

## بررسی دلایل شکست مدیریت دانش در سازمان‌ها

■ مونا گلچین‌پور

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع  
golchinpour\_mona@yahoo.com



### مکیده

مدیریت دانش، مدیریت سرمایه‌های پنهان سازمان است. این فرآیند شامل خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، به اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش است. در بازارهای جهانی با تغییرات سریع امروزی، موفقیت در گرو نهادهای نیروی کار سنتی، سرمایه و زمین نیست، بلکه منبع حیاتی نوین، در افکار نیروی کار یعنی دانش، موجود خواهد بود.

این مقاله به دنبال آن است که با بررسی مطالعه موردی خاص، به این سؤال پاسخ گوید که آیا همواره پیاده‌سازی مدیریت دانش با موفقیت همراه است؟ همچنین دلایل اصلی شکست مدیریت دانش در سازمان‌ها چه مواردی هستند؟

### واژه‌های کلیدی

مدیریت دانش؛ پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ تبادل دانش؛ فرهنگ سازمانی.

### مقدمه

شاید سؤالات زیر و پاسخ به آنها بتواند میزان مدیریت و تسلط ما را بر دانش در سازمان، اندکی مشخص کند:

■ آیا می‌دانیم پاسخ یک مشکل سازمانی را چه کسانی می‌دانند؟

■ آیا ارزش تجربیات اندوخته شده در افراد را می‌دانیم؟

■ آیا دانش‌ها را مستند و سپس قابل‌بازبایی می‌کنیم؟

■ آیا شعار "دانش قدرت است" در سازمان ما حاکم است یا شعار "تبادل دانش قدرت است"؟

■ وقتی یک کارشناس بازنشسته می‌شود، آیا با دانش او هم خداحافظی می‌کنیم؟

■ برای اینکه یک بانک اطلاعاتی هوشمند از تمامی تجارب انجام شده، فقط در شرکت خود داشته باشیم، چقدر حاضریم بپردازیم؟ یا برای اینکه هر چه را می‌دانیم قابل‌بازبایی و استفاده باشد، چه بهایی را حاضریم بپردازیم؟

سازمان مبتنی بر دانش، تفاوت‌هایی با سازمان‌های نسل‌های قبل از خود دارد. این نوع سازمان به لحاظ نوع ساختار به گونه‌ای طراحی شده است که در آن تولید دانش، دسترسی، تسهیم و بکارگیری آن در وضعیت حداکثر قرار دارد. [۴]

مطالعه موردی بررسی شده در این مقاله به بررسی پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک شرکت هنگ‌کنگی پرداخته است که در برگزیده اطلاعات و انتظارات برنامه مدیریت دانش است، ولی برنامه این شرکت در مدت دو سال با شکست مواجه شده است. این شکست نمایانگر آن است که

فعالیت‌های مدیریت دانش ناقص بوده و از سوی اعضای این شرکت مورد حمایت قرار نگرفته و اجرا نشده است. در انتهای این مطالعه با مبنا قرار دادن وضعیت شکست، چهار نکته به دست آمده است که برای آغازگران مدیریت دانش در سازمان‌ها مفید خواهد بود.

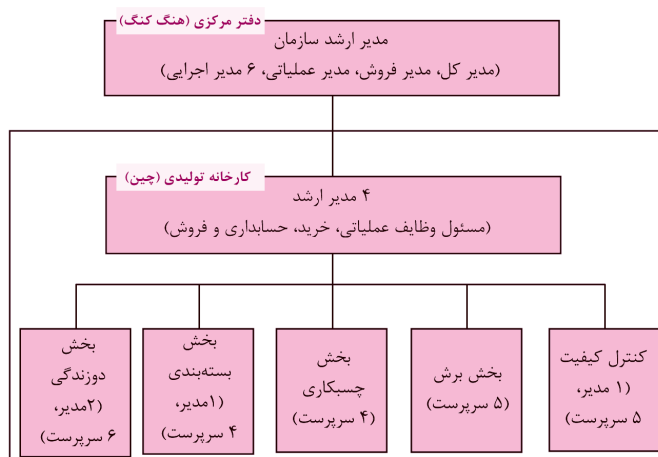
### ۱. معرفی شرکت "اچ اس"

این شرکت در سال ۱۹۸۳ تأسیس شد. نام واقعی این شرکت به دلایل امنیتی محرمانه باقی مانده است. این شرکت دارای کارخانه تولیدی در چین است و در آغاز فعالیت، مشغول تولید و صادرات کیف دستی و تولیدات چرمی مرغوب بوده است. دفتر مرکزی این کارخانه شامل ۱۰ کارمند است و در کارخانه تولیدی واقع در چین نیز ۴۵۰ نفر مشغول به کار هستند که شامل ۴۰ کارمند در بخش مدیریت و نظارت و اجرا و

انجام داد و پس از بازدید از بخش‌های مختلف بعد از سه ماه متوجه مشکلات از دیدگاه مدیریت دانش شد. [۱]

### ۳. مشکلات مدیریت دانشی در "اچ اس"

گروه راهبری بر اساس اطلاعات به دست آمده، ارتباط مستقیم و تبادل نظر میان افراد را ضروری دانست. دو جلسه غیر رسمی با مدیران و سرپرست‌ها، برای تبادل نظر مستقیم و آزادانه برگزار شد. این کار با چیدن صندلی‌ها به صورت دایره‌ای، ترغیب افراد به بیان نظر و عقیده خود چه از نظر فردی و چه از لحاظ اجتماعی انجام شد. به طوری که بیشتر شرکت‌کنندگان نظرات خود را مشتاقانه اظهار می‌کردند و از بیان عقیده خود واهمه‌ای نداشتند. هر یک از کارکنان اصرار داشتند که بنیان‌های مدیریت دانش، از طریق بهره‌برداری از دانش و مهارت‌های خود و یادگیری و در اختیار قرار دادن و ترکیب با سایر منابع اطلاعاتی و افراد دیگر محکم‌تر شود تا بتوانند افکار و نقطه نظرات جدید را بشنوند و بسط و گسترش دهند. افراد بر وسعت و تأثیر مدیریت



شکل ۱. نمودار سازمانی شرکت "اچ اس"

اثربخشی اداره می‌شود. به ویژه این که انتقال و انتشار دانش از کارمندان با تجربه به کارمندان جدید بسیار کم بوده و اطلاعات زیادی از دست داده می‌شود که این از دست دادن اطلاعات منجر به ضرر فراوان شده بود. در ماه ژوئن سال ۲۰۰۱، گروه راهبری شرکت شروع به تحقیق و رسیدگی کرد و مصاحباتی را با کارمندان کلیدی شرکت

۴۱۰ نفر استادکار متخصص و کارگر هستند. در طول این سال‌ها "اچ اس" کسب و کار خود را گسترش داده و فرصت‌های بازار را با سوددهی بالا روده است. نمودار سازمانی این شرکت در شکل ۱ آورده شده است.

### ۲. ضرورت مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه

کسب و کار و درآمد این شرکت در سال ۱۹۹۸ رو به انحطاط و کاهش گذاشت. این مسئله در ابتدا به رقابت شدید موجود در بازار و بالا رفتن نرخ تولید نسبت داده شد. طرح‌های تولیدی جدید در مدت کوتاهی مورد تقلید رقبا قرار می‌گرفت و در نتیجه کسب و کار شرکت رو به وخامت گذاشته بود، در همین راستا برای پیدا کردن نقایص، مدیران ارشد گروهی را تشکیل دادند که وظیفه آنها هدایت و راهبری شرکت بود. بعد از دو هفته تحقیق، گروه به این نتیجه رسید که دانش موجود در سازمان به صورت غیر

جدول ۱. اطلاعات به دست آمده توسط گروه راهبری

مشکلات از دیدگاه مدیریت دانش	مسائل
۱. دانش در سازمان به اشتراک گذاشته نشده و فقط به گروه خاصی متعلق است.	۱. سرپرستان از حجم زیاد کار شکایت داشتند.
۲. آموختن شیوه‌های نو در میان کارکنان بسیار کم است.	۲. سرپرستان علاقه کمی در آگاهی از کار دیگر سرپرستان نشان داده و اغلب به کارهای خود مشغول بودند.
	۳. کارمندان اشتیاق کمی را در کسب مهارت‌های جدید نشان داده و اکثراً دستورالعمل‌های خود را بدون پرسش به کار بسته‌اند.
۱. دانش توسط رقبا تلف می‌شود.	۱. با ترک کارمند با تجربه شرکت، مهارت‌های او توسط رقبا روده می‌شود.
۱. دانش به درستی تعریف، گرفته و حفظ نمی‌شود.	۱. سرپرستان استاندارد یکپارچه‌ای برای استخراج بهترین تجربیات نداشتند.
	۲. کارکنان در شناسایی موفقیت‌ها با مشکل روبرو بودند.
۱. تولید و توسعه علم به خوبی تشویق، برانگیخته و پروانده نمی‌شود.	۱. کارکنان میل زیادی برای آموختن فنون و تجربیات جدید نداشتند.
	۲. کارکنان نیاز به مدت زیادی برای آموزش فنون جدید داشته و پس از آموزش نیز به راحتی آن را از دست داده و فراموش می‌کنند.

دانش در همه شئون کاری خود تأکید کردند و آن را گسترده‌تر از مدیریت اطلاعات دانستند. سرانجام به این نتیجه رسیدند که دانش در افراد و مشاغل و زمینه‌های مشترک اجتماعی گسترده شده و به چشم می‌خورد. شرکت اچ اس در نهایت برای بالا بردن سطح پذیرش و کاهش مقاومت در برابر تغییرات جدید برای آزمون بنیان مدیریت دانش، تمرکز خود را روی ۴ جنبه زیر قرار داد: [۱]

■ راهبردی<sup>۱</sup> ■ سازمانی<sup>۲</sup> ■ وسیله‌ای<sup>۳</sup> ■ خروجی<sup>۴</sup>

#### ۴. جنبه‌های اصلی

**راهبردی:** کمبود دارایی دانشی و عدم داشتن برنامه‌ای مناسب، شرکت را رو به زوال خواهد برد و بین شرکت و رقبا فاصله ایجاد خواهد کرد. بنابراین تلاش برای پر کردن این فاصله از طریق منابع داخلی و خارجی ضروری بود.

**سازمانی:** وقتی که اطلاعات و دانش با دیگران به شراکت گذاشته شود و رد و بدل شود، ارزش بیشتری می‌یابد و هنگامی که یک فرهنگ دوستانه دانشی بسط و گسترش یابد، دانش جدید خلق می‌شود.

**وسیله‌ای:** دانش باید در یک مسیر نظام‌مند کسب، ذخیره و انتشار قرار گیرد تا کارکنان بتوانند به راحتی به آن دسترسی پیدا کرده و یا آن را مورد بهره‌برداری مجدد قرار دهند. هر یک از کارکنان یا اعضای که به پخش و انتشار دانش سودمند و مربوط به شرکت اچ اس، کمک کنند در نهایت پاداش دریافت خواهند کرد.

**خروجی:** بررسی‌های متناوب و دوره‌ای ارزیابی کارایی و اثربخشی مدیریت دانش برای اتخاذ مسیر درست در آینده، ضروری و تعیین کننده تشخیص داده شد. شاخص‌های عملکردی مانند شاخص

بهروری و رضایت مشتری نیز مورد نیاز بودند. برنامه مدیریت دانش شرکت، به طور رسمی در آوریل سال ۲۰۰۲ شروع گردید. [۱]

#### ۵. چالش‌ها و مشکلات فعلی پیش روی "اچ اس"

شرکت بعد از ۱۵ ماه دریافت گام‌های نخستین مدیریت دانش آن طور که انتظار می‌رفت، تأثیر مثبتی در عملکرد سازمانی بوجود نیاورده است و عملکرد سازمانی بدون پیشرفت باقی مانده است و کاهش درآمد همچنان ادامه دارد. مدیر ارشد تصمیم گرفت بداند که چه اتفاقی افتاده است. برای همین از یک گروه مشاور توانمند کمک گرفت. گروه مشاور مصاحبه‌هایی هدفمند با کارکنان کلیدی در بخش مدیریت، نظارت و اجرا به انجام رساند و به نتایج مهمی دست یافت.

#### ۶. دلایل شکست پروژه مدیریت دانش

دو دلیل اصلی برای این مسئله که چرا شرکت قادر به پر کردن فاصله دانشی خود نبود و با

شکست مواجه شد، مشخص شده است:

۱. بلند پروازی‌ها و غیرواقع نگری‌های مدیر ارشد شرکت مانع به دست آوردن و بکارگیری بهترین دانش صنعتی روز در شرکت آنها شد.
۲. تشویق رفتار مطلوب در سازمان از حمایت کافی برخوردار نبود.

#### انتخاب راهبرد جستجوی بهترین عملکردها

مدیر ارشد شرکت به اشتباه، تقلید از بهترین عملکردها و روش‌های موفقیت‌آمیز دیگر شرکت‌ها را هدف قرار داده و بدون توجه به اهمیت موضوع در این فرایند و تناسب با امکانات خود دست به کار می‌شد. این راهبرد خیلی زود به صورت یک مشکل پیچیده درآمد و از اهداف و برنامه‌های مدیریت دانش حذف شد.

#### توجه صرف به مأموریت مدیریت دانشی

توجه صرف به مأموریت دانشی برای تضمین موفقیت مدیریت دانش در شرکت کافی نبود. اکثریت کارکنان اظهار داشتند که درگیری ریاست کل در اجرای مدیریت دانش قاطعانه و پیگیر نبوده است. مدیر ارشد نسبت به کارایی مدیریت دانش کم توجه و غافل بود. حمایت از این برنامه

جدول ۲. نتایج مدیریت دانش از سال ۲۰۰۱ تا سال ۲۰۰۳

نتایج در سال ۲۰۰۳	اقدامات در سال ۲۰۰۱	تمرکز مدیریت دانش
۱. اهداف غیرواقعی ۲. حمایت کم افراد	۱. شناسایی دانشی که باعث موفقیت کاری می‌شود.	راهبردی: با هدف تعیین فاصله دانشی
۱. درک منفی از اجتماعات دوستانه ۲. از دست دادن سریع دانش	۱. به اشتراک‌گذاری دانش در گروه‌های کاری و جلسات غیررسمی و دوستانه.	سازمانی: با هدف برپایی فرهنگ دانش دوستانه
۱. وجود دانش‌های دست‌نخورده زیاد. ۲. ایجاد فرهنگ گروهی غیردوستانه به علت تأکید زیاد بر پاداش‌های مالی.	۱. پاداش‌دهی به رفتارهای مشارکتی.	ابزاری: با هدف آکسپاب و تولید دانش بیشتر
۳. سرمایه‌گذاری اضافی بر فناوری اطلاعات.	۱. بازنگری‌های دوره‌ای برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی.	خروجی: ارزیابی و توسعه مدیریت دانش
	۲. استفاده و بهره‌برداری دانش برای رسیدن به سودهای کوتاهمدت	

1. Strategic  
2. Organization

3. Instrumental  
4. Output

بسیار کم بود و زمانی برای اشتراک و تبادل و ایجاد دانش لحاظ نشده بود.

#### عدم پیش‌بینی راهبردی برای فعالیت‌های اجتماعی

فعالیت‌های اجتماعی گوناگونی مثل صرف چای برای ایجاد یک فرهنگ سازمانی دوستانه و آزادانه مورد استفاده قرار گرفت، اما خیلی از این فعالیت‌های تبادل دانش بی‌فایده بود. زیرا هیچ راهکاری برای تبادلات پیش‌بینی نشده بود. افراد در بحث‌ها دچار سردرگمی می‌شدند و حتی متوجه نمی‌شدند بحث در چه موردی است. به تدریج مدیریت دانش به صورت عامل مزاحم در فعالیت‌های روزانه درآمد. ایجاد مقاومت در سازمان بیشتر شده بود.

#### مشکلات ابزاری در اجرا

استدلال نادرست کسب دانش با استفاده از منابع خارجی، جدیت و توجه کارکنان را نسبت به کشف و استفاده از دانش بکر موجود در ذهن آنها از بین برد. استفاده از فناوری اطلاعات برای پیگیری ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش برای عموم کارکنان مفید واقع شد، اما بعضی‌ها اظهار می‌داشتند که طولانی بودن زمان برای کشف اطلاعات، آنها را نسبت به پیروی از رویه‌های اداری پیش‌بینی شده دلسرد می‌کرد.

#### تأکید بر موارد خارجی

تأکید بر موارد خارجی مثل پاداش نقدی نتیجه معکوس و منفی روی ترویج فرهنگ دانش و اعتماد بین کارکنان به جا گذاشت. بعضی از کارکنان معتقد بودند تا زمانی که در قبال در اختیار داشتن دانش، سود مالی نصیبشان می‌شود، باید به عنوان منبعی برای بهره و نفع شخصی آن را نگه دارند. **تصور گمراه کننده و غلط درباره فناوری اطلاعات** تصور اینکه فناوری اطلاعات می‌تواند آخرین راه حل برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت

باشد، درست نبود. برخلاف معرفی اولیه، ابزارهای فناوری اطلاعاتی که برای سهولت دستیابی، کدگذاری و توزیع دانش پیش‌بینی شده بود، پذیرش و تطابق با آن در سطح پایینی باقی مانده بود.

#### ارزیابی نادرست ابتکارات مدیریت دانش

به علت عدم نظارت بر خلق ایده‌های نو در مدیریت دانش، به دلیل عدم وجود ارزیابی‌های اولیه، چگونگی برطرف کردن نواقص اجرای مدیریت دانش در شرکت به صورت واضح تعیین نشد. آخرین بررسی انجام شده در یکسال گذشته عدم تطابق با بهترین تجربیات را نشان می‌دهد. نکته مهم آن است که تجارب موفق در دیگر سازمان‌ها لزوماً منجر به موفقیت در سازمان شما نخواهد شد و نیاز به بررسی و ارزیابی دقیق خواهد داشت.

از بررسی مطالعه موردی بالا به ۴ نکته ضروری می‌رسیم:

- ۱: با برنامه‌ای واقع‌بینانه و با سطح توقعات مناسب، مدیریت دانش را شروع کنید.
- ۲: حمایت مدیر ارشد، مهمترین نیروی محرکه ترقی مدیریت دانش است.
- ۳: پاداش‌های مالی و غیرمالی در کنار هم باید در نظر گرفته شوند.
- ۴: مدیریت دانش نباید با اجبار و از روی اکراه صورت پذیرد، بلکه باید به طور انگیزشی پروانده شود. [۱]

#### ۷. نتیجه‌گیری

مدیریت دانش امری پویا بوده و نیازمند چیدمان مناسبی از عواملی چون انسان، فرایندها و زیربنای سازمانی است. چالش‌های موجود در این مطالعه، ممکن است پیش روی هر شرکت دیگری نیز قرار گیرد، اما از طریق بکارگیری مدیریت

دانش مؤثر قابل حل خواهد بود. نقش مدیر ارشد سازمان در پیشبرد مدیریت دانش مؤثر و مفید، بسیار بسزا خواهد بود. فرهنگ‌سازی در شرکت برای نیل به اهداف مدیریت دانش در سازمان مؤثر است. مدیریت دانش یک فعالیت گروهی و مشارکتی بوده و تمامی افراد در کلیه سطوح سازمانی باید در آن دخیل باشند. هماهنگی گروهی و ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر برای نیل به اهداف مدیریت دانش در سازمان مؤثر است. برنامه‌های مدیریت دانش باید کاملاً سازمان‌یافته، قابل ارزیابی و اجرا در بافت سازمانی مربوطه باشد. حتی بهترین روش‌های به کار گرفته شده در یک سازمان، ممکن است برای دیگر سازمان‌ها مناسب نباشد، بنابراین ضرورت ارزیابی دقیق مناسبات و ارتباطات سازمانی الزامی است. آشنا نبودن مدیر ارشد با کلیه ابعاد مدیریت دانش و الزامات پیاده‌سازی آن در سازمان می‌تواند یکی از عوامل ناکامی پروژه باشد. عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی جهت پذیرش نظام مدیریت دانش، عاملی دیگر در ناکامی پروژه است. در این راستا مقاومت سازمانی در برابر تغییر، عاملی مهم در شکست مدیریت دانش محسوب می‌شود. [۲ و ۳]

#### ۸. منابع و مآخذ

1. Murray E. Jennex, Case Studies in knowledge management, San Diego State University, USA, 2005.
2. Claire McInerney, An Introduction to Knowledge Management, Rutgers University.
3. <http://www.asis.org/SIG/sigkm/index.html>.
۴. مدیریت دانش، شرکت مشاوران توسعه آینده/گروه مدیریت دانش، تابستان ۱۳۸۵.