



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

مدیریت دانش، قربانی رقابت های ناسالم سازمانی

مجتبی مجد

دانشجوی دکتری فقه و مبانی حقوق اسلامی دانشگاه آزاد اسلامی تربت حیدریه (شاغل در شهرداری مشهد)

mojtabamajd337@gmail.com

چکیده

یکی از موضوعات اساسی و مهم در مدیریت سازمان ها، توجه به مدیریت دانش به عنوان یکی از ابزارهای مهم و استراتژیک در تسهیم دانش سازمان، نگهداشت دانش و کاربست تجربیات و اندوخته های سازمان در پیشبرد اهداف و برنامه های آن است. دولت نیز توسعه مبتنی بر دانایی (دانش محور) را یکی از محورهای اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است. بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به «رشد اقتصاد ملی دانایی محور» و بخش چهارم به «توسعه مبتنی بر دانایی» اختصاص یافته است. هرچند تعریف مشخص و مدونی از مدیریت دانش تاکنون ارائه نشده است، اما در یک نگاه می توان بر قابلیت های سازمان در تولید ثروت از طریق دارایی های دانش محورشان تمرکز نمود و در این تعریف نقش مدیریت دانش، کشف، جمع آوری و استفاده از دانش فنی سازمانی به منظور بهبود فرایندها و آموزش اثربخش کارکنان است. در تعریف فوق بخش عمده ای از بار انتقال دانش بر دوش کارکنان و سرمایه انسانی هر سازمان سنگینی می کند و این در حالی است که در مواردی متعدد به دلیل فرهنگ نادرست حاکم بر سازمان ها، کارکنان رغبت چندانی به تسهیم دانش و انتقال آن به دیگر کارکنان ندارند. در خوشبینانه ترین حالت، بخش اندکی از این دانش که حاصل سال ها سرمایه گذاری سازمان است را به دیگران منتقل و آنان را در این دانش ضمنی شریک می کنند. این مقاله به بررسی علل اصلی از امتناع و خودداری کارکنان از انتقال دانش، آسیب ها و راهکارهای حل این مسئله می پردازد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، رقابت، تسهیم دانش، رفتار سازمانی

اشاره

سازمان های پیشرو همیشه درصدد حفظ و انتقال دانش هستند. در نگاه این قبیل از سازمان ها از دست دادن دانش، بی توجهی به آن و عدم تلاش برای حفظ، نگهداری و انتقال آن یک خطر مهم و جدی برای سازمان و پیشرفت آن محسوب می شود. این قبیل سازمان ها از همه ابزار و انگیزه ها برای این مهم استفاده نموده و در حالت پیشرفته تر با تشکیل «مدیریت دانش» در مجموعه های خود تلاش می کنند در قالب یک فرایند علمی، به حفظ و انتشار مدیریت دانش که حاصل سال ها سرمایه گذاری مادی و معنوی در مجموعه سازمان است بپردازند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در این بین شکل گیری برخی از رفتارهای سازمانی از قبیل حسادت، رقابت های ناسالم سازمانی و تلاش برای پیشرفت فردی به جای پیشرفت تیم و گروه سبب می شود اصل مهم و طلایی «مدیریت دانش» قربانی این قبیل رقابت ها شده و به سرانجام مقصود نرسد.

این در حالی است که تحقق کامل و علمی مدیریت دانش در گروه همراهی و همدلی سرمایه انسانی سازمان بوده و با بی رغبتی، دستوری و فرمایشی شدن فرآیند، نمی توان امید چندانی به نهادینه شدن علمی مدیریت دانش در سازمان داشت. اصلاح رفتار سازمانی برای تحقق مدیریت دانش مستلزم همراهی بخش های مختلف سازمان، اصلاح فرآیندها، ایجاد فضای کار تیمی و تشکیلاتی به جای اقدامات فردی، یافتن علل شکل گیری رفتارهای ناسالم و تلاش برای رفع آن و در نهایت راه اندازی سیستم دقیق ارزیابی و قدرشناسی از صاحبان دانش که حاضر به تسهیم آن در بین سایر کارکنان هستند می باشد. این نکته را نباید فراموش کرد که سپردن دانش در فضاهای غیرقابل دسترس، یک هشدار و خطر جدی برای سازمان به شمار می رود. این خطر وقتی بیشتر نمود عینی پیدا می کند که همه ساله تعداد قابل توجهی از کارکنان بازنشسته شده و همه تجربیات بیش از سی سال خدمت را به همراه خود می برند، به همین علت است که سازمان ها به دنبال حفظ (Retention) و انتقال (Transfer) دانش در مجموعه های خود هستند و تلاش می کنند همه عوامل آسیب زا به این فرآیند را از بین ببرند.

۱-مدیریت دانش

۱-۱- حفظ و انتقال دانش چیست؟

حفظ و انتقال دانش یک فرآیند است که تلاش می کند دانش و تجربه درون ذهن هر فرد را به خروجی قابل استفاده، محتوا، مواد آموزشی و ابزارها تبدیل و یا این که این فرآیند به طور مستقیم از یک فرد به فرد دیگری منتقل می شود. غالباً ساماندهی این مهم را تیم های مدیریت دانش (Knowledge Management) در هر سازمان برعهده دارند. «مدیریت دانش» امروزه به عنوان یکی از مهم ترین واحدهای مدیریتی در سازمان های موفق و پیشرو به عنوان مغز متفکر سیستم، تلاش دارد هرآنچه که در طول سال های متمادی در ذهن کارکنان سازمان به عنوان دانش کار شکل گرفته است، استخراج نموده و در یک فرآیند علمی و منطقی و قابل استفاده در اختیار دیگران قرار دهد.

رویکردهای رایج این بخش از هر سازمان با تفاوت های اندکی معمولاً شامل: انجمن های خبرگی (Communities of Practice)، مصاحبه های خبرگان (Expert Interviews)، درس آموخته ها (Lesson Learned)، مربی گری (Mentoring) و داستان سرائی (Storytelling) می باشد. سازمان ها به علل مختلفی به موضوع انتقال دانش تمایل دارند. اما توجه به نکات زیر در این نوع نگاه به سرمایه های معنوی سازمان حائز اهمیت است:

الف) نگهداشت دانش و تلاش برای جلوگیری از بین رفتن آن:

تصور کنید اجزای اصلی سازمان و سرمایه های انسانی آن بعد از ۳۰ سال تلاش و تجربه اندوزی و کسب دانشی که در طول این سال ها بر اثر مواجهه با وقایع و موضوعات مختلفی با آن روبرو بوده و هرکدام راه حلی برای آن یافته است، بازنشسته شوند. از دست دادن این دانش بین نسلی (Generational knowledge) یکی از مصیبت های هر سازمانی است. هرچند موضوع «بازنشستگی» خود بهترین دلیل و انگیزه برای نگهداری دانش است، اما امتناع کارکنان حاضر در سازمان که سال ها با



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

بازنشستگی فاصله دارند از انتقال دانش نیز موضوع قابل توجهی است. جابجایی های مداوم، تنبیهات و مجازات های اداری و بسیاری امور دیگر نیز عاملی برای امتناع از نگهداشت و از بین رفتن مدیریت دانش است.

ب) سهولت در دسترسی و تلاش مضاعف برای انتشار دانش:

شاید به جرات بتوان گفت مهمتر از نگهداری و حفظ دانش، «انتشار» و «توسعه» دانش در یک سازمان است. سازمانی که بتواند با روش های مختلف اقناعی، کارکنان خود را تشویق به ارائه دانش نموده اما خود سازمان نتواند به خوبی این دانش ارزشمند را منتشر کند، مصیبت بزرگ تری در فرآیند مدیریت دانش محسوب می شود. نتایج تحقیقات مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) حاکی از آن است که یکپارچگی استراتژیک، یک هدف کلیدی و اساسی برای کسب و کار است که تیم‌های مدیریت دانش باید دنبال کنند. این مهم در نگاهی عمیق، منطقی به نظر می رسد زیرا جمع آوری دانش و عدم انتشار درست آن در حقیقت تشکیل یک «سطل زباله بزرگ» از دانش و تجربه است که در گوشه ای از سازمان به صورت راکد قرار گرفته و کسی به آن توجه ندارد. این را هم نباید فراموش کرد که سازمان ها به مسیرهایی برای انتشار سریع و گسترده دانش در بین سایر ذینفعان نیاز دارند.

ج) حمایت جدی و علمی از توسعه حرفه‌ای کارکنان:

در طول سال های متمادی، کارکنان با انواع تجربیات قبلی و نگاه های فکری وارد سازمان می شوند. این موضوع در برخی سازمان ها مثل شهرداری ها که در هر چهار سال در معرض آزمونی به نام «شوراها» قرار می گیرند و در این فرآیند در یک اتفاق نادرست معمولاً تعدادی از افراد وابسته به گروه های پیروز در هر انتخابات وارد سازمان می شوند نمود بیشتری دارد. در بسیاری از موارد این افراد تمایل دارند به سرعت در مجموعه مدیریتی پیشرفت کرده و پله های ترقی را به سرعت و آسانی بپیمایند و این حرکت نادرست، مجموعه سازمان را دچار مشکل می نماید. در ساده ترین حالت، کارکنان باتجربه و قدیمی را در موضع انفعال قرار داده و شاهد شکل گیری رفتارهای ناصحیح سازمانی خواهیم شد. یکی از راه های حل این بحران که البته اقدامی انفعالی و از سر ناچاری است، تلاش برای یادگیری تسریع شده از طریق «انتقال دانش» به عنوان راهی برای برآورده کردن نیازهای در حال تحول سازمان است.

د) بسط و توسعه ماموریت ها از راه دور:

«کرونا» در کنار بسیاری از گرفتاری ها برای بشریت در تمامی جهان، بسیاری از فرآیندها و ساختارهای اداری را نیز دچار تحول نمود و تجربه جدیدی از مدیریت منابع انسانی را نشان داد. از این رو در سال های اخیر منتهی به انتشار ویروس کرونا، خیلی از سازمان‌ها به فضاهای کاری از راه دور و یا ترکیبی روی آورده و به آن اقبال نشان می دهند. این در حالی است که این مدل از کار کردن، در طول زمان دچار تحول شده و رشد قابل توجهی را نیز به دست آورده است. در حالی که این نوع رفتار و روش مزایایی را برای کارفرمایان و کارمندان به طور یکسان ارائه می‌دهد، خود نیازمند یک رویکرد ساختارمندتر برای انتقال دانش است.

باید بپذیریم وقتی کارمندان در کنار هم کار نمی‌کنند، انتقال دانش بسیار دشوارتر است. در حالت عادی و کار در کنار یکدیگر هم خیلی خوشبین به انتقال دانش نخواهیم بود و دورکاری و عدم ارتباط مستقیم و در کنار هم بودن نیز مضاعف شده و فرآیند مدیریت دانش با ساختارهای فعلی را دچار خلل خواهد نمود. لذا سازمان باید به تسهیل این تعاملات کمک کند و منابع به اصطلاح «سلف سرویس» را برای حمایت از یادگیری و توسعه حرفه‌ای فراهم کند.



۱-۲- استراتژی‌هایی برای بهبود مدیریت دانش

در نگاه به اهداف فرآیند انتقال دانش، دو عنصر اصلی حائز اهمیت است: ۱- بهبود شناسایی و جذب دانش ۲- بهبود انتقال و استفاده مجدد از دانش تولید شده.

هرکدام از فرآیندهای فوق در جای خود دارای اهمیت است. همان طور که گفتیم انتشار دانش به اندازه جمع آوری دانش دارای اهمیت است، این در حالی است که در طول سال‌ها، بسیاری از سازمان‌ها به روش‌های مختلف، دانش سازمانی را هرچند بدون طی کردن فرآیندهای علمی آن جمع‌آوری کرده‌اند، اما توفیق چندانی در انتشار و تسهیم آن در بین سایر کارکنان نداشته‌اند، لذا در فرآیند مدیریت دانش، موضوع انتشار بسیار، دارای اهمیت است.

۱-۲-۱- شناسایی دقیق دانش تولید شده و نگهداری آن

دقت همه جانبه در شناسایی دقیق دانش تولید شده که در مخزن ذهن افراد بایگانی شده است و یافتن راه‌هایی برای ضبط آن و به تعبیری «استصحاب دانش» بسیار مهم است. برای بهبود این فرآیند نمی‌توان الگو و روش یکسانی را پیشنهاد نمود. هر سازمان با توجه به فرهنگ حاکم در آن سازمان باید در پی یافتن راهی برای استخراج این دانش از ذهن و ضمیر کارکنان خود باشد. اما در بسیاری از سازمان‌ها، استفاده از ابزار انگیزشی، پاداش و نیز بهادادن به افراد صاحب دانش و ایجاد ساز و کار لازم برای ارتقای آنان موثر واقع شده است.

البته در این فرآیند، دانشی مورد استفاده و کاربردی می‌باشد که دارای شرایط و ویژگی‌های لازم برای نگهداری و ضبط باشد. معمولاً در این نگاه، دانش، خاطره و... با هم مخلوط شده و عنوان مدیریت دانش را بر خود می‌گیرد.

در این نگاه بنا نیست همه چیز را بگیریم، بلکه مدیریت دانش به مثابه یک باغبان کار بلد، گلچینی از دانش و تجارب فرد را می‌چیند و مجموعه مدیریت دانش را از اطلاعات نادرست و غیر ضروری پر نمی‌کند. برخی معتقدند راهکارهای شناسایی و جذب دانش خوب عبارت است از:

الف) داشتن استراتژی روشن و فراگیر:

در این نگاه مدیر دانش سازمان باید روش و برنامه بلندمدتی را ارائه دهد که ذینفعان اصلی، جدول زمانبندی، رویکردها، منابع و مسئولیت‌پذیری هر فرد را مشخص کند. این استراتژی باید با اهداف سازمان همراه و همسو باشد.

ب) فعالیت‌ها باید محدود به زمان باشند:

در این نگاه باید از کارکنان خواست تا زمانی را به جز زمان عادی کاری، به فرآیند انتقال دانش اختصاص دهند. تداخل فرآیند انتقال دانش و وظائف شغلی و اداری، ما را به نتیجه مطلوب نخواهد رساند، لذا تلاش برای اقناع کارکنان به زمانی بیشتر از وظائف شغلی در فرآیند انتقال دانش ضروری است. این موضوع از طریق فرهنگ‌سازی و ایجاد جذابیت برای قرار گرفتن در چرخه جذاب و سودمند انتقال دانش میسر خواهد شد.

ج) راه‌های مختلف دسترسی به مشارکت در چرخه انتقال دانش ایجاد کنید:

فرآیند انتقال دانش وقتی موفق خواهد بود که راه‌های ارتباطی بین پایگاه مدیریت دانش و کارکنان و صاحبان دانش، منحصر و محدود به یک راه و کانال نباشد، بلکه باید با ایجاد دسترسی‌های مختلف، این فرآیند را تسهیل نمود. یکی از بهترین ابزارها، استفاده از ابزارهای فعلی مورد استفاده کارکنان است. معمولاً خلق ابزار جدید، در ابتدای امر موفقیت چندانی نخواهد داشت و مقاومت‌هایی در برابر آن شکل می‌گیرد.



۲-۲-۱- بهبود انتقال دانش

انتقال و استفاده مجدد از دانش تولید شده خود نیازمند فرآیندی است که باید به دقت در جوانب مختلف آن توجه نمود. برخی نکات حائز اهمیت و کلیدی عبارتند از:

الف) دسترسی آسان:

علی رغم میل بسیاری از مدیران و راهبران سیستم های مدیریت دانش، علی الخصوص در سازمان های دولتی، باید پذیرفت که «دست و دل بازی» در انتشار دانش یکی از خصیصه های بارز و برجسته دست اندرکاران پایگاه مدیریت دانش است. باید کارکنان و ذی نفعان به سادگی و راحتی بتوانند به منابع جمع آوری شده در مخزن و پایگاه مدیریت دانش دسترسی داشته باشند. کوچکترین ممنوعیت در فرآیند انتقال دانش، باعث دوری ذی نفعان و کاهش انگیزه آنان در مراجعات بعدی به اندوخته های مدیریت دانش است. استفاده از ابزارهایی مثل ربات های گفتگو (Chatbots)، جستجو و توصیه های مبتنی بر هوش مصنوعی، هشدارها و الگوریتم هایی را که محتوای مرتبط را به کسانی که به آن نیاز دارند ارسال می کنند، پیشنهاد می شود.

ب) دانش استخراج شده در مستندات، آموزش و منابع یادگیری:

تشویق مداوم کارکنان برای مراجعات مداوم به داده های مدیریت دانش حائز اهمیت است. با شناخت زمینه و موقعیت هایی که ذینفعان در آن کار می کنند و یاد می گیرند، تیم مدیریت دانش می تواند یک پیشنهاد جدی و قابل توجه برای استفاده مجدد از دانش معرفی کند.

۳-۱- برخی مزایای مدیریت دانش

الف) سهولت دسترسی به اطلاعات

هنگامی که سازمان با موضوعات و عناوین متعدد و مختلفی مواجه می شود که نیاز به شناخت دقیق و حل مشکل، تجزیه و تحلیل روندها و رویکردها دارد و با یک تفکر انتقادی مواجه می شود، در صورتی از پس مشکل بر می آید که بتواند به اطلاعات وسیع و دسترسی نامحدود داشته باشد.

ب) تصمیم گیری آسان و درست

مدیریت دانش به مدیران کمک می کند تا تصمیم آسان و در عین حال درست، منطقی و قابل دفاع بگیرند. این فن در بهبود تصمیم گیری مدیران نقش به سزایی داشته و خروجی آن به خدمات بهتر و بیشتر سازمان منجر خواهد شد. استفاده مجدد از دانش های موجود در پایگاه دانش، به اخذ تصمیم بر اساس تجربیات واقعی و درس آموخته های عملی منجر می شود.

ج) با کارهای تکراری خداحافظی کنید

با جلوگیری از صرف زمان برای اختراع مجدد چرخ، می توان زمان بیشتری برای ایجاد راهکارهای جدید داشته باشیم. هرچند بسیاری از کارکنان علاقه ای به کار تکراری ندارند، اما ناخواسته درگیر کارهای تکراری و در بسیاری موارد بی فایده می شوند. پیشگیری از تکرار کارهای کم فایده یا بی فایده، باعث صرفه جویی در وقت و هزینه و همچنین حفظ روحیه کارکنان و ساده تر شدن کارها خواهد شد.

د) کاربست تجربه نخبگانی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

اطمینان از به کارگیری دانش های تولید شده، همواره یکی از دغدغه های مدیران است. همانگونه که بازیافت مواد برای محیط زیست بسیار مفید می باشد، استفاده تکراری از دانش نیز جلوی دوباره کاری، بروز مشکلات و صرفه جویی در وقت و هزینه ها را در پی خواهد داشت.

(ه) رویکرد خبرگانی

وقتی مجموعه سازمان و افراد فعال در آن در یک تیم بدانیم و هر کدام از اجزا و افراد تیم را دارای قابلیت ها و ظرفیت های منحصر به فرد خود بدانیم، در کنار قرار گرفتن علمی این افراد و استفاده از دانش یکدیگر، به معنی قدرتمندتر شدن مجموعه تیم می باشد و به طور طبیعی خروجی مثبت تری را از خود نشان خواهد داد.

تیم ها از مهارت ها و دانش فردی هر یک از اعضا بهره مند می شوند و در صورت مکمل بودن مهارت اعضای تیم، قدرت تیم بیشتر خواهد شد. مدیرعامل سابق شرکت HP بیان می کند: "اگر می دانستیم چه می دانیم، سه برابر سودآورتر بودیم." دانستن اینکه دیگران چه می دانند، در زمان نیاز، بسیار کمک کننده خواهد بود.

(و) خطای تکراری، بی تدبیری است

مثل معروفی است که می گوید تجربه را تجربه کردن خطاست و مراد از تکرار تجربه در این مثال، تجربه اشتباه است. یعنی اگر ما تجربیات اشتباه دیگران را تکرار کنیم مقصر خودمان هستیم. چنانچه از اشتباهات خود و دیگران درس نگیریم، آنها را مجدداً بارها و بارها تجربه خواهیم کرد. مدیریت دانش تلاش می کند فضایی را برای اشتراک درس آموخته های منتهی به موفقیت یا شکست اقدامات و تجربیات ایجاد کند.

(ز) استانداردسازی رویه ها

معمولاً سازمان ها در طول فعالیت خودشان به رویه ها و روش هایی دست می یابند که بعضی از آنها انحصاری و ابداعی همان سازمان است. چنانچه این این فرایندها استانداردسازی شده باشد، ناگزیر دیگران هم باید از آن تبعیت کنند. این کار منجر به یادگیری کارکنان از نحوه انجام کارها، کسب نتایج قابل پیش بینی و با کیفیت بالا و در نتیجه افزایش سازگاری سازمان های بزرگ در شرایط متغیر کنونی می شود.

(ح) انتشار اطلاعات

باید بپذیریم در نظام اداری موفق، همه شاغلان یک سازمان چه به صورت کامل یا حتی جزئی، یک «دانشکار» محسوب می شوند. ما برای انجام ماموریت های سازمان با حجم انبوهی از اطلاعات، تجربیات و دانش ها مواجه هستیم و مدیریت دانش محلی برای اشتراک گذاری هدفمند، دسترسی آسان و نظام مند به یافته ها و دانش های مورد نیاز است.

(ح) دسترسی به تخصص های کمیاب

به طور معمول بخشی از فعالیت های هر سازمان، مشاغل و فعالیت های تخصصی است که در بسیاری از موارد این نوع از مشاغل و تخصص ها مورد تقاضای بسیاری است. مدیریت دانش می تواند به ما کمک کند تا سایر اجزای سازمان به دانش های مورد نیاز خود دسترسی آسان و ساده ای داشته باشند. تالارهای گفتگو، نشست ها و رویدادهای آموزشی و توجیهی، بهره گیری از سیستم های خبره یاب، فیلم و مستند، و دهها روش دیگر ما را در این مسیر کمک خواهد کرد.

(ی) رونق رشد و نوآوری

خلق و تولید دانش های جدید از طریق به اشتراک گذاشتن دانش های موجود در سازمان، همراهی و همدلی کارکنان و به اشتراک گذاشتن اطلاعات در اختیار افراد، خود نوعی از نوآوری و ابتکار سازمانی محسوب می شود.



ک) تسریع در تحویل خدمت به مشتریان
اشتراکی شدن دانش، سبب خواهد شد تا خدمات سازمان به نحو قابل ملاحظه ای برای مشتریان و گیرندگان خدمت مطلوب تر و پسندیده تر باشد. این استقبال مشتریان، یکی از نتایج قابل ملموس موفقیت سازمان محسوب می شود
ل) استفاده مجدد از بهترین تجارب سازمان در زمینه حل مسئله
بهره گیری مداوم از ایده ها و روش های اثبات شده، نتایج و خروجی های سازمان را بهبود می دهد. به عنوان مثال اگر شهرداری یکی از شهرها در فصل زمستان به جای استفاده از شن و نمک که بنا بر اظهارات برخی از کارشناسان، نتایج خسارت باری برای محیط زیست شهری دارد، از روش های جایگزین مثل محلول های یخ زدا استفاده نماید، صرفه جویی زمانی و هزینه ای و همچنین فواید زیست محیطی آن به سایر شهرداری ها تسری می یابد. با ایجاد فرآیندی منظم برای تعریف، برقراری ارتباط و تکرار روش های اثبات شده، سازمان می تواند از مزایای ناشی از راهکارهای ایجاد شده به صورت دوجندان استفاده نماید.

۲- رقابت های سازمانی

یکی از موضوعات مهم در مجموعه های سازمانی در عدم موفقیت مدیریت دانش، وجود رقابت های ناسالم اداری در بین کارکنان است که مجموعه ارزشمند مدیریت دانش را با چالش جدی مواجه می کند. اگر بپذیریم که پایه و اساس مدیریت دانش بر انتقال دانش های ضمنی کارکنان و تسهیم آن در بین سایر کارکنان شکل می گیرد، اولین شرط آن، همراهی و همدلی کارکنان و شاغلان سازمان در انتقال دانش است که باید آن را با دست و دل بازی در اختیار دیگران قرار دهند. اما برخی اوقات رقابت های ناسالم سازمانی سبب می شود که این مهم اتفاق نیفتد.
قبل از پرداختن به موضوع رقابت های سازمانی، لازم است به عنوان مقدمه، آشنایی مختصری با علم رفتار سازمانی داشته باشیم.

۱-۲- رفتار سازمانی

برای رفتار سازمانی تعاریف مختلفی ارائه شده است، اما در یک تعریف، مطالعه تأثیر افراد، گروه ها و ساختارهای مختلف بر رفتار در یک سازمان است که هدف آن، به کار بردن این دانش برای بهبود کارایی سازمان مورد نظر است.
به تعبیری دقیق تر رفتار سازمانی، علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم، افراد و گروه ها در سازمان ها می باشد. این کار با یک رویکرد سیستمی صورت می پذیرد. یعنی روابط بین مردم و سازمان ها را در ارتباط با کل افراد، گروه ها، سازمان ها و سیستم های اجتماعی تشریح می کند و هدف آن دستیابی به اهداف سازمانی انسانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می باشد.
در دوره ای از نظریه پردازی در خصوص علم رفتار سازمانی، دیدگاه های مختلفی در خصوص اجزای اصلی این علم مطرح شد از جمله:

التون مایو، اداره مطالعات هاثورن با وی بود. او ملیتی استرالیایی داشت. مایو در نوشته هایش در سال ۱۹۳۱ مدیران را به توجه به نیازهای عاطفی کارکنان فرا می خواند.
ماری پارکر فالت، پیشرو در مدیریت مشاوره ای در دنیای صنعتی بود. به نظر او مدیران باید به انگیزش کارکنان برای بهبود عملکرد شغلی اقدام نمایند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۲-۲-اهداف رفتار سازمانی

به طور کلی اهداف رفتار سازمانی شامل: «توصیف»، «فهمیدن»، «پیش بینی» و «کنترل» می‌باشد؛ که این چهار عنصر از اهداف اساسی علم نیز می‌باشد.

الف) توجیه: توجیه هدف یعنی اینکه فرد یا گروه چرا این کار را انجام داده اند! یعنی نیاز است که هدف، توجیه سازی شود.

ب) شناخت: دومین هدف رفتار سازمانی آن است که آنچه را که افراد انجام می‌دهند بفهمند و آن را به درستی درک نمایند.

ج) پیش بینی: یکی از دیگر اهداف رفتار سازمانی این است که پیش بینی درستی در خصوص رویدادهای آینده صورت بگیرد. در واقع مدیریت به دنبال این است که تشخیص دهد که نتیجه یک اقدام خاص چه خواهد شد و این موضوع بسیار مهم و حائز اهمیت است.

د) بهبود بازدهی: اگر بخواهیم در مورد بهترین هدف رفتار سازمانی صحبت کنیم، دقت اصلی ما بر روی بهبود کیفیت و بازدهی است.

۲-۲-نوع نگاه به رفتار سازمانی

در ابتدا، رفتار سازمانی بر اساس دیدگاه مدیریت علمی تیلور (دوره کلاسیک) تحلیل می‌شد اما به مرور و پس از مطالعات هاثورن (دوره نئوکلاسیک) افکار انسان‌گرایانه جای آن را گرفت. رفتار سازمانی مطالعه منظم عملیات، اقدامات، کارها و نگرش‌های افرادی است که سازمان را تشکیل می‌دهند.

۲-۳-سیستم‌های اجتماعی فرهنگ و فردگرایی

در یک سیستم اجتماعی، مجموعه پیچیده‌ای از روابط متعامل به شیوه‌های مختلف مورد توجه می‌باشد. یکی از موضوعات مهم در این علم آن است که در یک سازمان، «سیستم اجتماعی» همه افرادی را که در آن هستند و روابط آن‌ها با همدیگر و دنیای بیرون را شامل می‌شود، رفتار یک عضو می‌تواند اثر مستقیم یا غیرمستقیم بر روی رفتار دیگران داشته باشد. این تعاریف در ارتباط بین رفتار سازمانی و مدیریت دانش بسیار به درد ما می‌خورد.

۲-۴-فرهنگ

قبل از پرداختن به موضوع فرهنگ حاکم بر سازمان، باید تعریف دقیق تری از واژه «فرهنگ» داشته باشیم. در یک تعریف فرهنگ، رفتار پذیرفته شده جامعه است که در برگیرنده باورها، عادات، دانش و عمل می‌باشد. فرهنگ هرچند به ندرت وارد بخش خودآگاه انسان می‌شود ولی بر رفتار او اثر می‌گذارد.

شاید به همین علت است که بسیاری از مردم از تغییرات می‌ترسند. آن‌ها از سیستمی که پویاست، واهمه دارند زیرا امنیت آن‌ها را از بین برده و نمی‌توانند فرآیندهای جدید را درک کرده و این که چگونه به موقعیت‌های جدید پاسخ دهند.

۲-۵-فردگرایی

این عنصر در رفتار سازمانی زمانی پررنگ می‌شود که کارکنان به طور موفقیت‌آمیزی نفوذ خود را بر روی یک سیستم اجتماعی با به چالش کشیدن فرهنگ اعمال کنند.



فرد گرایی در مقابل شاخص جمع گرایی و اعتقاد به کار جمعی و تیمی، یکی از چالش های اصلی در مدیریت دانش است. اصولاً افرادی که فردگرایی را بر جمع گرایی ترجیح می دهند نمی توانند خود را چارچوب ضوابط و شاخص های مدیریت دانش قرار دهند.

۶-۲- سکوت سازمانی

موضوع چالش برانگیز دیگر در فرهنگ رفتار سازمانی، مسئله «سکوت سازمانی» است. این اصطلاح در منابع انسانی این معنا را تداعی می کند که سازمان تمایلی به شنیدن نظرات کارمندان خود ندارد و نمی خواهد از مشارکت آنان در اداره سازمان استفاده کند. به پدیده نشنیدن صدای کارمندان، «سکوت سازمانی» گفته می شود. سکوت سازمانی (Employee Silence) یا (Organizational Silence) به شرایطی اطلاق می شود که در آن اطلاعاتی که می تواند برای سازمان مفید باشد به مدیران انتقال نمی یابد. این پدیده معمولاً به دلیل عدم ارتباط درست میان مدیران با کارکنان اتفاق می افتد. عدم انتقال اطلاعات توسط کارکنان، می تواند عمدی یا غیرعمدی باشد. سکوت سازمانی خود یک نوع انتخاب برای ارتباط است؛ ارتباطی که عدم تعلق کارکنان به سازمان و عدم رضایت آنان را نشان می دهد.

هرچند در تعریف فوق، سکوت سازمانی به عدم ارتباط دو سویه بین مدیران و کارکنان تعبیر شده است اما این عدم ارتباط در بین کارکنان با یکدیگر نیز می تواند مصداق داشته باشد. مسئولیت تصمیم گیری برای صحبت کردن یا سکوت در سازمان، در اغلب اوقات با کارکنان است. آن ها تصمیم می گیرند که ایده ها، نظرات و دغدغه های خود را به زبان آورند یا از منطقه امن خود خارج نشده و سکوت پیشه کنند. همان طور که اشاره رفت کارکنان در برخی موارد در رابطه با همکاران خود نیز سکوت پیشه می کنند. این سکوت می تواند به خاطر عدم توافق میان آن ها، ضعف های موجود در فرآیندهای کاری، رفتارهای غیرقانونی و خطرناک آن ها یا حتی دلایل شخصی باشد. در هر صورت، سکوت سازمانی مدیریت را از دریافت اطلاعات بسیار مهمی که می تواند به شناخت مشکلات و بهبود شرایط سازمان بیانجامد، محروم می کند.

۱-۶-۲- دلایل سکوت سازمانی چیست؟

برخی از مهم ترین دلایل وجود پدیده سکوت سازمانی در یک مجموعه عبارتند از:

الف) احتمال دارد کارکنان سازمان با مدیر خود احساس راحتی نداشته باشند. عدم وجود رابطه صمیمانه البته در چارچوب استاندارد و قابل احترام، سبب دوری عاطفی کارکنان با مدیر مجموعه می شود و عموم کارکنان، مدیر را فرد غریبه و نامحرم فرض می کنند.

ب) در برخی موارد کارکنان از نتایج صحبت های خود هراس دارند. به عبارتی آن ها می ترسند دیدگاه ها و نظرات خود را مطرح کنند و از عواقب آن بیم و هراس دارند.

از جمله پیامدهای سکوت سازمانی می توان به این نکته اشاره کرد که کارکنان سازمان همانند چرخ دنده های یک ماشین هستند. لذا وقتی به دلیل سکوت سازمانی نسبت به مجموعه بی تفاوت می شوند، این چرخ دنده ها و به تبع آن، این ماشین به خوبی کار نمی کند. بی تفاوتی کارکنان در نهایت، به افسردگی و مشکلات عدیده سلامتی می انجامد. یکی دیگر از پیامدهای سکوت سازمانی، می تواند تقویت روحیه عدم مشارکت در تصمیمات و از آن مهم تر عدم انتقال دانش ها و دیدگاهها در مجموعه سازمان شود. به عبارتی در پدیده نامطلوب سکوت سازمانی، در بسیاری موارد کارمند سازمان حاضر به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

خود به دیگران نیست و احتمالاً در موارد اقدامات اشتباه سایر اجزای سازمان که خود او آن را قبلاً تجربه کرده است، سکوت می‌کند. این سکوت مخرب، نتیجه‌ای به جز فرو ریختن بنیان‌های مدیریت دانش در سازمان نخواهد داشت.

۲-۷- رقابت در سازمان

اما از همه موارد بالا که بگذریم، «رقابت ناسالم سازمانی» یکی از مخرب‌ترین نوع رفتارهای سازمانی است که تقریباً مقدمه فروپاشی مدیریت دانش است. در ابتدا به مفهوم رقابت سازمانی می‌پردازیم.

«مایکل پورتر» از اولین کسانی است که موضوع رقابت‌پذیری را مطرح کرد. وی رقابت‌پذیری را در سه سطح ملی، صنعت و بنگاه مورد توجه قرار داده است. در سطح بنگاه، توان رقابتی عبارت است از میزان ارزش بیشتری که یک شرکت قادر است نسبت به سایر رقبا ایجاد کند. (مایکل پورتر، استراتژی رقابتی)

به عبارت دیگر، توان رقابتی یعنی میزان فزونی جذابیت پیشنهادی سازمان در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان. مفهوم توان رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های مورد نظر مشتری دارد به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هر چه قدر ارزش‌های عرضه شده یک سازمان به ارزش‌های مورد نظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق‌تر باشد، می‌توان گفت که سازمان، نسبت به رقبای خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و توان است.

به دلیل کاستی‌های نظریه پورتر، در اواخر دهه ۱۹۸۰ نظریه جدیدی در زمینه مزیت رقابتی مطرح شد که به نظریه منبع محور (RBV) معروف شد. در این دیدگاه، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، به نقاط قوت و ضعف درون بنگاه‌ها توجه شده است. این دیدگاه تأکید را از محیط رقابتی بنگاه به منابع مورد نیاز بنگاه برای رقابت انتقال می‌دهد.

۱-۲-۷- رقابت سالم و رقابت ناسالم

در یک برداشت، رقابت سازمانی به دو دسته «سالم» و «ناسالم» تقسیم بندی می‌شود. رقابت سالم زمینه‌ای برای رسیدن به سازمانی پویا و خلاق است و از مهم‌ترین راه‌های ایجاد این نوع از رقابت در سازمان می‌توان به شفاف سازی منظور از ایجاد رقابت، شناساندن چشم انداز و اهداف رقابتی سازمان به کارکنان، ایجاد حس همکاری، عدم تعریف و تمجید بیش از حد از شخص پیروز رقابت در حضور سایر کارکنان، زمینه سازی یکسان موضوع رقابت برای تمام کارکنان و در نهایت رعایت عدالت برای تمام رقبا در داخل سازمان اشاره نمود.

اما در این میان، عنصر مخرب و ناسالم، به وجود آمدن «رقابت ناسالم» در مجموعه سازمان است. رقابت ناسالم: نوعی از رقابت است که باعث ایجاد جنجال و تخریب در سازمان می‌شود و در بسیاری موارد برای سازمان سودی ندارد. البته این مدل از رقابت برای مدیران جناحی و ناتوان شاید به صورت شخصی سودمند باشد. این نوع از رقابت، مصداق بار کج سازمان است که به منزل نخواهد رسید.

۲-۲-۷- اثر رقابت ناسالم بین کارمندان چگونه آشکار می‌شود؟

اثر رقابت ناسالم بین کارمندان بسیار مخرب و غیر قابل چشم‌پوشی است. هرچند رقابت اغلب، عنصر مؤثری برای نوآوری و خلاقیت به حساب می‌آید و انسان به طور طبیعی رقابت را می‌پسندد؛ اما رقابت ناسالم باعث می‌شود که افراد به یکدیگر آسیب برسانند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

وقتی همکاری سالم از بین برود، رقابت ناسالم آغاز می‌شود و در نهایت صدمه‌ای به کل گروه و سازمان وارد می‌شود. همان طور که اشاره کردیم رقابت ناسالم یکی از مخرب ترین و آسیب زاترین عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان است. معمولاً یکی از علت های اصلی ایجاد رقابت ناسالم و ارتباط آن با مدیریت دانش، ترس از دست دادن جایگاه و موقعیت اجتماعی در سازمان است. به صورت عمده نیروهای قدیمی ترس از دست دادن موقعیت و جایگاه اداری، دائم آن ها را تهدید می کند. این تهدید در سازمان هایی که پایه و اساس درستی برای ارتقاء و پیشرفت و ساز و کارهای آن نداشته و به صورت سلیقه ای عزل و نصب، ارتقاء و حتی تنبیه در آنها صورت می گیرد بیشتر خودنمایی می کند. در این نوع از سازمان ها، کارکنان نگران از دست دادن سال ها تلاش سازمانی و اشغال جایگاه آنها توسط دیگران و نیروهای جدید است. لذا به دفعات تجربه شده است که در هنگام جابجایی یک کارشناس از یک موقعیت به موقعیت دیگر، کلیه اطلاعات موجود در سیستم های خود را به خارج از سازمان منتقل و یا آن را به طور کلی حذف می کند و حاضر نیست آن را در اختیار فرد بعدی قرار دهد. این نوع نگاه در تعارض مستقیم با مدیریت دانش است که عمده هدف آن تسهیم دانش و به اشتراک گذاشتن تجربیات است. عموم کسانی که این نوع نگاه را دارند معتقدند هیچ وظیفه ای در قبال انتقال این دانش که سازمان سهم به سزایی در خلق و تولید آن داشته، به دیگران ندارند.

۳-۷-۲- خطرات رقابت ناسالم در محیط کار

الف) به فراموشی سپردن وجدان کاری

یکی از اصطلاحات رایج در محیط های اداری، ربودن کار از دیگر همکاران است. در رقابت ناسالم، عنصر مخرب در تلاش برای به دست گرفتن کار و حذف سایر همکاران است. بسیار مشاهده شده است که فرد ناسالم، گزارش جمعی از کارکنان را به نام خود منتشر کرده و از امتیازات آن بهره گرفته است. در این موارد، فرد مخرب از عنصر گمراهی سایر کارکنان استفاده می کند تا به هدف خود برسد.

ب) احتکار دانش

فرد مخرب در این رقابت ناسالم، حاضر نیست کوچک ترین دانش و تجربه خود را در اختیار دیگران قرار دهد، چرا که این نگاه، شاید در نهایت به حذف خود او از مجموعه رقابت منجر شود. فرد مخرب، دانش ایجاد شده که سرمایه معنوی سازمان است را در انحصار خود قرار داده و در بدترین حالت ممکن، اطلاعات غلط در اختیار دیگران قرار می دهد.

ج) اتحادهای شوم و ناسالم

از ثمرات اصلی رقابت سالم، شکل گیری گروه های کاری، همدل و هم زبان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. در رقابت ناسالم، این اتحاد در معرض فروپاشی قرار می گیرد و جای خود را به ایجاد اتحادیه های ناسالم، مخرب، آسیب زا و چالش آفرین برای سازمان می دهد. به عبارتی عناصر مخرب، تلاش می کنند افراد مشابه خود را در سازمان پیدا کرده و رفتار مطلوب سازمان را به بیراهه بکشانند.

د) با کار گروهی خداحافظی کنید

«کار جمعی» یعنی موفقیت؛ افراد در سایه جمع و گروه هستند که به موفقیت می رسند. در خطبه ۱۲۷ نهج البلاغه حضرت امیرالمومنین علیه السلام تأکید بر همگامی و همراهی با جمعیت عظیم و پرهیز از هرگونه تک روی شده است و با صراحت می فرماید: «يَدُ اللَّهِ مَعَ الْجَمَاعَةِ»؛ (دست خدا با جمعیت است).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

هدف از کار گروهی، جمع کردن افراد، با مهارت‌ها در نقاط قوت متنوع است تا بتوانند از توانایی‌های فردی خود برای موفقیت یک پروژه استفاده کنند. با این حال، یکی از اثرات رقابت ناسالم بین پرسنل این است که هر شخص بخواهد به تنهایی بدرخشد. این مساله منجر به فروپاشی آن خواهد شد. نوع ناسالم رقابت در محیط کار باعث می‌شود، اعضای تیم ناامید و صدمه دیده باشند. همچنین باعث رفتار یا رویارویی غیر اخلاقی افراد با یکدیگر می‌شود و کارکنان به سادگی صحنه رقابت را ترک خواهند کرد.

هـ) خرابکاری، چشم اندازی رقابت ناسالم

در رقابت ناسالم، هدف این است تا هر فرد به تنهایی برنده شود، لذا افراد برای پیروزی خود هر کاری را انجام می‌دهند. نتیجه این است که کارمندان همیشه سعی در خراب کردن یکدیگر دارند.

۴-۷-۲- راه کارهایی برای جلوگیری از رقابت ناسالم

برای جلوگیری از رقابت ناسالم، راه کارهایی از جمله استفاده از پاداش به جای تهدید، اعطای پاداش گروهی به جای پاداش انفرادی، ترغیب کارمندان برتر و موفق، و ایجاد زمینه نقد سالم را می‌توان برشمرد. «بتسی وینکلر» در **People Results** اشاره به این دارد که: «با تبدیل کردن همه چیز به یک رقابت، با همکاران خود درگیری غیر ضروری ایجاد نکنید.» رقابت ایجاد می‌شود تا افراد به جای اینکه در مقابل یکدیگر قرار بگیرند، بتوانند با هم در جهت رسیدن به یک هدف مشترک همکاری کنند.

خلاصه و جمع‌بندی

مدیریت دانش به عنوان یکی از مولفه‌های سازمان موفق و پیشرو، امروزه خودش به عنوان یک دانش و شاخص مهم در تعالی سازمان‌ها مطرح می‌شود. مدیریت دانش تلاشی است برای به اشتراک گذاشتن دانش تولید شده از مواجهه با مسائل گوناگون سازمان که در طول سال‌ها فعالیت در ذهن کارکنان شکل گرفته است. وقتی متوجه این نکته باشیم که بسیاری از مسائل فعلی سازمان در گذشته تکرار شده و در معرض پاسخگویی و حل مسئله قرار گرفته و این دانش در ضمیر و ذهن کارکنان قرار دارد، مدیریت دانش تلاش می‌کند تا این دانش ارزشمند را در مجموعه‌ای گردآوری و در اختیار تمامی ذینفعان و کارکنان سازمان قرار دهد.

اما نکته مهم در این فرایند رو به جلو، وجود چالش‌های جدی از جمله شکل‌گیری رقابت‌های ناسالم سازمانی است که مانع انتقال این دانش می‌شود. رقابت ناسالم سبب می‌شود تا کارکنان به خاطر منافع شخصی و ترس از دست دادن موقعیت و جایگاه اجتماعی خود در سازمان، رغبتی به انتقال دانش نداشته باشند. در صورت تقویت این روحیه نباید امیدی به موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها داشته باشیم.

در این خصوص چند پیشنهاد مطرح می‌شود:

- ۱- ایجاد جایگاه قوی و پرستاب مدیریت دانش در سازمان‌ها یکی از ابزارهای مهم در تحقق این موضوع و ایجاد بستر لازم برای تسهیم دانش در بین سایر کارکنان است.
- ۲- مدیریت دانش هنگامی موفق خواهد بود که انگیزه لازم در بین کارکنان ایجاد شود، شرایط انتقال این دانش تسهیل بوده و پیچیده نباشد و در نهایت قابل دسترسی آسان برای سایر کارکنان باشد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۳-مدیران باید حداکثر تلاش خود را برای ایجاد رقابت سالم در بین کارکنان برای تعالی سازمان و حرکت رو به جلوی آن با تقویت کار گروهی به جای رقابت فردی فراهم نمایند و در مقابل به شدت مانع از شکل گیری رقابت ناسالم باشند. رقابت ناسالم در کنار سکوت سازمانی و ترس از دست دادن موقعیت اجتماعی در سازمان، مخرب ترین روش ها در مسیر مدیریت دانش است که این مهم با فرهنگ سازی در بین کارکنان قابل برطرف نمودن است.

منابع:

- ۱- نهج البلاغه، حضرت امام علی علیه السلام، خطبه ۱۲۷
- ۲- بهمنی، محمدمسعود، مدیریت دانش در سازمانها، استراتژی، فرهنگ سازی، تهران، انتشارات نظری
- ۳- حسن زاده، محمد، مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساخت ها، تهران، انتشارات کتابدار، ۱۳۸۶
- ۴- حیاتی، زهیر، مدیریت دانش، ابزارهای سیستم مدیریت دانش، تهران، انتشارات کتابدار، ۱۳۹۷
- ۵- حقیقی، محمدعلی، غفوریان، بهزاد، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه، بی تا
- ۶- خسروی میرزایی، مریم، رفتار سازمانی، تهران، انتشارات زرین اندیشمند، ۱۳۹۹