

مقاله لزوم پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان ثبت اسناد و املاک

گرد آورنده: بهزاد ربیعی قهفرخی
کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات
ثبت استان اصفهان

مقدمه

انسان تاکنون دو دوره‌ی اقتصادی را پشت سر گذاشته است. زمانی اقتصاد بشری مبتنی بر کشاورزی بود. پس از آن با ابزار گرایی و آشنایی با تحولاتی که علوم مکانیک و برق ایجاد نمود، دوره‌ی اقتصاد صنعتی پایه ریزی شد. در این دوره‌ها زمین و کار به عنوان عناصر اصلی سرمایه‌های آدمی و ملت‌ها تلقی می‌شدند. یعنی کشوری که کشاورزی یا صنعت بهتری داشت، کشور پیشرفته‌تری بود. اما عصری که هم اینک در آن زندگی می‌کنیم بدون شک نه در عصر کشاورزی می‌گذرد و نه در عصر صنعت، بلکه عصری است که به عنوان "عصر اطلاعات و دانش" مشهور است.

در این دوره قدرت کشورها و سازمان‌ها در سرمایه‌ی

دانشی آنها نهفته است. به طوریکه بزرگترین شرکت‌های دنیا دارایی‌های خود را در کارخانجات و بازار بزرگ خود نمی‌دانند بلکه در دانش کارکنان خود می‌دانند و اقتصاد امروز آنچنان بر پایه‌ی دانش قرار گرفته که آن را اقتصاد دانش محور می‌نامند.

مدیریت دانش یکی از مباحث مطروحه در شاخه‌های مدیریت است که به فعالیت‌های آقای سیوی سوئدی در دهه ۹۰ میلادی برمی‌گردد. ایشان که استاد حسابداری بود، مشاهده کرد که ارزش سرمایه‌های فیزیکی سازمان‌های مورد بررسی‌اش به روش‌های معمول حسابداری، به کمتر از چند کرون سوئد می‌رسید. در حالی که ارزش سهام بازاری آن شرکت‌ها بسیار بالاتر بود. سوال اصلی آن بود که این اختلاف ناشی از چیست؟ این اختلاف در حقیقت ناشی از چیزی بود که بعدها سرمایه‌های ناملموس نامیده شد. اصلی‌ترین شاخه این سرمایه‌ها هم، سرمایه دانشی عنوان شد. این سرمایه شامل همان آموزه‌ها و دانش‌هایی است که به صورت پنهان و ضمنی در ذهن پرسنل شرکت‌ها است. چیزی که برای سازمان تولید ارزش افزوده و سود می‌نماید. حال سوال این است که اگر واقعا اصل سرمایه‌ی شرکت‌ها یا حداقل یکی از سرمایه‌های اصلی شرکت‌ها، این سرمایه‌ی دانشی است، برای هدایت و هم‌افزایی آن چه باید کرد؟

مجموعه‌ی وسیعی از نظریه‌ها، فرآیندها، تکنیک‌ها، مطالعه‌های موردی در این حوزه انجام شده و باعث شده اساسا مدیریت دانش به عنوان یک مبحث جدید علمی در شاخه‌های مدیریت و حتی مهندسی مطرح شود. یک جست‌وجوی ساده در سایت گوگل، ما را با نزدیک به ۲۰۰ میلیون گزینه یافته شده با کلیدواژه مدیریت دانش می‌رساند. در بسیاری از دانشگاه‌های بزرگ دنیا، واحدهای درسی آن تدریس می‌شود و بیش از یک هزار و دویست عنوان کتاب معتبر علمی و هزاران مقاله در این زمینه به چاپ رسیده است. همچنین تقریبا ۷۵ درصد شرکت‌های اول لیست مجله‌ی Fortune (مجله‌ای است که هر ساله لیست پربازدهترین شرکت‌های دنیا را به چاپ می‌رساند) قائل به پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان خود هستند. برای تعریف بهتر مدیریت دانش ابتدا باید بتوانیم دانش را تعریف کرده، سپس نحوه‌ی مدیریت آن را توضیح دهیم.



پاسخ داده شود این است که آیا در صورت بازنشسته شدن یکی از کارمندان کلیدی و باسابقه‌ی ما، باید با دانش او نیز خداحافظی کنیم؟

● چقدر برای بالا بردن و تعالی دانش افراد درون سازمان هزینه انجام شده است و برای حفظ و نگهداری این دانش حاضریم چه کارهایی انجام دهیم؟
● آیا از میزان ارزش دانسته‌های آندوخته شده طی سال‌ها کار در سازمان که در ذهن کارکنان ما آندوخته شده است، آگاهی داریم؟

● آیا تاکنون تلاشی برای استخراج دانش نهفته در ذهن کارکنان خود انجام داده ایم؟
● در سازمان ما کدام شعار حاکم است: دانش قدرت است یا تبادل دانش قدرت است؟

● ...
و در آخر اینکه پاسخ همه‌ی این سوالات در کجانهفته شده است و واقعا چه کار باید کرد؟؟

مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش رویکردی یکپارچه به شناسایی، کسب و استخراج، بازیابی، ارزیابی، تسهیم و خلق کلیه منابع دانش سازمان است به گونه‌ای که سازمان را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی کمک نماید. هدف مدیریت دانش برقراری ارتباط بین خبرگان و افراد مجرب سازمان با افرادی است که نیاز به دانش خاصی دارند. ایجاد چنین ارتباطی به کمک فرایندها و ابزارهای مدیریت دانش تسهیل می‌گردد. هر یک از ما یک فروشگاه شخصی دانش یا استفاده از آموزش‌ها، تجربه‌ها، شبکه‌های غیر رسمی از دوستان و همکارانمان هستیم که زمانی که به مشکلی بر می‌خوریم می‌توانیم از آن استفاده کنیم. در واقع مدیریت دانش بهره‌برداری از همه‌ی دانش کارکنان موجود در سازمان برای دستیابی به اهداف خاص سازمانی است. هدف مدیریت دانش استفاده از همه‌ی دانش موجود در سازمان نیست، بلکه استفاده از دانشی است که به درد سازمان می‌خورد. ممکن است ما دانشی در بین افراد سازمان داشته باشیم که متعلق به سال‌ها قبل است و در زمان حال که عصر فناوری است واقعا کاربردی ندارد. در واقع مدیریت دانش تضمین کننده‌ی این است که افراد دانش مورد نیاز خود را در زمان مناسب و در مکان مناسب در اختیار داشته باشند.

مدیریت دانش به معنای استفاده از دانش مناسب، در زمان مناسب و در مکان مناسب است.

مدیریت دانش واژه‌ای چالش برانگیز است زیرا دانش در ذهن افراد وجود دارد و مدیریت آن عملا کار آسانی نیست. کاری که ما می‌توانیم انجام دهیم و آنچه که ایده‌ی پشت مدیریت دانش است ایجاد یک محیط سازمانی سالم است که در آن افراد را به ایجاد، یادگیری، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش یکدیگر که به نفع سازمان باشد تشویق کنیم. به طور کلی، ایجاد یک محیط دانشی معمولا نیاز به تغییر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، تغییر در رفتارهای کارکنان و الگوهای کار و تضمین دسترسی آسان کارکنان به منابع دانشی مورد نیاز آنهاست. با توجه به اینکه عمده‌ی توجه مدیریت دانش بر افراد موجود در سازمان است لذا نمی‌توان طرحی جامع برای کلیه‌ی سازمان‌ها ارائه نمود و در واقع طرح پیشنهادی برای هر سازمان باید با توجه به بینش و فرهنگ و حتی طرز تفکر افراد درون آن سازمان صورت پذیرد. مدیریت دانش کاهش هزینه‌ها را در بر خواهد داشت. با پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش اشتباهات گذشته دیگر تکرار نخواهد شد و استفاده‌ی مجدد از دانش فنی موجود، بهبود و خلق دانش



دانش چیست؟

بیشتر افراد کلماتی مانند «داده‌ها»، «اطلاعات» و «دانش» را غالباً به جای هم به کار می‌برند. اما میان آنها تفاوت‌های مهمی وجود دارد. داده یک واقعیت با رقم خاص، بدون هیچ زمینه‌ای است در واقع داده‌ها واژه‌هایی بی‌مفهوم هستند که بر گرفته شده از فضای پیرامون می‌باشند. اطلاعات داده‌های سازمان یافته‌اند. بدین ترتیب پس از پردازش داده‌ها و برقراری ارتباط بین آنها به اطلاعات دست پیدا می‌کنیم. دانش، اطلاعات را افزایش می‌دهد تا زمینه‌ای برای ما بسازد که بتوانیم از آن استفاده کنیم. تفاوت کلیدی میان دانش و اطلاعات آن است که دانش به ما قدرت اقدام کردن می‌دهد. در واقع ما می‌توانیم از آن در انجام امور، در تصمیم‌گیری‌ها، در تعیین خط مشی‌ها، در غلبه بر دیگر رقیبان و در شخصیت بخشی به سازمان استفاده کنیم. مهم‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه‌ی سازمان‌ها و نگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. در دیگر تعریف، دانش را می‌توان بر روی یک طیف ترسیم کرد. یک سر این طیف دانشی است که می‌توان آن را در قالب نوشته

ها، فیلم، صوت، عکس و تصویر منتقل کرد. در واقع این دانش به دانش آشکار یا کد شونده با دانش تصریحی معروف است. دانش تصریحی شامل چیزهایی است که به راحتی می‌توانید آن را به دیگری منتقل کنید، از راه تدریس یا قرار دادن آن در یک پایگاه داده‌ها یا یک کتاب. توضیح دادن پروتکل‌های ایمنی شرکت برای یک عضو جدید نمونه یک دانش تصریحی است.

در سوی دیگر این طیف، نوع دیگری از دانش مانند مهارت، بصیرت، تجربه، بینش و شهود را داریم که به راحتی قابل کد کردن و نوشتن نیستند. انتقال این نوع دانش بیشتر به این صورت انجام می‌شود که افرادی که این دانش را دارند، از جایی به جای دیگر انتقال دهیم و یا با استفاده از حضور شخص در مکان مورد نظر از دانش آن فرد بهره ببریم. این نوع دانش را دانش ضمنی یا تلویحی می‌نامند. دانش تلویحی چندان قابل کمی کردن نیست. مثل وقتی که می‌دانید بهترین مشتری شرکت شما معامله را انجام نخواهد داد مگر آنکه ناهار را با او به رستوران سنتی دهکده بروید. این دانشی است که غالباً از راه تجربه آموخته می‌شود. چیزی است که می‌دانید، اما لزوماً نمی‌دانید که می‌دانید!!!

انسان بازیگر اصلی در خلق، ذخیره‌سازی، انتشار و به کارگیری دانش است. در اصل دانش بدون انسان معنایی ندارد. بعلاوه دانش در تار و پود سازمان، در فرهنگ سازمانی، در قوانین و دستورالعمل‌های سازمانی و حتی در تکنولوژی‌ها و سیستم‌های به کار رفته در سازمان نهفته است. در حال حاضر در سازمان‌ها، دانش مهم‌ترین دارایی سازمان است، مهم‌ترین مهارت انسان هاست، بطوریکه رتبه‌بندی افراد نیز بر اساس دانشی است که افراد دارند.

و اما پس از توضیحات داده شده در بالا سوالاتی که در مورد سازمان ما مطرح می‌شوند به شرح زیر است:

- آیا در سازمان ما سرمایه‌های دانشی تحت کنترل است؟
- آیا همانگونه که هزینه‌های زیادی در زمینه‌ی افزایش بهره‌وری، افزایش آمار ماهیانه‌ی سازمان، افزایش سرعت و دقت، تدوین برنامه‌های بلند مدت و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک سازمان انجام می‌گیرد، در مدیریت سرمایه‌های ناملموس خود برنامه‌ریزی انجام می‌دهیم؟
- یکی از چالش برانگیزترین و مهم‌ترین سوالاتی که باید در سازمان

نظر پاسخ دهند. چه بسا دقیقا مشابه همین مشکل برای همکاری دیگر پیش آمده باشد و پاسخ مختصر و درست در کوتاهترین فاصله به فرد سوال کننده برسد و دقیقا مثل این است که سوال خود را از صدها همکار در قسمت فناوری بهر سیم و بهترین جواب ها را از همکاران دریافت کنیم.

در اتاق های گفتگو نیز همکاران با هم وارد مذاکره شده و در صورت وجود شبهات یکدیگر را یاری رسانند. بعلاوه باید افراد در تعامل بیشتر با یکدیگر قرار گیرند و کارمندان را ترغیب کرد که از این سامانه استفاده کنند. تمامی مستندات به دست آمده که توسط یک تیم خیره آنالیز شده اند در هر دوره بر روی سایت بار گذاری می شوند و افراد به تفکیک پست خود می توانند به این مستندات دست پیدا کرده و آنها را مطالعه کنند. حتی قسمتی تحت عنوان دانش جدید معرفی شود که مستندات همکاران در مورد نرم افزارها و قوانینی باشد که اخیرا در سازمان مورد استفاده قرار گرفته اند. با فراهم آوری امکان جستجوی کلید واژه ای، توریق موضوعات به صورت فهرست راهنما صورت می پذیرد.

حال به بررسی مزایای این طرح می پردازیم:

با توجه به اینکه بنده یک نیروی جدیدالاستخدام می باشم، هرگز دوره ای آموزشی تحت عنوان دوره تخصصی پست سر نگذاشته ام. آموزش تخصصی بنده در این سازمان از سه ساعت آموزشی تجاوز نمی کند که در طی این سه ساعت حداقل در پنج بخش متفاوت و با پنج فرد متفاوت با پست های متفاوت مورد آموزش قرار گرفتم. این مشکل نه تنها مشکل من، بلکه مشکل بسیاری از افرادی است که در سازمان بدون هیچ دوره ی تخصصی مشغول به کار می شوند. با توجه به هزینه بر بودن دوره های آموزشی حضوری، سختی تردد برای افراد در نقاط دور دست و بعضا زبانی کار برای برخی پست ها، ممکن است آموزش حضوری بسیار چالش برانگیز باشد. حال فرض کنیم چنین طرحی سال ها پیش در سازمان ما انجام شده است: تمامی نیروهای جدیدالاستخدام و حتی دیگر کارمندانی که تجربه ی کمی دارند، به مستنداتی مجهز خواهند بود که می توانند حداکثر دانش مورد نیاز خود را با مطالعه ی این مستندات به دست آورند و می توانند به آسانی به تجربیات چندین ساله ی دیگران دست پیدا کنند. اشتباهات کمتر می شوند، دوباره کاری ها از بین می روند، فشار کمتری بر ادارات و همکاران جهت پاسخگویی به سوالات افراد وارد می شود، هزینه های تماس های تلفنی برای کلیه ی ادارات و سازمان به شدت کاهش پیدا می کند و وابستگی به افرادی خاص جهت پاسخگویی و رفع مشکل نیز به حداقل می رسد. بعلاوه افراد با صلاحیت و بادانش و تجربه قابل شناسایی خواهند بود و شایسته سالاری به نحو بهتری صورت می پذیرد. دانش در سازمان نهادینه می شود و حتی سازمان می تواند با در اختیار دادن دانش و تجربیات خود به سایر سازمان ها و افراد برای خودارزش افزوده کسب کند. از جمله نتایج و دستاوردهای مدیریت صحیح دانش افزایش بهره روری، تسریع در یادگیری، اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع تر، افزایش توانایی برای توسعه، تقویت نوآوری و ایجاد انگیزه برای کارکنان و... است. می توان مزایای استفاده از مدیریت دانش را در سازمان به صورت شکل ۱ نشان داد.

جدید را به همراه دارد و با توجه به استفاده مجدد زمان انجام پروژه ها کاهش خواهد یافت بعلاوه استفاده مجدد افزایش کیفیت را در پی دارد.

راهکارهایی برای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان پس از بیان تعاریف اولیه و دلایل پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، اینک نوبت به ارائه ی راهکارهایی جهت پیاده سازی مدیریت دانش می رسد. اولین پیش نیاز چنین طرحی تغییر فرهنگ سازمانی است. به این مفهوم که دانش قدرت نیست، بلکه اشتراک دانش قدرت است. قدرتی که سازمان را به سازمانی پیشرو تبدیل کرده و تمامی نیروها حتی نیروهای جدیدالاستخدام و بدون تجربه با مطالعه و استفاده از دانش افراد باسابقه، خود را به حداقل دانش مورد نیاز پست خود مجهز کنند و نیاز نباشد تک تک مواردی را که دیگران برای افزایش دانش خود تجربه کردند، همه ی افراد تجربه کنند.

ابتد باید بخش نامه هایی در نظر گرفته شود و افراد ملزم به این شوند که دانش خود را به صورت مکتوب در اختیار سازمان قرار دهند. این اتفاق می تواند با توجه به حجم کار یا روند تغییر دانش افراد، در دوره های زمانی خاصی انجام شود و هر زمان فردی به دانش جدیدی دست پیدا کرد سریع آن را در مستندات خود قرار دهد. افراد به محض استخدام هر آنچه می آموزند، تجربه می کنند، در دانشگاه یاد گرفته اند، در دوره های آموزشی پست سر گذاشته اند و یا حتی از اساتید خود در دانشگاه ها یاد گرفته اند را می توانند در مستندات خود وارد کنند. حتی مشکلاتی که بعضا در رابطه با شغل خود با آن مواجه می شوند و زمانی را صرف حل آن مشکل می کنند تا راه حل را پیدا کنند را نیز باید در مستندات وارد کرد، چه بسا در اداره ای دیگر یکی از همکاران دقیقا به همین مشکل برخورد کند و به جای اتلاف وقت و منابع سازمان تنها با مطالعه ی تجربه ی قبلی

همکار خود راهکار را به سرعت و با دقت پیدا می کند. در این صورت دوباره کاری ها و اشتباهات به حداقل می رسند و افراد می دانند در صورت بروز مسائل مشابه سوالات خود را از چه کسی و از کجا بپرسند. چه بسا ارائه ی این طرح به افرادی دست پیدا کنیم که در نقاط دور دست استان مشغول به کار هستند و هرگز از وجود چنین همکاران باسواد و با استعدادی باخبر نبوده باشیم و شرایط واگذاری پست های مهم سازمانی به افراد باسواد و باکفایت بهتر انجام شود.

قلب اشتراک دانش در سازمان می تواند یک وب سایت باشد که این سایت می تواند از سه بخش عمده تشکیل گردد. کتابخانه ی دانش، درخواست های فوری و اتساق های گفتگو. کتابخانه ی دانش از مجموعه ای از اسناد و مدارک دانش تشکیل می شود. بازبانی در این بخش مبتنی بر کلید واژه ها امکان پذیر خواهد بود و شامل مستنداتی است که کارمندان آنها را ارسال کرده اند. به طور مثال همکاران بخش های املاک، اجرا، ثبت شرکت ها، باغبانی و... می توانند تجربیات و مستندات آموزه های خود را که طی سالیان خدمت در ادارات کسب کرده اند در این قسمت وارد کنند. درخواست های فوری شامل سوالاتی می باشند که به منظور پاسخگویی برای هر کسی ارسال می شود. به طور مثال برای یکی از همکاران فناوری مشکلی به وجود می آید که فرد همکار به تنهایی قادر به حل آن مشکل نیست. در این قسمت می تواند سوال خود را مطرح کرده و سایر همکاران به سوال همکار مورد



قلب اشتراک دانش در سازمان می تواند یک وب سایت باشد که این سایت می تواند از سه بخش عمده تشکیل گردد. کتابخانه ی دانش، درخواست های فوری و اتساق های گفتگو. کتابخانه ی دانش از مجموعه ای از اسناد و مدارک دانش تشکیل می شود. بازبانی در این بخش مبتنی بر کلید واژه ها امکان پذیر خواهد بود و شامل مستنداتی است که کارمندان آنها را ارسال کرده اند