

مدیریت دانش در بنگاه‌های اقتصادی

فرصت‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی و استقرار



◆ امیر صفری

مشاور بهبود سیستم‌ها در صنایع

امروزه مدیریت دانش اصلی‌ترین مزیت رقابتی بنگاه‌های صنعتی در عرصه رقابت و تجارت محسوب می‌گردد. این موضوع مقوله جدیدی نیست. از دیرباز صاحبان مشاغل، مهارت‌های شغل خود را به‌طور کامل و دقیق به فرزندان و خود انتقال می‌دادند. بعد از جنگ جهانی دوم و با پیشرفت روزافزون تکنولوژی و پیچیدگی فرآیندهای سازمان‌ها این موضوع اهمیت بسزایی یافته است و با تغییرات سریع و فشار رقابت جهانی، دانش به عامل کلیدی موفقیت کسب‌وکار در دستیابی به مزیت رقابتی تبدیل گشته است. با در نظر گرفتن این نکته که دانش به‌عنوان منبعی برای بقا سازمان‌های امروزی ضروری و حیاتی است، شرط موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی، دستیابی به دانش عمیق و کاربردی در تمامی سطوح سازمان است، هنوز هم بسیاری از سازمان‌ها در کشور ما به مقوله مدیریت دانش به‌طور جدی توجه نکرده‌اند، این‌گونه سازمان‌ها دارای چرخه حیات محدودتری نسبت به سازمان‌های رقیب می‌باشند و حتی در بعضی مواقع در حین گذراندن مراحل مختلف رشد سازمانی و قبل از رسیدن به ثبات به‌سرعت وارد به مرحله افول می‌شوند.



به ناکامی استقرار مدیریت دانش می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- مقاومت کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش: بزرگ‌ترین مانع وقتی روی می‌دهد که از کارکنان خواسته شود دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند، در این صورت کارکنان در مقابل این درخواست مقاومت نشان می‌دهند چراکه کارکنان از اثرات منفی به اشتراک‌گذاری دانش می‌ترسند.

- ضمانت شغلی: یکی از مهم‌ترین چالش‌های به اشتراک‌گذاری دانش در بنگاه‌های اقتصادی ترس از کاهش قدرت و امنیت شغلی می‌باشد. بسیاری از کارمندان حفظ و ارتقاء مسیر شغلی خود را در انحصار داشتن دانش ضمنی (تجربه و مهارت) می‌دانند. لذا از به اشتراک‌گذاشتن دانش و تخصص خود خودداری می‌کنند.

- عدم آگاهی پرسنل از مزایای مدیریت دانش: زمانی که کارکنان ماهیت و کارکرد مدیریت دانش را نمی‌دانند و از فواید آن مطلع نمی‌باشند، سازمان با مقاومت یا بی‌میلی در تسهیم دانش و با سایر مراحل فرآیند مدیریت دانش روبه‌رو می‌شود.

- عدم اعتماد به دانش دیگران: یکی از موانع به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها عدم اعتماد به دانش ضمنی دیگران می‌باشد. هم افرادی که دانش را به اشتراک می‌گذارند و هم افرادی که دریافت‌کننده دانش هستند در مورد نحوه و چگونگی استفاده دانش تردید دارند.

• عامل کلیدی مؤثر دوم، سازمان می‌باشد. اصولاً در ساختار سازمانی روبه‌ها، دستورالعمل‌ها و روش‌ها و فرآیندهایی که سازمان از طریق آن‌ها فعالیت خود را به انجام می‌رساند بر تمامی اجزا و فرآیندهای مدیریت دانش اثرگذار می‌باشد. به تعدادی از عوامل سازمانی که می‌تواند مدیریت دانش را به چالش بکشد در ذیل اشاره می‌نماییم:

- کنترل سازمانی: در محیطی که تغییرات به سرعت در حال رخداد می‌باشد، سازمان بایستی به‌طور مداوم اطمینان حاصل نماید که مفروضات و دانش سازمانی را که کسب، ذخیره و به اشتراک گذاشته است به‌روز و متناسب از جهت نیازهای رقابتی و ساختار بنگاه‌های اقتصادی و همچنین از کفایت لازم برخوردار می‌باشد. دانش‌های قدیمی و منسوخ شده می‌تواند روند رو به رشد بنگاه‌های اقتصادی را کند و در پاره‌ای از مواقع منحرف نماید.

- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی می‌تواند بزرگ‌ترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش باشد. فرهنگ سازمانی رابطه مستقیمی با به اشتراک‌گذاری دانش دارد؛ چراکه فرهنگی که احتکار دانش را به جای سهیم‌سازی، ترغیب می‌نماید، به‌عنوان مانع جدی مدیریت دانش می‌باشد و یکی دیگر از چالش‌های فرهنگی تشویق وضع موجود و اشاره به این باور

تمرکز بر مدیریت دانش در بنگاه‌های اقتصادی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی بشمار می‌رود، به‌نحوی که به‌کارگیری مدیریت دانش باعث افزایش مزیت رقابتی، ایجاد ارزش در محیط کسب‌وکار و تجارت ملی و بین‌المللی، کاهش هزینه‌های عملیاتی و غیرعملیاتی، کاهش ریسک‌های کلان و خرد در سازمان، سرعت بخشیدن به توسعه تکنولوژی و محصول، بهبود فرآیندهای سازمان، بهبود عملکردی فردی و سازمانی و ... شده است.

فرانسیس بیکن دانش را قدرت می‌داند، اما در محیط‌های پویای امروزی دانش تنها زمانی قدرت است که به‌منظور بهبود و افزایش عملکرد سازمانی و فردی در دسترس و قابل آموزش باشد. دانش به نیروی محرکه سازمان‌ها تبدیل شده است. پس بنگاه‌های اقتصادی بایستی توجه ویژه‌ای به عنصر دانش به‌عنوان اصلی‌ترین منبع و دارایی سازمانی داشته باشند.

با کنکاش در سازمان‌ها متعالی امروزی درمی‌یابیم که یکی از دلایل اصلی تعالی این‌گونه سازمان‌ها پیشرو بودن و جدیت در استقرار مدیریت دانش است؛ چراکه مدیران این‌گونه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که علاوه بر سرمایه‌های مادی، در سازمان، سرمایه‌های نامشهودی هم وجود دارند که برخاسته از توان دانشی جهت پیشبرد اهداف و حل مسائل تخصصی این سازمان‌ها می‌باشد و این سرمایه در سازمان‌ها باعث ایجاد ارزش افزوده بالا می‌شود؛ لذا باید موردتوجه بیشتر و همچنین ساماندهی و مدیریت قرار گیرد. باید توجه داشت که در سازمان‌ها، سه عامل کلیدی موفقیت در اجرای اثربخش مدیریت دانش وجود دارد که عبارتند از منابع انسانی، سازمان و فناوری که عامل منابع انسانی بیشترین سهم را در موفقیت مؤثر مدیریت دانش ایفا می‌نماید.

• منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی مدیریت دانش به‌عنوان تولیدکننده دانش، بهره‌بردار و کاربر دانش موردتوجه ویژه‌ای می‌باشد.

منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش به علت بی‌توجهی به عامل انسانی با شکست روبه‌رو شده است. از این‌رو الزام است برای انجام موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه منابع انسانی توجه ویژه‌ای شود. شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع حائز اهمیت می‌باشد. دانش، ماهیتی فردی و اجتماعی دارد و فقط و فقط رشد آن درگرو تعامل و ارتباطات است. البته سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی بالاتر و ساختار مناسب و نظام‌مند بهره می‌برند، کارمندان آن‌ها نسبت به سازمان خود وفادار بوده و میل به اشتراک‌گذاری دانش تجربی و مهارتی بیشتری دارند. عوامل متعددی در حوزه منابع انسانی منجر

منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش به علت بی‌توجهی به عامل انسانی با شکست روبه‌رو شده است.

از این‌رو الزام است برای انجام موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه منابع انسانی توجه ویژه‌ای شود.

شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع حائز اهمیت می‌باشد.

دانش، ماهیتی فردی و اجتماعی دارد و فقط و فقط رشد آن درگرو تعامل و ارتباطات است.

که فعالیت‌های فعلی بهترین رفتار است. این‌گونه سازمان‌ها در مقابل تغییرات محیطی مقاوم هستند. (در سازمان‌های یادگیرنده ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی به‌گونه‌ای است که همه افراد متعهد به رعایت اصول مدیریت دانش می‌باشند).

- ساختار سازمانی: در ساختار سازمانی با رویکرد مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی بر اشتراک‌گذاری، نوسازی و خلق دانش‌های جدید بنا نهاده شده است. در واقع مدیریت دانش الزامات جدیدی بر فرآیندهای مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می‌کند و ساختارهای غیر منعطف و سلسله‌مراتبی ساختارهای مناسبی برای مدیریت دانش نمی‌باشند.

- عوامل مدیریتی: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت ارشد سازمان از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و سبک‌های نامناسب مدیریتی نیز مانع بسیار مهمی برای اجرای اثربخش برنامه‌های مدیریت دانش می‌باشند. موضع‌گیری صریح مدیران ارشد برای رسیدن به هماهنگی موجب کاهش انگیزه نیروها و تیم‌های کاری در راستای استقرار بهینه مدیریت دانش می‌گردد.

- نبود سیستم‌های انگیزشی برای همکاری و مشارکت کارکنان: دانش به‌عنوان یک سرمایه ارزشمند، موقعیت و جایگاه شغلی افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این‌رو یکی از چالش‌های مدیریت ایجاد انگیزه در جهت ثبت و به اشتراک‌گذاری دانش توسط پرسنل سازمان، خصوصاً پرسنل دانشی می‌باشد.

- عوامل شغلی: عوامل شغلی از قبیل جابه‌جایی‌های ناخواسته، شرح شغل‌های نامناسب، ارتقاءها و تنزل‌های شغلی مدیریت نشده و عدم توجه به نیازهای اجتماعی روحی و روانی و... کارکنان از جمله عواملی هستند که می‌توانند باعث سرخوردگی و عدم اشتراک‌گذاری دانش‌های ضمنی در سازمان گردند.

- سیستم‌های آموزشی: ساختار آموزشی نامناسب می‌تواند موانع عمده‌ای برای استقرار اثربخش مدیریت دانش گردد. • عامل کلیدی سوم در فرآیند مدیریت دانش، فناوری است که بستر تعامل نیروی انسانی و سازمان را فراهم می‌آورد.

نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش موضوع بسیار مهم برای هر سازمانی است که می‌خواهد از وجود فناوری‌ها برای مدیریت سرمایه‌های فکری و علمی خود بهره‌برداری کند. فناوری اطلاعات یک عامل اساسی موفقیت در برنامه مدیریت دانش است. فناوری اطلاعات عمده‌تاً برای ذخیره و انتقال صورت‌های آشکار دانش بکار می‌رود و تنها شامل کامپیوتر نمی‌شود، بلکه ابزارهای نظیر ویدیو کنفرانس برای دانش ضمنی مفید است.

دو رویکرد اصلی در مدیریت دانش وجود دارد که فناوری اطلاعات می‌تواند آن را حمایت کند. تدوین دانش ساختاریافته و آشکار در پایگاه دانش جمع‌آوری و ذخیره می‌شود. نقش

اصلی فناوری در مدیریت دانش کمک برای به اشتراک گذاشتن، ذخیره و قابلیت دستیابی مؤثر پرسنل به دانش می‌باشد. نمونه‌ای از این ابزارها، منابع الکترونیکی دانش است. در روش شخصی‌سازی، اغلب دانش ضمنی (دانش مهارتی و تجربی شخصی) از طریق ارتباطات مستقیم فردی به اشتراک گذاشته می‌شود. نقش فناوری در اینجا کمک به پیدا کردن یکدیگر و ایجاد ارتباط مؤثر بین اشتراک‌گذارنده دانش و دریافت‌کننده دانش است.

فناوری در مدیریت دانش باعث رشد و ارتقاء دانش می‌شود و بر آن تأثیر مستقیم دارد. به همین دلیل فناوری در مدیریت دانش نقش حیاتی ایفا می‌کند، اما نمی‌تواند حلال مشکلات یا علاج قطعی باشد و استقرار آن‌ها باید با هماهنگی و تعامل عناصر کلیدی در مدیریت دانش توأم شود.

راهکارهای ذیل می‌تواند گام‌های بسیار مهمی در جهت پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها باشد: - ایجاد زیرساخت‌های مناسب و تقویت و گسترش این زیرساخت‌های از جمله اتوماسیون، شبکه‌ها و پایگاه‌های داده و ... می‌تواند کمک شایانی در جهت شناسایی، ثبت و اشتراک‌گذاری دانش و همچنین بهبود نظام مدیریت دانش داشته باشد.

- ایجاد تشکلهای مدیریت دانش جهت اجرای استاندارد فعالیت‌ها و فرایندها، حمایت از تشکلهای دانشی و جلوگیری از فرد محور شدن دانش و همچنین نگاه ویژه به مدون کردن استراتژی توسعه دانش در سازمان،

- حمایت مدیران ارشد سازمان از نظام مدیریت دانش و تلاش در جهت استقرار، حفظ و بهبود نظام مدیریت دانش،

- الگوبرداری از سازمان‌های موفق در اجرای نظام مدیریت دانش (سازمان‌های دانش‌محور)،

- توسعه و ارتقای فرهنگ سازمانی از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی و بازآموزی مدیریت دانش به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم پیاده‌سازی مدیریت دانش،

- افزایش انگیزه پرسنل در به اشتراک‌گذاری و ثبت دانش از طریق تشویق، جلب اعتماد پرسنل و تربیت پرسنل دانش‌محور.

به‌طور خلاصه می‌توان گفت با توجه به اثربخشی بالای مدیریت دانش بر عملکرد سازمان، با تسهیم دانش در سازمان و ایجاد روحیه همکاری و مشارکت بین پرسنل از دوباره‌کاری‌ها کاسته و موجبات افزایش بهره‌وری سازمان فراهم می‌گردد. لذا نه‌تنها برای سازمان‌های پیشرو استقرار نظام مدیریت دانش امری حیاتی می‌باشد، بلکه حتی در خصوص سازمان‌هایی که برای بقای خود و ماندن در بازار رقابتی تلاش می‌کنند نیز بسیار مؤثر به نظر می‌رسد. ♦♦

فرهنگ سازمانی

می‌تواند

بزرگ‌ترین مانع

برای موفقیت

مدیریت دانش

باشد. فرهنگ

سازمانی رابطه

مستقیمی با به

اشتراک‌گذاری

دانش دارد؛ چرا

که فرهنگی که

احتکار دانش

را به جای

سهیم‌سازی،

ترغیب می‌نماید،

به‌عنوان مانع

جدی مدیریت

دانش می‌باشد

و یکی دیگر از

چالش‌های

فرهنگی تشویق

وضع موجود و

اشاره به این باور

که فعالیت‌های

فعلی بهترین

رفتار است.

این‌گونه

سازمان‌ها در

مقابل تغییرات

محیطی مقاوم

هستند.