



دام‌های فرا روی مدیریت دانش سازمانی

منوچهر مکی*

چکیده:

شرکت‌های بزرگ سال‌هاست که روی برنامه‌های مدیریت دانش سازمانی کار می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها نیز به صورت رسمی و غیررسمی مدیریت دانش را برای ارتقا عملکرد و فرآیندهای سازمان و افزایش توان پاسخ‌گویی نسبت به درخواست‌های متعدد و فزاینده مشتریان و عرضه‌کنندگان به کار می‌گیرند. در حال حاضر منافع زیادی از سرمایه‌گذاری در تلاش‌های دانش سازمانی در کشورهای پیشرفته حاصل شده است که متأسفانه سازمان‌های کشور ما تاکنون از آن به طور شایسته‌ای بهره نبرده‌اند. باید توجه داشت که مدیران شرکت‌هایی که به دنبال برنامه‌های دانش سازمانی هستند با خطرات و دام‌های فراوانی روبه‌رو هستند که به اختصار به چند مورد آنها اشاره می‌کنیم. هدف این مقاله بررسی چندین دام سازمانی متداول در مباحث مدیریت دانش سازمانی و راه‌های مقابله با آنها می‌باشد. در پایان یک چک لیست پیشنهادی به منظور اجتناب از این دام‌ها مطرح می‌شود که تا حد زیادی می‌تواند مدیران را از خطر غلتیدن در آنها آگاهی بخشد.

واژه‌های کلیدی:

مقدمه:

درباره مفهوم مدیریت دانش سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است.

دانش سازمانی^(۱)، دام‌های دانش سازمانی^(۲)، تسهیم دانش^(۳)، اهداف استراتژیک^(۴)، عرضه‌کنندگان-مشتریان^(۵)



۲- ایجاد سیستم‌ها و منابع اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون توجه به محتوای آنها.

۳- عدم ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت‌های کاری روزانه افراد در سازمان.

۴- تأکید بیش از حد بر شیوه‌های رسمی یادگیری به عنوان مکانیزمی برای تسهیم و توزیع اطلاعات در شرکت.

۵- تمرکز بر تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدوده مرزهای سازمان.

مدیریت دانش فرآیندی منظم و منسجم است که به طور همزمان فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطات انسانی را در بر می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را مدیریت کرده و همگان را در آن سهیم نماید. این سرمایه‌ها شامل حافظه سازمان، خط‌مشی‌های مکتوب و شفاهی، اسناد و مدارک و رویه‌های سازمان می‌گردد.

لذا برای دسترسی به مدیریت دانش موفق و مؤثر باید تا سر حد امکان از دام‌های فوق که ممکن است در برنامه‌های ما وقفه ایجاد کنند، اجتناب کنیم.

زیرا زمان سازمان را تلف کرده و منابع مالی آن را به هدر می‌دهند و از همه مهمتر آن که نتایج کار را به خطر انداخته و برنامه‌های آن را با شکست مواجه می‌نمایند.

به هنگام شروع برنامه‌های جدید دانش سازمانی و یا بررسی برنامه‌های قبلی باید حتماً به دام‌های فوق توجه کنیم.

اکنون هر یک از موارد ذکر شده را به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم.

عدم موفقیت در تطبیق تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان

برنامه‌های موفق مدیریت دانش سازمانی غالباً با مشخص کردن مشکل اصلی کاری که شرکت با آن مواجه است آغاز می‌گردد. با این وجود بسیاری از شرکت‌ها قادر به تنظیم تلاش‌های دانش سازمانی با مهمترین مسایل کاری سازمان نیستند زمانی که این مسأله ایجاد می‌شود وقت و انرژی با ارزش صرف پروژه‌های کم اهمیت می‌شود در حالی که نیازهای مهمتر کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و یا کلاً نادیده گرفته می‌شود.

ممکن است یک سازمان توجه خود را به تعدادی از فعالیت‌های مربوط به دانش سازمانی معطوف کند اما نتواند این فعالیت‌ها را با هدف اصلی سازمان تطبیق دهد.

به عنوان مثال یک شرکت بخواهد با ادغام شرکت کوچک‌تر خود از مهارت‌ها و دانش موجود در آن شرکت به نفع هر دو استفاده کند اما به دلیل ناآشنایی با مهارت‌ها و تخصص‌های موجود در شرکت کوچک‌تر و به دلیل صرف وقت و توجه زیاد به مسأله ادغام، یک قرارداد بسیار مهم و کلان از دست بدهد. از

مدیریت دانش رشته‌ای است علمی که با تکیه بر حمایت دو جانبه (رقابت و حمایت همزمان ارائه‌دهنده و دریافت‌کننده اطلاعات و دانش) ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات را تشویق و تقویت می‌کند.

توانایی سازمان برای خلق، سهیم کردن و بکارگیری دانش موجود در مورد محصولات، فرآیندها و نیروی انسانی به منظور افزایش بهره‌وری محیط کار و کاهش فعالیت‌هایی که سبب دوباره کاری می‌شوند مدیریت دانش سازمانی نام دارد.

این موضوع در حال حاضر تبدیل به یکی از مهمترین مسأله بسیاری از سازمان‌های موفق شده است. با عنایت به این که شرکت‌ها به دنبال ایجاد برتری در بازارهای به شدت رقابتی امروز هستند به مهمترین منبع خودآگاهی یافته‌اند که همانا دانش نیروی انسانی می‌باشد.

مدیریت دانش دارای اصولی می‌باشد که از دیدگاه داونپورت و پروساک عبارتند از:

۱- دانش نشأت گرفته از افراد است و در افکار افراد جای دارد.

۲- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.

۳- فن‌آوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد (منظور از رفتارهای دانشی، رفتارهایی است به منظور خلق، توسعه، توزیع و غنی‌سازی دانش)

۴- تسهیم دانش باید تشویق و پاداش داده شود.

۵- حمایت مدیریت و تخصیص منابع برای مدیریت دانش ضروری است.

۶- دانش ماهیتی خلق‌شونده دارد و تشویق افراد موجب می‌شود که دانش به شیوه‌ای غیرمنتظره گسترش یابد.

۷- برنامه‌های مدیریت دانش باید با برنامه‌ای آزمایشی آغاز شود.

در واقع می‌توان گفت که در فضای رقابتی امروز شاید وظیفه‌ای حساس‌تر و حیاتی‌تر از مدیریت دانش سازمانی برای مدیران وجود نداشته باشد.

لذا مدیران در راه رسیدن به این هدف قطعاً با موانع و مشکلات و دام‌های زیادی روبه‌رو می‌شوند. در این مقاله تلاش می‌کنیم تا دام‌های اصلی را که در سر راه مدیران سازمان در مبحث مدیریت دانش سازمانی وجود دارد را شناسایی کنیم و راه‌های فرار از این دام‌ها را نشان دهیم.

دام‌هایی که مدیران در مبحث مدیریت دانش سازمانی باید از آن اجتناب کنند.

در هنگام اجرای برنامه‌های مدیریت دانش سازمانی ممکن است با دام‌هایی روبه‌رو شویم برخی از این دام‌ها عبارتند از:

۱- عدم موفقیت در تطبیق تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان.



شرکت خدمات مالی و حسابرسی ممکن است یک منبع دانش پیشرفته را برای برنامه ریزان مالی اش به طور یکسان فراهم کند بدون این که زمانی را صرف درک چگونگی کارکرد برنامه ریزان سطوح متفاوت یا مشتریان مختلف کند و دریابد که آیا این حجم و نوع از دانش به وظایف مختلف آنها مرتبط است یا خیر. تجربیات نشان می دهد که سازمان های موفق زمان کافی را صرف شناسایی دقیق فرآیندهای مختلف کار می کنند. آنگاه نیازهای اطلاعاتی افرادی که این کار را انجام می دهند را شناسایی کرده و سپس برای هر سطح و هر فرد دانش شده و یکسان در کلیه سطوح سازمان را دست و پاگیر و تشریفاتی تلقی کنند و خیلی زود آنها را از رده خارج نموده و زمان و هزینه شرکت را هدر دهند.

تأکید پیش از حد بر شیوه های رسمی یادگیری به عنوان مکانیسمی برای تسهیم و توزیع اطلاعات در سازمان

بسیاری از سازمان ها سرمایه گذاری وسیعی جهت استفاده از شیوه های رسمی یادگیری مانند حضور پرسنل در کلاس های آموزشی و آموزش اینترنتی انجام داده اند. گرچه برخی از این آموزش ها ممکن است مفید باشد اما مطالعات جدید نشان می دهند که بخش اعظم یادگیری واقعی از طریق کانال های غیررسمی انجام می شود.

دو شیوه متداول برای مقابله با این وضعیت عبارتند از:

الف: استفاده از نشست های غیررسمی و گروه های غیررسمی

ب: بکارگیری برنامه های مشاوره ای

سازمان های موفق دریافته اند که یادگیری مؤثر زمانی رخ می دهد که پرسنل تلاش می کنند مشکلات روزمره را حل نمایند. یک روش متداول که سازمان ها با آنها یادگیری غیررسمی را ترویج و گسترش داده اند استفاده از توان گروه های غیررسمی در نشست های دوستانه است. در این گونه گرد هم آیی های غیررسمی مدیر افراد سازمان را که فعالیت های مرتبط با هم دارند به بهانه ای دور هم جمع می کند و سپس تلاش می نماید که افراد تجارب خود را به بقیه منتقل کرده و از تجارب دیگران بهره مند شوند.

مثلاً مدیر گروهی از مدیران سازمان را که دارای ضعف یادگیری در زمینه ای خاص می باشند را به سفر زیارتی یا سیاحتی اعزام می کند و در ضمن سفر فرد یا افراد توانمند و آموزش دهنده را با آنها همراه می کند در نشست های مختلف که خارج از محیط سازمان انجام می پذیرد افراد تجارب خود را منتقل نموده ضعف افراد در زمینه مربوطه بهبود می یابد. استفاده از این روش تسلط و مدیریت توانمند بر این نشست های غیررسمی را می طلبد. زیرا باید تلفیقی از مدیریت رسمی و غیررسمی را به نحوی ماهرانه ایجاد کرده به شکل که افراد احساس راحتی نموده و اطلاعات و

این رویکرد فرصت طلایی از دست خواهد رفت چون تلاش های دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان همخوانی ندارد.

ایجاد منابع و سیستم های اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون

توجه به محتوای آنها

در بسیاری از تلاش های مدیریت دانش سازمانی توجه ویژه ای به بکارگیری منابع و سیستم های جمع آوری اطلاعات معطوف می شود. مانند فن آوری هایی که برای جمع آوری و ذخیره دانش و اطلاعات در سازمان طراحی می شود نیز به عنوان مثال می توان از سیستم های فایل بندی اطلاعات مشترک مانند اینترنت نام برد.

گرچه این فن آوری ها می تواند نقش اساسی در کمک به مدیریت دانش سازمانی ایفا کنند اما بکارگیری این سیستم ها بدون توجه به مسایل محتوایی و فرهنگی مربوطه می تواند منجر به بروز مشکلات شود. در این صورت فن آوری ها و محتوای اطلاعاتی که به وسیله آنها جمع آوری می شود نه تنها سبب تسهیل امور کاری نمی شود بلکه مشکلات ما را در سازمان بیشتر می کند. سازمان ممکن است مجموعه وسیعی از اطلاعات را فراهم کرده تا کارمندان را قادر به آگاهی و دستیابی به تمامی اطلاعات مربوط به مشتریان بنماید. در این حالت تأکید فراوان به جمع آوری هر مدرک مناسب و ممکن در سیستم می شود. اما به زودی شرکت مملو از گزارشات قدیمی و از رده خارج، موارد مربوط به معاملات قدیمی و قراردادهای گذشته و بسیاری موارد ببرد نخور می گردد.

طبیعی است که منابع مالی صرف شده جهت به دست آوردن این دانش بازده خیلی کمی دارد. پس باید بیاموزیم که ایجاد منابع اطلاعاتی مؤثر بسیار بیشتر از اجرای فن آوری مربوط به آنها اهمیت دارد. نیاز به دخالت نیروی انسانی متخصص در تشخیص اطلاعات مربوط و قضاوت و در مورد محتوا از سوی کارشناسان و خبرگان، به روز نمودن اطلاعات به طور سیستماتیک و دور انداختن مواردی که دیگر مفید با مرتبط نیستند راه جلوگیری از افتادن در این دام است.

گرچه نرم افزارها و روش های جمع آوری اطلاعات و اسناد برای شرکت اهمیت زیادی دارد اما موفقیت نهایی تنها به بکارگیری سیستم های مدرن بستگی ندارد. بلکه ایجاد منابع مورد لزوم مرتبط با کار سازمان اهمیت دارد که منجر به توسعه دانش سازمانی می گردد.

عدم ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت های کاری

روزانه افراد در سازمان:

اشتباه رایج در بسیاری از سازمان ها تکمیل و اجرای راه حل مدیریت دانش سازمانی به شیوه ای یکسان برای همه، بدون درک نیازهای منحصر به فرد سطوح مختلف کاربران است. مثلاً یک



تجارب خود را مبادله نمایند.

روش دیگر استفاده از تکنیک‌های مشاوره‌ای است. این تلاش‌ها گرچه در گذشته به کار رفته‌اند اما در حال حاضر نقش مهمی را در انتقال اطلاعات مربوط به فعالیت‌های مختلف در سازمان‌های موفق ایجاد می‌کند برنامه‌های مشاوره‌ای نه تنها به کارکنان رده پایین کمک می‌کنند تا قوانین رسمی و غیررسمی سازمانی و راهکارها را بهتر درک کنند بلکه می‌تواند رضایت شغلی کارشناسان ارشدی را که به خاطر تجربه و اطلاعات و دانش سازمانی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند را نیز افزایش دهند.

تمرکز بر تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدوده مرزهای سازمان:

اکثر سازمان‌ها با تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی در داخل کارشان را شروع می‌کنند و برای تقسیم و توزیع اطلاعات بین کارکنان و در درون سازمان برنامه‌هایی را طراحی می‌کنند. با وجود ارزشمند بودن این تلاش‌ها، اکثر سازمان‌ها در همین حد متوقف می‌شوند و برنامه‌هایی را برای تقسیم و توزیع اطلاعات در ارتباط با عرضه‌کنندگان عمده و مشتریان با سابقه خود در نظر نمی‌گیرند. تجربه نشان داده است که توجه به عرضه‌کنندگان مواد اولیه و کالاها و همچنین مشتریان سبب صرفه‌جویی‌های عمده در هزینه و بالا بردن درآمد سازمان می‌شود و نقش اساسی را در حفظ و نگهداری مشتریان ایفا می‌کند.

امروزه بسیاری از سازمان‌های موفق دانش سازمانی را براساس نظرات مشتریان متمرکز نموده‌اند. این شرکت‌ها از طریق بکارگیری این ایده‌ها و جمع‌آوری اطلاعات از مشتریان به شیوه‌های مختلف مانند مواجهه مستقیم، نظرخواهی‌های پس از خرید، پست الکترونیک و اینترنت و سایر شیوه‌ها به اطلاعات مهمی در مورد کاربرد محصولات و خدمات توسط مشتریان آگاهی یافته‌اند. این سازمان‌ها از اطلاعات مذکور برای خلق محصولات جدید و فراهم آوردن پشتیبانی مناسب و خدمات پس از فروش برای آنها و همچنین بهبود محصولات و خدمات قبلی استفاده می‌کنند.

چک لیست هشداردهنده جهت جلوگیری از سقوط برنامه مدیریت دانش سازمانی:

بررسی و پاسخ به برخی از سوالات مهم زیر می‌تواند این اطمینان را فراهم کند که تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی در مسیر درست قرار دارند و یا این که به مرور در حال انحراف از مسیر اصلی خود می‌باشند.

« آیا هر یک از ابتکارات مدیریت دانش سازمانی مستقیماً با استراتژی کاری سازمان مرتبط می‌باشند؟

« آیا معیارهایی برای ارزیابی موفقیت سازمان که به نتایج

نهایی منجر می‌شوند وجود دارند؟

« آیا شما طرح کلی در مورد محتوای دانش سازمانی خود دارید که تضمین کند موارد موجود در منابع دانش و اطلاعات سازمان به روز، مرتبط و قابل دسترسی آسان هستند؟ آیا منابعی برای تضمین این امر اختصاص داده‌اید؟

« آیا شمار کار روزانه پرسنل را که اهداف بالقوه‌ای برای اقدامات مدیریت دانش سازمانی هستند، دقیقاً بررسی می‌کنید؟

« آیا ابزاری را که پرسنل شما برای انجام کارهایشان بکار می‌گیرند و چگونگی مشارکت آنها در میزان اطلاعات فعلی سازمان را درک می‌کنید؟

« آیا به موقع از برنامه‌های مشاوره‌ای استفاده می‌کنید؟ آیا این برنامه‌ها به صورت مؤثر به کار گرفته می‌شوند؟ اگر پاسخ منفی است، علت چیست؟

« آیا شما شبکه‌های رسمی و غیررسمی موجود در سازمان را می‌شناسید؟ برای تقسیم و توزیع مؤثرتر دانش و اطلاعات چگونه می‌توان بهتر از آنها حمایت کرد؟

« چه میزان اطلاعاتی که سازمان برای موفق بودن به آن نیاز دارد نزد عرضه‌کنندگان و مشتریان وجود دارد؟ شما چه مکانیزمی را برای تقسیم دانش متناسب با این گروه‌ها دارید؟

« چگونه مدیریت این اطلاعات به صورت مؤثری می‌تواند منجر به بهبود نتایج کاری شود؟ نتیجه‌گیری:

سازمان‌هایی که از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش سازمانی استفاده می‌کنند فرصت واقعی برای تحت تأثیر قرار دادن نتایج نهایی را دارند. شرکت‌ها با اجتناب از در غلتیدن در دام‌های فوق که غالباً در سر راه تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی واقع می‌شوند، می‌توانند به نحو مؤثری از مدیریت دانش سازمانی استفاده کنند و ضمن کاهش هزینه‌ها قادر باشند بهتر به مشتریان خود خدمت ارائه دهند و در بازارهای به شدت رقابتی امروز برتری چشمگیری را کسب نمایند. ■

منابع:

۱-جعفری مقدم، سعید، مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲-ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره سوم، صفحه ۳-۱۴
3-Davenport, Thomas and Prusak, Laurence. Working Knowledge: How organizations manage what they Know, Boston: Harvard Business School Press.(1998)
4-Dixon, Nancy. Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What they Know. Boston: Harvard Business School Press. (2000)
5-Naraka, Ikujiro and Takeuchi Hirotsuka, The Knowledge Creating Company. New York: Oxford university Press. (1995)
6-WWW. Worldatwork. org
7-WWW. ihrim.com
8-WWW.ibm. com /Services/ Strategy

*عضو هیأت علمی توسعه آموزش عالی طبرستان