



# اداره اثر بخش سازمانهای دانایی محور

دکتر کرم الله دانش فرد

## چکیده

اداره کارکنان در سازمانهای دانایی محور متفاوت از اداره آنها در سازمانهای بوروکراتیک و ماشینی خواهد بود. کارکنان سازمانهای دانایی محور که به دانشگر معروفند اغلب می‌توانند بطور همزمان روی چند پروژه کار کنند و می‌دانند وقت خود را چگونه به آنها اختصاص دهند. آنها می‌توانند نتایج تلاش‌های خود را از طریق عوامل نرم مانند هوش هیجانی و اعتماد، بسیار بیشتر نمایند. انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش و یادگیری فعال از وظایف کارگران دانش به حساب می‌آید. این تفاوتها، باعث شده است مدیران سازمانهای دانایی محور، توجه خاصی را به نحوه اداره دانشگران معطوف نمایند و اداره آنها جزء اهداف اصلی سازمان قرار گیرد. مدیران این سازمانها، باید سیستم‌های ارتباط و پاداش را متفاوت از سازمانهای ماشینی تعریف نمایند و تلاش کنند خودگردانی، شبکه دانش و سلسله مراتب را با هم متناسب سازند. دانشگران استقلال طلبند و به کیفیت کار می‌اندیشند. آنها صاحب دانشی کدگذاری شده هستند که تقلید کردن آن مشکل است. این کارکنان از ویژگیها و نیازمندیهای خاصی برخوردار هستند و رضایت شغلی در آنها متفاوت از سایر کارکنان حاصل می‌شود.

در این نوشتار، ضمن توصیف برخی از صفات و ویژگیهای دانشگران جهت معرفی بیشتر این کارکنان، الزامات شغلی، انتظاراتشان از شغل و عوامل موجد رضایت شغلی آنها تشریح شده است. سپس به طور مختصر، برخی از اصول اداره دانشگران، موانع تولید و انتقال دانش و ابعاد اداره آنها مورد بحث قرار گرفته است.

نمی‌شوند، آنها همکار هستند و حتی بیش از رئیسشان، در باره شغل خود می‌دانند. این تفاوت چیزی بیش از تشریفات است. اداره دانشگران مهمترین چالش سازمانهای دانایی محور است. آنها به نحو خاصی برانگیخته می‌شوند و تشریح مساعی می‌نمایند. ویژگیهای خاص این کارکنان، اقتضا می‌کند ساز و کار متناسب با این شرایط جهت تبدیل اطلاعات و یافته‌های علمی و فلسفی آنها به مهارتهای فردی و گروهی طراحی و تبیین شود و روشهای ویژه ای برای آموزش، فعالیت و ارزیابی عملکرد آنها بوجود آید.

## تعریف دانشگران

وقتی درون یک سازمان دانایی محور، رفتارهای یک کارگر را تعریف یا حداقل توصیف می‌کنیم تصور می‌شود آن فرد، کسی است که از توانایی ذهنی خود در کارهایش بیش از دست‌هایش بهره می‌برد و مستمراً در ارتباط با تولید دانش و بکارگیری آن هستند.

پیتر دراگر در سال ۱۹۵۹ واژه دانشگران را برای اولین بار بکار گرفت و مستمراً در باره آن صحبت می‌کرد. او می‌خواست افرادی را توصیف نماید که می‌خواهند از طریق پردازش اطلاعات موجود، اطلاعات جدیدی تولید نمایند که بتوانند بوسیله آن، مسائل را تعریف و حل نمایند و ارزش جدیدی ایجاد کنند.

دانشگران با اطلاعات و دانش سرو کار دارند و با تولید، توسعه و بکارگیری آن سعی دارند در سازمان، نوآوری ایجاد نمایند و به تحولات محیطی پاسخ مناسب بدهند. آنها می‌توانند با کمک دانش، مسائل

تضمین نمایند. دانشگران با اجرای فرایندها و با کمک فناوری، اطلاعات و دانش مورد نیاز سازمان را ایجاد می‌نمایند و با به اشتراک گذاشتن و انتقال آن، سازمان را در دستیابی به اهداف عالی، تصمیمات معقول و نوآوری بیشتر یاری می‌رسانند.

از آنجا که دانشگران مشغول بکارگیری دانش در شغل و وظایف خود هستند، اطلاعات زیادی درباره شغل خود دارند و خواستار آزادی تخصصی و حرفه ای در سازمان هستند. آنها افرادی خود انگیزه، فعال، یادگیرنده و یاددهنده اند و به چالش شغلی و آموزش مستمر نیاز دارند. این کارکنان با بکارگیری فرایندهای منحصراً فردی بیشتر حل‌کننده مسائل هستند تا یک کارگر تولید. آنها مانند زیردستان اداره

## مقدمه

سازمانهای دانایی محور حساب ویژه‌ای بر روی کارکنان خود باز کرده اند و آنها را حامل بار مفهومی دانایی محوری می‌دانند. در این سازمانها، کارکنان با ارزش ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند. غلبه این رویکرد سبب شده است اهمیت نسبی این سرمایه در دهه اخیر روبه افزونی گذارد و با قرارگرفتن در گروه داراییهای مفهومی و غیر مشهود، وزن آنها را در مقایسه با داراییهای مشهود سازمان بسیار سنگین تر نماید. کارکنان سازمانهای دانایی محور که به دانشگران معروفند، با تولید دانش و توسعه آن در ارتباط هستند و تلاش می‌نمایند با تبدیل آن به اهداف تجاری، بقا و پیروزی سازمان را در عرصه رقابت

نشده است. این نوع دانش، معمولاً با جدا شدن افراد سازمان، از بین می‌رود. بنابراین مدیران دانش باید اطمینان یابند که دانشگران آمادگی لازم برای تولید دانش، توزیع و توسعه آن را دارا و در فعالیتهای تیمی و مشارکت «کار دانش» جدی هستند و با بکارگیری دانش به اهداف تجاری می‌رسند و یا آن را به نتایج تجاری تبدیل می‌کنند. در زیر به اختصار چند اصل مهم اداره دانشگران ارائه می‌شود.

**مشارکت دانایی محور:** سازمانهایی که براساس دانشگران، خود را سازماندهی می‌کنند، در روشهای سنتی خود تغییر ایجاد می‌نمایند. آنها از رویکرد سنتی ذخیره و اندوختن دانایی فراتر رفته، خود را حول مشارکت کارکنان در استفاده از دانایی برای کسب نتایج تجاری متمرکز می‌کنند.

**ایجاد شبکه دانش:** دانشگران باید در یک محیط مناسب به نام شبکه دانش کار کنند. کارکنان در ارتباط با یکدیگر و با یاد گرفتن و آموختن از همدیگر می‌توانند دانش تولید کنند، توسعه دهند و آن را به اهداف تجاری تبدیل نمایند. دانشگران با توجه به نیاز فزاینده و همیشگی به دانش (اعم از صریح یا ضمنی) از اطلاعات به عنوان غذایی که در بدن جذب می‌شود، بیش از ذخیره استفاده می‌کنند و مانند اعضای بدن انسان رشد می‌نمایند. همه دانشگران، به ویژه مدیران پروژه تحقیق و توسعه، به دسترسی آسان و توانایی برای جستجوی دانش بیرونی به اندازه دانش درون سازمانی نیاز دارند. دانشگران از جمله متخصصان و مهندسان تحقیق و توسعه، باید از چند سیستم، فرایند و روش شناسی برای تولید، انتقال و گسترش دانش خود آگاه باشند.

**توسعه ظرفیت یادگیری:** چالش پیش روی مدیران، تلاش برای فراگیری مهارتها و تکنیک‌های مورد نیاز است. مدیران باید دانشگران را در فرایندی قرار دهند که ظرفیت خود را به طور مرتب توسعه دهند. یادگیری باید بعنوان یک بخش از کار روزانه به عمل متصل باشد و مورد تقویت و تشویق قرار گیرد. در عین حال، مدیران با وجود کسب نتایج بسیار خوب، چالشهای جدیدی را روزانه در مقابل خود

سازمانی را حل نمایند، در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمایند و هوش خود را برای تبدیل ایده به محصول، خدمت یا فرآیند بکار می‌گیرند.

«ارزش اصلی این کارکنان برای یک سازمان، توانایی آنها در جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و اتخاذ تصمیماتی است که سازمان را منتفع می‌کند. آنها می‌توانند با همکاری یکدیگر کار را انجام دهند و از یکدیگر بیاموزند و با استقبال از ریسک، از اشتباهات خود درس بگیرند.»

### انواع کار دانش

گرچه بسیار مشکل است، دقیقاً بیان شود که افراد صاحب دانش در سازمانهای دانایی محور چه کاری را انجام می‌دهند - حتی اگر آن را با دست انجام دهند - اما با بررسی الگوهای کاری دانشگران، شش الگوی کاری جدا از هم تشخیص داده می‌شود:

- ۱ - کارهای عادی که به سختی قابل تفکیک از کار دانش هستند. برای مثال ویراستاری یک مقاله، کاری است که یک ماشین نویس انجام می‌دهد. اما وقتی توسط یک دانشگر انجام می‌شود، وقت کمتری برای آماده سازی متن و ویرایش آن صرف می‌شود.
- ۲ - شبکه بندی، ارتقا و عمومی کردن اطلاعات
- ۳ - یافتن اطلاعات مورد نیاز تولید دانش
- ۴ - خلق چیزی که دیگران احتمالاً آن را قبلاً خلق کرده اند اما کار آنها مناسب تر از آن چیزی است که بوسیله دیگران تولید شده است.
- ۵ - خلق چیزی که قبلاً موجود نبوده است.
- ۶ - ارتباط برقرار کردن با چیزی که تولید یا آموخته شده است.

### انواع دانشگران

هرچند این تقسیم بندی نمی‌تواند مرزهای دقیق و روشنی بین دو طبقه بیان شده ارائه دهد، اما در آغاز کار مفید است. این طبقه بندی بر این نکته تکیه می‌کند که مسئولیت هر فرد در سازمان دانایی محور «کار دانش» است نه اینکه تقسیم بندی

### دانشگران از یک سو

#### ارزشمندترین

#### سرمایه‌های سازمان

#### محسوب می‌شوند

#### و از سوی دیگر

#### انتظارات و توقعات متفاوتی

#### نسبت به کارکنان

#### دیگر دارند.

بر اساس عنوان شغلی افراد صورت گرفته باشد. زیرا واژه دانش یا اطلاعات در عنوان شغلی تعداد کمی از کارکنان وجود دارد. طبقه اول: کارکنان اصلی دانش هستند. آنها کسانی هستند که در نقشهای ویژه مدیریت دانش قرار دارند. مانند مدیران کل اطلاعات، مدیران اجرایی دانش، مدیران مشاوره، تحلیل‌گران دانش، کتابداران و مدیران مشاوره

طبقه دوم: سایر کارکنان که شامل همه دانشگرانی می‌شود که با هر نوع از دانش به شکلی درگیر باشند. از جمله پزشکان، پرستاران، دندانپزشکان، دارو سازان، مدیران، تکنیسین‌ها، سرپرستان و...

### اصول اداره دانشگران

بزرگترین چالش مدیریت دانش، اداره دانشگران است. اداره آنها، بر چگونگی مشارکتشان در فعالیتهای تولید، بکارگیری و توسعه دانش تاکید می‌نماید. چیزی که بطور فزاینده موفقیت و شکست را از هم متمایز می‌سازد چگونگی بکارگیری و ترکیب دانش صریح با دانش ضمنی تولید شده داخلی است. دانش ضمنی اغلب شهودی است و به اندازه کافی تفصیلی

می بینند.

**فعالیت تیمی :** مدیر سازمان دانایی محور، بعنوان یک رهبر باید بتواند دانشجویان را فعالانه وارد شبکه های همکاری کند. آنها وقتی گرد هم می آیند، متوجه می شوند که به چه مهارتهایی بیشتر نیاز دارند، بستر آموزش را فراهم و باهم بده و بستان دانش می کنند. سازمان هم با کمک تیم مشکل از افراد کار آمد و توانمند می تواند تصمیم گیری مناسبی انجام دهد و به کمک تیم، کارکنان را وادار به کار دانش نماید و برای تولید دانش بازخواست نماید. دانشجویان به تیم خود پاسخ می دهند و هنجارهای تیمی آنها را کنترل می کند.

**شریک تجاری :** پیترو دراکر تصریح کرده است «کارگران دانش نیاز دارند ماموریت سازمان را بدانند و آن را باور نمایند و نتایج را ببینند. این مطلب تلویحا بیان می دارد مدیران باید در عمل کارکنان را بعنوان شریک تجاری و همکار ببینند، نه تنها در شعار». این نگرش فضایی ایجاد می کند تا دانشجویان به عنوان شریک تجاری، فعالیتهای خود را به شکل تنگاتنگی با فعالیتهای مدیران عالی سازمان، همراستا و یکپارچه نمایند و تلاش های خود را در راستای کسب اهداف استراتژیک بلندمدت جهت دهند. دانشجویان از استراتژی های تجاری آگاهی می یابند، نقاط ضعف و قوت سازمان، تهدیدها و فرصتها را شناسایی می کنند و به این ترتیب، آنها از ظرفیتهای لازم برای شناسایی فرصتهای تجاری بهره مند می شوند و قادر خواهند بود در راستای کسب اهداف تجاری به شرکت کمک و مزیت رقابتی ایجاد کنند.

**رویکرد استراتژیک :** مدیریت دانش، فعالیتی بلند مدت و حیاتی برای سازمان است که نمی توان با صرف نظر نمودن از جنبه های آن، به نتیجه رسید و حتی احتمال شکست سازمان نیز می رود. سازمانها باید کار دانش را به عنوان یک هدف بلند مدت تلقی نمایند و مشخص سازند استراتژی های تولید دانش و بکارگیری آن را چگونه می توان با استراتژی تجاری هماهنگ و یکپارچه ساخت. آنها باید با تخصیص دانایی و مشارکت در آن از اهداف بلند



مدت تجاری حمایت کنند.

**برنامه ریزی توسعه فردی :** در مدیریت دانش، کارکنان، افرادی حرفه ای هستند که دانش را به اهداف تجاری تبدیل و در کسب آن تلاش می کنند. در این راستا، سازمان تلاش می کند کارکنان را با توجه به تواناییها و قابلیت هایشان در راستای اهداف سازمان و شغل آنها توسعه دهد و بین وظایف شغلی و نیازهای توسعه فردی ارتباطی پویا ایجاد نماید. در برنامه ریزی توسعه فردی، همکاری موثری بین کارکنان و مدیران صورت می پذیرد تا در آن نیازهای آموزشی و رشد کارکنان به منظور ارتقای شایستگیها و مهارتهای فردی مشخص شود.

**رفتار احترام آمیز:** شما نمی توانید دانشجویان را از طریق دستور وادار نمایند که به کار دانش بپردازند. رهبر سازمان باید به آنها احترام بگذارد تا احساس کنند که جایگاه حرفه ای آنها در سازمان شناخته شده است.

**موانع انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش**  
بعضی از مواردی که از انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان جلوگیری

می کند عبارتند از :

- تمایل شدید به پیشروی عملیات و عدم ایجاد وقت برای تفکر یا عقب نشینی استراتژیک
- تمرکز افراطی بر سیستم ها و فرایندها (بطور مثال بر ایزو ۹۰۰۰) از طریق تمرکز بر عوامل دیگر (مانند بوروکراسی در مقابل تفکر)
- مخالفت با آموزش (یا با سرمایه گذاری روی آموزش) در مقابل نیازهای فوری و آشکار
- عوامل فردی پنهان
- فراوانی دستورات بالا به پایین و سرپرستی شدید و فقدان و نهادن اختیار واقعی

### موانع انسانی

کارکرد ها و موفقیت های مدیریت دانش تحت تاثیر میزان و کیفیت انتقال دانش است. دانش ضمنی برای تفصیل، کپی کردن و توزیع بسیار مشکل و منبع جایگزین «مزیت رقابتی فردی» است. به همین جهت خارج از دسترس دانش صریح بوده و از رقبای مخفی نگهداشته می شود. کارکنان اغلب در انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی با دیگران از خود مقاومت نشان می دهند و هنگام استفاده از دانش دیگران نیز با مقاومت مواجه می شوند. آنها اینچنین تلقی می کنند که انتقال و به اشتراک گذاشتن بهترین فکرها و ایده های بکر منجر به کم شدن مزیت رقابتی فردی می شود.

### نقطه شروع؛ تغییر در رفتار

مانع اولیه انتقال دانش خود کارکنان هستند. بنابراین، شرط پیشقدمی مدیریت اثربخش، اجرای برنامه جامع تغییر رفتار در همه اعضا اعم از مدیریت عالی و پشتیبانی، محرکها است. تاکید باید بر روی تغییر رفتار ویژه ای باشد که موانع انسانی را از سر راه برطرف کند. گام اول در تغییر رفتار، شناخت ویژگیهای خاص دانشجویان است.

### ویژگیهای دانشجویان

- دانشجویان ترجیح می دهند خود را با

مشترک صورت می پذیرد. فعالیتهای تیمی دانشجویان، تعامل دانایی را تسهیل می نماید، مقاومتیهای انتقال دانش را کاهش می دهد و عملکرد کارکنان بعنوان عملکرد تیم مورد ارزیابی قرار می گیرد. بنابر این افراد باید با نسبت به تیم پاسخگو باشند. مدیران باید با دانشجویان به عنوان همکار و شریک تجاری رفتار نمایند و به شخصیت حرفه ای آنها احترام بگذارند. زیرا آنها نمی خواهند پیرو باشند و با آنها با سبک دستوری رفتار شود. بلکه برعکس، تمایل دارند شخصیت حرفه ای آنها مورد توجه قرار گیرد و به آزادی های تخصصی آنها احترام گذاشته شود و یاری شوند تا یافته های عملی و فلسفی خود را به مهارتهای فردی و گروهی تبدیل کنند. □

منابع

- 1- Drucker, peter. Management's new paradigms (1) Forbes, 1998, 5 october
- 2- Drucker, peter. The social transformation of this century. May 4, 1994 <http://www.ksg.harvard.edu>
- 3- Naganada, kumar. Where The Rubber Meets The Road. <http://www.siliconindia.com>
- 4- Miller, wc. Fostering intellectual capital. HR Focus, 1998, January, 75(1), pp9-10
- 5- Rogoski, RR. Knowledge workers for company assets. Triangle Business Journal, 1999, January 8, 14(19), p21
- 6- Vinson, Jack. Knowledge worker Thruway <http://blog.jackvin.soll.com>, 2005
- 7- Taylor, kitsims. The brief reign of the know ledge worker. Business Week, 1998, presented at the International conference on the social impact of information technology, St. Louis, Missouri, October 12-14, 1998
- 8- Chritofor, Meyer, Relentless Growth, 1998
- 9- [http://en.wikipedia.org/wiki/knowledge\\_worker](http://en.wikipedia.org/wiki/knowledge_worker)
- ۱۰ - حسن زاده، محمدصادق و شهرانی، عباس. برنامه توسعه فردی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۳، آذر ۱۳۸۴
- 11- Koteinkov, vadim. Managing knowledge workers [www.geocities.com/vadimkot-business](http://www.geocities.com/vadimkot-business)
- 12- Dorothy Leonard and Silvia Sensiper, The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, 1998

شغلشان معرفی نمایند تا با محل کار.

- برای تغییر شغل بسیار سریع و پرتحرک هستند.
- از طریق افتخار پیروزی، تحریک می شوند.
- به احترام و تشویقی که از طرف همکاران دریافت می کنند، حساسند تا از مدیران.
- شخصیت و باورهای محکمی دارند و نسبت به تشویق بسیار بهتر از تنبیه جواب می دهند.
- قرار گرفتن در شبکه دانش به صورت غیر رسمی در داخل و بیرون سازمان به آنها کمک می کند تلاشهای فردی خود را بیشتر نمایند.
- اثر بخشی فردی کارگران دانش بر اساس نتایج و اعتبار کسب شده، شهرت ادراک شده و شبکه روابط است تا اینکه بر پایه قدرت رسمی شرح شغل یا جایگاه سلسله مراتبی باشد.

#### انتظارات

با توجه به شرایط کاری، دانشجویان از همکاران و مدیران خود انتظاراتی دارند:

- به عنوان همکار حرفه ای دیده شوند و با آنها رفتار شود.
- مدیران به تخصص آنها احترام بگذارند و در بکارگیری آن، آنها را پشتیبانی و به آنها کمک کنند تا دانش و تخصص خود را توسعه دهند.
- در تصمیمات و استراتژیهای کلی سازمان که تعیین می کند کارگران دانش کجا و چگونه ابتکارات و خلاقیت های ویژه خود را بکار گیرند مشارکت داشته باشند.
- دانشگران با توجه به نوع کاری که انجام می دهند تحت تاثیر فرآیند اجتماعی شدن می آموزند که به طور مستقل کار کنند و از خود ابتکار عمل شایسته نشان دهند. آنها معمولاً خود انگیزه و توفیق گرا هستند و چالشی بودن شغل، آنها را به رضایت نسبی می رساند. آنها در تلاش برای حل چالشهای ذهنی خود، از طریق آموزش مستمر، دانش فنی خود را توسعه می دهند و از توسعه دانش و گسترش قابلیت بکارگیری آن، احساس رضایت می کنند. آنها برای اینکه بتوانند در اهداف تجاری مشارکت

← **مدیریت اثر بخش دانش در سازمان می تواند با اجرای برنامه جامع تغییر رفتار، مقاومتها را شکسته و جریان دانش و اطلاعات در سازمان را سرعت بخشد.**

داشته باشند در جستجوی مأموریت سازمان و در تلاش برای باور داشتن آن هستند و از اینکه بتوانند دانایی خود را به اهداف تجاری تبدیل نمایند و نتایج کار را ببینند احساس شغف و نشاط می کنند.

#### نتیجه گیری

دانشگران افرادی خود انگیزه، فعال، توفیق گرا، یادگیرنده و یاددهنده هستند که مهمترین فعالیت آنها در سازمان، جمع آوری، تولید، به اشتراک گذاشتن و تبدیل دانش به اهداف تجاری است. اما رسیدن به این مقصود کار آسانی به نظر نمی رسد. گرچه بخشی از دانش به راحتی جمع بندی و مستند می شود و راحت تر می توان آن را به دیگران انتقال داد. اما دانش ضمنی از تجربه مستقیم و حین عمل بدست می آید، و فهم و بکارگیری آن عملی هوشمندانه است. بنابر این مدیران سازمانهای دانایی محور باید برای خلق محیطی تلاش نمایند که برای کارگران دانش چالشی و انگیزاننده باشد و مشارکت دانایی محور را تسهیل نماید تا انتقال و بیان دانش در آن به راحتی صورت گیرد. این کار معمولاً از طریق تعامل زیاد در گفتگو و تجربیات