



فرایند اجرایی مدیریت دانش در سازمانها و تأثیر آن در نظام پیشنهادها

فاطمه یزدخواستی

کارشناس آمار دانشگاه پیام نور اصفهان

شرکت پالایش نفت اصفهان

F.YAZDEKHASTI@GMAIL.COM

چکیده

مقاله حاضر در ابتدا به تشریح مدیریت دانش و فرایند آن پرداخته و سپس مفاهیم کاربردی نظام پیشنهادها و چگونگی برقرار ارتباط میان آن دو در راستای اهداف یک سازمان را بررسی می‌کند. هر چند در سالهای اخیر، مدیریت دانش از شهرت زیادی، بخصوص در بخش آموزش و تجارت، برخوردار گردیده است و این مقاله به دنبال ارائه اثربخش‌ترین راهکارهای آشنایی سازمانها با مفهوم مدیریت دانش بوده تا از آن طریق بتوان به بهترین شکل آنرا در انواع آموزش سازمانها بکار گرفت. در این راستا فرایند خلق و تسهیم دانش در سازمان های آموزشی به ویژه سازمانها بیان می‌گردد و مراحل فرایند تبدیل دانش از طریق مدیریت نظام پیشنهادها که از دانش و نفوذ بیشتری بمنظور تغییر ادراک و رفتار افراد برخوردارند، صورت پذیرد. این مقاله نگاهی اجمالی به پتانسیل های موجود در نظام پیشنهادها جهت دسترسی هر چه بهتر و آسان تر و بکارگیری هر چه روانتر دانش مجموعه کارکنان یک شرکت برای تعریف و حل مسائل سازمانی در قالب ساختاری سازمان یافته و هدفمند توأم با در نظر گرفتن مسائل انگیزشی می‌پردازد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، دانش، دانش صریح، دانش ضمنی، نظام پیشنهادها، مدیریت مشارکتی



مقدمه

با توجه به تغییرات مستمر، افزایش عدم اطمینان، پیچیدگی شرایط و رشد روزافزون سرعت و شتاب آنها در عرصه های مختلف، به ویژه در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات، اوضاع اقتصادی و خواسته های مشتریان؛ فضای رقابت بین سازمانها در حوزه کسب و کار بیش از پیش تشدید شده است. در چنین فضایی افزایش قدرت رقابتی و توانمندسازی سازمانها به منظور ادامه حیات و بقاء آنها نقش تعیین کننده ای خواهد داشت.

افزایش قدرت رقابتی سازمانها در گرو تولید محصولات و ارائه خدمات با قیمت مناسب، کیفیت مطلوب، خدمات پس از فروش به موقع و قابل قبول به مشتریان و نهایتاً تامین حاشیه سود مناسب و منفعت برای سهامداران و ذینفعان می باشد. مدیریت دانش مجموعه ای از فرآیندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد. در این مقاله سعی داریم بر مبنای نگرش سیستمی به موضوعات به جای اعمال تفکر و اگر در خصوص نظام پیشنهادها و مدیریت دانش، تفکری همگرا را در این خصوص به کار بندیم. در صورت اجرایی شدن این ایده در یک سازمان علاوه بر آنکه امکان مشارکت تعداد بیشتری از کارکنان جهت استقرار سیستم مدیریت دانش فراهم می آید. استقرار آن با سرعت بیشتر و هزینه کمتری امکان تحقق می یابد.

شناخت و درک مفاهیم مدیریت دانش در سطح سازمان

مدیریت صحیح و اثربخش بر هر سیستم و دستیابی به اهداف و نتایج موردنظر در گرو شناخت دقیق و درک عمیق از نحوه عملکرد سیستم و توان کنترل و هدایت آن می باشد. با مطالعه یک کتاب، مقاله و صرفاً شرکت در یک سمینار و یا همایش جوابگوی آگاهی لازم و کافی از مدیریت دانش نمی باشد. در مرحله نخست ضروری است مدیریت ارشد سازمان نسبت به ابعاد مختلف فرآیند اجرایی مدیریت دانش، اصول و قواعد رهبری فرهیختگان و اهمیت آن در ایجاد توانمندی رقابتی سازمانی، آگاهی کاملی به دست آورد و سپس این آگاهی را در لایه های مختلف سازمان انتقال دهد. چنین اقدامی موجب می گردد که اجزای مختلف مجموعه به صورت اصولی و منطقی با موضوع برخورد نموده و همکاری و مشارکت موثری را در فرآیند موردنظر به عمل آورند.

مدیریت دانش:

شناخت رو به رشدی در حوزه تجارت در رابطه با اهمیت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای سازمانها وجود دارد (Foucault, ۱۹۸۰; Leonard, ۱۹۹۹; Winter, ۱۹۸۷). در اقتصاد جدید، افراد و سازمانها بر نگهداری و ارتقاء سرمایه دانشی خویش جهت ابتکار و خلاقیت تاکید بسیاری دارند (حسن زاده، ۱۳۸۵ به نقل از Metaxiotis, ۲۰۰۵).^۱ مدیریت دانش اگر چه مفهومی نسبتاً قدیمی است. اما در مفهوم نوین خود از اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. با نزدیک شدن به اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن اهمیت دانش و تاثیر آن بر حفظ قدرت رقابتی در بازارهای اقتصادی مدیریت دانش اهمیت ویژه ای یافت. در این دهه بود که نظامهای مبتنی بر هوش مصنوعی و نظامهای هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و مفاهیمی چون «فراهم آوردن^۲»، «مهندسی مجدد^۳»، «نظامهای دانش مدار^۴» و مانند آنها رواج پیدا کرد (Drucker, ۱۹۹۳). با ورود به دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده شرکتهای آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحوه چشمگیری افزایش یافت، در اواسط دهه ۱۹۹۰ «ظهور وب جهانی^۵»، «تحرك تازه ای به حوزه مدیریت دانش بخشید.» «شبکه بین المللی مدیریت دانش در اروپا^۶»، «مجمع مدیریت دانش ایالات متحده آمریکا^۷» بر روی اینترنت فعالیتهای

^۱ Metaxiotis, Kostas; Ergazakis, Kostas; & Psarras, John (۲۰۰۵).

^۲ Knowledge Acquisition

^۳ Knowledge Engineering

^۴ Knowledge-based systems

^۵ World Wide Web

^۶ International knowledge management network

^۷ United states knowledge management forum



خود را گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵ «اتحادیه ی اروپا» طی برنامه ای به نام اسپریت «ESPPRIT» بودجه قابل ملاحظه ای را برای اجرای طرح های مدیریت دانش اختصاص داد. از این دوره به بعد، به تدریج شرکتهای بزرگی مانند «ارنست و یانگ»^۹، «بوز آلن و هملتون»^{۱۰} و ده ها شرکت دیگر به شکل تجاری وارد عرصه مدیریت دانش شدند (حسن زاده، ۱۳۸۵). اکنون در سالهای آغازین قرن ۲۱ مدیریت دانش برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه در آمده است. در واقع، در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار گردیده اند، دانش دارایی و کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است (دکتر سعید جعفری مقدم ۱۳۸۲، بارنی، ۱۹۹۱، وینتر، ۱۹۸۷، به نقل از پروست و جونک ۳: ۱۹۹۹). از سال ۲۰۰۰ به بعد شرکتهای بزرگ اروپایی حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده اند. (حسن زاده، ۱۳۸۵، به نقل از؛ داوری وشانه ساز زاده، ۱۳۸۰). نوناکا و تاکوچیه (۱۹۹۵) به صورت بسیار ساده معتقدند، مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از داراییهای فکری و دانش - محور می پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان، بخشهای سازمانی و یا حتی سایر سازمانهاست (بات، ۲۰۰۰)^{۱۱}. نوناکا و تاکه اوچی در کتاب معروف خود به نام «شرکت های دانش آفرین»^{۱۲} می گویند: «ما معتقدیم که شرکت های ژاپنی به علت مهارت و تخصص در «دانش آفرینی سازمانی»^{۱۳} به موفقیت نایل آمده اند. منظور از دانش آفرینی سازمانی، ظرفیت شرکت به عنوان یک مجموعه کل در خلق دانش نوین، نشر آن در همه بخشهای سازمان و تجسم آن در محصولات، خدمات و سیستم هاست. ریشه های موفقیت نیز در همین نکته قرار دارد. سازمان نه تنها دانش را مورد «پردازش»^{۱۴} قرار می دهیم؛ بلکه آن را «خلق»^{۱۵} می کند. دانش آفرینی، مهم ترین منبع برتری رقابتی^{۱۶} شرکت ها در سطح بین المللی بوده است (نوناکا، ۱۳۸۵). «آنها [نوناکا و تاکه اوچی] همچنین می افزایند: «ما به اساسی ترین و جامع ترین بخش سازمان یعنی دانش انسانی می پردازیم. دانش انسانی را به دو نوع اساسی طبقه بندی می کنیم. نوع اول، «دانش صریح»^{۱۷} است که می توان آن را با زبان رسمی از قبیل جملات دستوری، عبارات ریاضی، علائم، راهنمایی ها و غیره بیان کرد. این نوع دانش به راحتی و به طور رسمی در میان افراد قابل انتقال است. دانش صریح همواره رایج ترین شکل دانش در سنت فلسفی غرب بوده است. مهم ترین نوع دانش «دانش ضمنی»^{۱۸} است که با زبان رسمی قابل بیان نیست. این نوع دانش جنبه فردی داشته و ریشه های آن در تجارب فرد نهفته است و شامل عوامل ناملموسی از قبیل عقیده شخصی، خصیصه های فردی و سیستم متنی بر ارزش می باشد. دانش ضمنی به مثابه یکی از بخش های حساس رفتار جمعی افراد، همواره مورد اغماض قرار گرفته است. در عین حال، دانش ضمنی منبع مهمی در امر رقابت، برای شرکت های ژاپنی به شمار می رود (نوناکا، ۱۳۸۵). دانش صریح و ضمنی به عنوان چار چوب اساسی سازنده در روابط مکمل، مطرح است. کارکرد متقابل بین این دو نوع دانش، کلیدی در خلق دانش در سازمان ارزیابی می شود. دانش آفرینی سازمانی یک فرایند مارپیچی است که در آن، کارکرد مذکور، به طور متناوب روی می دهد. این نظریه ثابت کرده است که چگونه یک فرد از طریق دانش، کارکرد متقابلی را با سازمان برقرار می کند. خلق دانش در سه سطح تحقق می یابد: فردی، گروه و سازمانی. بنابر این نظریه خلق دانش سازمانی از دو بخش اساسی تشکیل شده است: کارکرد متقابل دانش و سطوح مختلف خلق دانش. دو نوع از اشکال کارکرد متقابل (بین دانش ضمنی و دانش صریح بین فرد و سازمان) چهار فرایند اصلی در تبدیل دانش را محقق می سازند که همه آنها به طور یک جا خلق دانش را میسر می سازند: (۱) از ضمنی به صریح، برون سازی؛ (۲) از صریح به صریح، ترکیب؛ (۳) از صریح به ضمنی، درون سازی؛ و (۴) از

^۸ European union

^۹ Ernest & Young

^{۱۰} Booz Allen & Hamilton

^{۱۱} Bhatt, G

^{۱۲} The knowledge-creating COMPANY: how Japanese Companies create the dynamics of innovation. ۱۹۹۵.

^{۱۳} Organizational knowledge creation

^{۱۴} Processes

^{۱۵} Creates

^{۱۶} Competitive advantage

^{۱۷} Explicit knowledge

^{۱۸} Tacit knowledge



ضمنی به ضمنی، جامعه پذیری^{۱۹} (نوناکا، ۱۳۸۵). مدیریت دانش بیش از همه چیز به دنبال آن است که بین افراد شاغل در یک سازمان ارتباط دانشی برقرار کند، راههای استفاده از دانش سازمانی را یاد دهد، زمینه های تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی و بالعکس را فراهم آورد تا در نهایت نوآوری و خلاقیت را تقویت کند (حسن زاده ۱۳۸۵، به نقل از آبل و آکسبرو، ۲۰۰۱) نوناکا تا که اوچی در زمره کسانی هستند که تلاش نموده اند تا بین مفهوم مدیریت دانش و نظریه های مدیریت ارتباط برقرار کنند. آنان با ایجاد تمایز بین دانش آشکار و دانش ضمنی بر ضرورت تعامل پویای این دو نوع دانش و خلق دانش جدید تاکید می ورزند (حسین قلی زاده، به نقل از سالیز و جونز، ۲۰۰۲). دانش برخلاف اطلاعات ریشه در اعتقادات و تعهدات داشته و در بافت ذهنی کاربر قرار دارد و بر اساس آن عمل می کند. فقط انسان است که می تواند در خلق دانش نقش مرکزی به عهده داشته باشد.

نونوکا و تا که اوچی (۱۹۹۵) معتقدند که یادگیری فردی، شالوده و بنای اصلی یادگیری سازمانی تلقی می شود؛ «دانش تنها به وسیله افراد خلق می شود، یک سازمان خود به تنهایی و بدون افراد قادر به خلق دانش نیست. دانش آفرینی سازمانی، فرآیندی است که در طی آن سازمان، دانش خلق شده به وسیله افراد را بسط و توسعه می دهد و آن را در سطح گروهی از طریق دیالوگ، مباحثه و تشریح تجربه متبلور می سازد». محققان اصولاً روی این نکته اتفاق نظر دارند که یادگیری فردی پیش درآمدی بر یادگیری سطوح بالاتر است. دانش گروهی، جمع صرف دانش فردی نیست، بلکه دانش افراد بایستی از طریق هماهنگ نمودن تعاملات و فناوری های اطلاعات تشریح و تسهیم گردد. این سطح از یادگیری سازمانی، مستلزم تبدیل یادگیری فردی و گروهی در یک چارچوب سیستماتیک از سرمایه سازمان می باشد (بونتیس، ۲۰۰۳). چنانچه امروزه، در قالب رویکرد جدیدی به نام مدیریت دانش پدیدار شده است.

دانش ضمنی (غیررسمی) و دانش صریح (آشکار یا رسمی)

دانش ضمنی یا غیررسمی: جنبه شخصی و بافتی دارد و به همین دلیل انتقال و نهادینه سازی آن بسیار مشکل است (نوناکا و تاکوچی، ۱۳۸۵). دانش ضمنی با زبان رسمی قابل بیان نیست. جنبه فردی دارد و ریشه های آن در تجربیات فرد نهفته است و شامل عوامل ناملموس از قبیل عقیده شخصی، خصیصه های فردی و سیستم مبتنی بر ارزش می باشد (نوناکا و تاکوچی، ۱۳۸۵). در سازمانها این نوع دانش در قالب ایده ها، واقعیت ها، مفروضات، فهم ها، پرسش ها، بایست ها و شایست ها، تصمیم ها، حدس و گمان ها، داستان ها و دیدگاه ها عینیت می یابد.

با توجه به اینکه کارکنان در آموزش غیر رسمی هرکدام دارای دانش ضمنی هستند و این دانش جنبه فردی دارد که ریشه های آن در تجربیات و اطلاعات شخصی آنها نهفته است و دارای مهارت ها و دیدگاه های متنوعی می باشند. که برای استفاده از این توانمندی بالقوه در سازمانها می توان برنامه ریزی نمود و با آزمونهای متعدد و مصاحبه و مشاهده و مطالعه شرح حال کارکنان می توان به دانش ضمنی آنها پی برد و در فرایند مدیریت دانش آن را بکار گرفت. و بدین طریق می توان برنامه های دانش ضمنی را به عنوان یک منبع تجربه و کسب معلومات ارزشمند در آموزش غیر رسمی برای تبحر در مهارت مورد نیاز کارکنان شرکتها در نظر گرفت و طرح ریزی نمود.

دانش صریح و آشکار: دانش صریح به دانشی اطلاق می شود که با زبان قاعده مند و رسمی به راحتی قابل انتقال هستند (نوناکا و تاکوچی، ۱۳۸۵). در سازمانها، دانش آشکار را می توان با زبان رسمی از قبیل جملات دستوری، عبارات ریاضی، علایم، راهنمایی ها و مطالب درسی و کتب و غیره، بیان کرد. این نوع دانش به راحتی و به طور رسمی در میان افراد قابل انتقال است. دستاوردهای دانش که در دانشگاهها به صورت جزوه، کتاب، گزارش ها، اوراق، طرح ها، برنامه ها، یادداشت ها و غیره ایجاد و نگهداری می شود، دانش آشکار دانشگاه را تشکیل می دهد. سازمانها، به آسانی و به صورت مرتب، دانش آشکار (رسمی) را گردآوری و نگهداری می کنند و به آن به عنوان دانش آکادمیک اطمینان دارند (جعفری مقدم، ۱۳۸۳).

در سازمانها دانش صریح و آشکار شامل اطلاعات رسمی و ملموس مانند کتب و منابع درسی، مقالات، مجلات، قوانین و ضوابط و اصول است. این نوع اطلاعات از طریق کتابخانه ها و اینترنت و پایگاه های اطلاعاتی و غیره به آسانی به دانشجویان قابل انتقال است.

^{۱۹} Abell & Oxbrow



فراهم نمودن بستر فرهنگی مناسب

اجرای یک نظام مدیریت دانش در سازمان، یک حرکت جمعی و سازمانی است که همه افراد در رده های مختلف بایستی درگیر آن شوند. آنچه که همه کارکنان سازمان را به صورت خودجوش و یکپارچه به سمت اهداف خاصی هدایت می نماید فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمان باید پشتیبان حرکت دانشی کارکنان باشد.

در چنین فرهنگی، یادگیری، یاددهی و آموزش، خلاقیت و نوآوری، به اشتراک گذاشتن دانش، انتقال تجربیات و مهارتها به سایر کارکنان، افزایش توانمندی، الگوبرداری از دانش و تجربیات دیگران، جریان آزاد اطلاعات، ابراز ایده ها و عقاید، فضای مساعد برای بحث و گفتگوی کارکنان، میزان بالای مشارکت و مطالعه و تحقیق ارزش است. در سازمانی که فرهنگ جاری در آن حاکی مدیریت دانش است، مدیریت عالی در هدف گذاری ها، خط مشی ها و حتی در رفتار و عملکرد خود همواره به دانش توجه ویژه ای دارد. فرهنگ سازمانی که حامی مدیریت دانش است، به صورتی در نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان خود تاثیر می گذارد که آنها معتقد می شوند فقط متناسب با میزان کارکرد مثبت خود در فرآیند مدیریت دانش می توانند ارتقا یابند و از سایر مزایای نقدی و امکانات رفاهی سازمان منتفع گردند.

بنابراین با فراهم آوردن بستر فرهنگی لازم، بنیانهای یک سیستم دانشی که شامل ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری مستمر، تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان، توجه به قابلیت های کارکنان، حرکت در جهت تغییر الگوهای ذهنی کارکنان، داشتن یادگیری تیمی و تعاملی و ایجاد تفکر سیستمی می باشد، مهیا می گردد.

اندازه گیری عملکرد دانش سازمان

دانش سازمانی معیاری است کیفی و غیرملموس و اندازه گیری آن به سادگی امکان پذیر نمی باشد. اما آنچه مسلم است این است که تا نتوانیم عملکردی را اندازه گیری کنیم، اصولا نمی توانیم بر آن به درستی مدیریت نماییم. سازمانها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را به منظور دستیابی به اهداف موردنظر خود توسعه داده و تقویت کنند، لازم است روشی را برای اندازه گیری آن تعیین و به مورد اجرا بگذارند.

روش اندازه گیری و معیارهای انتخابی باید به گونه ای باشند که نوسانات شاخص های کلیدی عملکرد سازمان را طی دوره های مالی به درستی توجیه و تفسیر نمایند و از طرف دیگر نتایج شاخص های کلیدی عملکرد رهنمود لازم را در جهت توسعه و بهبود سیستم دانش سازمانی به مدیریت ارایه نماید. رضایت مشتریان، سود هر سهم، سهم بازار، حاشیه سود، سود خالص، نرخ بازده سرمایه گذاری ها، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام و... برخی از معیارهای کلیدی عملکرد هر سازمان می باشند.

همچنین میزان استفاده از موفقیت های دیگران، میزان بکارگیری تجارب قبلی و فعلی، الگوبرداری از سازمانهای موفق، سرعت انتقال دانش در سازمان، نرخ یادگیری و یاددهی و... از معیارهای اندازه گیری عملکرد دانش سازمان می باشد.

لازم به ذکر است هر سازمانی با توجه به وضعیت و شرایط خود می تواند تعدادی از معیارهای مناسب را انتخاب نماید و سپس شاخص های اندازه گیری مرتبط با معیارهای برگزیده را تعریف و در دوره های مشخص زمانی (ماهانه، سه ماهه، شش ماهه و یا سالانه) آنها را اندازه گیری نماید.

جهت اندازه گیری عملکرد دانش سازمانی، استفاده از الگوی ذیل پیشنهاد می گردد.

مفهوم نظام مدیریت مشارکتی :

یکی از نظامهای مدیریتی پویا که نقش بسیار مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه کلی یک سازمان دارد نظام مدیریت مشارکتی است. این نظام، نظام همکاری فکری و عملی کارکنان یک مجموعه کاری با سطوح مختلف سازمانی است. در نظام مدیریت مشارکتی کلیه افراد سازمان درباره روش های حل مسائل و ارتقای بهره وری سازمان، فعالانه اندیشیده و حاصل آن را در قالب طرحها و پیشنهادها به سازمان ارائه می کنند. بدین طریق یک نظام همفکری و هم اندیشی برای رسیدن به اهداف سازمان به



وجود می‌آید که به واسطه آن مدیریت سازمان از گنجینه غنی دانش، تجارب طرحها و اندیشه‌ها و راه‌حلهای ارائه شده توسط کارکنان برخوردار و برای نیل به اهداف سازمان از آنها بهره می‌جوید.

همچنین در این نظام برای خلاقیت‌های کلیه اعضای سازمان ارزش شایسته قائل شده و در تصمیم‌گیری‌ها از آنها استفاده می‌شود. دستاوردهای حاصل از استقرار نظام مدیریت مشارکتی از یک طرف می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری در سازمان شود و از طرف دیگر سبب افزایش انگیزه، افزایش تعلق خاطر کارکنان به سازمان، افزایش خلاقیت افزایش سطح دانش و آموزش افراد در قالبی خودجوش و مستمر شود.

از نظام پیشنهادها بعنوان ساده‌ترین، رایج‌ترین، و گسترده‌ترین ابزار مدیریت مشارکتی یاد می‌شود. اکنون مفهوم مدیریت مشارکتی به اختصار چنین ارائه می‌شود:

«مدیریت مشارکتی عبارت است از به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان و پیمانکاران یک سازمان در روند تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت نمایند.»

همانگونه که از تعریف فوق بر می‌آید تأکید اصلی این نوع مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان و پیمانکاران است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادها، ابتکارات خلاقیت‌ها و توان فنی و تخصصی آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان استفاده نماید.

مفهوم نظام پیشنهادها:

Suggest در لغت به معنی اظهار عقیده و پیشنهاد کردن آمده است و Suggestion System به معنی نظام پیشنهادها در مباحث مدیریتی مشارکتی به کار رفته است. نظام پیشنهادها نظام فردی خلاقیت است و از طریق آن، کارکنان تشویق می‌شوند که به محیط و فرایند کار خود، توجهی خاص داشته باشند، مسائل شغلی و سازمانی را بیابند و از طریق چاره‌جویی برای مسائل و اجرای راه‌حل‌های یافت شده، کار خود را بهبود بخشند. این نظام، پذیرای اندیشه‌های سازنده، بدون در نظر گرفتن شغل و مقام آنهاست. همچنین قدرت تصمیم‌گیری و مسئولیت مدیریت را به هیچ وجه تضعیف و یا مخدوش نمی‌کند و زمینه‌های لازم برای تشویق مادی و معنوی کارکنان را در قبال ارائه اندیشه‌های سازنده فراهم می‌کند تا از خلاقیت و پویایی تفکر انسان‌ها برای رشد و توسعه استفاده مطلوب به عمل آید.

فلسفه بنیادی نظام پیشنهادها بر این اساس استوار است که هر کاری بوسیله انسان انجام می‌شود هرگز کامل‌ترین و بهترین شکل خود را ندارد بلکه همیشه این امکان وجود دارد که آن کار با کارایی و اثربخشی بیشتری انجام شود. در بیان فلسفه به کارگیری نظام پیشنهادها به موارد زیر اشاره شده است:

- ارج نهادن به فضایل و توانایی‌های انسان در محیط کار و برخورد با مشکلات کاری
- افزایش حس تعلق سازمان در کارکنان
- همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان
- اشاعه فرهنگ مشارکتی و همکاری جمعی در حل مشکلات و بهبود روابط کارتی و رفتار سازمانی

ساز و کار تعامل نظام پیشنهادها و مدیریت دانش:

از اهداف بسیار مهم در بحث مدیریت دانش تولید و انتشار دانش حاصل از همکاری و تعامل افراد حین کار است. ایده‌ها ممکن است در ذهن افراد شکل گیرد. اما اساسی‌ترین واحد تولید دانش در یک شرکت، تیم‌های کاری هستند.

در بحث مدیریت دانش، چگونگی انسجام دادن به این تیم‌ها و همچنین موضوع انتشار و توزیع دانش کسب شده در تیم‌های کاری (یادگیری سازمانی) به مقیاس فراتر از این تیم‌ها و در سراسر سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. درست در همین نقطه است که پتانسیل موجود در نظام پیشنهادها جهت دسترسی هر چه بهتر و آسان‌تر و بکارگیری هر چه روان‌تر دانش مجموعه کارکنان یک



شرکت برای تعریف و حل مسائل سازمانی، در قالب ساختاری سازمان یافته و هدفمند توأم با در نظر گرفتن مسائل انگیزشی، کارآمدی خود را می‌تواند نشان دهد. بررسی این پتانسیل که می‌تواند خود را در قالب هسته های نظام پیشنهادها نشان دهد. نقطه ارتباطی میان نظام پیشنهادها و مدیریت دانش را به صورت شفاف تر و قابل برنامه ریزی، جهت تعامل هدفمند میان این دو سیستم، مشخص خواهد نمود. لذا در ادامه مطلب به توضیح هسته های نظام پیشنهادها، اهداف، ساختار و وظایف آنها می‌پردازیم.

هسته های نظام پیشنهادها حلقه واسط نظام پیشنهادها و مدیریت دانش :

در راستای توسعه هر چه بیشتر مشارکت کارکنان و بهبود فعالیتهای یک شرکت در حوزه نظام پیشنهادها می‌توان علاوه در کنار کمیته نظام پیشنهادها، گروه های کوچکتری در واحدهای مختلف شرکت با نام "هسته های نظام پیشنهادها" یا "گروههای مشارکتی" در فرآیند اجرایی نظام پیشنهادها ایجاد نمود. هسته های مزبور در چارچوب دستورالعمل مدونی با هماهنگی کمیته نظام پیشنهادها فعالیت خواهد نمود.

وظایف هسته های نظام پیشنهادها :

- ۱- ایجاد فضای مناسب همدلی و هم اندیشی خلاقانه در واحدهای شرکت ارج نهادن به پیشنهادها و راه حل های مطرح شده
- ۲- ثبت و ضبط موارد مطرح شده در جلسات و انعکاس آن به کمیته نظام پیشنهادها
- ۳- پرداختن به موضوعا و مسائل سازمانی نظیر موارد مندرج در زیر که خروجی کاربردی عینی و ملموس برای شرکت در بر داشته باشد.

- تسریع در انجام امور (کاهش دوباره کاری کاهش کاغذ بازی)
- کاهش هزینه ها در کلیه زمینه ها
- کاهش ضایعات مواد و تولید
- کاهش مصرف انرژی
- بهبود برنامه ریزی کاری در کلیه زمینه ها
- بهبود انضباط در محیط کار
- افزایش کیفیت و کمیت محصولات
- ارائه روشهای افزایش انگیزه کارکنان
- تعیین شاخص های کاری کاربردی به عنوان اهداف امور در واحدها

۴- ارائه الگوی محاسباتی سود و صرفه برای پیشنهادهای مطرح شده

با توضیحات فوق الذکر اکنون به بررسی نقش هسته های نظام پیشنهادها در نهادینه سازی و پیشبرد اهداف مدیریت دانش می‌پردازیم :

❖ این هسته ها می‌تواند به خوبی نقش منابع اشتراک دانش (KNOWLEDGE POOL) را در یک شرکت ایفاد نمایند. از طریق برگزاری جلسات این هسته ها امکان هم اندیشی نخبگان کاری یک شرکت درخصوص موضوعات مندرج در بند ۳ فوق اشاره به صورت مستمر، برنامه ریزی و هدفمند فراهم می‌شود. ضمن آنکه فرصتی برای بروز استعداد و دانش سایر افراد نیز فراهم شده و زمینه لازم جهت شناسایی نخبگان کاری بیشتری در شرکت به وجود آید.

❖ در خلال بحث هایی که در جلسات این هسته ها صورت می‌گیرد زمینه انتقال دانش تلویحی به یکدیگر فراهم می‌شود. زیرا برای بررسی و تعریف یک مساله، دیدن راه حل های مختلف برای آن و در نهایت انتخاب گزینه بهیبه جهت حل یک مساله نیاز به مرور مجدد دانسته ها و تجارب اعضای هسته ها توسط ایشان، می‌باشد که حاصل همه این کنش ها، واکنش ها و اندرکنش ها هسته ها خود را به شکل تسهیم و اشتراک دانش نظری و عملی میان اعضای این هسته ها نشان خواهد داد. طبیعی است سطح تراز دانش افراد،



واحد تابعه و در نهایت یک شرکت، در مقایسه با قبل از برگزاری جلسات هسته‌ها، چه بعد از کمی و چه از بعد کیفی از جایگاه متعالی‌تر برخوردار شد.

❖ ثبت و ضبط دانش موجود در درون شرکت و حتی بعضاً در خارج شرکت هستیم. این هسته‌ها با داشتن رویه‌های منظم جهت مستندسازی فعالیتها و خروجی خود به خوبی از عهده این کار بر می‌آیند از ساده‌ترین و در عین کار کاربردی‌ترین شیوه‌ها پاسخگویی به این موضوع تدوین صورتجلسات و بکارگیری فرم‌هایی نظیر فرم مذاکرات هسته‌های نظام پیشنهادها می‌باشد.

❖ در مدیریت دانش به دنبال جاری سازی دانش مناسب به جایگاه‌های مناسب در زمان مناسب نیز می‌باشیم با ارسال صورتجلسات و فرم‌های تکمیل شده به کمیته نظام پیشنهادها و دسته‌بندی زمین‌های دانشی مطالب و محتوای هر یک از صورتجلسات و فرم‌های تکمیل شده در دبیرخانه نظام پیشنهادها و تخصصی فضای خاص در شبکه ارتباطی رایانه‌ای درون شرکتی اولاً می‌توان بخشی از دانش کاربردی پراکنده در واحدهای مختلف شرکت را در یک جا گردآوری نمود. ثانیاً زمینه جاری سازی دانش در لایه‌های مختلف شرکت را فراهم نمود.

❖ ضمن آنکه با توجه به وجود ابزار انگیزشی در نظام پیشنهادها، فعالیت و تلاش اعضای این هسته‌ها بدون اجر و مزد نخواهد بود این موضوع در قوام و دوام کاری این هسته‌ها بدون تأثیر نخواهد بود. و چه بسا به واسطه همین موضوع و انگیزش درونی خود افراد سازمان در تشریک و تسهیم دانش و تجارب کاری خود، بسیاری از موانع و هزینه‌ها که سر راه استقرار و نهادینه سازی مدیریت دانش بالقوه یا بالفعل وجود دارد به شیوه راحتی تری حل و فصل می‌شود.

به این ترتیب با استقرار و گسترش هدفمند و برنامه‌ریزی شده این هسته‌ها در یک شرکت می‌توان اهداف مورد نظر مدیریت ارشد یک شرکت در خصوص این موضوع را که کارکنان در سازمان خود، پاسخ هر سوال را در کمترین زمان ممکن، به بهترین شرکت و از طریق بهترین نخبگان کاری در سازمان خود پیدا کنند در چارچوب کاری نظام پیشنهادها پوشش دهند بدون آنکه ماهیت نظام پیشنهادها مخدوش شود. و یا مانعی سر راه استقرار و نهادینه سازی مدیریت دانش به وجود آید.

نتیجه‌گیری

امروزه صاحب‌نظران و دانشمندان مدیریت همگی بر این موضوع واقفند که کسب مزیت رقابتی تنها شاخصی است که برتری سازمانها را نسبت به یکدیگر نشان می‌دهد. سازمانهای برتر از طریق توان‌آرایه محصولات و خدمات با شرایط بهتر از رقبای خود، ضامن پایداری حیات و ماندگاری بیشتر خود در شرایط پرتحول و پیچیده کنونی می‌شوند همچنین از بزرگترین هنرهای یک مدیریت کارآمد ایجاد ارتباط و تا حد امکان یکپارچه سازی میان سیستمهای کاری به ظاهر متفاوت است که به عنوان ابزارهای کاری به وی عرضه نموده اند تا با کمک آنها به اتکای پتانسیل موجود در آنها بتواند اهداف سازمانی را هر چه بهتر و سریعتر صورت تحقق بخشد. بر مبنای چنین نگرشی می‌بایستی وجود اشتراک و افتراق سیستمهای نظیر نظام پیشنهادها و مدیریت دانش به خوبی برای مدیریت یک مجموعه کاری شفاف گردد. به بیان دیگر اگر سازمانی تمایل به استقرار سیستم مدیریت دانش دارد و حال آنکه دارای نظام پیشنهادها نیز می‌باشد. صحیح آن است که وقتی در نظام پیشنهادها، هسته‌های نظام پیشنهادها به صورت بالقوه همان اهداف مورد نظر تیم‌های مدیریت دانش را پوشش می‌دهند، سازمان از این پتانسیل بهره‌برداري نموده و از صرف وقت و هزینه جهت تشکیل تیم‌های مدیریت دانش اجتناب نماید و با توجیه اعضای هسته‌های نظام پیشنهادها از کم و کیفیت فعالیتهای مرتبط با بحث مدیریت دانش، از اعضای همین هسته‌ها در قالب تیمهای مدیریت دانش استفاده نماید.

کسب مزیت رقابتی و متفاوت شدن سازمانها در گرو داشتن منابع انسانی توسعه یافته دانش آفرین و دانا می‌باشد. بنابراین برای پرورش کارکنان دانشی و فرهیخته نیاز مبرم به یک سیستم مدیریت دانشی در سازمانها می‌باشد که از طریق آن بتوان به اهداف مذکور دست پیدا نمود. با توجه به اهمیت حیاتی موضوع، در این مقاله تلاش شده است الگوی فرایند اجرای مدیریت دانش در سازمانها به عنوان یک راه حل اثربخش معرفی گردد. مراحل این الگو شامل: تعهد و حمایت مدیریت دانش، شناخت و درک مفاهیم مدیریت دانش، فراهم نمودن بستر فرهنگی مناسب، ایجاد ساختار سازمانی مطلوب، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و انجام اقدامات و تغییرات لازم می‌باشد.

منابع:



- ۱- دکتر احمد لطیفیان عضو هیات علمی رشته مدیریت دانشگاه فردوسی - غلامحسین امیری کارشناس ارشد مدیریت آموزشی فرایند مدیریت دانش در نظام آموزشی غیر رسمی دانشگاه ها بر اساس نظریه نوناکا و تاکوچی
- ۲- تامس اچ. داوونپورت و لارنس پروساک، مدیریت دانش. نویسندگان: ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت، ناشر: ساپکو. چاپ اول، ۱۳۷۹.
- ۳- مدیریت دانش (حرکت به فراسوی دانش) تالیف فریبا عدلی، ۱۳۸۴ انتشارات فراشناختی اندیشه
- ۴- مدیریت دانش، نویسندگان: گیلبرت پروست، روب وکای و ماهرادت مترجم: علی حسینی خواه ۱۳۸۵، نشر یسپرون
- ۵- فرهاد بیانی، سیدعلی اصغر حسینی، زهرا عقابی، سازکارهای تعامل نظام پیشنهادها و مدیریت دانش، شرکت ملی مهندسی ساختمان نفت ایران

۸- sallis Edward, Gary Jonse, ۲۰۰۲, Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education Published ۲۰۰۲ Routledge

۸- Georg von Krogh, Ikujiro Nonaka and Toshohiro Nishiguchi, Knowledge creation a source of value. ۲۰۰۰. new York, published by Palgrave

مرضی عطائی - <http://dhrd.agri-jahad.ir>