

بررسی عوامل موثر در اشتراک گذاری دانش مدیران میانی صنعت بیمه در ایران

علی اکبر احمدی^۱، ثریا رفعتی خسروشاهی^۲، داود وحدت^۳

چکیده:

تمرکز پژوهش حاضر بر روی مدیران میانی صنعت بیمه در ایران می باشد. بر اساس فرضیات پژوهش از روش تحلیل عاملی، درخت تصمیم و تحلیل واریانس و نیز تست جهت تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان دهنده آن است که اشتراک گذاری کامل دانش مدیران میانی از چهار عنصر تشکیل شده است. همچنین یافته های پژوهش نشان می دهد که گروه های خبره اهمیت اشتراک گذاری دانش را در هفت گروه از ویژگی ها و شایستگی ها می دانند. همچنین تفاوت بین عناصر یافت شده به ویژگی های فردی و سازمانی وابسته می باشد. یافته های پژوهش حاضر به منظور توسعه رفتارهای اشتراک گذاری دانش در سطح سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. همچنین نتایج این تحقیق می تواند جهت مقایسه رفتارهای اشتراک گذاری دانش در سطح سازمان های مختلف نیز سودمند می باشد.

واژگان کلیدی: اشتراک گذاری دانش، شایستگی های مدیران میانی، صنعت بیمه.

۱- هیات علمی دانشگاه پیام نور تهران.

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور تهران غرب، soraya.rafati@gmail.com

۳- عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور vahdat@pnu.ac.ir

مقدمه:

امروزه دانش به عنوان عامل مهم برای رقابت پذیری سازمان ها تبدیل شده است. به طوریکه حتی به عنوان یک سرمایه غیر قابل جایگزین برای سازمان ها تبدیل شده است. روشی که دانش در سطح سازمان مورد اشتراک قرار می گیرد ضروری و مهم می باشد بلکه افرادی نیز که جزی از فرایند اشتراک گذاری دانش می باشند نیز مهم بوده و مزیت هایی را برای سازمان ها به ارمغان می آورند. بنابراین دانش به اشتراک گذاشته شده به رقابت پذیری سازمان کمک خواهد نمود. همچنین از دست دادن دانش کارکنان ممکن است اثرات منی بر وضعیت رقابت پذیری سازمان ها داشته باشد. البته در صورتی که کارکنان منافع و اشتراک گذاری مستمر دانش را درک نمایند در این صورت تسهیل اشتراک گذاری دانش در سطح سازمان را به طور مستمر پیگیری خواهند نمود.

از دلایل انتخاب مدیران میانی به عنوان جامعه مورد بررسی این پژوهش آن است که این قشر از کارکنان در میانه هرم سازمان قرار دارند و ارتباط گسترده ای با مدیران ارشد و نیز کارکنان زیر مجموعه دارا می باشند.

موقعیت خاص و ویژه این قشر از مدیران سبب می شود آنها موقعیتی کلیدی در ارتباط با سایر مدیران و کارکنان داشته باشند و نقش حیاتی در ارتباطات عمودی سازمان دارا می باشند. همچنین مدیران میانی مسئول تطبیق و تحقق اهداف بخشی سازمان می باشند. و نهایتاً بازخوردهای ارائه شده توسط مدیران میانی موجب بهبود در سراسر سازمان خواهد شد.

علاوه بر این، مدیران میانی نقش کلیدی در فرایند اشتراک گذاری دانش بازی می کنند. واضح است که در طولفرایند اشتراک گذاری دانش نقش مدیران میانی از کنترل کننده به نقش اعتماد کننده تغییر پیدا می کند. (Pommier, et al. 2000) البته مدیران میانی اغلب در مقابل چنین تغییراتی در نقش هاو مسئولیت هایشان مقاومت نشان می دهند. واقعیت تلخ در خصوص مدیران میانی " اشتراک گذاری ضعیف دانش و نیز مقاومت آنان در مقابل اشتراک گذاری دانش می باشد. چرا که غفلت آنها از این مهم زیان های جدی در داخل سازمان ایجاد خواهد نمود.

در شرایطی که صلاحیت و شایستگی های مناسب و کافی وجود نداشته باشد اشتراک گذاری دانش به صورت کارآمد امکان پذیر نخواهد بود. بنابراین آگاهی داشتن نسبت به این ویژگی ها و صلاحیتهای برای اشتراک گذاری آسان و سریع دانش امری لازم و ضروری خواهد بود. تعداد زیادی از

شایستگی ها و صلاحیت هایی که برای اشتراک گذاری دانش ضروری و مهم می باشد با کمک مدیران میانی قابل شناسایی می باشند.

با این حال به اهمیت مدیران میانی در سازمان ها و نیز دلایل مقاومت آنان در مقابل اشتراک گذاری دانش و نیز ویژگی های لازم برای اشتراک دانش، مشکلات و سختی های مسئولیت های مدیران میانی را روشن می سازد.

اهداف پژوهش:

اهداف پژوهش حاضر عبارت است از:

- ۱- تبیین عناصر موثر در رشد اشتراک گذاری دانش در بین مدیران میانی صنعت بیمه در ایران
- ۲- تبیین گروه های شایستگی و نیز شایستگی های که از نظر مدیران میانی صنعت بیمه برای اشتراک گذاری دانش مهم می باشند.
- ۳- شناسایی عناصری از ویژگی های فردی و سازمانی که موجب تفاوت در عناصر رشد اشتراک گذاری مدیران میانی صنعت بیمه در ایران می گردد.
- ۴- شناسایی عناصری از ویژگی های فردی و سازمانی که موجب تمایز گروه های شایستگی که از نظر مدیران میانی صنعت بیمه در اشتراک گذاری دانش مهم می باشند، می گردد.

سوالات پژوهش:

بر اساس اهداف بیان شده بالا، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به سوالات زیر می باشد:

- ۱- عناصر موثر در رشد اشتراک گذاری دانش در بین مدیران میانی صنعت بیمه در ایران کدام می باشند؟
- ۲- گروه های شایستگی و نیز شایستگی های که از نظر مدیران میانی صنعت بیمه برای اشتراک گذاری دانش مهم می باشند کدام است؟
- ۱- ویژگی های فردی و سازمانی چگونه بر اشتراک گذاری کامل دانش مدیران میانی صنعت بیمه تاثیر گذار می باشد؟

۲- ویژگی های فردی و سازمانی چگونه صلاحیت های گروهی مدیران میانی صنعت بیمه را تحت تاثیر قرار می دهند؟

فرضیات پژوهش:

در نهایت با توجه به سوالات و نیز مدل ارائه شده در تحقیق تعداد ۶ فرضیه به شرح زیر تدوین گردید:

فرضیه ۱: اشتراک گذاری دانش کامل مدیران میانی صنعت بیمه در ایران، میزان دسترسی میان مدیران میانی به دانش، میزان دسترسی مدیران میانی و زیر دستان شان به دانش، میزان مفید بودن دانش در بین مدیران میانی و نیز میزان مفید بودن دانش میان مدیران میانی و زیر دستانشان، تعریف می گردد.

فرضیه ۲: ویژگی های (شایستگی های) مهم برای اشتراک گذاری دانش بین مدیران صنعت بیمه در ایران می تواند به صورت زیر تعریف گردد:

ویژگی های (شایستگی های) نظام مند مورد نیاز برای تفکر،

ویژگی های (شایستگی های) نظام مند مورد استفاده سبک و روش انجام کار

ویژگی های اجتماعی مرتبط با مهارت های ارتباطی

ویژگی های اجتماعی مرتبط با مهارت های همکاری های عملی

ویژگی های حرفه ای

ویژگی های شخصی

سایر ویژگی ها و شایستگی ها.

فرضیه ۳: تفاوت های موجود میان عناصر اشتراک گذاری کامل دانش بین مدیران میانی صنعت بیمه ریشه در ویژگی های فردی دارد.

فرضیه ۴: تفاوت های موجود میان عناصر اشتراک گذاری کامل دانش بین مدیران میانی صنعت بیمه ریشه در ویژگی های سازمانی دارد.

فرضیه ۵: تفاوت های موجود میان گرو های شایستگی که در اشتراک گذاری دانش میان مدیران میانی صنعت بیمه در ایران ریشه در ویژگی های شخصی دارد.

فرضیه ۶: تفاوت های موجود میان گرو های شایستگی که در اشتراک گذاری دانش میان مدیران میانی صنعت بیمه در ایران ریشه در ویژگی های سازمانی دارد.

اهمیت و ضرورت پژوهش:

مهم ترین ضرورت پژوهش حاضر نبود تحقیق جامع در صنعت بیمه کشور در خصوص اشتراک گذاری دانش در بین مدیران میانی و نیز گروه های شایستگی و صلاحیت و نیز شایستگی هایی که برای اشتراک گذاری دانش را افزایش می دهند می باشد. نتایج و یافته های پژوهش حاضر نه تنها برای مدیران میانی مفید خواهد بود بلکه کلیه مدیران ارشد سازمان ها و نیز کارکنان زیر مجموعه نیز از نتایج پژوهش بهره مند خواهند بود.

بر اساس مطالب عنوان شده در بالا می توان مزیت ها و منافع تحقیق را به شرح زیر عنوان نمود:

- رشد اشتراک گذاری دانش بین مدیران میانی را پس از یادگیری آنها در خصوص چگونگی اشتراک گذاری کامل تجربیات، را اندازه گیری نمود.
- ویژگی های فردی و سازمانی مدیران میانی که اشتراک گذاری کامل دانش مدیران میانی را تحت تاثیر قرار می دهند تعیین نمود.
- گروه های شایستگی و نیز شایستگی هایی(افراد و گروه های با کفایت) که برای اشتراک گذاری دانش مهم می باشند را تعریف نمود.
- یافتن ویژگی های فردی و سازمانی که شایستگی های مدیران میانی برای اشتراک گذاری دانش را تحت تاثیر قرار می دهند.

نقش و اهمیت ویژه مدیران میانی:

مدیران میانی، در اغلب سازمان ها از بزرگترین گروه مدیران هستند، آن ها مسئول پیاده کردن سیاست ها و برنامه های تدوین شده توسط مدیران عالی، نظارت، هماهنگی و کنترل فعالیت های سازمان می شناسند، زیرا سمت این گروه از مدیران در سازمان های دولتی غیر سیاسی تلقی میشود و با تحولات سیاسی دچار تغییر و تبدیل مکرر نمی گردد. عده ای از مدیران میانی، حدوداً ۸۰٪ وقت خود را ممکن است به گفت و شنود بگذرانند که در واحد خودشان و با همکاران انجام می شود و بقیه وقت شان صرف خواندن و نگاشتن می شود (دفت، ۱۹۹۸)

مدیران میانی برنامه ریزی بلند مدت می کنند و برای اظهار نظر مدیریت عالی، برنامه های جامع و بلند مدت آماده می سازند. عملکرد مدیران رده پایین را تحلیل کرده و توانایی و آمادگی آنان را برای پیشرفت تعیین می کنند و به آن ها در مسایل مختلف خدمات مشاوره ای عرضه می دارند. (لانگ نگر، ۱۹۷۳).

عمل خوب مدیران میانی مزیت های زیر را برای هر سازمانی فراهم می نمایند.

- ۱- با وجود مدیران میانی، مدیران عالی سازمان تز درگیری های جاری سازمان مصون مانده و به فکر برنامه ریزی استراتژیک برای آینده سازمان می افتند.
- ۲- زمینه و فرهنگ مدیریت علمی و نوآوری را در سازمان فراهم می کنند زیرا به طور مستقیم در وظایف عملیاتی و در برنامه ریزی استراتژیک درگیر نیستند.
- ۳- با برقراری سیستم دقیق ارتباطی می توانند اطلاعات را در تمام سازمان منتشر کرده و اطلاعات دسته بندی شده را در اختیار مدیران عالی قرار دهند.
- ۴- زمینه آموزش، ارزیابی و فرهنگ مشورتی را با برقراری نظام آموزش و پرورش متناسب با نیاز در سازمان فراهم می نمایند.
- ۵- با برقراری ارتباط صحیح بین واحدها امکان استفاده صحیح از منابع سازمان را فراهم می نمایند.
- ۶- بر پروژه های سازمان که در حال اجرا می باشند نظارت مداوم داشته و پیوسته مدیران عالی را از پیشرفت و موانع انجام کار با خبر می نمایند.

مدیران میانی مانند بیشتر مدیران دیگر خود را از طریق روابط مدیریتی تکمیل می کنند (بونت ۱۹۹۱). بر اساس روابط مدیریتی مدیران میانی در ارتباط با مدیران عالی از روسای خود دستور می گیرند. در ارتباط با مدیران و افراد زیر دست به عنوان مدیر دستور می دهند و در ارتباط با هم ردیفان در حد برابر برخورد می کنند تا از خدمات و همکاری آن ها برخوردار گردند.

متنوع بودن کارها و انعطاف پذیری پاداش برای نوآوری ها و عملکدهای چشم گیر تبلیغ درباره فعالیتها و داشتن تماس با مقامات، مشارکت در برنامه ها، نشستها و گردهمایی ها و مشارکت در تیم های تخصصی برای حل مسئله از مهم ترین راه های واگذاری قدرت به مدیران میانی می باشند (کانتر، ۱۹۹۷).

شایستگی مدیران میانی:

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش سطوح مدیران به عنوان طراحان، هدایت گران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظام های مؤثر انتصاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژ های برخوردار است. مدیران به عنوان اصلی ترین افراد تصمیم گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون سازمانی، نقش بسزا و تعیین کنند های در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می کنند. از آن جایی که مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است و از مهم ترین فعالیت های است که به مدد آن مأموریتها و اهداف سازمانی تحقق می یابد، یکی از راه های اصلی نظام شایسته سالاری، گماردن مدیران شایسته است لذا باتوجه به ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی های مدیران در دستیابی به راهبردها سازمان در زمینه مدیریت دانش و نیز نقش ویژه مدیران میانی در اشتراک گذاری دانش در سطح سازمان همچنین ضرورت شناسایی معیارهای صحیح جهت به کارگیری در زیر سیستم های مدیریت منابع انسانی، موضوع شناسایی و تعیین شاخصهای شایستگی مدیران میانی در یک شرکت بیمه ای موضوع مطالعه موردی تحقیق پیش رو قرار گرفت.

مفهوم شایستگی

برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت استفاده می‌شود. یکی از تعاریف مطرح از شایستگی عبارت است از: ترکیبی از مهارتها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹)

معمولاً چهار ویژگی برای شایستگی مطرح شده است:

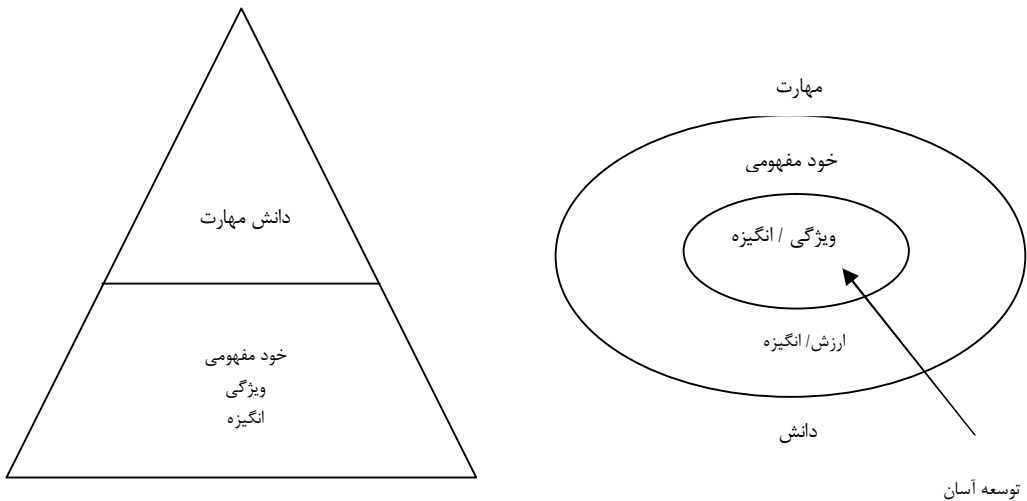
- مرتبط با شغل یا سازمان؛
- ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد یا اجرای موفقیت آمیز نقش؛
- قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل؛
- قابل ارزیابی و آموزش (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹)

امروزه شایستگی‌ها، عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود. اسپنسر و اسپنسر، شایستگی را خصیصه بنیادی یک شخص می‌دانند که با عملکرد عالی یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. آنها اعتقاد دارند که شایستگی شامل ابعاد ذیل است:

۱. انگیزه: محرک درونی و اشتیاق برای انجام کار؛
۲. ویژگی: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به
۳. شرایط و افراد؛
۴. خود-مفهومی: ارزش‌ها، برداشت از خود یا
۵. نگرش‌های یک شخص؛
۶. مهارت: یعنی توانایی انجام یک وظیفه معین
۷. فیزیکی یا ذهنی؛
۸. دانش: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص
۹. مرتبط با شغل؛

نوع یا سطح یک شایستگی در طرح ریزی منابع انسانی کاربردهایی دارد. همان‌گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود، شایستگی‌های دانش و مهارت، قابل مشاهده و نسبتاً در سطح

می باشند. شایستگی های خودمفهومی، خصیصه ها یا ویژگی ها و انگیزه، عمیق تر و پنهان تر بوده و محور شخصیت می باشند.



شکل ۱- کوه یخ اسپنسر و اسپنسر

تسهیم دانش

امروزه دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته شده است. سازمانها به مدیریت چنین دارایی نامحسوسی جهت به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمانی توجه بسیاری داشته اند (Gao, 2004; Hansen, Nohria & Tierney, 1999). یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمانها در انتقال و به اشتراک گذاری دانش شناخته شده است (Zhang & Faerman, 2004; Sundaresan & Zhang, 2004; Kim & Lee, 2005; Chaudhry, 2005; Zhang, Faerman & Cresswell, 2006). «بیراد و همکارانش» (۲۰۰۵) معتقدند هنگامی که دانش گردآوری شده توسط یک فرد، گروه یا اداره با دیگر کارکنان به اشتراک گذارده شود، به دانش سازمانی تبدیل می شود. آنها اشتراک دانش را پیوند میان مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری در سازمان می دانند. بدین

ترتیب، اشتراک دانش در سازمان، به تولید دانش جدید منجر می‌شود (Chua & Polytechnic, 2001) و در نهایت بهبود و اثربخشی عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت (Kim & Lee, 2005).

بیشتر محققان و پژوهشگران دریافته‌اند، اشتراک و انتقال دانش بخصوص در عصر جاری که سازمانها باید به گونه ای مستمر یادگیرند و خلاق باشند تا در فضای رقابتی باقی بمانند، بسیار اهمیت دارد (Joshi & Nissen, 2005). «ساندارسان و زنگ» (۲۰۰۴) مدعی‌اند فعالیتهای اشتراک دانش و یادگیری در میان کارکنان یک سازمان موجب تسهیل اجرای فرایند مدیریت دانش در آن سازمان می‌شود. بدون اشتراک دانش، مدیریت دانش اثربخش نخواهد بود و سازمان به گونه‌ای تدریجی قدرت رقابتی خود را از دست خواهد داد. نتایج تحقیقی که گزارش آن در Financial Times منعکس شد (Murray, 1999 در Gao, 2004) نیز آشکار کرد ۹۴٪ کارکنان سازمانهای چندملیتی در اروپا معتقدند پیشبرد موفق مدیریت دانش مستلزم این است که کارکنان آنچه را می‌دانند با دیگران در سازمان به اشتراک بگذارند.

موانع سازمانی تسهیم دانش

یکی از موضوعات کلیدی تسهیم دانش در یک سازمان وجود زمینه مربوط به محیط و شرایط مناسب سازمانی است. موانع بالقوه ای که در این خصوص می‌توانند منجر به کاهش تسهیم دانش در سازمان شوند عبارتند از:

- فقدان نگاه درست مدیران به اهمیت تسهیم دانش و عدم حمایت از آن

چنانچه مدیران ارشد سازمان به اهمیت تسهیم دانش در کسب موفقیت های فردی و سازمانی تأکید نکنند و تصویر واضح و روشنی از غایت آن برای کارکنان ترسیم نکنند، با وجود پشتیبانی سایر زیرساخت ها تسهیم دانش به صورت فعالیتی طبیعی در میان کارکنان شکل نخواهد گرفت.

- **تمرکز شدید بر سلسله مراتب سازمانی**

ساختارهای سازمانی باز، مسطح و انعطاف پذیر، فعالیت های به اشتراک گذاری دانش را به شدت تسهیل می کند. در مقابل تمرکز شدید بر سلسله مراتب و قواعد داخلی محیطی را فراهم می کند که از کارکنان انتظار دارد به صورت جدی و طبق قوانین و رویه های اداری عمل کنند و آزادی عمل کارکنان و شکل گیری روابط باز و آزادانه را با سختی مواجه خواهد کرد و در نتیجه احتمال تسهیم مؤثر دانش بین کارکنان به شدت کاهش می یابد.

- **کمبود فضاهای رسمی و غیر رسمی جهت به اشتراک گذاشتن دانش**

یکی از گام های اولیه در سازمان برای حمایت از شکل گیری فرایند تسهیم دانش، ایجاد فضاهای رسمی و غیر رسمی برای سهولت در امر به اشتراک گذاری دانش در سازمان می باشد. شکل گیری جلسات بحث و گفتگو، حمایت از شکل گیری شبکه های غیررسمی سالم در سازمان، ایجاد فرصت انجام کارها به صورت تیمی و گروهی، فراهم نمودن فرصت هایی جهت گذراندن اوقات فراغت کارکنان با یکدیگر نظیر گردش های دسته جمعی، بهره گیری از ساعات نهار، نماز و استراحت در جهت افزایش تعامل بیشتر کارکنان می تواند فضای مناسبی را برای تسهیم دانش کارکنان فراهم کند.

- **ضعف در سیستم پاداش و تشویق سازمان**

از آن جا که به اشتراک گذاری دانش ماهیتاً مسئله ای رفتاری است، استفاده از سیستم پاداش یکی از روش های بالابردن احتمال بروز این رفتار از جانب کارکنان است.

در صورتی که سازمان از کارکنان دانشی که از انگیزه بالایی برای به اشتراک گذاری دانش خود با دیگران برخوردارند حمایت و قدردانی مادی و معنوی نکند، از انگیزه سایر کارکنان در پیروی از این رفتار کاسته خواهد شد. هر چند زمانی که کارکنان به ارزش و اهمیت تسهیم دانش خود با همکاران اعتقاد قلبی و باور نداشته باشند حتی وجود یک سیستم انگیزشی قوی هم نمی تواند برای مدت طولانی کارگشا باشد. یکی از راه های تقدیر از فعالیت های تسهیم دانش در سازمان این است که آن را به عنوان معیاری در ارزیابی عملکرد کارکنان لحاظ کنیم.

• وجود فضای رقابتی شدید در سازمان

وجود فرهنگ رقابتی شدید و ناکارآمد در سازمان، مطمئناً نتایج بدی را بر جریان تسهیم دانش خواهد گذاشت، وجود این فضا باعث خواهد شد که کارکنان برای حفظ مزیت رقابتی خود دانش را برای خودشان حفظ نموده و در اختیار دیگران قرار ندهند.

• پراکندگی واحدهای سازمانی

در صورتی که محل قرارگیری واحدهای سازمانی نسبت به یکدیگر دور باشد، به اشتراک گذاری دانش با مانع همراه خواهد بود. زیرا در این حالت به دلیل کاهش ارتباطات و فراهم نشدن بستر مناسب برای تعامل و در نتیجه تبادل دانش و تجربیات احتمال به وجود آمدن دوباره کاری و سایش های سازمانی افزایش خواهد یافت. بهترین روش برای تسهیم دانش در این شرایط شکل گیری گروه های دانشی در بین واحدهای مختلف سازمان است به صورتی که از هر یک از واحدهای سازمانی فردی به عضویت این گروه ها درآید تا یکدیگر را در جریان فعالیت های کاری خود قرار دهند.

ابزارها و تکنیک های تسهیم دانش

مدیریت دانش بهره برداری و توسعه دارایی های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف آن سازمان است. سازمان های پیشرو سازمان هایی هستند که دانش را به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمانی دانسته و با استفاده از ابزارهای مختلف تسهیم دانش سعی در تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی و در نتیجه ایجاد ارزش برای سازمان دارند. تکنیک ها و ابزارهای متعددی برای تسهیم دانش شناخته شده است و با توجه به پیشرفت روزافزون فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی این ابزارها به سرعت گسترش می یابند و گزینه های قابل توجهی را برای تسهیم مؤثر دانش پیش روی مجریان مدیریت دانش در سازمان قرار می دهند. در این فصل به صورت اجمالی با برخی از این ابزارها آشنا می شویم.

ایجاد شرایط لازم جهت تعامل (فیزیکی) بیشتر کارکنان با یکدیگر

واقعیت این است که مؤثرترین نوع تسهیم دانش از لحاظ تعامل دوسویه به هنگام صحبت و جلسات گروهی با همکاران اتفاق می افتد. برای آنکه تسهیم دانش به صورت مؤثری در سازمان صورت بگیرد مجریان مدیریت دانش باید برای ایجاد این فرصت ها و فضاها برنامه ریزی و سرمایه گذاری لازم را بنمایند. در ادامه به برخی از این تمهیدات اشاره خواهد شد.

الف) برگزاری سمینارها و نشست ها

برگزاری سمینارها و نشست های درون سازمانی به عنوان یکی از بسترهای به اشتراک گذاری دانش در سازمان ها مطرح می شود. در این گونه نشست ها امکان تبادل دانش و تجربیات برای کارکنان سازمان ها و فرصت تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار به صورت رسمی و هدفمند فراهم می شود.

ب) ایجاد شرایط برای بحث ها و گفتگو

فراهم آوردن بستری مناسب برای کارکنان برای کسب شناخت بیشتر و دقیق تر از خود و دیگران، از عوامل مهم زمینه ساز برای شکل گیری اعتماد فردی و گروهی و در نتیجه تسهیم دانش و تجربیات از سطح فردی به سطح گروهی و سازمانی است. جلسات بحث و گفتگو در سازمان بستری مناسب برای تبدیل دانش نهفته در ذهن کارکنان به دانش آشکار است، که گاهی این دانش با صرف هزینه های زیاد به دست می آید، علاوه بر این از دلایل اهمیت این جلسات در راستای اهداف مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد:

این جلسات اجازه درک تجارب جدید را به کارکنان می دهد؛

فرهنگ اشتراک دانش را ترویج می دهد و به همه کارکنان می آموزد که حتی اگر مسئول بخشی از یک فرایند هستند، درباره کل فرایند بیندیشند و چنین تحولی در سازمان می تواند شرایط مناسبی را برای سازماندهی دانش پنهان کارکنان فراهم سازد؛

به پرورش تلقی و باور عمومی کارکنان کمک می کند؛

کمبود زمان یکی از موانع تسهیم دانش برای کارکنان به حساب می آید، در این جلسات با تسهیم دانش به صورت گروهی و اشتراکی مشکل کمبود زمان برای تسهیم فرد به فرد دانش مرتفع می شود؛

دستیابی به دانش عینی واحد و یکپارچه در سازمان؛

با تشکیل این جلسات سازماندهی مناسبی بین دارندگان دانش و کسانی که به این دانش نیازمندند به وجود خواهد آمد؛

این جلسات می تواند بستری مناسب برای تشخیص نیازهای دانشی کارکنان به حساب آید.

تشکیل گروه های کاری

همکاری و تعامل با دیگران در قالب کارگروهی برخلاف کارهای انفرادی نقش بسیار مهمی در تسهیم دانش و تجربیات دارد. در چنین شرایطی افراد به واسطه ماهیت کارگروهی، برای انجام مؤثر کارها، دانش و تجربیات خود را در اختیار یکدیگر قرار می دهند. گروه های کاری، گروه هایی متشکل از دو یا چند نفر که با همکاری یکدیگر جهت انجام یک کار معین و یا دستیابی به یک هدف مشترک فعالیت می کنند.

نقطه قوت هر گروه کاری در استعداد، مهارت، ارزش و شخصیت اعضای آن گروه است که همه این موارد در کنار یکدیگر به حل شدن مشکلات گروه یاری می رساند چرا که اعضای گروه مکمل یکدیگر هستند.

شکل گیری گروه های کاری در سازمان منجر به

ارتقای یادگیری سازمانی

حل مسائل سازمانی

و توسعه ایده های جدید در سازمان خواهد شد.

۱. تشکیل گروه های تبادل تجربه در سطح سازمان

راه اصلی برای تسهیم دانش پنهان، ایجاد تعاملات انسانی است. گروه های تبادل تجربه از طریق ایجاد پیوند میان افراد، امکان تسهیم دانش پنهان کارکنان را میسر می کنند، عامل محرکه افراد برای شرکت در این گروه ها مسایل و دغدغه های مشترک مربوط به یک موضوع خاص است. گروه های تبادل تجربه به صورت رسمی و یا غیر رسمی و خودجوش برای مدت زمان نامحدودی در سازمان شکل می گیرند و در محیط های فیزیکی یا فضاهای مجازی به تبادل دانش و تجارب خود با یکدیگر بپردازند.

این گروه‌ها دارای این توانمندی هستند که ورای مرزهای سازمانی و بدون در نظر گرفتن سن و تجربه کارکنان به شیوه‌ای غیر رسمی فرصت‌هایی را برای کلیه کارکنان جهت یادگیری و آموزش فراهم کنند. از جمله مزایای شکل‌گیری چنین گروه‌هایی عبارت است از:

تسهیل ارتباطات میان افراد و تقویت همکاری و مشارکت در بین اعضای گروه؛

افزایش کیفیت فرایندهای کاری از طریق استفاده از تجربیات مشابه؛
سهولت در تسهیم ایده‌های خلاقانه، تجربیات و دانش به عنوان ابزار کلیدی برای خلاقیت، نوآوری و یادگیری سازمانی.

بنابراین سازمان‌ها باید روی گروه‌های تبادل تجربه به عنوان ابزاری مؤثر در جهت تسهیم تجربه سرمایه‌گذاری کنند.

بنابراین ویژگی گروه‌های تبادل تجربه را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

گروه‌های تبادل تجربه می‌توانند در محیط‌های فیزیکی یا فضاهای مجازی تشکیل شوند.

گروه‌های تبادل تجربه به دو صورت رسمی و غیر رسمی در سازمان به وجود می‌آیند.

در این گروه‌ها به دلیل ملاقات‌های مکرر پیوند اجتماعی میان افراد مستحکم می‌شود.

در این گروه‌ها به شدت بر تخصص تأکید می‌شود و ساختارهایی اجتماعی برای تسهیم رویه‌ها و دانش کاربردی به شمار می‌آیند.

این گروه‌ها اغلب فراتر از مرزهای سازمان و گاه با طول عمر طولانی به حیات خود ادامه می‌دهند.

تعامل میان اعضاء بر مبنای ابزارهایی مانند ملاقات های رو در رو، ابزارهای مبتنی بر شبکه یا ترکیبی از هر دوی اینهاست.

۲. ایجاد شبکه های اشتراک دانش

شبکه های به اشتراک گذاری دانش نوعی فضای مجازی اجتماعی تلقی می شوند که افرادی با علایق مشابه را قادر می سازند دانش و دیدگاه های خود درباره موضوعی خاص به اشتراک بگذارند.

روابط شبکه ای امکان دسترسی سریع به منابع دانشی را فراهم می کند. این روابط کانال های ارتباطی برای انتقال و انتشار دانش ایجاد می کند که میزان و زمان مورد نیاز برای دسترسی به دانش را کاهش می دهد.

این شبکه ها با امکان برقراری ارتباط با افرادی که در حوزه خاصی صاحب نظرند امکان پرورش ایده های جدید را فراهم می کند.

۳. داستان سرایی

داستان سرایی به معنای بازگویی تفضیلی تجربیات سازمانی (اقدامات مدیران قبلی، رویدادهای درون و برون سازمانی، تعاملات کارکنان و) از طریق بیان آن ها در قالب داستان است. این روایت ها معمولاً به شکلی غیر رسمی در سازمان منتقل می شوند و به طور طبیعی از طرح کلی، شخصیت های اصلی و نتیجه تشکیل می شوند. یک داستان سازمانی فضایی را خلق می کند که از طریق آن جریان آزادی از معانی در میان افراد برقرار می شود.

داونپورت و پروساک معتقدند:

چیزی که دارای پیوستگی و انسجام است؛

چیزی که منطقی و به یاد ماندنی است.

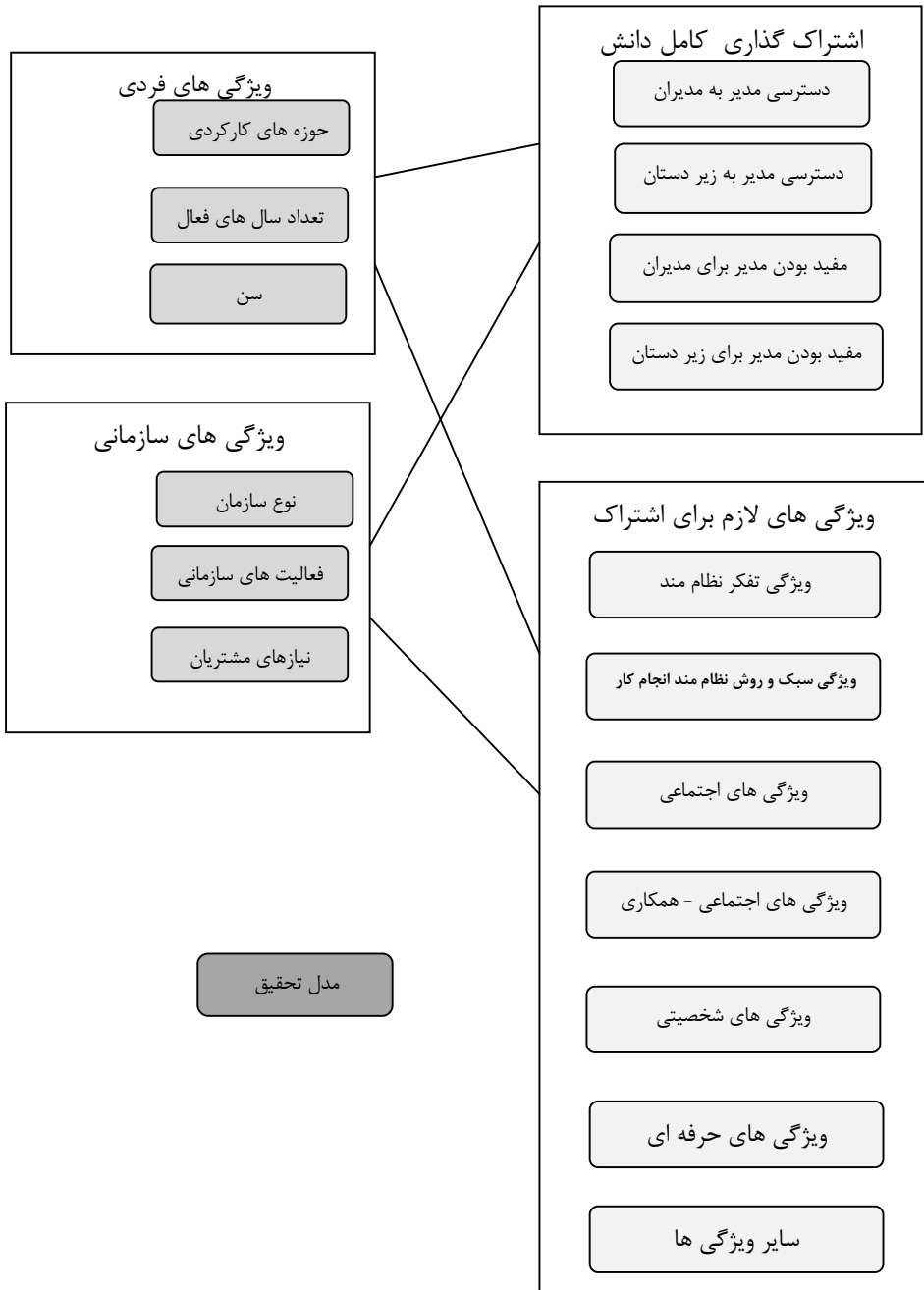
چیزی که انتظارات و تجربیات گذشته را متجلی می سازد؛

چیزی که برای معنا بخشی ضرورت دارد؛

یک داستان خوب است.

روش شناسی پژوهش:

در تحقیق حاضر از نظر هدف و ماهیت کاربردی بوده و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع توصیفی- پیمایشی می باشد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران میانی صنعت بیمه در ایران می باشد. به منظور جمع آوری داده های مرتبط با ویژگی های شخصیتی و سازمانی از یک پرسشنامه استفاده شده است. (بخش سوالات عمومی پرسشنامه) همچنین برای جمع آوری عناصر مهم در اشتراک گذاری کامل دانش بین مدیران میانی از پرسشنامه استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده نیز از نرم افزار SPSS 17 استفاده شده است. همچنین از تکنیک های تجزیه و تحلیل عاملی و نیز درخت تصمیم به منظور تجزیه و تحلیل یافته ها استفاده شده است.



یافته های پژوهش:

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها ویژگی های شخصیتی موثر در اشتراک گذاری دانش مدیران میانی را روشن ساخته است.

جدول شماره ۱- خلاصه نتایج ویژگی های شخصیتی موثر در اشتراک گذاری دانش

عوامل موثر در اشتراک گذاری دانش	ویژگی های موثر	نوع ویژگی ها	نوع تمایز و اختلاف
دسترسی مدیر به مدیران	شخصیتی	۱- حوزه تخصصی	معنی دار
دسترسی مدیر به کارکنان		۲- سنوات خدمتی	معنی دار
میزان سودمندی و مفید بودن مدیر برای مدیران		۱- سنوات خدمتی	م معنی دار
میزان سودمندی و مفید بودن مدیر برای کارکنان		۱- سنوات خدمتی ۲- سن	معنی دار

جدول شماره ۲- خلاصه نتایج ویژگی های سازمانی موثر در اشتراک گذاری دانش

میزان مفید بودن مدیر برای زیردستان	میزان مفید بودن مدیر برای مدیران	دسترسی مدیر به زیردستان	دسترسی مدیر به مدیران		
		خصوصی	عمومی	کمترین مطلوبیت	نوع سازمان
		عمومی	خصوصی	بیشترین مطلوبیت	
		خدماتی		کمترین مطلوبیت	فعالیت های سازمان
		تولیدی		بیشترین مطلوبیت	
	غیر متغیر، ثابت				درخواست های مشتریان
	اغلب متغیر، پیچیده				

نتایج پژوهش:

پژوهش حاضر به دنبال تعیین و بررسی میزان تاثیر عوامل مهم در به اشتراک گذاری کامل دانش مدیران میانی صنعت بیمه در ایران را دارد. کارکرد اصلی بررسی شده برای مدیران میانی اشتراک گذاری دانش می باشد که توسط محقق سطح توسعه اشتراک گذاری کامل دانش نام گذاری شده است. جامعه مدیران میانی مورد بررسی در این تحقیق نحوه ارتباط و اشتراک گذاری کامل دانش بین مدیران و نیز بین مدیران با سایر زیر دستان را تبیین نموده است. همچنین میزان سودمندی و مفید بودن دانش اشتراک گذاشته شده میان مدیران میانی و نیز میان مدیران و زیر دستان نیز از نکات قابل توجه بررسی حاضر می باشد.

بر طبق یافته های پژوهش مدیران میانی که در زمینه های کاری مختلف مشغول به فعالیت می باشند اشتراک گذاری کامل دانش را به طور مشابه و یکسان انجام نمی دهند. البته در این زمینه سنوات خدمت و نیز سن مدیران در این زمینه موثر می باشد. یافته ای تحقیق بیانگر آن است که اشتراک گذاری کامل دانش در هر جا و نیز در هر موقعیتی یکسان نخواهد بود. بنابراین در زمینه اشتراک گذاری تجربیات مدیران میانی همواره تعداد سنوات خدمت و نیز سن و زمینه های شغلی آنان باید مورد توجه قرار گیرد.

به طور کلی در سازمان هایی که برنامه های توسعه مدیریت دانش را دنبال می کنند انتخاب مدیران میانی و نیز گروه های ارتباط آنان از اهمیت فراوانی برخوردار می باشند. این سازمان ها جهت اشتراک گذاری کامل دانش نیازمند تشکیل شبکه های ارتباطی مدیران میانی می باشند. همچنین ایجاد مرکزی برای هماهنگی فعالیت های مدیریت دانش در این زمینه لازم به نظر می رسد. نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر همچنین بیان می کند میزان مفید بودن و سودمندی دانش مدیران میانی مسن و با تجربه بسیار بیشتر از سایر مدیران می باشند. یافته های تحقیق نشان می دهد میزان سودمندی اشتراک گذاری دانش بین مدیران میانی بیش از میزان سودمندی دانش اشتراک گذاشته شده بین سایر گروه های شبکه دانشی سازمان می باشد.

یافته های تحقیق نشان می دهد مدیران میانی باید تجربیات خود در زمینه های کاری سخت (فنی) و نیز نرم (فکری) را نیز در قالب گروه های تعاملی افزایش دهند. بهترین تجربیات، تجربیات کاری، روش های تفکر و اشتراک گذاری دانش توسط مدیران میانی در زمین ه های کاری نرم برای سایر مدیران و نیز زیردستانشان بسیار مفید خواهد بود.

فهرست منابع:

- ۱- ابطحی، س.ح. و منتظری، م.، ۱۳۸۶. مدیریت مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۵۷، صص ۱.
- ۲- ابوالعلائی، ب. و غفاری، ع.، ۱۳۸۶. مدیران آینده. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چ.
- ۳- ابیلی، خ.، ۱۳۷۶. طراحی مدل توسعه و پرورش مدیران میانی صنعت نفت تهران. فصلنامه انجمن پژوهشهای آموزشی ایران، سال اول، شماره اول، صص ۷۰.
- ۴- درگاهی، ح.، علیپور فلاح پسند، م. ح. و حیدری قره بلاغ، ه.، ۱۳۸۹. ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی، راهبرد یاس، ش ۲۳، صص ۱۱.
- 5- Abrams, L.C. Cross, R , Lesser, E , Levin, D.Z. Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge – Sharing Networks. Academy of Management Executive. 17. Pp 64- 77.
- 6- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D. and Rouillard, L., 2006. Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives , according to three organizational variables .*Public Management*, (pp89).
- 7- Boydell, T. and Leary, M., 1989. *Definition of competence and Its Origin, cluster of competencies*. Individual and Organization Development Consultants Ltd. 19. Dulewicz, V., 1989. Assessment centers as the route to competence. *Public Personnel Management*, 21(11), pp. 9-56.
- 8- Bower, J.L. Management Resource Allocation Process, Harvard Business School Press. Pp 297.
- 9- Li H, Zhang Y. *The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: Evidence from China's transition economy*. *Strategic Management Journal*. 2007;28(8):791-804.