

ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمانها

محمد مرادزاده Rmoradzadeh@yahoo.com

بنیامین کریمی Ben_kari@yahoo.com

فرید به آذین Fbehazin@yahoo.com

چکیده

هدف از این مقاله ارائه درکی بهتر از محورهای مهم پیاده سازی نظام مدیریت دانش در یک سازمان است. با توجه به اینکه مدیریت دانش به ارتباط بین افراد و چگونگی به کارگیری فناوری اطلاعات وابسته است درمی یابیم که هدف از مدیریت دانش معرفی راهکارهایی است که سازمان را در نیل به سوی اهدافش یاری رساند. راهکارهای معرفی شده در ۱۰ محور مهم دسته بندی شده است که کلیات طرح یک سیستم مدیریت دانش را ارائه می کند. این ۱۰ محور اصلی شامل: رهبری، فرهنگ سازمانی، فرایندها، دانش آشکار و پنهان، کانونهای دانش، اندازه گیری دانش، افراد و مهارتها، اهرمها و تقویت کنندگان بازار دانش و زیرساختهای تکنولوژیک است.

مقدمه

امروزه دیگر همه گروههای کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری است و شرط موفقیت سازمانها دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند. به گفته پیتر دراگر، «راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش» است. دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. داده به اعداد و پاسخهایی گفته می شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند. اطلاعات به صورت پیام و تفسیر قابل انتقال است. اطلاعات به مجموعه مرتبط از داده ها گفته می شود که به صورت یک پیام هستند. اطلاعات معمولاً مبنای تصمیم گیریها در سازمان است. دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می شود. گاهی به اشتباه «مدیریت دانش» و «مدیریت اطلاعات» یکی تلقی می شوند، حال آنکه این دو یکی نیستند. مدیریت اطلاعات به طور مشخص بر داده های پردازش شده تمرکز دارد. دانش زیر بنای مهارت، تجربه و تخصص هر فرد است. امروزه سرمایه های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیستند بلکه سرمایه دانشی مهمتر از این دو سرمایه، مورد توجه است. مدیریت دانش در یک سازمان، متشکل از راهبردها و فرایندهایی است که قادرند نیازهای دانش کل سازمان، مشتریان و کارکنان را برآورده سازند. برخی دیگر نیز بیان می دارد که مدیریت دانش را، فرایند گسترده ای می دانند که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمانی را مورد توجه قرار می دهد. علت بی توجهی بسیاری از سازمانها نسبت به مدیریت دانش، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمانها وجود دارد. برای اجرای مدیریت دانش به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارتی و آموزشی، کانونهای دانشی و فراهم آوردن بسترهای تکنولوژیک نیاز است. در ادامه محورهایی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمانها نقش حیاتی دارند، معرفی و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندهای کاری و تجاری سازمانها مورد بررسی قرار می گیرد. رهبری در مدیریت دانش: مانند بیشتر برنامه ها، پروژه های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است. در چنین سازمانهایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می شود و فعالیتهایی که برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع انجام می شود، شدیداً مورد توجه است. علی رغم همه صحبتها درباره نیروی فکری و سرمایه معنوی، تعداد کمی از مدیران ماهیت واقعی سازمان بر مبنای دانش را درک کرده اند. فرهنگ در مدیریت دانش: فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ و ساختار مناسب برای سازمان می تواند به صورت زیر تعریف شود: فرهنگ سازمانی که در آن "خلاقیت و نوآوری" یک ارزش محسوب می شود یکی از ابعاد پیش

برنده مدیریت دانش است. فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزشهای سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روشهای اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورات عملی، روش کار و دستگاههای رایانه‌ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود. تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می‌شود. به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی‌شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته‌اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می‌گیرند. افراد به سادگی میتوانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره‌مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه ای است که افراد می‌توانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیر رسمی به بحث و گفت‌گو بپردازند. جلسات به گونه ای مدیریت می‌شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفت‌گوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان، وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه‌های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند. بنابراین، از طریق ارتباط با این مشخصه‌ها، یک سازمان می‌تواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می‌تواند به صورت منبع دانش مجازی که می‌تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم هزینه است. فرایندها در مدیریت دانش: منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به خاطر آورند محکوم به تکرار هستند. بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره‌کاریهای بسیار در سازمان است. فرایندهای کسب و کار در سازمانها، برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند. فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرایندهای سازمان است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیتهای داشته باشند. به این معنی که نیاز فرایندها به دانش ارضا شود و دانش و اطلاعات زائد نیز در سیستم انباشته نشود. در این فرایندها، علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود. کنترل دانش آشکار: این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمانها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستماتیک مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. برای این منظور داشتن پایگاه اطلاعاتی سازمان راهگشا است تا اطلاعات با ارزش سازمان به طور مناسب نگهداری و در مقاطع زمانی منظم به روز شود. کیفیت اطلاعات نیز از نظر صحت و اعتبار باید تحت کنترل قرار گیرد. این اطلاعات اساس بسیاری از فعالیتهای و تصمیمات سازمان در سطوح مختلف خواهند بود و در نتیجه با گذشت زمان صحت و اعتبار آنها نباید خدشه دار شود. این اطلاعات باید سازماندهی شده تا دسترسی به آنها با سهولت امکان پذیر باشد. کشف دانش پنهان: یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است.

برای این منظور دو رویکرد کلی توسط اغلب سازمانها اتخاذ می‌شود:

۱- دانشی که به طور مکرر مورد استفاده تعداد محدودی از متخصصان قرار می‌گیرد، باید استخراج و به دانش آشکار تبدیل شود؛

۲- روش مبادله مستقیم دانش پنهان که در این مبادله، می‌توان از روشهایی نظیر تهیه بانک اطلاعاتی متخصصان، جلسات بحث و گفت‌گو و تبادل نظر به طور حضوری و مجازی، جلسات سمینار و کارگاههای آموزشی و از این قبیل استفاده کرد. برای مثال تجربیاتی که طی انجام پروژه‌ها یا در انجام آزمایشها (سعی و خطا) کسب می‌شود، همگی مثالهایی از دانشهای پنهان هستند. این دانش متعلق به کارکنان سازمان است و تقلید از آن توسط رقبا مشکل است. لذا این نوع دانش برای سازمان توانمندی اصلی

ایجاد کرده و بدین وسیله شرکت و یا سازمان را از رقابیش متمایز می‌سازد. توانمندیهای مذکور به واسطه یادگیری توسعه می‌یابد. از طرفی مبحث نوآوری در دانش چنین بیان شده است که دانش پنهان به تنهایی باعث افزایش نوآوری نمی‌شود بلکه فقط بر بهبود مستمر تأثیر دارد و به دلیل آنکه دانش پنهان معمولاً قسمتی از فرایندهای یادگیری بلندمدت است به عنوان یک عنصر محافظت کننده در ارتباط با نوآوری عمل کرده و همچنین به عنوان بخشی از سیستم ایمنی سازمان، از تقلید و کپی‌سازی سیستم‌ها جلوگیری می‌کند. با وجود این، دانش پنهان از طریق یک عامل، باز خور منفی محدود می‌شود. این عامل مربوط به زمانی است که هیچگونه نوآوری در سازمان رخ ندهد.

وجود کانونهای دانش: کانونهای دانش در سازمانها، مکان جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. این کانونها ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این کانونها، تهیه، نگهداری و بهنگام سازی دانش است. این کانونها، شریانههای دانش هستند و کلیه جریانهای دانشی از آنها عبور می‌کند. مزیت این کانونها، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره کاریها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند. کانونها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می‌شود. دسته بندی دانشهای مختلف به منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آنها نیز از وظایف کانونهای دانش است.

تقویت بازار دانش: بسیاری از اقدامات دانشی سازمانها برای کاهش دوباره کاریها و بهبود فرایندها است. این مهم با شیوه‌هایی مانند بهبود در خدمات و محصولات و یا ارائه خدمات مبتنی بر دانش و استفاده از دانش مشتری برای ارائه محصول و خدمات بهتر نیز می‌تواند حاصل شود. بیشتر شرکتها با ارائه پرسشنامه‌هایی در این زمینه و کسب اطلاعات از مشتری در بهبود محصولات کمک گرفته‌اند. همچنین دانش داخل سازمان نیز چنانچه به صورت مکتوب ارائه گردد قابل فروش خواهد بود. سازمانها باید تلاش کنند تا دانش خود را در خروجی سازمان متجلی سازند. عملکرد مدیریت دانش باید در جهت تقویت بازار، به خصوص بازار دانش باشد. در بسیاری از سازمانها، فروش دانش سازمان به عنوان محصولات و خدمات جنبی ایفای نقش می‌کند. برای مثال روش اجرای یک فرایند که در حوزه سازمان بهترین عملکرد را دارد می‌تواند به دیگران فروخته شود. به عبارت دیگر لازم است که خدمات مطابق سلیقه و سفارش مشتری و طبق نیاز فرد یا گروه های خاص انعطاف پذیر باشد و خروجی کاملاً سفارشی، بر مبنای نیاز خاص مشتریان ارائه شود.

روش اندازه‌گیری: یکی دیگر از پارامترهای پیش برنده مدیریت دانش، اندازه گیری تاثیر خدمات و فعالیتهای در زمینه مدیریت دانش است. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که به تعامل و یا دوباره سازی دانایی منجر می‌گردند به طور نظام‌مند شناسایی، اندازه گیری، تشویق و حمایت شوند. سازمانها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کنند، باید در فعالیتهای زیر مهارت لازم را به دست آورند.

این مهارتها عبارتند از :

- ۱) توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و به کارگیری آنها؛
- ۲) کسب تجربه از تجارب قبلی و فعلی؛
- ۳) الگو برداری از سازمانهای موفق و مقایسه آنها با روشهای خود؛
- ۴) توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان.

اندازه‌گیری دانش به طور مطلق و اینکه در چه کاری به صورت مستقیم مؤثر بوده و نتیجه عمل بر مبنای آن در کسب و کار چه بوده، بسیار مشکل است. از سوی دیگر اگر ندانیم کجا خط شروع است چطور می‌توانیم بفهمیم که چه زمانی به انتهای خط رسیده‌ایم؟ برای مدیریت این سرمایه‌ها، سازمانها باید بتوانند داراییهای فکری خود را اندازه‌گیری کنند. همچنین سازمانها باید در اندازه گیری عملکرد، شاخصهای مرتبط با داراییهای ناملموس، از جمله دانش سازمان، را نیز لحاظ کنند. اصولاً آنچه قابل اندازه گیری نباشد، قابل مدیریت نیز نخواهد بود. اغلب سازمانهایی که در حوزه مدیریت دانش، موفق هستند، در فواصل زمانی و یا سالانه، گزارشی از وضعیت داراییهای فکری خود را به سهامداران و سایر ذینفعان ارائه می‌دهند. افزایش تعداد افراد درگیر و

مهارت‌های آنان: مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح، برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است. مدیران سازمان باید موظف باشند تا اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش را آموخته و آنها در سازمان و تیم‌های تحت سرپرستی خود به کارگیرند. مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل سازمان عقیم خواهد ماند. بنابراین، باید آموزش عمومی در سازمان انجام شود و تمامی کارکنان سازمان برای موفقیت آن تلاش کنند. نقشها و مسئولیتهای مرتبط با مدیریت دانش باید شناسایی و به صورت مناسب به کارگیری شوند. اختصاص دادن گروهی از افراد که مسئولیت این مهم را بر عهده داشته باشند در پیشبرد مدیریت دانش موثر است. زیر ساخت تکنولوژیک: حوزه دیگری که سازمانها برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار دهند حوزه زیر ساختهای تکنولوژیک است. یکی از موضوعهای مرتبط با مدیریت دانش سازمانی، پیشرفتهای شگرف و خیره‌کننده فناوری اطلاعات است. این امر باعث سرمایه‌گذاری قابل توجه سازمانها گردیده است. در این زمینه مشکل آن است که سازمانها به طور یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه‌های مربوط در آن سرمایه‌گذاری می‌کنند. این کار باعث شده است تا فقط آن بخش از پایگاه دانش، که به راحتی قابلیت فرموله شدن دارد و به سهولت در دسترس افراد قرار داده می‌شود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان است، که صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار می‌گیرد. نتایج نشان داده است که چنانچه دانش پنهان در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا کند، آنگاه سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه کردن به دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می‌شود. از این رو سازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه‌گذاری به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان منجر گردد. البته کاربردهای مختلف فناوری اطلاعات، به عنوان ابزارهایی کارآمد، می‌تواند تسهیل‌کننده فرایندهای مدیریت دانش باشد. در تمامی چرخه عمر دانش، یعنی ایجاد، ذخیره سازی، به کارگیری، ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند مفید واقع شود. آموزش مستمر نقش مهمی در به کارگیری ایده‌ها و مشارکت کارکنان در حل مسائل کسب و کار دارد. استفاده از فناوری بالا موجب می‌شود که سرعت و صحت خدمات افزایش یافته و مشتریان از رضایتمندی بالاتری برخوردار شوند.

نتیجه گیری

با توضیحات داده شده، سعی بر این است تا عوامل کلیدی موثر در مدیریت دانش را معرفی و بتوان اقدام به ارزیابی مدیریت دانش در سازمان نمود. در هر صورت آنچه حائز اهمیت می‌باشد شناخت و آشنایی کافی با مفاهیم مدیریت دانش، شرط لازم برای پیاده سازی پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان است. با آشنایی اجمالی با این ده محور، می‌توان وضعیت مدیریت دانش سازمان را مورد ارزیابی قرارداده و نقاط قوت و ضعف سازمان را بر اساس عوامل مطرح شده، شناخت. این شناخت می‌تواند در اجرایی و عملی تر کردن پیاده سازی مدیریت دانش در مراحل بعدی کمک شایانی کند.

مراجع و منابع:

1. "The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management" Journal of Carneiro, Alberto, Knowledge Management, Volume ۵, Number ۴, pp. ۳۵۸-۳۶۷, ۲۰۰۱.

۲. س.ا. مجیدی، « ضرورت تقویت حافظه سازمانی ». تدبیر شماره ۱۴۹، مهرماه ۱۳۸۳.

۳. گانت. دی. بات، «مدیریت دانش در سازمانها، بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان»، علوم و اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۲، ۱۳۷۹.

۴. آلبرتو کارنیرو، « نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش»، علوم و اطلاع رسانی، دوره ۱۹، شماره ۳، ۱۳۷۹.

۵. ترجمه عاطفه پاشازاده، « بهره گیری از قابلیت ها»، گزیده مدیریت شماره ۴۰، شهریور ۸۳.

* محمد مرادزاده: سازمان صنایع هوافضا - پژوهشکده سیستم های دفاعی

* فرید به آذین: سازمان صنایع هوافضا - پژوهشکده سیستم های دفاعی

* بنیامین کریمی: سازمان صنایع هوافضا - پژوهشکده سیستم های دفاعی