

مدیریت دانش محور در کنترل بحران های مالی سازمان های بزرگ

محدثه ابراهیمی^۱، یاسر تیموری اصل^۲

^۱ فارغ التحصیل مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه و فارغ التحصیل مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور واحد البرز

^۲ عضو هیئت علمی گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران

چکیده

با شرایط اقتصادی امروز ایجاد بحران در شرکتهای کوچک و بزرگ امری دور از ذهن نیست. گاه مدیران این شرکت ها نمی خواهند بحران بوجود آمده را باور کنند و زمانی به خود می آیند که شاید برای هر اقدامی کمی دیر باشد. بحران سازمانی ایجاد یک شرایط خاص است که روال عادی کار و فعالیت یک سازمان را به هم می زند و افکار عمومی را در مقابل آن سازمان به یکباره تغییر می دهد. مدیریت دانش یا مدیریت دانایی به معنای در دسترس قرار دادن نظام مند اطلاعات، اندوخته های علمی، سازماندهی برنامه ریزی شده منابع انسانی و مالی با تلفیق تکنولوژی های مرتبط می باشد. استفاده صحیح از مدیریت دانش در مهار کنترل و رفع بحران در سازمان های بزرگ محوری است. هدف این مقاله ارائه ی راهکارهایی جدید و واکاوی عملکرد چند شرکت بزرگ بین المللی است که نقش تعیین کننده استفاده یا عدم بکار گیری مدیریت دانش در ابعاد انسانی، مکانیزه، مستند و مالی را در موفقیت یا فروپاشی آنها نشان می دهد. نتایج ارزیابی روشهای مورد مطالعه و پیشنهادی ما نشان می دهند که نقش مدیریت دانش محور در کنترل بحران های مالی اساسی بوده و به این نتیجه رسیده ایم که با اجرا و پیاده سازی اصولی مدیریت دانش مدیران می توانند با تسلط، اطمینان و هدفمند بحران ها را پشت سر بگذارند. در سازمانهای دانش محور زمان کمتری برای شناسایی بهترین روش و شیوه ی کار صرف و با دانش ذخیره شده در سازمان بهترین گزینه موجود در کنترل بحران انتخاب می گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، کنترل بحران، سازمانهای بزرگ، بحران مالی، ساختار سازمانی

مقدمه

با شرایط اقتصادی امروز ایجاد بحران در شرکتهای کوچک و بزرگ امری دور از ذهن نیست. گاه مدیران این شرکت ها نمی خواهند بحران بوجود آمده را باور کنند و بدون توجه به اینکه اوضاعشان رو به وخامت است سعی در خوب جلوه دادن اوضاع دارند و زمانی به خود می آیند که شاید برای هر اقدامی کمی دیر باشد. با بررسی علل بوجود آمدن بحران های مالی در شرکت ها به این نتیجه میتوان رسید که بسیاری از آنها قبل از حادث شدن توسط اجرا و پیاده سازی مرحله به مرحله و دقیق مدیریت دانش در سازمان قابل پیشگیری است.

اخیرا واژه ی مدیریت دانش در فرهنگ لغات جای گرفته است. مدیریت دانش، مدیریت دانایی، یا مدیریت اندوخته های علمی (KNOWLEDGE MANAGEMENT) به معنای در دسترس قرار دادن نظامند اطلاعات و اندوخته های علمی است، به گونه ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهد (یاریگرو، ۱۳۷۳).

در سال ۱۹۸۹ برای آماده سازی مدیریت دانش برپایه ی فناوری کنسرسیومی از سازمان ها در آمریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش بعنوان سرمایه در سازمانها اعلام نماید. در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار مطالبی درباره ی مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید. شاید بتوان گفت که وسیعترین کار تحقیقاتی در زمینه ی مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان کوچیه و نافوکاهیروتاکی شی در سازمان خلق دانش بنام چگونه شرکتهای ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود آورند؟ صورت پذیرفته است (شهابی، ۱۳۹۲).

با ورود تکنولوژی و فناوری به محیط کسب و کار سازمانها علاقه ی فراوانی به استفاده از آن جهت ذخیره و بکارگیری دانش تولید شده در سازمان و شناسایی بهترین روش های کسب و کار و بکار گرفتن آنها در شرایط بحرانی جهت کنترل بحران و دادن پاسخ سریع و صحیح به مشکلات بوجود آمده پیدا کرده اند. مدیریت دانش یکی از عواملی است که مدیران را برای برخورد با شرایط بحرانی به نحو مطلوبی آماده می کند و اطلاعات صحیح و قابل اتکا را در کمترین زمان در اختیار می گذارد.

امروزه مدیریت دانش به عنوان جزء لاینفک موفقیت سازمانها و یک اصل ضروری به شمار میرود. با تبدیل شدن سازمان ها به سمت سازمانهایی که دارایی اصلی آنها توانایی، خبرگی و دانش افراد و کارکنان آن است و افزایش حجم انبوه اطلاعات و اهمیت ذخیره کردن و انتقال آن به نسل آینده به ارزش مدیریت دانش افزوده است. وجود حجم زیادی از اطلاعات نامرتب به هم به خودی خود باعث پیدا کردن بهترین مسیر برای عملکرد سازمان نمیشود بلکه باید با تبدیل این اطلاعات به دانش و مدیریت آن به بهترین نحو از آنها استفاده کرد زیرا تخصصی تر شدن فعالیت ها احتمال از بین رفتن دانش و کاهش احتمال انتقال دانش توسط نیروهای خبره به نیروهای جدید از بین می رود.

تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت دانش تکامل بحث مدیریت دانش را بر عهده داشتند و توزیع نموده اند که در میان آنان برجستگانی همچون پیتر دراکر (PETER DRUKER)، پاول استرلوس و پیتر سنگه (PETER SENGE) از آمریکا را میتوان نام برد. دراکر و استرلوس من بیستر در زمینه ی اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمانهای یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آوردند.

آقای اورت راجرز در دانشگاه استنفورد با نفوذ در بحث نوآوری و نیز آقای توماس آلن در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری، کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید میشود؟ چگونه استفاده میشود؟ و به چه طریقی در سازمانها نفوذ میکند؟ و غیره را ارائه نمود.

در اواسط سال ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان دارایی ایجاد کننده ی رقابت در بین سازمان ها مشهور گردید. در سال ۱۹۸۰ توسعه ی سیستم های مدیریت دانش به وجود آمدند که با استفاده از کارهای انجام شده در زمینه ی هوش مصنوعی و سیستم های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان دانش اکتسابی، مدیریت دانش، سیستم های بر پایه ی دانش و هستی شناسی بر پایه ی کامپیوتر به جهان عرضه شد (شهابی، ۱۳۹۲).

سازمان های دانش محور سازمان هایی هستند که ارزش آنها بر اساس میزان دانش موجود در سازمان سنجیده میشود. به این معنا که ممکن است دارایی های فیزیکی آنها بخش کوچکی از کل دارایی های آنها را تشکیل دهد (انتظاری، ۱۳۸۵) اما در کل به دلیل وجود دانش فنی بسیار بالا از ارزش بسیار بالایی برخوردارند. شرکتهایی مثل فیسبوک، گوگل، مایکروسافت و اپل نمونه های خوبی از سازمان های دانش محور می باشند زیرا تمام فعالیت های خود را بر اساس دانشی که در طی سالها بدست آورده و ذخیره کرده اند انجام می دهند نه بر اساس سعی و خطا. اینگونه سازمان ها سعی می کنند در شرایط بحرانی و موقعی هایی که تا بحال با آن مواجه نشده اند از روند های گذشته یا تجربیات شرکتهایی که قبلا این شرایط را لمس کرده اند استفاده می کنند و کمتر از روش های جدید که احتمال خطای آنها بالاست استفاده میکنند و با تمام توان سعی در ثبت دانش بدست آمده در طی فرآیندها و حین انجام کار دارند.

در عصر دانش محور ثبت دانش و بکارگیری مجدد آن در شرایط مشابه یکی از شرایط تمایز سازمان های دانش محور از سازمان هایی است که به دلیل عدم ثبت و ذخیره و انتقال دانش بارها و بارها اشتباهات گذشته را تکرار میکنند است ولی با این وجود هنوز بسیاری از سازمان ها و شرکتهای بزرگ با توجه به علاقه ای که در بدست آوردن تجربه ها و آموخته های جدید دارند به نحو مناسب آنها را بطور منسجم و سازمان یافته جمع آوری نمی کنند و باعث می شوند هزینه و زمان از دست رفته و دانش ارزشمندی که در حین فعالیت ها بدست آورده اند نابود شوند و از بین بروند.

ایجاد بحران در شرکت ها امری دور از ذهن نیست. کلارک بحران را رویدادی بدون برنامه میداند که باعث وارد آمدن صدمه یا حتی مرگ کارکنان، مشتریان یا مردم جامعه و ورشکستگی یا ایجاد وقفه در عملیات سازمان شود و خسارات فیزیکی یا محیطی به دنبال داشته باشد و جایگاه مالی سازمان و یا تصور عامه ی مردم از کارگزاران یا سازمان را تهدید کند.

زمانی که ایجاد یک شرایط خاص روال عادی کار و فعالیت یک سازمان را به هم می زند و افکار عمومی را در مقابل آن سازمان به یکباره تغییر می دهد یک شرایط بحرانی ایجاد شده است که بحران مالی بعنوان جزئی از آن بحران کلی روند تصمیمات و برنامه ریزی سازمان را بطور کلی تغییر می دهد. بعبارت دیگر تمام بحران ها چه بحران های طبیعی مثل زلزله، سیل و طوفان و چه بحرانهای سیاسی، اجتماعی و جغرافیایی در نهایت منجر به ایجاد بحرانهای مالی خواهد شد و مدیران پیوسته باید نگران درگیر شدن با این بحران ها باشند و تاجایی که ممکن است از بروز آنها پیشگیری می کنند و بیاندهند که چگونه می توانند خود را از این شرایط نجات دهند زیرا برنامه ریزی و مدیریت نادرست، میزان خسارات را افزایش داده و بر وخامت اوضاع دامن میزند.

یکی از مواردی که می تواند به مدیران در شرایط بحرانی کمک نماید استفاده صحیح از مدیریت دانش است زیرا در شرایط بحرانی زمان و امکانات ز اهمیت بسیاری برخوردارند و مدیران باید سعی کنند با تسهیم دانش و بکارگیری از تجربه و خبرگی کارکنان و مستند سازی اطلاعات نهایت استفاده از امکانات موجود و بازیابی آنها در حداقل زمان ممکن را امکان پذیر نمایند.

شاید ارزش مدیریت دانش در شرایط بحرانی که شرکت و سازمان با شرایط بد مالی و اخراج ناخواسته کارکنان روبه رو است مشخص شود. زمانی که شرکت مجبور است بدلیل شرایط مالی و کنترل بحران بسیری از کارکنان موثر و ارزشمند خود را اخراج کند. این جاست که نقش مدیریت دانش پر رنگ می شود و شرکت می تواند با همان کارکنان قبلی بدلیل آگاهی آنان از جزئیات و

روش های تولید و فعالیت ها به نحو مطلوب خود را از این شرایط نجات دهند و هنگامی که در این شرایط بحرانی مدیران شرکت به علت عدم انسجام اطلاعات و دانش درون سازمان اشتباهات گذشته را مجدداً تکرار می کنند به نقطه ی شکست نزدیکتر می شوند.

انفجار سفینه هوایی چلنجر در سال ۱۹۸۶، به گل نشستن کشتی نفتکش ۱۹۸۹ که باعث آلوده سازی ۱۶۰۰ کیلومتر از سواحل آلاسکا شد، انفجار کارخانه شیمیایی در پوپال هند در سال ۱۹۸۴ که موجب مرگ ۲۵۰۰ نفر و صدوم شدن ۲۰۰ هزار نفر شد، بحران های اقتصادی کشورهای شرق آسیا ۱۹۹۵، ورشکستگی و رسوایی های مالی و بسیاری از رویدادهای مهم سیاسی همگی بحرانهایی هستند که همواره شرکتها و سازمان های اقتصادی و تجاری بزرگ را تهدید می کنند. بروز چنین بحران هایی دولت ها را بطور جدی و مستقیم با خسارات و مشکلات گسترده ای روبه رو می سازد. در این میان شرکت های بزرگ و پیچیده در مقابل بحران ها آسیب پذیرتر می باشند زیرا بروز هر بحران بویژه اگر بزرگ باشد می تواند باعث از دست رفتن شهرت سازمان ها شده و سلطه ی آنها را در بازارهای جهانی مورد تهدید قرار میدهد(سام بند، قره باغ، ۱۳۸۷).

هدف از انجام این مقاله بررسی میزان تاثیر موفقیت آمیز پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان بر آمادگی مدیران در کنترل بحران های مالی ایجاد شده می باشد. در این مقاله با مطالعه و مقایسه ی شرکتهایی که از مدیریت دانش استفاده کرده اند و توانستند بحران بوجود آمده در سازمان خود را کنترل کنند با شرکتهایی که در استفاده از آن ناموفق عمل کرده اند به نکات کلیدی که میتواند به روشن شدن مسیر پیشرفت سازمان های دانش محور کمک کند دست پیدا کنیم. ساختار این مقاله بشرح زیر میباشد:

در بخش مواد و روشها به جزئیات مربوط به مدیریت دانش، عوامل موثر بر پیاده سازی آن، دلایل ایجاد شدن بحران های مالی و کارهایی که مدیران دانش محور برای برگشت به روال عادی سازمان باید انجام دهند خواهیم پرداخت. در بخش نتایج دو مثال از شرکت های موفق و ناموفق در پیاده سازی مدیریت دانش و چگونگی درگیر شدن با شرایط بحرانی و نقش مدیران آنها در استفاده از دانش سازمان یافته ی موجود در سازمان برای رویارویی و حل مشکلات بوجود آمده آورده خواهد شد و پس از آن با پیوند فاکتورهای موثر بر پیاده سازی موفق مدیریت دانش با تجربیات شرکتهای ذکر شده در مورد نقش مدیران در استفاده ی کارآمد از دانش سازمان در کنترل بحران های مالی بحث خواهد شد و نتیجه گیری بعنوان بخش پایانی آورده می شود.

مواد و روشها

تعاریف مدیریت دانش

یکی از تعاریف هایی که مدیریت دانش به اهل حرفه ی کتابداری و اطلاع رسانی عرضه شده است از آن به عنوان عمل مدیریتی یاد می کند که سرمایه های فکری یک سازمان را به کار می گیرد تا آن را قادر سازد رسالت و مأموریت خود را تحقق بخشد.

در تعریف دیگر متعلق به رشته ی مدیریت، مدیریت دانش تلاش استراتژیکی سازمان دانسته شده که سعی می کند از راه کنترل و استفاده از دارایی های فکری که در نزد کارکنان و پشتیبان سازمان وجود دارد در رقابت به برتری دست یابد. بدست آوردن، ذخیره کردن و توزیع دانش (مدیریت دانش) موجب می شود که کارکنان سازمان هوشمند تر کار کنند، از دوباره کاری بکاهند و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه تری تولید کنند که نیاز مشتریان را بهتر برآورده سازند. از تعاریف بالا نکات زیر را می توان استنباط کرد:

نخست آنکه مدیریت دانش چیزی است که در محیط سازمانی رخ می دهد. دوم آنکه مواد کار آن دانش سازمانی یا سرمایه فکری و یا دارایی فکری است(افشار زنجانی، نوذری، ۱۳۸۳).

در ابتدای ایجاد مفهوم مدیریت دانش سازمان ها همانند مدیریت اطلاعات به آن مینگریستند و تصور بر این بود که مدیریت دانش همان مدیریت اطلاعات مورد نیاز است در صورتی که وجود انسانها در کنار فناوری بعد جدیدی به ذخیره اطلاعات و استفاده صحیح آن می داد و نقش انسان بعنوان یکی از بازوهای اصلی در بکارگیری مدیریت دانش در سازمان ها غیر قابل انکار بود.

مدیریت دانش در سازمان ها ضروری است زیرا سازمان ها هر روز در حال ایجاد اطلاعات جدیدی هستند که ممکن است در آینده بارها و بارها استفاده گردد، این اطلاعات و دانش ایجاد شده مانند خون باید در تمام رگ های پیکره ی سازمان جریان پیدا کند تا حیات آن تامین گردد و با اخراج و جابه جایی کارکنان حیات سازمان به خطر نیفتد.

جولوگیری از ایجاد مجدد اطلاعات و دوباره کاری ها باعث صرفه جویی در هزینه ها و بهبود روش ها می گردد و به جای اینکه زمان و هزینه ی زیادی صرف تولید همان دانش و اطلاعات قبلی شود به بهبود اطلاعات قبلی می انجامد و باعث می شود خطرات ناشی از عدم دسترسی به اطلاعات و تجارب گذشته به حداقل برسد. جریان دانش در سازمان باعث تعلق خاطر کارکنان و ارتقای بهره وری آنها به دلیل آگاهی از جزئیات و روش های تولید و کسب و کار می شود. همکاری و همبستگی کارکنان در انتقال دانش به یکدیگر منجر به بهبود ارتباط موثر بین پرسنل و بهبود روابط می گردد. آگاهی کارکنان از جریان دانشی داخل سازمان باعث شناسایی نقاط ضعف دانش سازمان و همکاری و سرمایه گذاری آگاهانه و نه از روی سعی و خطا بر روی آنها می گردد و در نهایت با بکارگیری تمام جنبه ها و نکات مهم در بکارگیری موفقیت آمیز از مدیریت دانش سازمان موفق به کنترل بحران های مالی و بدست آوردن یک جایگاه مطلوب در بین رقبا می شود. همانطور که سازمان های بزرگی چون جانسون - جانسون، شرکت جی تی، فروشگاههای بزرگ اکسپرت، خودروسازی کرایسلر _ دایملر و شرکت آی بی ام و در ایران نیز شرکت ایران خودرو از آن بهره برده اند.

اجزای مدیریت دانش

به منظور موفقیت آمیز فرآیند مدیریت دانش استفاده از تکنولوژی به تنهایی کافی نیست. بکارگیری تکنولوژی فقط یک زیرساخت برای به اشتراک گذاشتن دانش می باشد و تکنولوژی تنها پیش نیاز پشتیبان زیر ساخت مدیریت دانش است. دانش کسب شده و ایجاد شده در سازمان و کارکنان شرکت دو عنصر دیگری هستند که با قرار گرفتن در کنار تکنولوژی اجزای اصلی مدیریت دانش را تشکیل می دهند.

انواع دانش موجود در سازمان

چهار نوع دانش مشخص شده در سازمان وجود دارد :

دانش نیروی انسانی : دانشی که در مغز اعضای سازمان وجود دارد.

دانش مکانیزه : دانشی که حامل وظایف ویژه ی یکپارچه در سخت افزار ماشین است.

دانش مستند : که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفتر کل، دستورات، نمودارها و غیره ذخیره می شود.

دانش خوکار یا اتوماتیک : که به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه های رایانه ای که وظایف خاص را پشتیبانی می کند قابل دسترسی است (امانتی ۱۳۸۱).

مدیریت دانش به همکاری گروهی افراد درون سازمان در مراحل مختلف آماده سازی راه اندازی و انجام عملیات و رسیدن به نتیجه ی نهایی وابسته است. فرهنگ سازمان و حمایت مدیران ارشد و ایجاد انگیزه توسط آنها در میان کارکنان و توجه مستمر و بی وقفه

ی آنها در ایجاد دانش از عوامل اصلی در پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان به شمار می‌رود. بعبارتی جریان و انتقال دانش باید به گونه ای در سازمان ایجاد شود که کارکنان با اعتماد و اطمینان کامل از دانسته ها و اطلاعات بدست آمده از سایر کارکنان استفاده کنند و اگر این روند مستمر ادامه پیدا کند موفقیت سازمان تضمین خواهد شد.

جریان های کاری در سازمان ها باید با یک سرعت متناسب در کل سازمان امتداد پیدا کند و سرتاسر سازمان را بصورت همزمان پوشش دهد درست مانند یک دومینو از یک نقطه شروع شده و با یک سرعت به کل سازمان انتقال یابد و به نتیجه ی قابل قبول برسد و در آخر برنامه ریزی اثربخش مدیریت دانش به سرمایه گذاری به جهت تسریع و بهره گیری از نوآوری ها و استفاده از افراد خبره برای پیشبرد اهداف نیاز دارد.

امروزه هزاران کسب و کار هستند که با شرایط بحرانی و رکود مواجه اند که درآمد و جریان نقدینگی آنها رو به نزول است و توانایی پاسخ به مشتریان خود را ندارند. عوارض این بحران در شرکتهای مختلف متفاوت است ولی همگی تقریباً به یک شکل آغاز می شوند. عدم توازن تولید و فروش، کاهش وفاداری مشتریان به دلیل در دسترس نبودن و یا کاهش کیفیت محصولات، در یک راستا نبودن اهداف مدیران ارشد و ناهماهنگی و سردرگمی کارکنان که باعث می‌شود تعهد و توجه کافی به فعالیت ها نداشته باشند که در نهایت به وضعیت بحران مالی می انجامد.

تعیین دقیق دلایل ایجاد بحران مای بطور کامل مشخص نیست اما طبق تحقیقاتی دلایل بحران بطور کلی به دو دسته دلایل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم می شوند.

از دلایل برون سازمانی ایجاد بحران میتوان ویژگی های سیستم اقتصادی، رقابت، تغییرات در تجارت و بهبودها و انتقالات در تقاضای عمومی، نوسانات تجاری، مشکلات تامین مالی و تصادفات نام برد(نیوتن، ۱۹۹۸).

دلایل برون سازمانی ایجاد بحران های مالی تا حدودی در کنترل سازمان نیستند و مدیریت شرکت باید خود را با آنها منطبق کند و تعدیلات لازم را بوجود آورد شاید استفاده موفق از مدیریت دانش محور در کنترل بحران های مالی با دلایل درون سازمانی ایجاد بحران همانند سوء مدیریت، سرمایه گذاری ناکافی و نادرست در منابع، کمبود نقدینگی، اختلاس و کلاهبرداری، کمبود کارکنان خبره و آموزش دیده، عدم استفاده از دانش روز و فناوری سازگارتر باشد. زیرا همانطور که در نمودار شماره ۱ مشاهده میکنید مدیریت دانش دارای سه بعد میباشد(صدیق، ۱۳۹۲).



نمودار شماره ۱. ابعاد مدیریت دانش

تبدیل فرهنگ سازمان به فرهنگ تبادل دانش بین کارکنان، ایجاد ساختاری در سازمان که باعث سهولت تبادل دانش بین کارکنان شود و استفاده از زیر ساختهای مناسب تکنولوژی برای در دسترس قرار دادن اطلاعات در زمان و مکان مناسب و ذخیره سازی آنها بطوری که به آسانی قابل بازیابی باشند، همگی ابعاد و محورهایی هستند که به درون سازمان مربوط می باشند و عوامل بیرونی تاثیر کمتری بر آنها دارند. بنابراین جهت استفاده از مدیریت دانش برای کنترل بحران های مالی تاکید بیشتر بر دلایل درون سازمانی ایجاد بحران می باشد.

نبود تجربه، آگاه و توانایی مدیران در کنترل بحران ماندن در عرصه ی رقابت را مشکل می سازد. عدم همکاری و ارتباط موثر بین مدیران و افراد خبره برای کنترل بحران بوجود آمده وخامت اوضاع را شدیدتر خواهد کرد و مدیران نمی توانند از مشکلات بوجود آمده جلوگیری کنند و هریک از آنها منجر به غرق شدن و ورشکستگی شرکت می شود.

یکی از مواردی که می تواند به مدیران در این وضعیت کمک کند استفاده از مدیریت دانش است. توجه مدیران به مدیریت دانش، تسهیم دانش و بکارگیری از افراد خبره و تجربه ی آنها در حل بحران از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بارشد روز افزون تکنولوژی و فناوری رفته رفته روشها سنتی کسب و کار منسوخ خواهد شد و دانش به عنوان مهمترین عامل استراتژیک و یکی از منابع با ارزش سازمان در مقابل بحران ها و تهدیدها و استفاده از فرصت ها و از بین بردن نقاط ضعف سازمان مطرح می گردد.

مدیریت دانش نقش غیرقابل انکاری در مدیریت بحران ایفا می کند. استفاده از تجربیات قبلی در کنترل بحران ها باعث شده که سازمان ها نقاط ضعف خود را پیدا کنند و کارکنان را با آموزش های سازمانی برای شرایط بحرانی آماده کنند. همانطور که شرکت خودروسازی بزرگی همچون کرایسلر-دایملر کارکنان و مهندسان خود را مجاب به استفاده از نرم افزارهای مدیریت دانش کرد واینکه آنها باید هرروز حداقل یک صفحه از کتابهای دانشی را مطالعه کنند. هنگام مواجهه با بحران کارکنان و مدیران تجارب و دانش متفاوت و جدیدی را بدست می آورند و درست در زمان بحران است که مشخص می شود دانش سازمانی از تمام دارایی های سازمان ارزشمندتر است زیرا مدیران در شرایط بحرانی دچار سردرگمی می شوند و دانش سازمان یافته ی سازمان تنها موردی است که می تواند به آنها کمک کند به همین دلیل وجود مدیریت دانش در سازمان لازم به نظر می رسد.

فرآیند تسهیم دانش در سازمان عبارت است از در اختیار قرار دادن اطلاعات مفید و مناسب و دانشی که کارکنان در حین کار کسب می کنند در درون سازمان در زمان مناسب و در اختیار افراد مناسب که بتوانند از اطلاعات حاصله بهترین بهره برداری را انجام دهند و اشتباهات در حین کار را به حداقل برسانند(فروزنده و همکاران،۱۳۸۸).

در این فرآیند دو نکته از اهمیت بسزایی برخوردار است یکی اینکه کارکنان باید اطمینان حاصل کنند اطلاعاتی که بدست آورده اند و می خواهند به کارگیرند کاملا صحیح است و نکته ی دیگر در دسترس قرار دادن این اطلاعات با استفاده از زیرساختهای نرم افزاری مدیریت دانش در کوتاهترین زمان و به موقع است.

نقش مدیریت دانش در کنترل بحران

امروزه تمام سازمان هایی که استفاده از مدیریت دانش برای کنترل بحران های بوجود آمده سرلوحه ی کار خود قرار داده اند بیان می کند که قادر نیستند همانند گذشته از روشهای سنتی کسب و کار برای پیشبرد اهداف خود و جلوگیری از بحران ها استفاده کنند و برای جلوگیری و آمادگی در مواجهه با بحران ها و کاهش خسارات و بازگشت به وضعیت عادی بطور جد به دانش سازمان یافته ی خود نیاز دارند و مدیریت دانش با تلفیق تکنولوژی و ویژگی های انسانی راهکار مناسبی را در اختیار مدیران قرار داده تا بتوانند از بحران ها پیشگیری کنند و یا آنها را پشت سر گذارند. این موضوع که چقدر می توان از فرآیند مدیریت دانش در مدیریت بحران های مالی استفاده نمود موضوع این مقاله است.

بررسی شرکت های موفق نشان می دهد که آنها حداقل ۳ ویژگی برای دستیابی به این موفقیت داشته اند. سرمایه کافی، نیروهای خبره و زیرساختها و استفاده از تکنولوژی و ماشین آلات به روز. همانطور که پیتر دراگر یکی از دلایل موفقیت شرکتها را داشتن نیرو های دانشی و استفاده از توانایی های آنها بیان کرده است و مدیران موفق را مدیرانی دانسته که بتوانند از توانایی های کارکنان حداکثر استفاده را بنمایند. بنابراین مدیران باید از سیستم های اطلاعاتی مدیریت دانش و نیز آیین نامه های مربوط به نظام پاداش دهی و انگیزشی هم بستر تکنولوژی لازم و هم رضایت شغلی و تعاون و همکاری بین کارکنان برای جلوگیری از بحران را تامین کنند. با تلفیق این دو مورد است که مدیران می توانند هم از بحران ها پیشگیری نمایند و هم در زمان وقوع بحران بشدت و به سرعت به روال عادی دست پیدا کنند و شرایط را به نفع خود تغییر دهند.

انواع بحران هایی که در سازمان ایجاد می شوند همانند بدنام شدن محصول، تحریم کردن محصولات، اعتصاب، دزدی، درگیری و یا مخدوش شدن خدمات پشتیبانی کننده در نهایت به ایجاد بحران مالی در شرکت می انجامد. مدیران شرکت باید با شناسایی یک روش برای حل مسئله با استفاده از مدیریت دانش و کارکنان دانشی بحران بوجود آمده را کنترل نمایند. در این میان برخی سازمان ها با بکارگیری منظم فرآیند مدیریت دانش توانسته اند به جایگاه مناسبی در میان رقبا دست پیدا کنند و از این ویژگی به عنوان عاملی که باعث تمایز آنها از رقبایشان میشود استفاده نموده اند و برخی دیگر یا دیر متوجه اهمیت استفاده از مدیریت دانش شده اند و یا به دلیل ناقص اجرا کردن فرآیند موفق به نجات از شرایط بحرانی نشده اند.

باید توجه داشت که فرآیند مدیریت دانش دارای ماهیتی استراتژیک است به این معنا که برای پیاده سازی آن محیط بیرونی و درونی سازمان و فرصت ها و تهدیدهایی که سازمان با آن روبه رو است و نقاط ضعف و قدرت سازمان با دقت باید بررسی گردد تا بتوان فرآیند مناسبی برای پیاده سازی آن در سازمان طرح ریزی کرد. مدیران باید این نکته رانیز مدنظر قرار دهند که به دلیل تفاوت های ساختاری سازمان های مختلف نمیتوان نسخه ی واحدی برای تمام شرکتها تجویز کرد و هر سازمان باید توجه به به منابع و امکانات خود بهترین برنامه را که با ساختار آن هم خوانی بیشتری دارد پیاده سازی کند.

هرچند که عصر دانش مدیران شرکت را به استفاده از مدیریت دانش برای دستیابی به موفقیت و کسب آمادگی کارکنان و مدیران برای کنترل بحران ها ترغیب می کند اما بدون توجه به مراحل و زیرساختهایی که برای پیاده سازی موفق آن در سازمان لازم است نمیتوان به موفقیت دست یافت و چه بسا پس از اجرای ناموفق و ناقص آن در گرداب بزرگتری گرفتار شوند. بنابراین اولین قدم در اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش بررسی همه جانبه و استراتژیک موقعیت شرکت است و قدم دوم شناخت و آگاهی کامل از مراحل و راهبردهای مدیریت دانش و اینکه آیا پیاده سازی مدیریت دانش در کنترل و جلوگیری از بحران های حاصله کمکی به شرکت خواهد کرد و یا بر گستردگی مشکلات خواهد افزود.

مدیران دانش محور سریعتر می توانند نشانه های وخامت اوضاع را درک کنند و در برخورد با آنها دستپاچگی کمتری دارند زیرا در جریان اجرای مدیریت دانش در سازمان به بسیاری از ابزارهایی که می تواند در کنترل بحران موثر باشد و شرایط را به شرایط عادی تغییر دهد دسترسی دارند و بسیاری از مراحل را که می تواند در جریان کنترل بحران سرنوشت ساز باشد از قبل اجرا نموده اند و با فرهنگ سازی درست در میان کارکنان زمان زیادی را برای آموزش و جا به جایی های آنان و استفاده از روش های درست کسب و کار در زمان بحران تلف نمی کنند. همانطور که قبلا بیان شد کارکنان چه در انتقال و تسهیم دانش در شرایط عادی و چه بکارگیری روش های کاربردی در زمان بحران نقش بی بدیلی بازی می کنند. پس یکی از وظایف مدیران دانش محور در توزیع دانش در سازمان و به تبع آن بکارگیری صحیح انرژی و دانش کارکنان در کنترل بحران ایجاد سطح مطلوبی از رضایت شغلی در سازمان می باشد. مدیران دانش محور باید قادر باشند از توانایی های کارکنان نهایت استفاده را بکنند و با جا به جایی های بموقع در سطح سازمان هم باعث ارتقای شغلی آنان گردد و هم با چرخش مسئولیت ها باعث انتقال تمام ابعاد دانش در سطح سازمان

گردند. پرداخت پاداش منصفانه برای نوآوری ها و آموزش کارکنان روش دیگری برای افزایش رضایت شغلی در میان کارکنانی است که بیشترین سهم را در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان بر عهده گرفته اند. حمایت کارکنان در زمان ایجاد بحران و عدم نگرانی آنها از اخراج و از دست دادن شغل نکته ی مهم دیگری در انتقال و توزیع دانش در سازمان است، کارکنان باید بدون نگرانی از موقعیت شغلی خود این فرآیند را مرحله به مرحله جلو ببرند تا با ایجاد فضای کاری مناسب اعتماد و اطمینان و همکاری بین آنها به بالاترین حد خود برسد. وظایف مدیران در این بین ایجاد ارتباطات اجتماعی درون سازمانی است. مدیران باید با بهره گیری از تکنولوژی باعث شوند اطلاعات به سرعت و با اطمینان بالا در اختیار تمام بخش ها قرار گیرد تا ارتباطات بدون دردسر و با سهولت بین کارکنان جریان پیدا کند زیرا دسترسی به اطلاعات کافی و قابل اتکا و به موقع عامل مهمی در کنترل بحران بشمار میرود.

بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان قبل از پیاده سازی مدیریت دانش و تشکیل تیم های خبرگی و آموزش کارکنان جهت بکارگیری اطلاعات و دانش سازمان یافته ی سازمان همگی عواملی هستند که کمک شایانی به مدیران جهت در دست گرفتن شرایط و کنترل بحران می کند. همانطور که ملاحظه می کنید استفاده از مدیریت دانش در سازمان جلوی بسیاری از دوباره کاری ها و اتلاف وقت در شرایطی که کوچکتری اشتباهات صدمات جبران ناپذیری به بدنه ی سازمان وارد میکند را می گیرد. انگار که با پیاده سازی مدیریت دانش خود را برای جلوگیری از بحران ها آماده کرده ایم و می توانیم فقط بر روی بحران بوجود آمده تمرکز کرده و از تمام اسباب و روش هایی که قبلا برنامه ریزی و بکار گرفته شده در زمان مناسب استفاده کنیم و در زمان بحران تنها به زمان کوتاهی نیاز داریم که مهره های مناسب را در جای صحیح خود قرار دهیم و این یعنی بازگشت به روال عادی با کمترین خسارت.

تاثیر دیگری که مدیریت دانش محور در کنترل بحران ها دارند ایجاد پیوند بین هیات مدیره سازمان با مدیرعامل است. اعضای هیئت مدیره با در دست داشتن اطلاعات و دانش تولید محصول توسط زیر ساخت های فناوری و سیستم های اطلاعاتی بطور کامل می توانند بر کارها و تصمیمات مدیر عامل تسلط داشته باشند و وقت زیادی را صرف گرفتن اطلاعات از مدیر عامل و مدیران ارشد نمایند و در زمان مناسب و به جا تصمیمات خود را برای کنترل بحران اعلام کنند.

بحران نیازمند اقدامات سریع و به موقع است، مدیران سازمان می توانند با در دسترس داشتن بهترین روش های تولید روالی که در شرایط عادی داشتند را کنار بگذارند و با انتخاب بهترین شیوه تولید و فروش نقدینگی شرکت را بالا ببرند. این امر چیزی نیست که در زمان بحران بتوانیم شروع به برنامه ریزی آن بکنیم زیرا در زمان بحران مسائلی به وجود می آید که در شرایط عادی کمتر به آنها توجه می شود، مدیران در این زمان با گزینه های زیادی رو به رو هستند و دسترسی به اطلاعات ذخیره شده در سازمان از گستردگی اطلاعات بی فایده می کاهد و مواردی را پیش رو می گذارد که می تواند بزرگترین نقش را در حل مسائل ایفا کند بعبارت دیگر مدیران در شرایط بحران که همه چیز به هم ریخته است وقت و تمرکز کافی برای انتخاب بهترین راه حل که بتواند نقدینگی شرکت را افزایش دهد ندارند.

تشکیل تیم های خبرگی و پرورش افراد دانشی در سازمان به مدیران امکان می دهد که در شرایط بحرانی هر یک از این افراد را مسئول ساماندهی به هر یک از بخش ها کند تا جریان کارها و تصمیمات به سرعت در اختیار کارکنان تا آخرین پرسنل در هرم سازمانی برسد. در این زمان مدیران با افراد کمتری سر و کار دارند و می توانند با کمک آنها به راحتی بر روی مسائل تمرکز کنند و با داشتن کارکنان آموزش دیده درگیر بحران دیگری بنام اخراج کارکنان نشوند که این خود باعث پیچیدگی های مالی و روانی در سازمان میگردد زیرا مدیران هم باید مخارج خراج کارکنان را بپردازند و هم از لحاظ عاطفی و روانی خواستار اخراج کارکنان نیستند. و در نهایت مهمترین و اصلی ترین ابزاری که پیاده سازی مدیریت دانش در اختیار مدیران دانش محور قرار می دهد

توانایی بررسی و بازبینی تمام مراحل کار از ابتدا تا انتها و در سطوح مختلف سازمانی است. همانطور که قبلا بیان کردیم یکی از دلایل شکست سازمان ها چه در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان و چه در کنترل بحران ها درگیر نشدن آنها با مسائل و مشکلات پیش رو است. پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مدیران را مجاب می کند که از تمام جزئیات کار با خبر شوند و هم برای ایجاد جریان کاری دانش محور به ارتباط نزدیک و تک به تک با کارکنان دارند و با برگزاری دوره های آموزشی هم خود و هم کارکنان از مهارت های لازم در برخورد با شرایط غیر عادی و بحرانی بهره مند می شوند و پس از گذشت مدتی که مدیریت دانش در سازمان به عنوان جزء جدانشدنی فرهنگ سازمان تبدیل شد می توانیم شاهد اجرای آن بصورت خودکار در تمام اجزای سازمان باشیم بطوری که دستیابی به دانش جدید به یکی از نگرانی های اصلی کارکنان دانشی تبدیل خواهد شد و مدیران نیز بازرسی و سرکشی به تمام امور را یکی از وظایف خود می دانند زیرا هم از دانش لازم برخوردار هستند و هم زیرساختهای کافی و مناسب برای مواجهه با بحران را دارند و جایی برای هیچ بهانه ای در کنترل بحران بوجود آمده وجود ندارد.

نتایج

در سال های اخیر و بعد از دریافت اینکه مدیریت دانش چقدر می تواند در حفظ حیات سازمان ها مفید باشد، مدیران زیادی سعی در استفاده از مدیریت دانش به عنوان جزئی از فرهنگ سازمانی کرده اند. یکی از شرکت های شناخته شده در پیاده سازی اصولی و موفق مدیریت دانش در کنترل بحران و افزایش بهره وری و کارایی شرکت کرایسلر-دایملر میباشد.

خودروسازی آمریکایی کرایسلر در سال ۱۹۲۵ تاسیس گردید و در برهه های زمانی مختلف دچار فراز و نشیب های متعددی گردید و تاملز ورشکستگی پیش رفت. این شرکت در سال ۱۹۷۸ دچار وضعیت وخیمی شد و در این شرایط نامساعد شخصی بنام لی لا کوکا با گرفتن یک و نیم میلیارد دلار وام این شرکت را از شرایط بحرانی نجات داد بطوری که در سال ۱۹۸۳ این شرکت به رتبه ی سوم خودروسازی آمریکا دست یافت اما این آرامش دوام چندانی نداشت و در سال ۱۹۸۸ شرکت کرایسلر بدلیل سرمایه گذاری نادرست در خرید واحد جیپ از امریکن موتورز بار دیگر با بحران مالی دست به گریبان شد زیرا مشتریان جیپ همانند مشتریان خودروهای گرانبه کرایسلر از توانایی مالی بالایی برخوردار نبودند. در این زمان بود که لا کوکا با اینکه تلاشهای فراوانی جهت سرپا نگه داشتن شرکت کرایسلر کرد با ناکامی مواجه شد و پس از بازنشسته شده روبرت ایتون هدایت شرکت را برعهده گرفت. سال ۱۹۹۸ آغاز تحول بزرگی برای کرایسلر بود زیرا غول خودروسازی دایملر بنز آلمان با پرداخت ۴۸ میلیارد دلار کرایسلر آمریکا را خریداری کرد و یورگان شریمپ با همکاری روبرت ایتون توانست این شرکت را در میان ده شرکت برتر اول جهانی قرار دهد.

کرایسلر پس از تحمل بحران های مالی بسیار که شرکت را تاملز ورشکستگی پیش برد توانست خود را از شرایط نامساعد نجات دهد و دارای جایگاه ثابت و محکمی گردد. اما دلیل این موفقیت چه بود؟

یورگان شریمپ دلایل موفقیت شرکت را اینچنین بیان میکند: پاسخ سریع و قاطع به شرایط نامساعد، برخورد با مسائل در اولین لحظه هرچند که ممکن است ناخوشایند باشند و مورد دیگر استفاده موفق از مدیریت دانش در شرکت ادغام شده ی کرایسلر-دایملر. در شرایطی که دو شرکت ادغام شده داشتند با طرز تفکر متفاوت، ساختار متفاوت و کارکنانی که در دو محیط فرهنگی متفاوت کار کرده بودند تنها چیزی که می توانست آنها را پیوند دهد استفاده از مدیریت دانش بود. مدیران شرکت می بایست روش های عملکرد مناسب و تجربیاتی که کارکنان دو شرکت در طی سالیان بدست آورده بودند به اشتراک می گذاشتند تا جریان دانش بین دو گروه کارکنان باعث یکپارچگی و بهبود عملکرد شرکت گردد. کارکنان شرکت پس از طی این مراحل منتظر یک اتفاق و

تغییر بزرگ بودند با بوجود آمدن شرایط جدید روح تازه ای در کالبد کارکنان دمیده شده بود و انگیزه ی بالایی داشتند و تصمیم برای بکارگیری مدیریت دانش مانند بستی بود که دو طرف شرکت را به هم پیوند داد.

پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان دارای پیچیدگی هایی است و به ابزارهای متعددی نیاز دارد که بصورت موثری در کل سازمان جریان یابد و به یک فرآیند مستمر تبدیل شود. شرکت کرایسلر - دایملر از ابزارهای گوناگونی برای استقرار مدیریت دانش برای بهبود روابط و فرآیندها استفاده کرد، یکی از آنها ایجاد انجمن های خبرگی بود. مدیران شرکت با ایجاد انجمن های خبرگی در بخش های مختلف شرکت توانستند دانش سازمانی را ایجاد و ذخیره کنند و در اختیار کارکنان دیگر قرار دهند. انجمن خبرگی هر بخش شامل تعدادی از کارکنان همان بخش بود که فرآیند کار در آن بخش را از ابتدا تا انتها طراحی نموده و بهترین شیوه ی عملکرد به کار گرفته شده را در سرتاسر سازمان به اشتراک می گذاشت. مدیریت دانش از این طریق امکان انتقال دانش در مناطق جداگانه ی شرکت را امکان پذیر می سازد. استفاده از انجمن های خبرگی و بسته های دانش بهترین و مفیدترین روش شناخته شده برای به اشتراک گذاشتن بهترین شیوه ی عملکرد و فعالیت در این شرکت است بطوری که مرکز مطالعات بهره وری و کیفیت آمریکا علت موفقیت و برتر بودن این شرکت را استفاده از انجمن های خبرگی دانسته است. تمرکز انجمن های خبرگی بر انتقال دانش فردی و جا به جایی پرسنل در پست های مختلف بمنظور انتقال دانش بخش مهندسی به تمام بخش های این شرکت از جمله ساخت، بازاریابی و فروش می باشد.

همانطور که قبلا بیان شد زیرساخت فناوری و استفاده از تکنولوژی روز برای انتقال دانش در تمام بخش های یک سازمان امری غیر قابل چشم پوشی است. کرایسلر - دایملر نیز سعی داشت با استفاده از نرم افزار E-BOK تمام مراحل و فرآیند مدیریت دانش را به خوبی پیاده سازی کند. هدف این نرم افزار جمع آوری و توزیع دانش با سرعت بالا در محیطی امن و قابل اطمینان است. این نرم افزار شامل دو فصل کلی و تعداد بسیار زیادی زیرفصل می باشد. یک فصل شامل تجربیات خود شرکت و کارکنان و بهترین شیوه ی عملکرد در هر بخش که با مراجعه به هر فصل وارد زیر فصل ها و جزئیات بیشتر میشود. فصل دیگر محتوی مجموعه ای از کتابهای دانشی است که با انتخاب هر آیکون وارد بخش دیگر خواهید شد. پرسنل موظف اند که هر روز حداقل یک صفحه را مطالعه کنند و بعد از مطالعه هر بخش می توانند نظرات خود را در مورد هر فصل با کارکنان دیگر به اشتراک بگذارند و یا نظرات خود را با ایمیل به نویسندگان کتابها ارسال نمایند و نویسندگان پس از مطالعه ی نظرات پاسخ های مناسب را ارسال می کنند، به این صورت نرم افزار به سرعت به روز رسانی می شود و مطالب قدیمی مشخص می گردند.

راهکار دیگری که این شرکت برای دستیابی کامل و همه جانبه به مدیریت دانش برای پیشگیری و کنترل بحران ها و ایجاد یک وضعیت با ثبات در نظر گرفته بود آموزش مستمر مهندسان است که چگونه اطلاعات خود را برای دیگران به اشتراک بگذارند و مهارت خود را افزایش دهند(شهابی، ۱۳۹۲).

این شرکت پس از بکارگیری یکپارچه و همه جانبه ی مدیریت دانش پس از سالها توانست به یک ثبات منطقی دست پیدا کند. قبل از بکارگیری مدیریت دانش این شرکت با مشکلات زیادی دست و پنجه نرم می کرد و بدلیل تکرار اشتباهات گذشته و سرمایه گذاری های نادرست و عدم دانش برخورد با وضعیت بحرانی بارها تا مرز ورشکستگی پیش رفت.

پس از ادغام دو شرکت بود که مدیران تصمیم گرفتند رو شهای سنتی کسب و کار را کنار گذاشته و با استفاده از دانش و مهارت کارکنان و دانش روز و بهره گرفتن از تکنولوژی و فناوری جزو سودآورترین شرکت های آمریکا شوند. در واقع این شرکت با اجر نهادن و توجه زیاد به کارکنان بعنوان یکی از ستون های مهم در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان توانست به این موفقیت دست پیدا کند و این موفقیت نتایج بسیار مطلوبی را برای ارتقا و پیشبرد شرکت بوجود آورد. شرکت کرایسلر - دایملر بعنوان یکی

از شرکتهای موفق در استفاده و پیاده سازی مدیریت دانش مطرح می باشد که بعد از تحمل بحران های مالی توانست با مدنظر قرار دادن ۳ عنصر کارکنان، فناوری و فرآیندها خود را از ورطه ی نابودی نجات دهد. عبارتی با ایجاد همکاری و انگیزه بین کارکنان توانست به بهترین شیوه عملکرد و فرآیندها در تولد محصولات خود دست پیدا کند و پس از آن با بکارگیری فن آوری این دانش را در اختیار تمام کارکنان قرار داد تا بتوانند در یک محیط امن نظرات و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و با بکارگیری انجمن های خبرگی و چرخش کارکنان در کل شرکت باعث شد بتوانند هم بصورت عملی و هم تئوری تمام جزییات کار را آموزش ببینند و مهارت لازم را کسب کنند.

به عنوان مثالی دیگر شرکت HS نمونه ی خوبی برای اجرای ناقص مدیریت دانش در سازمان و شکست در مقابل بحران مالی ایجاد شده است. نام این شرکت به دلایل امنیتی فاش نشده است. شرکت هنگ کنگی HS که در زمینه ی تولید محصولات چرمی فعالیت می کرد در پیاده سازی مدیریت دانش و کنترل بحران مالی ایجاد شده دچار مشکل شد زیرا نتوانست مراحل بکارگیری مدیریت دانش را بطور کامل به اجرا در آورد و از کارکنان که یکی از اجزای اصلی مدیریت دانش می باشند بطور صحیح بهره مند شود. این شرکت در طول سالها توانست سود دهی خوبی داشته باشد و با داشتن کارکنان کارآمد و خبره موفقیت های قابل توجهی بدست آورد اما در سال ۱۹۹۸ بدلیل افزایش رقبا و افزایش هزینه های تولید دچار بحران های مالی شد. در این میان مدیران پس از واکاوی مشکلات به این نتیجه رسیدند که دلیل ایجاد بحران ها عدم بکارگیری مدیریت دانش و انتقال آن در میان کارکنان بوده است. پس از بررسی مشخص شد که کارکنان به عنوان عناصر اصلی در موفقیت سازمان انگیزه لازم و کافی را برای همکاری و تبادل تجربیات خود با دیگران کارکنان را ندارند و از کندی کارها و سخت بودن فرآیند تولید محصول شاکی بودند. دانش سازمان فقط در دست تعدادی استادکار بود و بقیه کارکنان بدون در نظر گرفتن استانداردها چشم بسته از آنها پیروی می کردند و بدون اینکه برای مراحل مختلف تولید آموزش ببینند فعالیت ها را انجام داده و فرآیندها را به سرعت به فراموشی می سپردند. بعد از آگاهی از دلایل به وجود آمدن مشکلات، مدیران شروع به پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان نمودند و سعی کردند با ایجاد دانش و کسب آن از منابع داخلی و خارجی شکافهای بوجود آمده بین خود و رقبایشان را پوشش دهند و همچنین برای ترغیب کارکنان به انتقال دانش پاداش هایی در نظر گرفتند و بیان کردند که ارزیابی مسیر و مراحل انجام شده بطور متناوب بررسی شده و بازخورد آن در اختیار مدیران قرار می گیرد.

اما بعد از گذشت ماهها هیچ تحولی در شرکت احساس نمی شد و شرکت بیشتر در بحران بوجود آمده فرو میرفت. دلایل مختلفی برای شکست وجود داشت یکی از این دلایل درگیر نشدن مدیران ارشد در مراحل اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش بود. مدیران به عنوان یکی از عناصر کلیدی که سکان هدایت شرکت در شرایط بحرانی را بر عهده دارد باید بطور مستمر مراحل انجام کار را بررسی کرده و مشکلات را واکاوی کند. تصمیمات مدیران در این میان نقش تعیین کننده ای دارد و کوچکترین اشتباه از جانب آنان به بحران بوجود آمده دامن میزند. مدیران شرکت به جای اینکه از دانش به وجود آمده توسط کارکنان و تجربیات گذشته ی خود بهره ببرند سعی در تقلید کردن از شرکتهای موفق داشتند بدون آنکه امکانات و زیر ساختهای خود را در نظر بگیرند کورکورانه روشهای صحیح شرکتهای دیگر را پیاده سازی کردند که در نهایت به بن بست خوردند. عامل دیگر در نظر نگرفتن کارکنان کلیدی و توجه به آنها بود. مدیران به این نکته توجه نکردند که در تسهیم و انتقال دانش کارکنان به عنوان مهره های اصلی نقش بی بدیلی بازی می کنند و نتوانستند با تشویق و ایجاد انگیزه بین کارکنان فرهنگ توزیع و تسهیم دانش را ایجاد کنند. یکی دیگر از دلایل شکست این شرکت در استفاده ی موثر از مدیریت دانش این بود که مدیران ارشد هیچگونه برنامه ای برای انتقال و تسهیم دانش نداشتند و مانند شرکت کرایسلر - دایملر نه از انجمن های خبرگی استفاده کردند و نه از نرم افزاری که

اطلاعات را به سرعت در اختیار قرار دهد و فقط روزانه کارکنان را برای بحث دور هم جمع می کردند و کم کم به دلیل سردرگمی این گردهمایی ها نیز نتیجه ای نداشت (گلچین پور).

تجربیات شرکت اچ اس نشان میدهد که اگر عوامل و زیرساختهای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان بصورت یکپارچه و هماهنگ بکار گرفته نشود بستری برای موفقیت ایجاد نخواهد کرد. مدیران ارشد باید با برنامه ریزی صحیح و دقیق و با توجه به امکانات و زیر ساخت هایی که در دسترس می باشد بطور قاطع در این مسیر گام بردارند و لحظه ای از کنترل اوضاع و مراحل انجام کار و ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان غافل نشوند.

بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای جدید مدیریت سازمان ها این امکان را فراهم می آورد تا آنها از منابع و امکانات خود موثرترین و کاراترین بهره برداری را انجام دهند. به عبارت دیگر نظم و انضباطی که مدیریت دانش در سازمان برپا می کند باعث می شود تمام نیرو های سازمان چه مادی و چه غیرمادی هم سو با اهداف سازمان به جلو حرکت کنند و بالاترین اثربخشی و کارایی را در حفظ ثبات و موفقیت سازمان علی الخصوص در هنگام ایجاد بحران های مالی داشته باشند. شرکت کرایسلر اثبات کرد که با توسعه و پیاده سازی اصولی مدیریت دانش نه تنها می توان خود را از بحران ها نجات داد بلکه با بکارگیری آن می توان دو شرکتی که اهداف، ماموریت، ساختار و کارکنان متفاوتی دارند را نیز به هم پیوند داد و از این نیروی مضاعف برای حل مشکلات پیش رو بهره برد. مهمترین نکته ای که در موفقیت آمیز بودن این امر دخیل بود تصمیمات قاطع مدیران دو شرکت ادغام شده پس از عبور از بحران بود. زیرا بعد از ادغام به سرعت دست به کار شده و به کارکنانی که بعد از بحران مالی ایجاد شده انگیزه ی خود را از دست داده و منتظر وقوع حوادث و تغییرات جدیدی بودند اجازه ندادند بیش از این در سردرگمی بمانند و با پیاده سازی و اجرای به موقع مدیریت دانش توانستند بخش های جدا از هم دو شرکت را به هم پیوند بزنند و با ایجاد یکپارچگی به اهداف مورد نظر خود دست یابند. به این معنی که مدیران در زمان مناسب و به سرعت توانستند با بکارگیری آن حیات دوباره ای به سازمان و کارکنان بدهند. درست برعکس شرکت HS که زمانی متوجه کمبود مدیریت دانش در فرآیندهای خود شده بود که کار از کار گذشته و بحران مالی تمام بخش های سازمان را درگیر خود کرده بود. مدیران شرکت HS به دلیل فشارهای ناشی از بحران نتوانستند به تمام زوایای مدیریت دانش و عوامل موثر بر آن دست یابند و به دلیل اجرای ناقص مراحل انجام کار نه تنها نتوانستند کاری از پیش ببرند بلکه با شکست در پیاده سازی آن با بحران دیگری روبه رو شدند. شکست در اجرای مدیریت دانش باعث شد کارکنانی که به عنوان یکی از اجزای مدیریت دانش به شمار می روند دچار بی انگیزگی و تکرار مکررات گردند و حتی نتوانستند فعالیت های قبلی خود را نیز انجام دهند.

در ادامه به بیان مجدد عوامل موثر در بکارگیری موفقیت آمیز مدیریت دانش در شرایط بحرانی و اینکه آیا این عوامل در موفقیت یا شکست مدیران دو شرکت در کنترل بحران مالی ایجاد شده موثر بوده است یا خیر می پردازیم.

درگیر شدن مدیران با مدیریت دانش در مرحله ی برنامه ریزی، اجرا و کنترل

مدیران در راس هرم سازمان به عنوان آغازگر مطرح می باشند. موفقیت یا شکست مدیریت دانش و بکارگیری آن در شرایط بحرانی با میزان درگیری آنها با مسایل و مشکلات و کنترل مرحله به مرحله ی تمام گام ها ارتباط مستقیم دارد. با مقایسه ی عملکرد مدیران کرایسلر-دایملر و شرکت HS در میابیم که آنها بطور متفاوتی از هم عمل کردند. مدیران کرایسلر-دایملر از قدم اول که بررسی ابعاد مدیریت دانش در سازمان بود دست به کار شدند و برای تمام مراحل کار برنامه ریزی کرده و با دریافت بازخورد فرآیندها را بهبود بخشیدند اما مدیران HS در همان ابتدا کار را به افراد دیگر سپردند. افرادی مسئول این شدند که مشکلات را

بررسی کنند با کارمندان جلسه بگذارند و نقاط ضعف را پیدا کنند و بدون اینکه برنامه ای برای پیاده سازی مدیریت دانش داشته باشند با یک سری کارهای سطحی مانند برگزاری جلسات که هیچ هدفی جز تلف کردن زمان نداشتند باعث سردرگمی بیشتر شدند و حتی هیچ کنترلی بر روی مراحل انجام کار و جلسات نداشتند.

پاسخ قاطع و به موقع مدیران به شرایط ایجاد شده

مدیران شرکت دایملر می دانستند که اگر بعد از خرید شرکت کرایسلر که دچار بحران مالی شده بود اقدام فوری انجام ندهند با ادغام کارکنان سردرگم کرایسلر با کارکنان خود این بی انگیزگی به سرعت به تمام بخش های شرکت انتقال پیدا می کند بنابراین سریع دست به کار شده و با پیاده سازی مدیریت دانش توانستند دو فرهنگ موجود در شرکت را کنار گذاشته و با ایجاد فرهنگ تبادل دانش و اطلاعات، همکاری و تعاون را در میان کارکنان ایجاد کنند و این نقطه ی شروعی برای موفقیت بود. اما مدیران HS نه تنها دیر متوجه این نکته شدند که مدیریت دانش عامل مهمی در موفقیت آنها است بلکه پس از فهمیدن این موضوع نیز نتوانستند پاسخ قاطع و به موقعی به مشکلات پیش رو بدهند و با اتلاف زمان در کارهای بیهوده زمان را به سرعت از دست دادند بطوری که کارکنان هیچ اشتیاقی برای ادامه ی کار نداشتند.

حمایت مدیران ارشد از کارکنان به عنوان عامل اصلی انتقال دانش در سازمان

حمایت مدیران HS از کارمندان فقط در پرداخت پاداش به آنها جهت انجام امور محوله خلاصه میشد. آنها کارکنان را به عنوان یکی از پایه های اصلی و غیر قابل انکار در ایجاد، توزیع و انتقال دانش نمی نگریدند بلکه به آنها به دید ابزاری نگاه می کردند که می توانند با پرداخت پول موجب تشویق و ترغیب آنها به انجام کارهای مورد نظر خود شوند. اما این روند نتیجه ی عکس داشت زیرا با پرداخت های غیر منصفانه نه تنها باعث ایجاد تفرقه میان کارکنان شدند بلکه این توقع را در آنها ایجاد کردند که بدون دریافت پول حاضر به انجام فعالیت های خود نبودند. در نقطه ی مقابل آن مدیران شرکت کرایسلر از ابتدا به کارکنان خود به عنوان عامل اصلی در تمام مراحل اجرا اعتقاد داشتند و به عنوان اولین تصمیم سعی در ایجاد همکاری و همبستگی میان کارکنان داشتند و با بکارگیری از قانون شایسته سالاری به ۳ هدف دست یافتند:

- بکارگیری مناسب افراد در سمت های سازمانی با توجه به استعدادها و توانایی های آنان.

- با جایگذاری افراد در جایگاه صحیح موفق به افزایش بهره وری شدند.

- انگیزه کارکنان را بالا برده تا برای دستیابی به جایگاه بالاتر دانش خود را افزایش داده و ارتقا یابند.

آموزش کارکنان و شرکت مدیران در برنامه های آموزشی

شرکت کرایسلر از ابتدا تمام جنبه های پیدا و پنهان مدیریت دانش را در نظر گرفت. مدیران و کارکنان پیوسته با همکاری انجمن های خبرگی، انجمن های مهندسی و استفاده از نرم افزار های دانشی و برنامه های آموزشی توانایی خود را افزایش داده و استفاده و ذخیره سازی و انتقال دانش در حین انجام کارها را به فرهنگ جدایی ناپذیر سازمان تبدیل کردند. اما مدیران HS از ابتدا با دستپاچگی و دخیل نکردن خود در برنامه ریزی و آموزش کارکنان بنای شکست را پایه ریزی کردند و بعد از صرف زمان زیادی با برپایی جلسات تنها موفق شدند از مشکلات کارکنان مطلع شوند بدون اینکه برنامه ای برای آن داشته باشند و از هیچ یک از عواملی که باعث انتقال و تسهیم دانش در سازمان میشد استفاده نکردند.

استفاده از تکنولوژی و فناوری اطلاعات

استفاده شرکت کرایسلر-دایملر از نرم افزار E-BOK نقطه ی عطف تبدیل شدن این سازمان به یک سازمان دانش محور گردید. بکارگیری از این نرم افزار پس از بحران باعث شد کارکنان به سرعت تجربیات مطلوب خود را در اختیار یکدیگر بگذارند و با مطالعه ی کتابهای دانشی و تبادل نظرات خود با نویسندگان این کتابها ارتباط همه جانبه ای جهت کسب دانش جدید و استفاده از دانش ذخیره شده ایجاد کردند. در مقابل شرکت HS کوچکترین توجهی به استفاده از تکنولوژی به عنوان امری انکار ناپذیر در پیشبرد اهداف نداشت و این به یکی از دلایل اصلی شکست HS پس از بحران تبدیل شد.

بکارگیری افراد خبره در تمام مراحل انجام کار

مدیران کرایسلر-دایملر با تشکیل انجمن های خبرگی و گروه های تبادل دانش که اعضای آن از ۲۱ کشور در سرتاسر دنیا تشکیل شده بود توانستند به خوبی دانش استراتژیک را در سرتاسر سازمان انتقال دهند اما شرکت HS از این ویژگی نیز بهره نبرد و فقط سعی در تقلید روشهای شرکتهای موفق نمود بدون اینکه به ساختار و امکانات موجود توجه کند.

ببررسی این ۶ عامل اساسی پیاده سازی مدیریت دانش و دستیابی به کنترل بحرانهای مالی ایجاد شده متوجه شدیم که شرکت HS هیچ یک از این فاکتور ها را در نظر نگرفت و تنها با بیان و پیاده سازی سطحی مدیریت دانش به مشکلات قبلی افزود و با هدر دادن زمان و انرژی و منابع مالی نه تنها گره ای از بحران ایجاد شده باز نکرد بلکه به سردرگمی، بی نظمی و بی انگیزگی موجود دامن زد. در عواملی که ذکر شد تصمیمات قاطع مدیریت در انتخاب و بکارگیری ۵ مورد دیگر نقش اصلی و اساسی را ایفا می کند بنابراین با توجه به نتایج حاصل شده از این تحقیق می توان گفت که وجود مدیران دانش محور در سازمان ها باعث بوجود آمدن نظم، فرهنگ و ساختاری در سازمان میگردد که در شرایط بحران بهترین کمک برای حل مسائل بوجود آمده است. به عبارت دیگر مدیران دانش محور با پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان می توانند خود را به بهترین نحو برای شرایط بحرانی آماده کنند زیرا فاکتورهایی که می تواند به آنها در شرایط بحرانی بزرگترین یاری را برساند، جزو ویژگی های اصلی مدیریت دانش است. سرعت عمل، صرفه جویی در هزینه ها در بدست آوردن و کشف بهترین شیوه ی عملکرد، تکرار نکردن تجربیات اشتباه گذشته، چیدمان درست کارکنان در جایگاه مناسب، در دسترس بودن تمام اطلاعات و مدارک در تمام بخش های سازمان، آگاهی کارکنان از تمام جزئیات کار جهت جا به جایی در موارد نیاز و در نهایت همکاری و همبستگی همه جانبه ی کارکنان در پیشبرد کارها، همه و همه از ویژگی های پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان و از نیازهای اصلی مدیران در زمان ایجاد بحران می باشند. بنابراین مدیران دانش محور با تبدیل سازمان خود به سازمانی دانش محور بطور قطع می توانند آمادگی خود را جهت کنترل بحران ها افزایش دهند. زیرا در شرایط بحران زمان و کمبود منابع اجازه ی انجام کارهای اساسی جهت اجرای مدیریت دانش را به مدیران نمی دهد و در این شرایط نیز کارکنان بدلیل عدم فرهنگ سازی در بکارگیری از دانش سازمانی و تجربیات گذشته همکاری لازم را ندارند. بنابراین مدیران دانش محور می توانند با ایجاد فرهنگ دانشی در سازمان بسیاری از موانعی را که باعث عدم تمرکز آنها در شرایط بحران می شود را از سر راه بردارند و به سرعت و با سهولت بیشتری کنترل امور را در دست گیرند.

با بررسی دلایل بوجود آمدن بحران های مالی در سازمان ها و مطالعه ی زیر ساختهای پشتیبان برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان و همچنین ویژگی هایی که بایستی یک مدیر دانش محور داشته باشد به این نتیجه رسیدیم که اجرای مدیریت دانش در سازمان ها مقدمه ای است برای آمادگی جهت مواجهه با بحران هایی که در نهایت منجر به بحران مالی خواهند شد. برقراری مدیریت دانش در سازمان و پرورش نیروهای دانشی سبب کاهش خسارات و تلف شدن انرژی و زمان زیادی می شود و مدیران دانش محور با بکارگیری عناصر مدیریت دانش و در راس آنها کارکنان دانشی می توانند به سرعت بحران ایجاد شده را

کنترل نمایند و زمان کمتری را برای شناسایی بهترین روش و شیوه ی کار صرف کنند و مجبور نباشند راهکارهای گذشته را دوباره تکرار کنند و با استفاده از دانش ذخیره شده در سازمان بهترین انتخاب را از میان گزینه های موجود انجام دهند.

بررسی تاثیر مدیریت دانش محور در کنترل بحران های دو شرکت به دلیل کمبود تعداد شرکتهایی که این شرایط را تجربه نموده اند و تنها تاکید بر عوامل درون سازمانی ایجاد بحران های مالی و کنترل آن بوسیله ی مدیریت دانش و نبود ابزار و روشی استاندارد برای اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها از کاستی های این مقاله جهت رسیدن به نتایج به شمار می رود.

با در کنار هم قرار دادن عوامل درونی و بیرونی ایجاد بحران های مالی می توان به طور کاملتری به میزان تاثیر مدیریت دانش محور در کنترل بحران های مالی پی برد. در این مقاله تنها به بررسی ویژگی های اصلی مدیریت دانش، مدیران دانش محور و عوامل ایجاد بحران پرداختیم که در آینده می توان با در نظر گرفتن انواع سازمان ها (ساده، بوروکراسی، ادوکراسی، بخشی و غیره)، تاثیر تمرکز، رسمیت و پیچیدگی به عنوان ساختار سازمان بر بکارگیری مدیریت دانش و رفتار سازمانی نتایج بدست آمده را بهبود بخشید.

دو مثال ذکر شده در این مقاله جزو سازمانهای تراز اول در حیطه ی فعالیت خود بشمار میروند. بررسی تاثیر مدیریت دانش محور در کنترل بحران های مالی در شرکت های متوسط و کوچک میتواند قدم بعدی باشد. زیرا استقرار مدیریت دانش در یک سازمان نیازمند هزینه های زیادی در ابتدای کار میباشد و ممکن است سازمان های کوچک و متوسط را با محدودیت های مالی مواجه کند. بررسی اصل منافع بر مخارج در بکارگیری مدیریت دانش در سازمان ها و اینکه آیا با ایجاد بحران های مالی به دلیل شرایط سیاسی و اقتصادی کشور باز هم میتوان از مدیریت دانش به عنوان ابزاری جهت کنترل بحران استفاده کرد یا خیر، از تحقیقاتی است که در ادامه ی این مقاله در آینده میتواند به آن پرداخته شود.

منابع

۱. افشار زنجانی، ابراهیم، سودابه، نوذری، ۱۳۸۳، مدیریت دانش و جواب چون و چرایی درباره آن، ۶۴
۲. امانتی، فلورا، ۱۳۸۱، مدیریت دانش در فن آوری اطلاعات، پیام ارتباطات، ۴۰-۴۱
۳. انتظاری، علی. (۱۳۸۵). مقایسه فرهنگ دانایی بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور. پایاننامه کارشناسی ارشد. موسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تهران
۴. جباری، محمدعلی، امیرخانی، امیرحسین، مدیریت دانش در مدیریت بحران ۱۳۸۸
۵. سام بند، میثم، قره باغ، سید محمد، ۱۳۸۷، مدیریت رسانه کلیدی ترین ابزار برای مدیریت بحران، پژوهشکده تحقیقات استراتژیک
۶. شهابی، محمدرضا، ۱۳۹۲، _____، مجله اینترنتی _____ مدیریت دانش / <http://knowledgemanagementiran.persianblog.ir/post/4>
۷. صدیق سهیل، ۱۳۹۲، ابعاد و فرآیندهای مدیریت دانش، مجله اینترنتی نواندیشان پرس <http://iiiiiii.ir/press>
۸. فروزنده، سکینه، شفیعا، محمد علی، سهرابی بابک، رئیسی، انانی، ایمان، (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه میان عوامل موثر بر تسهیم دانش در سازمانهای پروژه محور»، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۹. گلچین پور، مونا، بررسی دلایل شکست مدیریت دانش در سازمان ها، فصل نامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد شماره ۱۱

۱۰. وکیلی پور، مهدی، (گردآورنده)، نقش مدیریت دانش در مدیریت بحران، مجله اینترنتی مطالعات مدیریت بحران [/http://bohrran/NewsDetail.aspx?itemid=1854](http://bohrran/NewsDetail.aspx?itemid=1854)
۱۱. یاریگر روش، حسن، ۱۳۷۳، تاریخچه مدیریت دانش، انجمن مدیریت ایران