

### زیرساخت ها و پیش نیازهای پیاده سازی نظام مدیریت دانش – 3

(ایجاد فرهنگ دانش محور در سازمان)

امیرمنصور عبداللهی

مدیر بخش مدیریت دانش

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت

در ادامه مطالب ارسال شده هفته های گذشته، در این مقاله مواردی از "ایجاد فرهنگ دانش محور در سازمان" به عنوان گامی موثر در تحقق زیرساخت های سازمانی پیاده سازی نظام مدیریت دانش بحث می شود:

- **شکیبایی:** مدیریت دانش منافع خود را به طور تدریجی ارائه می دهد. سازمانی ممکن است بازده سریعی را از یک پروژه دانشی به دست آورد، ولی بازده معنادارتر و مهم تر وقتی ظهور پیدا می کند که سازمان فرهنگ دانش مدار را بپذیرد و روزانه آن را به کار گیرد و این چیزی است که زمان بر می باشد.<sup>1</sup>

- **استقامت:** لازم است سازمان انتظار مواجه شدن با شکست جدی را داشته باشد. بزرگترین مانع وقتی بروز پیدا می کند که از کارکنان خواسته شود رفتار خود را تغییر دهند، به طرز جدیدی همکاری کنند و دانش خود را به دیگران ارائه کنند، مقاومت محتمل است و هر ابتکاری کارساز نخواهد بود. سازمان باید علی رغم این واکنش های اولیه در تلاش خود جهت تحقق اهداف اصرار داشته باشد.<sup>2</sup>

داونپورت و پروساک<sup>3</sup> این گونه مدیران دانش را جهت استقامت در کارهایشان خطاب قرار می دهند: به اینکه سازمان شما واژه "دانش" را نمی پسندد، اهمیت ندهید. بدون آنکه اعتماد به نفستان را از دست دهید، خود را "مدیردانش" معرفی کنید و اگر سازمان به همین دلیل شما را از خود براند، مطمئن باشید که سازمان دیگری را خواهید یافت که درست به همین دلیل خواهان شما باشد. از اینکه "مدیریت دانش" را جزئی از پیشینه کاری خود (مثلاً برای استخدام شدن) سازید، اصلاً نهراسید.

- **اعتماد نسبت به کارکنان :** قراردادن دانش در دسترس کارکنان به میزان معینی از اعتماد دلالت دارد. قرار دادن دانش در دستان کارکنان به این معنی است که مدیران باید به کارکنان در توجه و مواظبت از دانش و مواظبت از هر دارایی با ارزش و به کارگیری توأم با مسئولیت آنها اعتماد داشته باشند. مدیران سازمان باید همچنین به اندازه کافی به کارمندان خود اعتماد داشته باشند تا برای تصمیم گیری و اقدام متکی بر دانش آنها را توانمند کنند. مدیران باید کارکنانی را استخدام کنند که بتوانند به آنها اعتماد و محیطی را به وجود آورند که رفتار توأم با اعتماد مورد شناسایی، تشویق و حمایت قرار گیرد و مهم تر از همه پاداش داده شود.<sup>4</sup>

علاوه بر این تجربه نشان می دهد که به ویژه در شرکت های فعال در صنعت ساخت اعتماد به کارکنان در زمینه توان تخصصی آنان و ایجاد امکان سعی و خطا در حوزه کارشناسی شان البته با در نظر گرفتن اصول و منطق کار - یکی از پیش نیازهای حفظ و توسعه روحیه خلاقیت سازمان است که ارتباط مستقیمی با مدیریت دانش دارد.<sup>5</sup>

- **ایجاد روحیه اعتماد در کارکنان :** برای بهره برداری کامل از دارایی های دانش سازمانی ، مدیران باید دانش ضمنی را که هر فرد همراه خود به درون سازمان می آورد ، جمع آوری کنند. این امر توجه و به رسمیت شناختن درون داده های آنها یعنی گوش دادن به هر یک از کارکنان را می طلبد . وقتی که نظام های مدیریت دانش تاسیس می شوند، امنیت و اطمینان دغدغه و نگرانی کلیدی به شمار می آید. دانش دارایی با ارزشی است که باید در زمینه رشد آن فراهم گردد و مورد حفاظت قرار گیرد.<sup>6</sup>

بی اعتمادی می تواند به طرز چشمگیری تراکنش های دانش را کند سازد. این امر می تواند منجر به افزایش هزینه های تراکنش مربوط به تأیید دانش، تحمیل جستجوی اضافی به کارکنان (بابت این تلقی که تمام دانش موجود در اختیار آنها قرار نگرفته است) و نیز تضعیف روحیه عمومی در سازمان شود.<sup>7</sup>

یکی از مهم ترین اقدامات در راستای ایجاد فرهنگ دانش محور در سازمان ، شناسایی و مواجهه منطقی نسبت به نگرانی هایی است که در لایه های مختلف سازمان نسبت به ارائه دانش و به ویژه نوع ضمنی آن وجود دارد. به عنوان مثال مدیران سازمان باید نسبت به چنین دغدغه ای که مخصوصاً در ذهن پرسنل کلیدی سازمان قابل شکل گیری است آمادگی داشته باشند:

"اگر من دانش و تجربیات خود را ارائه کنم امنیت شغلی خود را از دست خواهم داد"<sup>8</sup>

بی‌مناسبت نیست که در این قسمت به بعضی مصادیق فرهنگ سازی که می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند، اشاره شود:

- 1- انعکاس مطالب علمی و اعتقادی مرتبط با اهمیت موضوع (اهمیت مدیریت دانش)
- 2- معرفی کارکنان نمونه در زمینه همکاری با مدیریت دانش و تقدیر از آنان در سطح سازمان و حتی در صورت امکان فراتر از آن
- 3- رعایت حق مالکیت فکری و انعکاس مناسب آن
- 4- دعوت از مدیران ارشد، صاحب نظران حوزه مدیریت دانش و افراد سرشناس و مقبول در سازمان بابت ارائه نقطه نظرات خود در خصوص مدیریت دانش، قوت‌ها و ضعف‌ها، تهدیدها، فرصت‌ها و سایر موارد مربوط به آن در اجتماعات همکاران
- 5- نظر سنجی‌های تخصصی مستمر و پویا از کارکنان در خصوص مدیریت دانش و عملکرد آن در سازمان و تحلیل نظرات ارائه شده و استفاده از آن‌ها در ادامه برنامه‌ها و کارها
- 6- پیاده‌سازی نظام‌های انگیزشی

جهت **ترویج مدیریت دانش و اطلاع‌رسانی درباره آن** نیز می‌توان از مواردی همچون مثال‌های زیر استفاده نمود:

- 1- نشریات مرتبط با سازمان
- 2- سایت‌های سازمان
- 3- اجتماعات کارکنان (مانند همایش‌ها، مناسب‌ها و ...)
- 4- تابلوهای اعلانات

منابع:

- 1- "استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست؟"، م محمدی، نشریه تدبیر، شماره 107، ص 24 الی 31، 1384
- 2- قبلی
- 3- "مدیریت دانش"، داوینپورت و پروساک، ترجمه حسین رحمان سرشت، نشر ساپکو، 1379
- 4- مورد 1
- 5- "تدوین چارچوب نظام مدیریت دانش در پروژه‌های عمرانی"، امیرمنصور عبداللهی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام حسین(ع)، راهنما دکتر حمید زرگرپور، 1385
- 6- مورد 1
- 7- "خلق و مدیریت دانش چالشی جدید برای مدیران"، ایچی جو و نوناکا، ترجمه غلامرضا نصیرزاده و همکاران، انتشارات مهرجرد، 1390
- 8- مورد 1