

Editor - in chief lecture

Establishing Effective Knowledge Management in Iranian Organizations: Barriers that Need to Be Overcome

Mohammad Hassanzadeh

Professor, Department of Knowledge and Information Science, Tarbiat Modares University, Tehran,
Iran. hassanzadeh@modares.ac.ir

Abstract

More than fifty years have passed since the introduction of the concept of knowledge management in the field of science and its entry into the working and social life of society, including individuals, organizations, and associations from the private to public sectors. The experience of this relatively long time and the meaning of knowledge management in the scientific literature show that this concept has not been a fad. Over time, knowledge management has become an important component of individual, organizational, and social life, and various expenses in this field have been done by individuals and organizations. Understanding the success rate of knowledge management is very difficult due to the dominance of its intangible dimension, and this has led to the formation of many misinterpretations of evaluation in this field. This paper shows the result of 20 years of experience in scientific, consulting, and executive activities in the field of knowledge management, which summarizes the major Possible harms to successful implementation of knowledge management in various organizations and suggests six facilitator components. Dissemination of these facilitators can help prevent the repetition of mistakes in the future and improve the success rate of current projects. These facilitators are presented and explained in six general categories: "Knowledge Management Awareness", "Echo-systemic co-existence", "Targeted Support", "Realistic Expectations", "Infrastructure Preparedness" and "Supportive Culture" and solutions to reduce them are proposed.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Knowledge, Echo-systemic co-existence, Knowledge Assets, Knowledge Partnership.

استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی: موانعی که باید برطرف شوند

محمد حسن‌زاده

استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
hasanzadeh@modares.ac.ir

چکیده

بیش از پنجاه سال از مطرح شدن مفهوم مدیریت دانش در سپهر علم و ورود آن به فضای زندگی کاری و اجتماعی جامعه از جمله افراد، سازمان‌ها و مجامع از بخش خصوصی تا دولتی می‌گذرد. تجربه این مدت زمان نسبتاً طولانی و مانایی مدیریت دانش در ادبیات علمی نشان می‌دهد که این مفهوم یک مد زودگذر نبوده است. با گذشت زمان، مدیریت دانش به عنوان بخشی از مولفه‌های مهم زندگی فردی، سازمانی و اجتماعی درآمده و هزینه‌کردهای مختلفی در این زمینه از سوی افراد و سازمان‌ها انجام شده است. فهم میزان موفقیت مدیریت دانش با توجه به غلبه بُعد ناملموس آن بسیار دشوار بوده و همین امر نیز موجب شکل‌گیری سوء تعبیرهای فراوان ارزیابی در این زمینه شده است. این نوشتار، حاصل تجربه ۲۰ سال فعالیت علمی، مشاوره‌ای و اجرایی در عرصه مدیریت دانش را نشان می‌دهد که آسیب‌های عمده پیش روی پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف را جمع‌بندی کرده و براساس آن شش مولفه تسهیل‌گر را پیشنهاد کرده است. اشاعه این تسهیل‌گرها می‌تواند به جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده و ارتقای ضریب موفقیت طرح‌های جاری کمک کند. این تسهیل‌گرها در شش دسته کلی «آگاهی از مدیریت دانش»، «مشارکت زیست بومی»، «پشتیبانی هدفمند»، «انتظارات واقع‌بینانه»، «آمادگی زیرساختی» و «فرهنگ پشتیبان» ارائه و تبیین شده و راهکارهایی برای کاهش آنها پیشنهاد شده است.

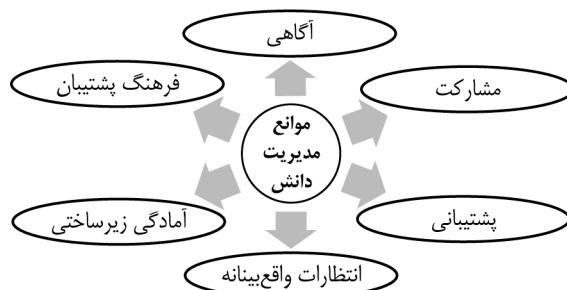
کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، دانش سازمانی، مشارکت زیست بومی، دارایی‌های دانشی، مشارکت دانشی.

۱. مقدمه

پیشینه مدیریت دانش در جهان به دهه ۱۹۷۰ و تلاش‌های انجام شده در کشورهای اسکاندیناوی برای فهم دقیق سهم دارایی‌های نامشهود در ارزش بازاری شرکت‌ها بر می‌گردد. البته که تلاش بشر برای کاربست دانش و تجربیات اندوخته خود در پیشبرد امور سابقه‌ای طولانی دارد. اما با شکل‌گیری ساختارهای رسمی‌تر سازمانی و به ویژه رواج ارزش‌گذاری دارایی‌ها در سطح سازمان‌ها و بنگاه‌ها، توجه به دارایی‌های نامشهود نیز بیشتر شد. صورت‌بندی دقیق‌تر انواع دارایی‌های نامشهود، سهم تعیین‌کننده آنها در ارزش بازاری بنگاه‌ها را آشکار کرد.

انتشار مقاله «شرکت دانش‌آفرین» از سوی نوناکا و تاکه اوچی^۱ به عنوان یک نقطه عطف در مطرح شدن مدیریت دانش به عنوان یک دستورکار جدی برای سازمان‌ها در آستانه ورود به هزاره سوم تلقی می‌شود. مقاله‌ای که در سال ۲۰۰۳ با بازنگری جدی، مناسبت‌های بینافردی، بیناگروهی و بیناسازمانی را با نگاهی متفاوت تبیین کرد. همزمان با ورود به قرن ۲۱، تلاش‌های مربوط به مدیریت دانش نیز با جدیت بیشتری پیگیری شد. در این سال‌ها، شبکه‌های مدیریت دانش، شرکت‌های مشاوره‌ای تخصصی و رخدادهای علمی در عرصه مدیریت دانش ظهور پیدا کردند.

امروزه با گذشت نیم قرن از اولین تلاش‌ها، مجلات تخصصی، همایش‌های ملی و بین‌المللی مداوم و رشته‌های دانشگاهی مدیریت دانش رسمیت یافته و واحد مدیریت دانش در سازمان‌ها و بنگاه‌ها به عنوان بخشی از ساختار سازمانی تعریف شده است. مواجهه سازمان‌ها با مدیریت دانش سه مرحله تردید، شیفستگی و عقلانیت را پشت سر گذاشته است. گذر از این سه مرحله به لحاظ زمان، هزینه‌کرد و تجربیات زیسته از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت بوده است.



شکل ۱- تسهیل‌گرهای برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها

ورود مفهوم مدیریت دانش به ایران از اوایل دهه ۱۳۸۰ مصادف با ورود به هزاره سوم میلادی آغاز شد. انتشار کتاب‌های ترجمه شده، انجام پژوهش‌های دانشگاهی، برگزاری همایش‌های ملی و آغاز پروژه‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی در فضایی آکنده از بیم و امید پیگیری شد. اکنون با گذشت ۲۰ سال از اولین تلاش‌های انجام شده برای معرفی مدیریت دانش به سازمان‌ها و آغاز استقرار عملیاتی آن در سازمان‌ها، درس‌آموخته‌های فراوانی برای بهره‌برداری در دسترس است. در این نوشته مختصر تلاش شده است، بخشی از این درس‌آموخته‌ها جمع‌بندی و تبیین شود.

۲. آگاهی نسبت به مدیریت دانش

آگاهی نسبت به مدیریت دانش در بالاترین سطح به تعیین انتظارات واقع‌بینانه و تعیین جایگاه واقعی آن در سازمان مربوط می‌شود. سازمان‌های آگاه، مدیریت دانش را هدف نمی‌شمارند، بلکه آن را ابزاری برای دستیابی و کاربردی‌سازی دانش در درون سازمان تلقی می‌کنند، آنها هرچند بازده درازمدت مدیریت دانش را مد نظر قرار می‌دهند، در کوتاه مدت نیز شاخص‌هایی برای ارزیابی دستاوردهای آن تعریف کرده و میزان موفقیت پروژه‌های اجرا شده در این زمینه را می‌سنجند. در این سازمان‌ها، نگاه تشریفاتی به مدیریت دانش جای خود را به نگاه عملیاتی می‌دهد. در این دیدگاه، مدیریت دانش با خرید و نصب یک نرم‌افزار، مساوی در نظر گرفته نمی‌شود. نهایتاً، در سازمان‌های آگاه، مدیریت دانش به عنوان امری مستمر و مداوم در تمام ارکان سازمان جاری شده و منحصر به فعالیت‌های بخش مدیریت دانش نیست، بلکه، در این سازمان‌ها، مدیریت دانش به عنوان بخشی از فعالیت‌های روزانه در نظر گرفته می‌شود که برای تسهیل امور و ایجاد ارزش افزوده از فعالیت‌های سازمانی انجام می‌شود و مدیریت دانش راهبر امور سازمانی است.

۳. مشارکت زیست بومی

هرچند سازمان‌های آگاه، به مرور زمان گنجینه دانش غنی شکل داده و به صورت مناسب آن را سازماندهی و ارتباطدهی می‌کنند، اما واقعیت این است که بخش عمده دانش در اختیار نیروی انسانی، فرایندها، محصولات، ارتباطات، محیط پیرامونی، مشتریان و سایر دارندگان دانش قرار دارد. دستیابی به همه آنها از طریق کدگذاری و تملک امکان‌پذیر نیست و در بسیاری از مواقع مقرون به صرفه و اثربخش هم نیست. برای همین، لازم است که سازمان‌ها، مبنا را بر ایجاد مشارکت بگذارند و با شبکه‌سازی هرچه بیشتر، بستر را برای دستیابی به دانش مورد نیاز فراهم بیاورند. کلیدواژه طلایی در مشارکت، تقویت جریان دانش در سطح خرد و کلان سازمان و بنگاه است. بنگاه‌ها چنانچه از جریان

دانش فاصله بگیرند، امکان برقراری ارتباط به مرور زمان بسیار دشوار خواهد بود. دیدگاه اصلی در مشارکت دانشی، نگاه و رویکرد زیست بومی است. در یک نگاه زیست بومی، موجودیت‌ها، هم نیاز هستند. بدون وجود یکی، آن دیگری از بین رفتنی است. به همین دلیل، تلاش می‌شود، هر موجودیتی فعالیت اثربخش خود را در وجود موجودیت‌های دیگر جستجو کند، نه حذف آنها. در چنین زیست بومی، رقابت‌ها هم صیغه مشارکت و همکاری می‌گیرد. در واقع، در یک اقتصاد دانش بنیان، در یک جامعه دانش بنیان، حضور توأمان موجودیت‌ها نه تنها مضر و مخرب نیست، بلکه ضروری هم است. چنین زیست بومی، نیازمند مدیرانی ارزش‌آفرین است که ویژگی‌های آنها در نوشتاری دیگری مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

۴. پشتیبانی هدفمند

پشتیبانی از برنامه‌های مدیریت دانش عمدتاً به معنای در اختیار گذاشتن منابع مالی، خرید زیرساخت‌های سخت‌افزاری و سامانه‌ای تعبیر می‌شود. هرچند اینها و فراهم آوردن سایر زیرساخت‌های شش‌گانه مدیریت دانش (راهبرد، فرهنگ، بودجه، ساختار، منابع انسانی، فناوری) لازم است، اما کافی نیست. پشتیبانی از مدیریت دانش به معنی لازم و ملزوم دانستن موفقیت سازمان و بنگاه با دانش‌مداری برنامه‌ها، ساختارها، روندها و ارتباطات آن است. در پشتیبانی هدفمند از مدیریت دانش در سازمان، دانش‌باوری مبنای همه فعالیت‌ها قرار می‌گیرد.

تنظیم برنامه‌ها، تعریف راهبردها، ارزیابی‌های سازمانی، ارتباطات و مناسبت‌ها بر مبنای مرکزیت دانش در اقدامات جاری و آتی مجموعه انجام می‌شود. انتقال دانش از کارکنان به یکدیگر، از سازمان به کارکنان و تعامل محیطی متقابل نیازمند پشتیبانی هدفمند است. در صورتی که ساختارهای دانشی در سازمان به بلوغ برسند، دانش به عنوان راهبر سازمان در مسیر آینده، در رأس همه تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات قرار خواهد گرفت. چنین بنگاهی به عنوان مجموعه دانش‌محور و دانش‌بنیان از قابلیت رقابت‌پذیری بسیار بالایی در بازار برخوردار بود.

۵. انتظارات واقع‌بینانه

مدیریت دانش در اغلب اوقات در سازمان‌ها و بنگاه‌ها به عنوان یک هدف در نظر گرفته می‌شود. این درحالی است که مدیریت دانش، هدف نیست، بلکه به عنوان ابزار و تسهیل‌گر برای دستیابی به اهداف، تعریف اهداف جدید و تدوین افق‌های نوین مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدیریت دانش به عنوان یک ماژول در کنار سایر ماژول‌های سازمان یا بنگاه قرار نمی‌گیرد، بلکه به

عنوان یک لایه عملکردی بر تمام عملکردهای سازمان جاری سازی می شود. همین کارکرد جامع و نسبتاً پیچیده موجب می شود که بسیاری از مدیران نسبت به مدیریت دانش و جایگاه آن در سازمان انتظارات واقع بینانه ای نداشته باشند.

حداقل سه نوع سوء تفاهم در زمینه مدیریت دانش به وقوع می پیوندد. نخست، مدیران، مدیریت دانش را به عنوان یک عامل تعیین کننده و حلال همه مشکلات در نظر می گیرند. در چنین دیدگاهی مدیریت دانش بیش از آنچه که هست، در نظر گرفته می شود. همین دیدگاه غیر واقع بینانه موجب می شود که اقدام به راه اندازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان، معادل دستیابی به موفقیت قلمداد شود. این در حالی است که مدیریت دانش به عنوان مجموعه ای از فرایندهای به هم پیوسته، نیاز به بلوغ و تکامل دارد. قبل از جاری سازی کامل در سازمان، دستاوردهای آن نیز نسبی خواهد بود.

دومین سوء تفاهم، فروگاهی مدیریت دانش به یک فرایند مجزا و مستقل در سازمان است که با ایجاد ساختار و تشکیلات مستقل، در ورطه دیوانسالاری سازمانی تبدیل به یک روتین سازمانی شده و در نتیجه، به عنوان مأموریتی در کنار سایر فرایندها تعریف می شود. چنین نگاهی موجب عدم یکپارچگی فعالیت های مدیریت دانش و احاطه نگاه ارزش افزایی از طریق مدیریت دانش در سازمان خواهد شد. استقلال مدیریت دانش از سایر فرایندهای سازمانی و عدم یکپارچگی سرتاسری در سازمان در نهایت به ناکارآمدی آن منجر می شود.

سومین سوء تفاهم، مربوط به انتقال مداوم بین بزرگنمایی و کوچکنمایی مدیریت دانش در سازمان ها است. ریشه اصلی چنین رویکردهایی در عدم ثبات مدیریتی، نبود نگاه راهبردی، ماهیت غیر رقابتی بازار، ناکارآمدی مکانیزم های نظارتی در سازمان های دولتی و بخش عمومی است. نتیجه چنین رویکردی استهلاک منابع و عدم اثربخشی برنامه ها می باشد که با تغییر رویکردهای مدیریتی، مدیریت دارایی های دانشی نیز با تحولات بنیادین روبرو شده و در نهایت به روند تکامل آن آسیب جبرانناپذیری وارد می کند.

۶. آمادگی زیرساختی

زیرساخت های مدیریت دانش طیف وسیعی از آماده سازی های فردی، گروهی، فنی، فرهنگی و سازمانی را در بر می گیرد. نقطه مطلوب برای راه اندازی و تداوم مدیریت دانش در سازمان ها این است که همه زیرساخت های سخت و نرم فراهم شود. اما اتکاء به چنین نقطه مطلوبی، دو مشکل اساسی ایجاد می کند. نخستین مشکل به نسبت تکامل زیرساخت ها در طول زمان بر می گردد.

آنچه امروز به عنوان لبه فناوری تلقی می‌شود، در مدت زمان کمی به یک فناوری معمولی بدل خواهد شد. دستیابی و بکارگیری جدیدترین‌ها در سازمان از یک‌سو، خارج از توان و از سوی دیگر، توجه‌ناپذیر است. دومین مشکل، به تفاوت سازمان‌ها براساس توان مالی، عملیاتی و اهداف و راهبردهای آنها مربوط می‌شود.

همه سازمان‌ها به یک اندازه به زیرساخت‌ها نیاز ندارند. همچنین هیچ سازمانی یا بنگاهی نباید شروع اقدامات خود را به تکمیل زیرساخت‌ها موکول کند. مبادرت به جاری‌سازی فرایندهای مدیریت دانش در حد وسیع سازمانی و تکمیل تدریجی آن می‌تواند رویکرد مناسبی باشد. اما نکته مهم این است که زیرساخت‌ها، در زمره شرایط لازم برای موفقیت تلقی می‌شوند و عدم فراهم‌آوری آنها موجب بروز اشکال در عملکرد و کارآمدی نهایی مدیریت دانش می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها به دلایل مختلفی که پیش‌تر به آنها اشاره شد، نگاهی جامع به فراهم‌آوری زیرساخت‌ها ندارند و همین امر، دایره عمل مدیران دانش یا مسولین دست‌اندرکار را محدود می‌کند.

۷. فرهنگ پشتیبان

فرهنگ پشتیبان از مدیریت دانش در سازمان در برگیرنده تمایل همه ارکان سازمان به اشتراک‌گذاری تجربیات و اندوخته‌های حاصل از تجربیات زیسته خود با سایرین و پشتیبانی از برنامه‌ها و اقدامات این‌چنینی است. وضعیت فرهنگ سازمانی پشتیبان از مدیریت دانش در سازمان و بنگاه‌ها تعیین‌کننده کیفیت حیات و میزان اثربخشی برنامه‌های آنها است. امروزه طول عمر سازمان‌ها براساس نوع فرهنگ سازمانی آنها قابل تخمین می‌باشد. سازمان‌های برخوردار از فرهنگ سازمانی پشتیبان از مدیریت دانش می‌توانند آینده درخشانی را برای خود رقم بزنند.

اما نباید فراموش کرد که فرهنگ سازمانی، امری مقطعی و تابع دستور نیست، بلکه به مرور و براساس خواست جمعی در سازمان شکل می‌گیرد. میزان گرایش کارکنان و مدیران به پشتیبانی از برنامه‌ها و اقدامات مدیریت دانش تابع سودمندی ادراک شده آنها و احساس خوشایندشان نسبت به فضای کاری آن است. دستیابی به فرهنگ پشتیبان از فعالیت‌های مدیریت دانش، نیازمند ایجاد و ارتقای سودمندی برای جمیع کارکنان می‌باشد.

۸. نتیجه‌گیری

مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی در مرحله اولیه قرار دارد و هنوز نمی‌توان با اطمینان کامل از راه‌اندازی و استقرار کامل مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی صحبت کرد. اما تلاش‌های

فراوانی از سوی سازمان‌ها برای ارتقای وضعیت موجود و رفع شکاف با وضعیت مطلوب در حال انجام است. با این وجود هنوز در بیشتر سازمان‌ها نسبت به تولی‌گری مدیریت دانش و برداشت دقیق از ماهیت و مکانیزم عملکرد آن در ارتباط با فرایندهای سازمانی اختلاف‌نظرهای فراوانی وجود دارد. از سوی دیگر، انتظارات غیر واقع‌بینانه از مدیریت دانش در دستیابی به اهداف سازمانی وضعیتی را به وجود آورده است که مدیریت دانش به عنوان یک هدف سازمانی حتی در گزارش‌های عملکردی وارد می‌شود.

عملکرد مدیریت دانش را باید در عملکرد کلی سازمان جستجو و ارزیابی کرد. در واقع مدیریت دانش یک فرایند مجزا و مستقل از سایر فرایندهای سازمان نیست، بلکه، مدیریت دانش به عنوان لایه‌ای فراگیر بر جمیع جوانب عملکردی و فرایندهای جاری است که بستر را برای فهم دقیق محیطی، روندی و آینده کسب و کار سازمان‌ها و بنگاه‌ها فراهم می‌آورد. باید به این نکته هم توجه کرد که مدیریت دارایی‌های دانشی از آنجایی که در نهایت به ارتقای اثربخشی و پایداری مجموعه‌های سازمانی کمک می‌کند، ترویج آن شامل اقدامات تبلیغی و اقناعی نمی‌شود. سازمان‌هایی که به آینده کسب و کار خود و رقابت‌پذیری محصولات و خدمات خود حساسیت دارند، مدیریت دانش را به عنوان تسهیل‌گر کارساز به خدمت گرفته و آن را تکمیل می‌کنند.

میزان موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی به برداشت درست آنها از ماهیت و مکانیزم عمل دارایی‌های دانشی در دستیابی به اهداف و تعریف افق‌های نوین و همچنین سازواری محیط عملیاتی آنها با سازوکارهای رقابتی بستگی دارد. مدیریت دانش به یک محیط زیست بوم‌گرا نیاز دارد. در یک محیط زیست بوم‌گرا، همه ارکان، اجزاء و بازیگران به تعادل زیستی نیاز دارند. دانش به عنوان عامل تعادلی نقش مهمی در حفظ و ارتقای این تعادل ایفا خواهد کرد. مدیران بخش‌های عمومی، دولتی و خصوصی در فراهم‌آوری، حفظ و ارتقای این شرایط نقش تعیین‌کننده‌ای برعهده دارند. اما تا زمانی که تفکر و بینش ارزش‌آفرینی در بین مدیران نهادینه نشود، افق روشنی پیش روی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها متصور نخواهد بود.

استناد به این مقاله:

DOI: 10.22091/stim.2020.1740

حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۹). سخن سردبیر: استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی:

موانعی که باید برطرف شوند. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۶(۴): ۷-۱۴.