تعاریف زیادی برای مدیریت دانش منتشر شده است.

تعریف مدیریت دانش :

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در یک سازمان به کار می‌رود و توافق جمعی در مورد این که مدیریت دانش چیست، وجود ندارد. تعاریف زیادی برای مدیریت دانش منتشر شده است.

توجه واقع شد، سایر رشته‌ها و بخش‌ها نیز به تدریج درگیر شدند. در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فن‌آوری نگاه می‌شد و آن را یک فن‌آوری می‌پنداشتند. اما به تدریج سازمان‌ها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات مورد نیاز است. انسان‌ها در مقابل ابزارهای چاپی یا الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می‌گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است.^(۱۶ و ۱۵)

با توجه به مطالب فوق، در عمل اهداف مدیریت دانش را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

ایجاد انبار دانش، ارتقای دارایی‌های دانشی، بهینه‌سازی فضای دانشی و مدیریت دانش به عنوان یک دارایی.^(۱۷)

روش‌های اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها:

اگرچه در مورد تعریف مدیریت دانش و حیطه‌های آن توافق کلی وجود ندارد، اما متون مختلف در این نکته اتفاق نظر دارند که برای موقعیت‌ها و سازمان‌های متفاوت راهبردهای متفاوتی برای اجرای مدیریت دانش وجود دارد.

یک مطالعه اکتشافی با نگرستن به آنچه که واقعاً مردم را به اشتراک دانش تشویق می‌نماید، پیشنهاد می‌کند که نگرش مثبت نسبت به مشارکت و توقع سودمندی برای سازمان، نسبت به سیستم‌های پاداش بیرونی نتایج بهتری دارد.^(۱۸)

بررسی پنج شرکت موفق در استفاده از راهبردهای مدیریت دانش نشان داد که یک عامل کلیدی برای موفقیت، طراحی اقدامات مدیریت دانش به گونه‌ای است که با فرهنگ کنونی سازمان سازگار باشد، نه این که سعی کند فرهنگ سازمان را تغییر دهد تا با اقدامات مدیریت دانش هماهنگ شود.^(۱۹) به همین دلیل سازمان‌هایی که به تدریج مدیریت دانش را اجرا می‌کنند و با فرهنگ سازمانی همگام هستند، موفق‌تر از

(۱) دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی که سرمایه‌های یک سازمان اساساً سرمایه‌های قابل لمس و ملی بودند (امکانات تولید، ماشین، زمین و حتی نیروی کار ارزان) به سمت سازمان‌هایی که دارایی اصلی آنها غیر قابل لمس بوده و با دانش، خیرگی و توانایی برای خلاق سازی کارکنان آنها گره خورده است. از زمانی که حرفه‌ها به این نتیجه رسیدند که باید به طریقی دارایی خود را ارزش‌گذاری و هزینه‌ها را کنترل نمایند، دوره‌ای آغاز شد که امتیاز رقابتی بر خلق دانش و استفاده مؤثر از آن استوار گشت.

(۲) افزایش فوق‌العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات به طور کلی ارزش دانش را افزوده است؛ زیرا فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می‌کند، دانش همچنین ارزش بالایی پیدا می‌کند. زیرا به اقدام نزدیک‌تر است. اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی‌کند، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان‌هاست که به تصمیم و بنابراین به اقدام می‌انجامد.

(۳) تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی که فقط در منابع کمی به آن اشاره شده است. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که حجم زیادی از دانش مهم آنها در آستانه بازنشستگی است. این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اندازه‌گیری و اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می‌شود.

(۴) تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد.^(۵)

زمانی که سازمان‌ها به سرعت به فن‌آوری روی آوردند، تصور می‌کردند که قدرت فوق‌العاده رایانه، سیستم‌ها و بانک‌های اطلاعاتی پیشرفته می‌تواند بر کلیه مشکلات سازمانی فائق آید، بنابراین بخش‌های فن‌آوری اطلاعات مرکز فعالیت‌های مدیریت دانش بودند. اما وقتی خبرگی و دانش نهفته انسان‌ها مرکز

بینی (۱۹۹۷) سعی نموده است تمام آنچه که امروز به نام برنامه‌های بهینه‌سازی سازمان‌ها اجرا می‌شوند، در قالب یک جدول جالب ارائه نماید. وی ضمن نشان دادن یک تصویر کلی از مدیریت دانش هیچ کدام از این برنامه‌ها را نفی نکرده، بلکه در طرح خود جایگاه هر کدام از روش‌ها را نسبت به یکدیگر و در طیفی گسترده به نام مدیریت دانش گنجانده است. جدول وی و در واقع طیفی که برای مدیریت دانش ترسیم نموده است شامل بخش تراکنشی، تحلیلی، بهبود سرمایه (که بعدها حاجی آن را اضافه نمود)، مدیریت سرمایه، فرایند، توسعه و نوآوری است که به اختصار به شرح زیر است:

- روش‌های مختلف بهبود سازمانی و ارتقای کسب و کار در شش قسمت طیف طبقه‌بندی شده‌اند و هر روش را می‌توان در یکی از طبقه‌ها گنجانده.

- روش‌های ابتدای طیف (از راست به چپ آمده‌اند)، بیش‌تر بر بُعد فن‌آوری متمرکزند و با پیشرفت به سمت انتهای طیف، ابعاد انسانی و سپس اجتماعی پررنگ‌تر می‌شوند.

- روش‌های سمت راست طیف نشان‌دهنده دانش صریح (explicit) و روش‌های سمت چپ طیف نمایان‌گر دانش ضمنی (tacit) هستند.

- بر خلاف آنچه که قبلاً و با ظهور سیستم‌های رایانه‌ای تصور می‌شد، متخصصین فن‌آوری به تنهایی قادر به حل مشکلات مدیریت دانش نیستند.

- بر خلاف تصور برخی از نظریه‌پردازان مدیریت، روش‌های مبتنی بر افراد و گروه‌ها نیز بدون به کارگیری فن‌آوری قادر به حل مشکلات مدیریت دانش نیستند.

- اگر مدل spiral نوناکا و تاگوچی (۱۹۹۵) را در مورد گذر رو به بالا و مداوم دانش صریح و ضمنی بپذیریم سازمان‌ها باید ترکیبی از روش‌های طیف را متناسب با مقتضیات زمانی و مکانی انجام دهند و یک سازمان نمی‌تواند فقط با در پیش گرفتن یک روش یا روش‌هایی که در یک قسمت طیف متمرکز شده‌اند، نتایج مطلوب را بگیرد (جدول شماره ۱). (۲۱ و ۲۲)

سازمان‌هایی بوده‌اند که تلاش داشتند تغییرات شدید و گسترده ایجاد کنند.^(۱۹)

فاهی و دلونگ (۲۰۰۰) مطرح می‌کنند که چهار عامل در فرهنگ سازمانی وجود دارد که بر ایجاد دانش مؤثرند، اول این که فرهنگ و خرده فرهنگ‌ها درباره ارزش هر نوع دانش مفروضاتی را شکل می‌دهند و به اطلاعات منابع یا افراد خاص بیش از دیگران بها می‌دهند؛ دوم این که فرهنگ تعریف می‌کند چه کسی دانش را پایش کند، یعنی از چه کسی انتظار می‌رود دانش را به اشتراک بگذارد و از چه کسی انتظار نمی‌رود؛ سوم این که فرهنگ سازمانی تعیین کننده بستر تعامل‌های اجتماعی است و به عبارت دیگر فرصت‌های اشتراک دانش را تعریف می‌کند و چهارم این که فرهنگ تعیین می‌کند، مردم با چه روش‌هایی دانش جدید را می‌پذیرند یا رد می‌کنند.^(۲۰)

کلی (۲۰۰۴) برای اجرای مؤثر مدیریت دانش، ادغام سه جنبه مختلف از مدیریت سازمانی را ضروری می‌داند: راهبرد کلی مدیریت کسب و کار، راهبرد سیستم‌های اطلاعاتی یا فن‌آوری اطلاعات و راهبرد مدیریت منابع انسانی. وی تأکید می‌کند اگر چه راهبرد مناسب فن‌آوری و نیروی انسانی خواهد توانست راهبرد مدیریت دانش را به طور مؤثر اجرا نماید، اما اگر مسائلی در مورد کار تیمی یا ارتباط مؤثر یا رقابت منفی بیش از حد بین کارکنان سازمان وجود داشته باشد، سودمندی مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. وی در جای دیگری از نقشه دانش داخل سازمان صحبت می‌کند که ضمن صرفه‌جویی در زمان، کارکنان را قادر می‌سازد سریع‌تر به اهدافشان برسند.^(۲)

فرید و همکاران نیز برای اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌ها، بر سه بعد زمینه‌ای یعنی ایجاد یک فرهنگ قوی برای پذیرش و تقویت مدیریت دانش، تعریف راهبردهای مؤثر برای استفاده از همه منابع دانشی و استفاده از فن‌آوری اطلاعات اصرار می‌ورزند.^(۱۱)

جدول ۱- طیف مدیریت دانش و روش‌های بهینه‌سازی سازمانی

| تراکنشی | تحلیلی | بهبود سرمایه | مدیریت سرمایه | فرایند | توسعه | نوآوری و خلاقیت |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| نتیجه‌گیری بر اساس مورد (CBR) | انباره داده‌ها | جدول زمانی | دارایی فکری | TQM | بهبود مهارت‌ها | انجمن‌ها و جامعه‌ها |
| نرم‌افزارهای کمکی رومیزی | داده‌کاوی | برنامه‌ریزی شغلی | مدیریت اسناد | شاخص‌گذاری | توانمندسازی کارکنان | همکاری |
| نرم‌افزارهای خدمات مشتری | هوش کسب و کار | طراحی نقشه‌ها | ارزش‌گذاری دانش | بهترین فعالیت‌ها | یادگیری | جلسات بحث و گفتگو |
| نرم‌افزارهای ورود دستورات | سیستم‌های پشتیبان تصمیم | بررسی‌های زمان و حرکت | انباره‌های دانشی | مدیریت کیفیت | آموزش | شبکه‌سازی |
| نرم‌افزارهای پشتیبان خدمات | مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) | مدیریت زنجیره تأمین | مدیریت محتوا | مهندسی مجدد فرایندها | پرورش | تیم‌های مجازی |
| | | تخصیص منابع | | اتوماسیون فرایندها | | تحقیق و توسعه |
| | | | | دروس‌های آموخته‌شده | | تیم‌های میان‌رشته‌ای |
| | | | | متدولوژی | | |
| | | | | ۶ سیگما | | |
| | | | | ISO 9xxx, | | |

۵. راهبرد انتقال دانش که به عنوان بهترین فعالیت در بهبود کیفیت امور و کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته است.

۶. راهبرد دانش مشتری-محور که با هدف درک مشتریان و نیازهای آنها به کار گرفته می‌شود تا خواسته آنها به دقت فراهم شود.^(۱۴)

برای شروع هر راهبرد انتخابی، ابتدا باید پرسش‌های زیر پاسخ داده شوند:

- سازمان شما چه چیزهایی می‌داند؟
- سازمان شما چه چیزهایی نمی‌داند؟
- چه کسانی در سازمان شما نیاز دارند که چیزهایی را بدانند؟
- چه کسانی چه چیزهایی را می‌دانند؟
- آیا آنها در داخل سازمان شما یا در خارج از آن قرار دارند؟
- آیا مدیران شما دانش را درک می‌کنند؟
- آیا مدیران شما ارزش دانش را درک می‌کنند؟
- آیا آنها با الگو رهبری می‌کنند؟
- آیا سازمان شما به طور منظم دانش را در درون سازمان سازماندهی و منتقل می‌کند؟

کارل ویگ (۱۹۹۷) و مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا شش راهبرد برای مدیریت دانش در سازمان‌ها شناسایی نموده‌اند که این راهبردها ماهیت و توانایی متفاوت سازمان‌ها را منعکس می‌کند و عبارتند از:

۱. راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار که روشی جامع و با وسعت سازمانی برای مدیریت دانش در جایی است که دانش، بیش‌تر به عنوان یک محصول در نظر گرفته می‌شود.

۲. راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری که بر به کارگیری و ارتقای سرمایه‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارند، تأکید دارد.

۳. راهبرد مسؤولیت 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 در میان گذارند.

۴. راهبرد خلق دانش که بر نوآوری و آفرینش دانش جدید از طریق واحدهای تحقیق و توسعه تأکید می‌کند.

همکاری، سیستم‌های بازیابی دانش و یک پوشه دانش مدیریت محتوا باشد.

۷- یکپارچه سازی سیستم‌های اطلاعاتی؛ این امر برای تشریک مساعی و در اختیار گرفتن دانش در یک شکل مناسب ضروری است.^(۱۱)

* بحث و نتیجه‌گیری :

سازمان‌های بهداشتی و درمانی نیز کمابیش با مسائلی مشابه سازمان‌های دیگر مواجه هستند و دانش زیادی در ورای فرایندها تولید می‌شود. وجود سیلوهای دانشی و حفاظت از دارایی‌های فکری از طرف افراد و گروه‌ها در این سازمان‌ها به وفور به چشم می‌خورد بی‌آنکه بتواند به صورت کاملاً مطلوب برای یادگیری و تصمیم‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. جابه‌جایی منابع انسانی و خروج آنها از سیستم به نحو مختلف به خروج سرمایه‌های فکری می‌انجامد و این بدان معنی است که باید منابع محدود سازمانی را به کار گرفت و هر روز از نو تجربه کرد.

اگرچه با به کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی، داده‌ها و اطلاعات در درون این سازمان‌ها تا حدودی مهار شده است، اما تحت کنترل در آمدن داده‌ها و اطلاعات و به بیان دیگر اجرای مدیریت اطلاعات به مفهوم استفاده مؤثر از دانش سازمانی نیست. تفاوت‌هایی نیز بین سازمان‌های بهداشتی و درمانی و سایر سازمان‌ها وجود دارد. یکی از وجوه اختلاف، داشتن اهدافی علاوه بر سازمان‌های دیگر یعنی ارتقای مراقبت از بیمار و کاهش خطاهای پزشکی است و تفاوت دیگر استفاده فزاینده از فناوری‌های پیشرفته در خدمات بهداشتی است که به کارگیری کارکنان آموزش دیده و متخصص را ضروری می‌سازد.^(۲۳،۲۴) از طرف دیگر لزوم انجام کار به صورت گروهی و حول محور بیمار، به اشتراک هرچه بیشتر دانش و سازماندهی و مدیریت آن در این سازمان‌ها اهمیت به سزایی می‌بخشد.

در سال‌های اخیر روش‌های مختلف بهبود سازمانی در سازمان‌های ایران از جمله در سازمان‌های بهداشتی و درمانی صورت گرفته است. روش‌ها و برنامه‌های مختلفی از

- آیا دانش خارج از سازمان شما به طور منظم کسب شده و به اشتراک گذاشته می‌شود؟ آیا شما دانش نو ایجاد می‌کنید؟

- آیا شما از اهرم دانش به نفع اعضای سازمان خود استفاده می‌کنید؟ آیا شما دارایی دانشی سازمان خود را اندازه‌گیری می‌کنید و برای آن ارزش قائل هستید؟
- آیا دانش محیط کاری شما دوستانه است؟^(۱۴)

نمونه‌ای از مراحل اجرایی مدیریت دانش عبارتند از:

۱- شناسایی مسأله؛ دانش سازمانی معمولاً در سیستم‌های منفرد یا به اصطلاح سیلوهای دانشی (knowledge silos) یافت می‌شود. موانع دسترسی و نیز فن‌آوری که از این دانش حفاظت می‌کنند، کاربران را متقاعد می‌کند که دانش وجود ندارد و قطعه‌های دانش باید شناسایی شوند.

۲- آمادگی برای تغییر؛ به تغییر در تلاش‌های حرفه‌ای به ویژه در نحوه انجام کار سازمان اطلاق می‌شود.

۳- ایجاد یک تیم؛ اغلب سازمان‌هایی که به طور موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را اجرا کرده‌اند، یک تیم مدیریت دانش ایجاد کرده‌اند که مسؤلیت اجرای پروژه‌های پایلوت را بر عهده داشته است. یک مدیر ارشد دانش باید هدایت امور را بر عهده گیرد.

۴- دانش‌نگاری یا تهیه نقشه دانشی؛ شناسایی این که دانش مورد نظر چیست؟ کجاست؟ چه کسی آن را دارد و چه کسی یا کسانی به آن نیاز دارند؟ وقتی که نقشه دانش شفاف باشد، ویژگی‌های کلیدی تعریف و اولویت‌بندی می‌شوند و سپس فن‌آوری مناسبی تعریف می‌شود که بتواند برای اجرای سیستم مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد.

۵- ایجاد یک سیستم بازخورد؛ یک سیستم بازخورد باید ایجاد شود تا به مدیریت نشان دهد که سیستم چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد و باید هر گونه اشکال را گزارش کند.

۶- تعریف واحدهایی برای سیستم مدیریت دانشی؛ ساختارهای اساسی یک سیستم مطلوب مدیریت دانش باید حاوی یک انبار دانشی، فرایندهای مشارکت و

خاص بکاهد. تخصصی‌تر شدن و متنوع شدن فعالیت‌ها در حیطه بهداشت و درمان و مسائلی که در بالا بیان گردید، مستلزم آن است که دانش سازمانی از طریق طرح‌های هوشمندانه و ابزارهای عصر اطلاعات، شناسایی، گردآوری و به اشتراک گذاشته شود.

دانش سازمانی به طور عمده در سه حیطه متمرکز می‌شود: در سیستم‌های اطلاعاتی، در فرایندهای سازمانی و در حافظه انسان‌ها. دانش یابی از سیستم‌های اطلاعاتی از طریق روش‌های داده کاوی و با همکاری فناوری و قضاوت‌های انسانی صورت می‌گیرد و دسترسی به دانش نهفته در فرایندهای سازمانی نیز می‌تواند تا حدودی با روش‌های مدیریت فرایند انجام پذیرد، اما دسترسی به دانش نهفته در مغز کارکنان روش‌هایی پیچیده‌تر را می‌طلبد.

راهبردهایی که نویسندگان مختلف برای مدیریت دانش پیشنهاد نموده‌اند، به طور کلی عبارتند از:

۱. راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار
۲. راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری
۳. راهبرد مسؤولیت برای سرمایه دانش فردی
۴. راهبرد خلق دانش
۵. راهبرد انتقال دانش
۶. راهبرد دانش مشتری - محور

با توجه به این که سازمان‌های بهداشتی و درمانی کشور در حال حاضر دارای چهار بُعد اساسی هستند. لذا راهبردهای مدیریت دانش جهت کاربرد در واحدهای مختلف در جدول شماره ۲ درج شده است.

قبیل TQM، مهندسی مجدد، مدیریت اثر بخش، MIS، مدیریت فرایندها، اصلاحات، ISO و ده‌ها برنامه دیگر. هر کدام از روش‌ها باهدف رفع مشکلات سازمانی، ارتقای کیفیت مراقبت و تغییر در جهت هماهنگی و همگامی با دنیای پر تلاطم کنونی بوده است. این که کدام برنامه موفق‌تر بوده است و کدام روش ناموفق، به قضاوت مشتریان این سیستم بستگی دارد. اما آنچه می‌تواند باعث سردرگمی واحدها به خصوص واحدهای محیطی شود (به دلیل این که هر برنامه و طرح جدیدی را می‌بایست عملیاتی نمایند)، یکی این است که به روش‌های بهینه‌سازی به صورت منفرد و با قابلیت کاربرد عمومی و حلال مشکلات نگریسته شده است، دوم این که در بیش‌تر موارد منادیان یک روش، روش‌های دیگر را ناکارآمد، ناکافی و غیر مفید تشخیص داده و تا حد امکان بر اجرای روش‌های پیشنهادی خود پافشاری نموده‌اند. نابسامانی در این زمینه می‌تواند سبب سلب اعتماد کارکنان محیطی از کارایی روش‌های بهبود سازمانی باشد. با توجه به طیف مدیریت دانش ملاحظه می‌شود که هر روش بهینه‌سازی جایگاه خاصی در این طیف دارد. فرایندهای آموزشی - درمانی نمی‌توانند به طور یکسان از مزایای TQM برخوردار شوند و روش بهینه‌سازی یک واحد حسابداری طبیعتاً با روش قابل کاربرد در یک مرکز تحقیقاتی متفاوت خواهد بود. به نظر می‌رسد، مدیریت دانش به عنوان برآیند همه این روش‌ها یا یک روش فراگیر بتواند از نفعی یا پافشاری بی دلیل بربیک روش

جدول ۲- راهبردهای قابل کاربرد مدیریت دانش در واحدهای مختلف سازمان‌های بهداشتی و درمانی

| واحد | آموزشی | درمانی | پشتیبانی | پژوهشی |
|---------------------------------------|--------|--------|----------|--------|
| راهبرد مدیریت دانش | | | | |
| راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار | * | | | * |
| راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری | * | * | * | * |
| راهبرد مسؤولیت برای سرمایه دانش فردی | | * | * | |
| راهبرد خلق دانش | * | | | * |
| راهبرد انتقال دانش | * | * | * | * |
| راهبرد دانش مشتری - محور | | | | * |

2. Kelly C. Knowledge management: Just doing it!. *Managing Information* 2004 July/August; 11 (6): 43-7
3. Haggine K, Kingston J. Choosing your knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management Practice* 2003 June; <http://www.tlinc.com/artic151.htm>, accessed 20/06/2005
4. Seemann P, De Long D, Stucky S, Guthrie E. Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital PAKeM99 Proceedings. The Practical Application Company Ltd. 1999, 229
5. Sinotte M. Exploration of the field of knowledge management for the library and information professional. *Libri* 2004; 54: 190-8
6. McNerey C. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 2002; 53(12): 1009-18
7. Koenig Mi E D, SrikantaiAH T. The business word discovers the assets of librarianship. *Information Outlook* 2002; 6(4): 14-8
8. Clair Guy St. Knowledge services: your company's key to performance excellence. *Information Outlook* 2002; 6(6): 26-33
9. Lang J C. Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 2001; 5(1): 43-57
10. DiMatta S, Norman O. Knowledge management: hope or habinger?. *Library Journal* 1997 Sept; 15: 33-5
11. Fareed H, Cara I, Asif M A. Managing knowledge effectively. *Journal of Knowledge Management Practice* 2004 May; 5, <http://www.tlinc.com/artic166.htm>, Accessed 20/06/2005

پژوهشگران معتقدند که از بین راهبردهای مطرح شده در متون مختلف، مدیریت سرمایه‌های فکری، انتقال دانش و راهبرد مسؤولیت برای سرمایه دانش فردی، مواردی هستند که می‌توانند تقریباً در تمامی واحدها به کار گرفته شوند.

سه عنصر اصلی برای مدیریت دانش عبارتند از: راهبرد، فناوری و فرهنگ سازمانی.^(۱۱)

با توجه به طیفی که برای مدیریت دانش از مدیریت دانش کاملاً صریح تا مدیریت دانش کاملاً ضمنی وجود دارد، توجه به فرهنگ سازمانی و خرده فرهنگ‌ها و اقدام‌های تدریجی می‌تواند کارکنان را به اشتراک دانش تشویق نمایند. از طرف دیگر مطرح شدن مدیریت محتوا و سازماندهی دانش‌های تولید شده چالش دیگری است که مکمل به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات است. دو گروه در طراحی و اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های بهداشتی و درمانی نقش اساسی دارند، مدیران سازمان‌های بهداشتی و درمانی که در تعیین و اجرای راهبردهای مربوط به سیال شدن دانش‌های نهفته سازمانی، نقش مهمی ایفا می‌کنند، مدیران اطلاعات که در ذخیره و سازماندهی محتوا و دسترس پذیر نمودن و قابل استفاده نمودن آن برای تمامی سطوح سازمانی عامل کلیدی هستند. هر اقدام بهینه‌سازی سازمانی به گونه‌ای می‌تواند در طیف وسیع مدیریت دانش قرار گیرد و اتخاذ راهبرد مناسب مدیریت دانش و ترکیب مؤثری از روش‌های مدیریت دانش بر پایه فرهنگ سازمانی، فناوری و راهبرد می‌تواند موفقیت را برای سازمان به ارمغان بیاورد.

* مراجع :

1. O'Brien C, Hanka R, Buchan I, Healthfield H. Managing information overload in the health sector. In: Barnes S, (ed). *Management systems: theory and practice*. London, Thomson Learning, 2002

12. Gupta B, Iyer L S, Aronson J E. Knowledge management: practices and challenges, industrial management and data systems 2000; 100, (1-2)
13. Watson R T. Data management: database and organization 3rd ed, United States of America, John Wiley & Sons Inc, 2002, 32
14. Wiig K M. Knowledge management: where did it come from and where will it go? Journal of Expert Systems with Application. 1997; 13(1): 1-14
15. Blair D C. Knowledge management: hype, hope or help?. Journal of the American Society for Information Science and Technology 2002; 53(12): 1019-28
16. Chag G. The shifting information landscape: re-inventing the wheel or a whole new frontier for librarians. New Library World 2001; 102(1160/1161): 26-33
17. Davenport T H, DeLong D W, Beers M C. Successful knowledge management projects. Sloan Management Review 1998; 39(2): 43-57
18. Bock G W. Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. Information Resources Management Journal 2002; 15(2): 14-21
19. McDermott R, O'Dell. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. Journal of Knowledge management 2001; 5(1): 76-85
20. De Long D, Fahey Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. The Academy of Management Executive 2000; 14(4): 113-27
21. Binney D. The knowledge management spectrum: understanding the KM landscape. Journal of Knowledge management 2001; 5(1): 33-42
22. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, New York, Oxford University Press, 1995
23. Davenport T, Glaser J. Just in time delivery comes to knowledge management. Harvard Business Review 2002, 107-11
24. Drucker P. The future that has happened already. Harvard Business Review 1997; 75(5): 20-2