

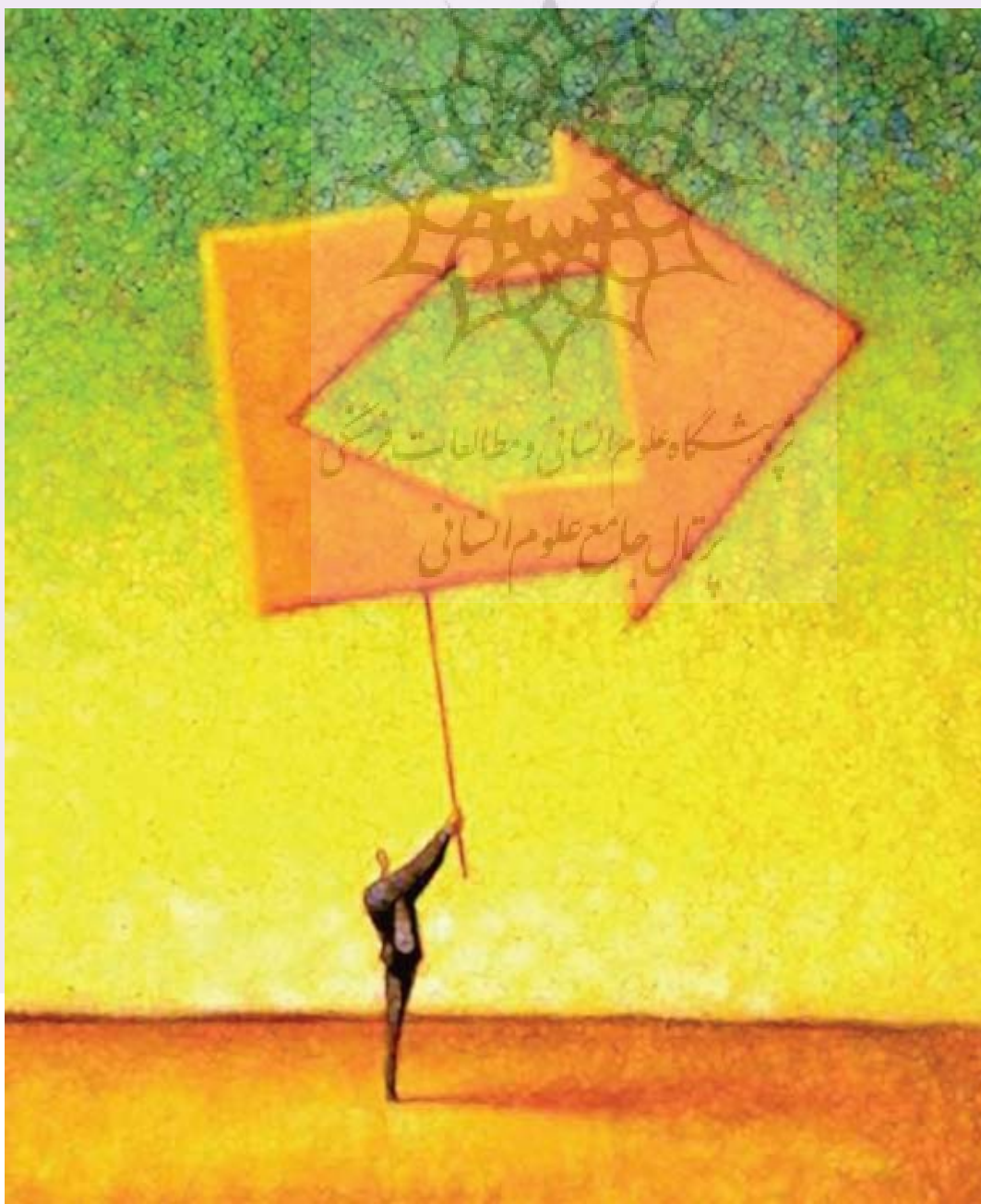
# تعیین و طراحی سازمان‌های دانشی

حسن عباس زاده

مقدمه:

آزمایشگاه‌های بل، دانش مهندسی و علمی را تولید کردند، اما در به‌کارگیری آن برای تولید محصولات و خدمات رسانی جهت ارائه محصول ارزشمند به مشتری، شکست خوردند. این دو شرکت، فعالیت طولانی در عرصه تولید نداشتند. با وجودی که شرکت کداک، اولین ابداع کننده عکس دیجیتالی بود اما آن در ایجاد قابلیت‌های لازم برای حفظ مزیت رقابتی در بازار جهان با شکست مواجه شد. هولت پاکارد با وجود داشتن آزمایشگاه‌های پژوهشی پیشرفته، در زمینه نوآوری و افزایش توانمندسازی برای ارزش آفرینی به مشتریان با مشکلاتی مواجه شده است. اینگونه مثال‌ها نشان دهنده آن است که دانش به تنهایی در کسب قابلیت‌های جدید به منظور کسب مزیت رقابتی در عرصه اقتصادی کافی نیست، بلکه عملی ساختن و به‌کارگیری آن می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در بقای سازمان‌ها ایفا کند.

تقریباً هر محصول یا فرایندی می‌تواند توسط رقبا کپی برداری یا توسعه داده شود. رهبری استراتژیک مبتنی بر نوآوری، خلاقیت، رهبری و بهبود مستمر می‌تواند محصول و خدمات متمایزی را به همراه فرایندهای سازمانی و فنی کارا و مؤثر در مقایسه با سایر رقباء ارائه دهد. در دنیای امروزی شرکت‌های زیادی هستند که با چنین چالش‌هایی مواجه بوده و به دلیل ارائه نکردن محصولات با کیفیت، متنوع و ارزان مجبورند که اعلام ورشکستگی کرده و بنگاه اقتصادی خود را تعطیل کنند. برای مثال، شرکت تجهیزات دیجیتالی در تولید محصول رایانه‌های کوچک با قابلیت بالا شکست خورد. با وجود داشتن توانایی‌های فنی، آن قابلیت‌ها و دانش سازمانی را برای پاسخگویی به نیازهای محیطی بهبود نمی‌بخشد.



نظریه مزیت رقابتی مبتنی بر دانش، بر توانایی شرکت‌ها برای دستیابی به مزیت‌های پایدار از طریق خلق منابع و شیوه‌های مبتنی بر دانش تمرکز دارد. اینها ممکن است شامل رویه‌هایی جستجو، شیوه‌های تصمیم و رویه‌های بهره‌برداری باشد که قابلیت‌های سازمان را تشکیل می‌دهد (Nelson & Winter, 2002). همچنین دیدگاه‌های شرکت مبتنی بر دانش بر اهمیت انتقال قابلیت‌های گذشته به افراد جدید الاستخدام، هم از طریق به اشتراک گذاشتن دانش موجود و هم از طریق جذب دانش از خارج سازمان تأکید می‌کند.

قابلیت‌ها به‌جای داشتن مهارت‌های مجزا از مجموعه شایستگی‌ها، مهارت‌ها و فنون کاری تشکیل شده است و نقش مهمی را در بهبود کمی و کیفی عملکرد از طریق انجام دادن فعالیت‌های مختلف سازمان یافته ایفا می‌کند. (Hamel, 2004) برای مثال تحقیق اخیر در صنعت داروسازی نشان داد که موفقیت شرکت‌ها در معرفی داروهای جدید به بازار نه تنها به دانش مهارت‌های فنی و تخصصی ویژه بستگی دارد، بلکه همچنین بر تسهیل شرکت در ترکیب قابلیت‌هایی نظیر پژوهش و بازاریابی وابسته است، فرایندهای کار و طراحی محصول سازمانی، سازمان‌ها را برای رشد، به اشتراک گذاشتن اطلاعات، ترکیب دانش از رشته‌های مختلف و نیز کارکرد های کشف توسعه و تجاری سازی داروی جدید توانمند می‌سازد. به‌رغم توجه سازمان‌ها و دانشگاهیان به موضوع مدیریت دانش، رشد مستمر دانشی، اهرمی کردن آن و استفاده از آن برای بهبود عملکرد سازمان به یک چالش اساسی تبدیل شده است.

دلیل این امر آن است که مدیریت دانش جدا از مدیریت سازمان عمل می‌کند. در واقع، اغلب گروه‌های خاصی با مدیریت دانش کار می‌کنند. اکثر متون مدیریت دانش با برنامه‌ها و موضوع‌های مدیریت دانش خاص مرتبط است؛ نظیر حافظه سازمان، انتقال دانش، زیر ساخت فن‌آوری برای به اشتراک گذاشتن دانش، ایجاد شبکه‌های اجتماعی که دانش را پرورش می‌دهد، توسعه مهارت‌های ارتباطی برای فعالیت مؤثر در خارج از مرزهای سازمان و توسعه یک راهبرد دانش (Zake, 2000). موفقیت اینگونه رویکردهای مدیریت دانش به محیط حمایتی از آن بستگی دارد (Davenport, 2003). اغلب چنین محیطی وجود ندارد، به دلیل این‌که سازمان‌ها بر الزامات عملکرد جاری خود تمرکز دارند و بر پشتیبانی از قابلیت‌های فعلی طراحی شده‌اند به جای اینکه بر رشد و اهرمی کردن قابلیت‌های خلق دانش همچون یک شایستگی اصلی متمرکز شوند. برنامه‌های مدیریت دانش اغلب به عنوان هزینه‌های اضافی در فرایند سازمان دیده شده‌اند.

به دلیل اینکه قابلیت‌ها در ویژگی‌های ساختار و فرایند کاری سازمان عینیت می‌یابد، افزایش توانایی سازمان از طریق برنامه‌های کوتاه مدت و فوری تحقق می‌یابد. نتیجه یک بررسی دانش در شرکت‌های توسعه محصول جدید نشان داد که پیامدهای دانش شرکت - محصولات و خدمات نو آورانه و فرایندهای بهبود یافته - با چهار فرایند اصلی دانش مرتبط هستند که در سازمان‌ها انجام می‌شود (Mohrman, 2003): توجه اعضای سازمان بر عملکرد کلی سیستم، پویایی دانش در فرایند های

کاری استاندارد که منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود، به اشتراک گذاشتن و ترکیب دانش در میان سازمان‌ها و یادگیری تجربی یا سعی در ارائه رویکردها و یادگیری جدید از اینگونه نوآوری‌ها. سازمان مرکزی و ویژگی‌های طراحی مشاغل، برنامه‌های ویژه مدیریت دانش محسوب نمی‌شود و ایجاد پویایی‌هایی در به اشتراک گذاشتن دانش، ترکیب دانش که اینها چهارفرایند اصلی را پشتیبانی می‌کنند و منجر به نوآوری و بهبود فرایند کاری می‌شود.

سرمایه انسانی و اجتماعی عناصر اصلی دانش اثر بخش هستند. رهبران امروزی دانش با یک چالش اساسی مواجه هستند. درحالی که آنها به کارکنان دانشی برای ارزش آفرینی از طریق به‌کارگیری و رشد دانش وابسته‌اند. اینگونه کارکنان نسبت به گذشته، تحرک و جابه‌جایی بیشتری دارند و تعهد و وفاداری‌شان به سازمان کاهش یافته است. برخلاف سرمایه‌گذاری‌های دیگر شرکت نظیر افزایش سرمایه، تکنولوژی اطلاعاتی یا شناساندن نام تجاری شرکت، کارکنان دانشی در هر زمان می‌توانند سازمان را ترک کرده و دانش و ارتباطات شبکه اجتماعی خود را به همراه خود ببرند. اگر سازمان به دلیل ترس از دادن سرمایه خود، در زمینه بهبود سرمایه انسانی و اجتماعی سرمایه‌گذاری نکنند، با خطراتی در حفظ و بهبود قابلیت‌های مبتنی بر دانش خود مواجه خواهد شد. این مشکل وجود دارد به دلیل اینکه منابع کمیاب در اقتصاد دانشی، استعداد و افراد مستعد است. در اقتصاد امروزی، کارکنان دانشی نمی‌دانند که مهارت‌ها و دانش‌شان در بازار نیروی کار خریدار دارد و آنها بر کارکردن در محیطی که مهارت‌های آنها را توسعه دهد، متمرکز هستند. آنها فعالانه برای ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای خود تلاش می‌کنند که ارتباطات ارزشمندی را برای موفقیت مبتنی بر دانش فراهم می‌کند ضمن اینکه از فرصت‌های کارراه شغلی و تغییرات مشاغل مطلع هستند. درحالی که سازمان‌ها نسبت به توسعه و به‌کارگیری مؤثر شایستگی خود برای بهبود عملکرد مشغول هستند، کارکنان به استفاده از دانش خود برای دستیابی به اهداف شخصی‌شان تلاش می‌کنند.

باوجود این تنش‌ها، سازماندهی مؤثر و مدیریت کارکنان دانشی، به‌خصوص افزایش قابلیت‌های دانشی نقش مهمی را در موفقیت مؤسسات دانشی ایفاء می‌کند (Quinn, 2006). در هر زمانی، شرکت‌ها موفقیت‌هایی را از طریق نیروی کار خود و تولید دانش کاربردی کسب می‌کنند. سازمان‌ها با چالش‌های زیادی در زمینه سرمایه انسانی مواجه هستند: به‌کارگیری کارکنان دانشی و استفاده مؤثر از آنها برای تحقق مأموریت‌ها و اهداف خود، افزایش سرمایه انسانی از طریق مشارکت دادن کارکنان در امور سازمان، کسب دانش جدید مورد نیاز، رشد مستمر سرمایه انسانی از طریق توسعه تجربه‌ها و ابزارهای پیشرفته و فرایندهای کاری که در اختیار کارکنان دانشی قرار گرفته است و نیز سرمایه انسانی از طریق سازگاری بین اهداف شخصی افراد مستعد و نیازهای سازمان حفظ می‌شود.

تحقق مشخصه‌های سازمان دانشی مستلزم آن است که متخصصان بهبود سازمان به ماورای مسائلی نظیر مهارت‌های بین شخصی، تیم‌سازی، یکپارچه سازی کار و تغییر قابلیت‌های سازمان بپردازند. آنها می‌باید سازمان‌های تجاری را برحسب فرایندهای اصلی دانش و تخصص درک

می‌شود. آنچه مؤثر است، این است که تفسیرها و فهم آنها از مسائل سازمانی بازنگری می‌شود و کارکنان دانشی، دانش ضمنی را از طریق دانش رسمی خود توسعه می‌دهند. این ترکیب دانش رسمی دانشگاهی، دانش مبتنی بر تجربه شخصی و سازمانی، قابلیت‌های سازمان را افزایش داده و مبنای دانش سازمان را تشکیل می‌دهد.

اگرچه سازمان‌ها از طریق سازماندهی کار که منجر به فرایندهای کاری در داخل مشاغل و مسئولیت‌های فردی می‌شود، از یکدیگر متمایز هستند، اما سازمان‌های دانشی از شیوه‌های کاری گروهی از کارکنان دانشی برای تحقق اهداف سازمان استفاده می‌کنند. ترکیب دانش کارکنان و دانش سازمان منجر به ارزش‌آفرینی زیاد از دانش می‌شود. همکاری در سازمان، به اشتراک گذاشتن جنبه‌های صریح و ضمنی دانش را تسهیل می‌کند و شیوه‌های کاری نوین را توسعه می‌دهد که بخشی از قابلیت توسعه یافته سازمان قلمداد می‌شود. از طریق گفت و گو با مهندسان، افراد از مسائل کاری آگاهی می‌یابند. یک حسابدار از طریق دانش ضمنی و صریح می‌تواند به درجه بالایی از خبرگی دست پیدا کند. خلق دانش در سازمان به عنوان چرخه‌ای از فعالیت است که در آن افراد، دانش ضمنی را به دانش صریح تبدیل می‌کنند و آن را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. جمع‌آوری دانش ضمنی و فرایند به اشتراک گذاشتن آن، بخشی از فرایند کاری سازمان‌های دانشی محسوب می‌شود. دانش افراد با دانش سازمانی ترکیب می‌شود تا دانش جدیدی را به وجود آورد؛ همان طوری که تیم‌های کاری در خصوص حل مسائل با سایر تیم‌ها و واحدهای سازمانی همفکری و تبادل نظر می‌کنند و در نهایت گزینه‌های مختلف را بررسی و از بین آنها بهترین گزینه را برای حل مشکل انتخاب و اجرا می‌کنند. بنا بر این دانش موجود در سازمان می‌باید در سرتاسر سطوح سازمانی به شکل شیوه‌ها و چارچوب‌های جدید به اشتراک گذاشته شود. در دنیای امروزی، بیشتر مسائل و در نتیجه خلق دانش و نوآوری و به‌کارگیری مؤثر آن برای بهبود عملکرد و بهره‌وری اتفاق می‌افتد و در این میان رشته‌های تخصصی مختلف، نقش مهمی را در تقویت پایگاه‌های دانش و کاربردی کردن آن برعهده دارند. به‌عنوان یک نتیجه، عملی کردن دانش یکسری فرایند کاری را به دنبال دارد که نتیجه آن اجرای اصول و شیوه‌های مختلف از رشته‌های تخصصی است. برای مثال، استفاده از قابلیت مدلسازی و شبیه‌سازی برای افزایش سرعت اکتشاف از چاه‌های نفت و مدیریت مؤثر بودجه کشور، مستلزم دانشی عمیق و اساسی در باره آنچه که الگوبرداری شده است، می‌باشد (یعنی در باره زمین‌شناسی، پتروشیمی، اقتصاد و امور مالی). دانش ریاضی برای ساختن الگوریتم‌هایی، به‌منظور استقرار مدل‌ها و تحلیل آن و نیز دانش رایانه برای ساختن برنامه‌های نرم‌افزار، می‌تواند مزیت قابلیت‌های محاسبه در مقیاس وسیع را به‌دست آورد. اینگونه دانش پایه، در عمل می‌باید با یکدیگر در یک رویکرد مؤثر مدلسازی، ترکیب شوند. همکاری همه‌جانبه در سازمان برای حل مسائل مشترک و خلق دانش، به‌منظور ارزش‌آفرینی از دانش، نقش محوری دارد (Boland, 2005). گسترش همکاری برای حل مسائل مشترک بین واحدهای سازمانی به منظور پاسخگویی سریع به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان ضروری است.

کنند که مبنای قابلیت‌های سازمان و توسعه شیوه‌های نوین کاری قرار می‌گیرد و این امر ارزش ستاده‌های سازمان از دانش را بهینه می‌کند. این مقاله، نحوه طراحی سازمان و کار را بر مبنای دانش برای کسب مزیت رقابتی تشریح می‌کند و تأکید دارد بر اینکه مدیریت دانش می‌باید معیار اصلی طراحی سازمان در تمامی سطوح آن و نه برخی برنامه‌های خاص باشد. این موضوع چشم‌اندازی بر دانش و فرایندهای دانش جهت سازماندهی کار و طراحی سازمان ارائه می‌کند.

## دانش در عمل

با چشم‌اندازی که بر ارتباطی و محیطی بودن دانش تأکید می‌کند، شروع کردیم. افراد دانش را از طریق تعامل در یک محیط اجتماعی نظیر دانش مرتبط کاری و تأثیر آن بر رفتار، ادراکات و فهم انسان‌ها کسب می‌کنند (Berger, 2006). دانش به عنوان «اطلاعات ترکیب یافته با تجربه، محیط، تفسیر و بازخورد» تعریف شده است. دانشی که در یک سازمان وجود دارد نه تنها از آموزش رسمی و یادگیری کارکنان نشأت گرفته است، بلکه از طریق به‌کارگیری آن در عمل و تأثیر آن بر محیط که کار در آن انجام می‌شود، ناشی شده است؛ همان طوری که کارکنان تجربه‌های خود را به‌طور فردی و جمعی تفسیر و نیز معانی را از اینگونه تجربه‌ها استخراج می‌کنند، رشد می‌کند. مفهوم سازی فرایندی است که در آن معانی به یکسری تجربه‌ها، داده‌ها، اطلاعات، دیدگاه‌ها و بینش‌ها ربط داده شده است. بنابراین مفهوم سازی در تسهیل یادگیری فردی، جمعی و خلق دانش جدید بسیار مؤثر است.

به دلیل اینکه کارکنان نقش فعالی را در مفهوم سازی فرایند خلق و استفاده از دانش بر عهده دارند، رویکرد مدیریت دانش سازمان نمی‌تواند از مدیریت فرایند‌های کاری و عملیاتی آن جدا شود. درک دانش، هم فکری و هم تجربی است. اگرچه دانش صریح ممکن است به شکل رویه‌ها، فرایند‌های سیستماتیک، چارچوب و دستورالعمل‌های کاری ارائه شود، اما در استفاده از آن دارای ابعاد ضمنی و مبهمی است (Polanyi, 2000). ضرورتی ندارد که دانش رسمی به‌طور مستقیم به‌کار گرفته شود، بلکه ما نحوه عمل را از طریق آن یاد می‌گیریم. نظریه پردازان یادگیری مبتنی بر عمل، یادگیری را به‌عنوان شرایطی توصیف می‌کنند که یادگیری و انجام کار نمی‌تواند جدا از هم باشند. زمانی که دانش در باورها و تعهدات افراد عین می‌شود، می‌تواند منشأ اثر زیادی در به‌کارگیری اطلاعات در تولید دانش داشته باشد و این امر از طریق مشارکت فعال در خلق آن یا از طریق مفهوم سازی جمعی و یادگیری تجربی امکان‌پذیر است (Orlikowski, 2001). در غیر این صورت، سازمان‌های دانشی بردانش تخصصی وابسته می‌شوند که آموزش رسمی، آن را ارائه می‌دهد. برای مثال، دانشمندان، مهندسان، حسابداران شاغل در سازمان‌ها، محتوا و شیوه‌های تخصصی مربوط به رشته خود را از طریق گذراندن دوره‌های آموزشی در دانشگاه‌ها به‌دست می‌آورند. این دانش مبتنی بر رشته، نقش مهمی را در تحلیل علمی مسائل سازمانی و ارائه راهکارها برای برطرف کردن آنها برعهده دارد. اما از طریق درک مسائل خاص و کسب اطلاعات از محیط پیرامونی، اقداماتی انجام



فردی و جمعی کارکنان خود برای تولید دانش وابسته است تا به‌طور مستمر فرایندهای کاری را با دانش جدید غنی و بروز کند. سازمان‌ها می‌باید این چرخه مستمر پیشرفت دانش سازمانی را بی وقفه و با سرعت توسعه دهند.

### طراحی برای رهبری دانش

با وجود نقش محوری دانش در اقتصاد امروزی رابطه آن با قابلیت‌ها و عملکرد سازمان بیانگر این واقعیت است که دانش در عمل از طریق فرایندهای اجتماعی توسعه یافته است. به وضوح ظرفیت ارتقای سطح دانش می‌باید معیاری اصلی برای طراحی سازمان و نیز کار در نظر گرفته شود. رویکردهای افزایش دانش در بالا بردن اثر بخشی سازمان می‌باید محور اصلی بهبود سازمان باشد. سازماندهی برای رقابت با دانش، ساختارهای جدید سازمانی را ارائه نمی‌کند، بلکه آن ابزار بررسی سازمان از طریق دانش و طراحی سازمان است، به‌طوری که هر مشخصه آن از کارکردهای سازمان به مثابه خلق دانش و سیستم اهرمی کردن دانش حمایت می‌کند.

کاربرد دانش برای انجام وظایف به‌طور مؤثر و کارآمد و نیز خلق دانش از اهمیت زیادی برای مدیران و طراحان سازمان‌ها برخوردار است. پیامدهای دانش نظیر نوآوری‌ها و فرایندهای پیشرفته کاری با عملکرد سازمان مرتبط است و از طریق فرایند تولید دانش در سازمان به‌دست می‌آید. چهار فرایند دانش، نقش حیاتی را در بهبود عملکرد سازمان برعهده دارند و معیار طراحی سازمان محسوب می‌شوند (معیار ۱ تا ۴ در جدول ۱/۱ را ببینید). معیار ۵ و ۶ در جدول ۱/۱ الزامات سرمایه انسانی و اجتماعی را نشان می‌دهد که از فرایندهای مؤثر تولید دانش ناشی می‌شوند. بنا براین

راه‌حل‌های یکپارچه، میزان وابستگی را در سیستم دانش افزایش می‌دهد. مفهوم سازی مشترک و ترکیب دانش از طریق به اشتراک گذاشتن دانش در درون و بین تیم‌های کاری و نیز از طریق تخریب سازنده و نیز به‌دست آوردن چشم انداز متقابل، اتفاق می‌افتد و این امر زمانی رخ می‌دهد که افراد با دانش‌های مختلف، برای حل مسائل یا خلق یک رویکرد نوین با یکدیگر همکاری می‌کنند. در دنیای امروزی، تشکلهای و روابط کاری عملگرا در سرتاسر مرزهای سازمان گسترش یافته و یک حلقه اتصال حیاتی بین سازمان و تغییرات نو ظهور خارج سازمان به‌وجود آمده است.

سازمان‌ها، سیستم‌های پیچیده‌ای هستند که با به‌کارگیری شیوه‌های چندگانه عمل، شیوه‌های مختلف حل مشکل و واحدهای گوناگون کاری، به‌طور سلسله مراتبی دارای سیستم‌های فرعی هستند. تقسیم کار به ایجاد یک سیستم پیچیده فنی نیاز دارد یا ارائه خدمات پیچیده مستلزم ایجاد سیستمی متشکل از واحدهای کاری به هم وابسته است. برای مثال، در توسعه محصول جدید شرکت، یک اقدام کلی مستلزم به‌کارگیری دانش پایه‌ای مختلفی است تا خواسته‌ها و نیازهای مشتریان را برآورده سازد. در این ارتباط چهار اقدام فرعی مرتبط به هم وجود دارد که از طریق مجموعه مسائلی که حل آنها هستند، مشخص شده است:

- اقدام استراتژیک که ارزش آفرینی کلی شرکت و تبدیل آن به راهبردها، استانداردها و تصمیمات سرمایه‌گذاری برای اطمینان از ماندگاری بلند مدت، مرتبط است و مطابقت تکنولوژی و نیازهای مشتری در تولید و تحویل محصولات و خدمات را مورد توجه قرار می‌دهد.

- اقدام مدیریت کسب و کار که در تخصیص منابع، سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها و تولید در محصولات مختلف دخالت دارد تا سازمان بتواند مزیت رقابتی را کسب و حفظ کند و سود بیشتری را از بازار محصول به‌دست بیاورد.

- اقدام مدیریت شایستگی که اطمینان می‌دهد شرکت تخصص و توانایی‌های لازم را برای اجرای راهبرد دارد.

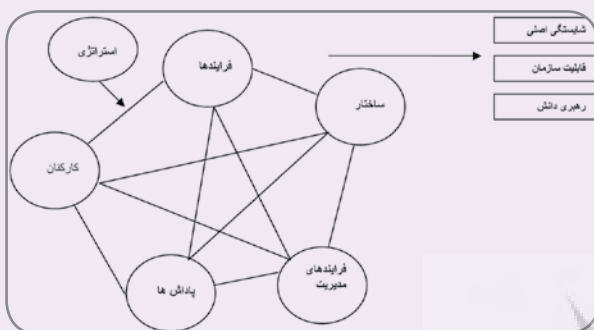
این چهار اقدام، بسیار مرتبط به هم هستند. آنها شرایط کاری مورد نیاز را برای یکدیگر فراهم می‌کنند و درک و دانش مشترکی را به‌دست می‌آورند تا از طریق راهبردهای شرکت و قابلیت‌های آن تحقق یابد.

درک مشترک به شکل استانداردهای منظم و سازماندهی وسیع نظیر راهبردها، اهداف و فرایندها، بین اقدامات مختلف سازمان هماهنگی‌هایی را به‌وجود می‌آورد که لازم است توجه بیشتری به معنای هر یک از آنها و عملی کردن آن شود. اینها ممکن است با کارکنان از طریق فرایند رسمی منابع انسانی نظیر آموزش و توسعه و نیز فرایندهای رسمی مدیریت نظیر برنامه ریزی استراتژیک و هدفگذاری به اشتراک گذاشته شود. هنوز هم رتبه کاری و همکاری شخص به شخص، دانش سازمانی را غنی و دانش را بروز می‌کند و چارچوب‌های کاری و درک مشترکی از آنچه که سازمان یادگرفته است، ارائه می‌دهد. سازمان دانشی برای تولید و اهرمی کردن دانش از درون سازمان طراحی شود تا از طریق دانش بتوان اقدام جمعی کارکنان را هدایت کرد. همچنین برای کارکنان دانشی، به‌کارگیری دانش رسمی آنها و فرایندهای ویژه سازمان کافی نیست. سازمان به یادگیری

هریک از عناصر نشان داده شده بررسی مدل ستاره ای، بر ظرفیت دانش تأثیر می‌گذارد. ویژگی‌های طراحی ممکن است از پیوستگی یا گسستگی دانش، تمرکز کارکنان بر جنبه‌های محدود سیستم یا جنبه‌های گسترده آن، ساختن سرمایه انسانی و اجتماعی یا محدودسازی اینها و نیز توسعه فرایندهای دانش یا محدود کردن اینها ناشی شود. هر یک از عناصر مدل ستاره‌ای از جنبه نقشی که هر کدام از آنها در افزایش قابلیت‌های رهبری دانش برعهده دارند، مورد بحث قرار گرفته است.

سازمان‌ها باید برای دستیابی به رشد، توسعه و حفظ سرمایه انسانی تلاش کنند و سطح تخصصی کارکنان دانشی را بروز دهند و نیز از طریق توانمند سازی شبکه‌های کاری داخلی و خارجی که دسترسی به دانش و همکاران مورد نیاز را تسهیل می‌کند، سرمایه اجتماعی را بهبود و افزایش می‌دهند، از این‌رو ویژگی‌های طراحی می‌تواند برحسب رشد اینگونه معیارها ارزیابی شود.

### جدول ۱/۱: معیار طراحی مرتبط با ظرفیت‌های دانشی سازمان



- آیا طراحی سازمانی، فرایندهای دانش را گسترش می‌دهد؟
- ۱- توجه به عملکرد کلی سیستم، به طوری که هر فرد واحد سازمانی، وظایف محوله خود را متناسب با راهبردها و مأموریت‌های کلی سازمان انجام دهد.
  - ۲- قرارداد مستمر دانش جدید در داخل فرایندها و چارچوب‌های کاری مشترک، تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی
  - ۳- تسهیم و ترکیب دانش با همکاران هم در داخل و در سراسر مرزهای سازمانی
  - ۴- یادگیری تجربی یا یادگیری از رویکردهای جدید
- آیا طراحی، جریان‌ها و ذخایر دانش مورد نیاز را برای رهبری رقابت در قلمرو انتخاب شده، پرورش می‌دهد؟
- از طریق:
- ۵- ساختن سرمایه انسانی
  - ۶- ساختن سرمایه اجتماعی

شکل ۱/۱ راهبرد و طراحی

#### راهبرد:

راهبردهای سازمان مهم‌ترین چارچوب‌هایی است که درک مشتری را در بین اعضای سازمان ایجاد می‌کند. آن اعضای سازمانی را وادار می‌کند تا برای کسب رهبری رقابتی تلاش کنند و عملکردهای مطلوبی را ارائه دهند و مشکلات پیش روی اجرای راهبرد باید به‌طور مستمر با دانش جدید در ارتباط باشند. راهبرد باید قابلیت‌های جدید مورد نیاز را شناسایی کند و با شناسایی بازارهای جدید و تحقق اهداف مربوطه متوقف نمی‌شود، بلکه به‌طور مستمر قابلیت‌های سازمان را برای برآورده کردن نیازهای مشتریان و کسب مزیت رقابتی و حفظ آن افزایش می‌دهد تا بتواند سازمان را در تحقق اهداف مالی و کسب سهم بیشتری از بازار، کمک کند. راهبرد باید دانش مهم و استراتژیک را شناسایی کند، شامل دانشی که سازمان برای کسب و حفظ قابلیت رهبری صنعت به آن نیاز دارد و

شکل ۱/۱ سازگاری مدل ستاره ای طراحی سازمان، جی‌گالبرایت (۱۹۹۴) را ارائه می‌دهد. این چارچوب طراحی بیان می‌کند که سازمان سیستم پیچیده‌ای است و اینکه طراحی ظرفیت‌های سازمان را برای کسب نتایج مطلوب مشخص می‌کند. راهبرد سازمان، عامل اصلی در تصمیمات طراحی محسوب می‌شود، به دلیل اینکه راهبرد، شایستگی‌ها و ظرفیت‌های مورد نیاز را مشخص می‌کند و اینکه چطور آنها برای موفقیت در بازار، رشد و تکامل داده شوند و همین‌طور سازمان چگونه بهترین شرایط کاری را برای ارائه عملکرد مؤثر فراهم کند. در این شکل، ظرفیت دانش به‌عنوان پیامد طراحی معرفی شده است با استدلال براینکه ظرفیت دانش سازمان یک عامل رقابتی مهم در اقتصاد امروزی است. طراحی



باید به عنوان مبنایی برای اهداف دانش در زمینه‌هایی که سازمان تمایل به کسب رهبری دانشی را دارد، عمل کند. (Zack, 2000). برای مثال، در یک بیمارستان، سیستم بیمارستان ممکن است راهبرد حفظ رهبری جهانی را در زمینه معالجه پیشرفته بیماران از طریق خلق و نوآوری دانش در بین سیستم‌های بیمارستانی جهان ایفاء کند. همچنین راهبرد آن ممکن است شامل حفظ جایگاه و شایستگی‌های حرفه‌ای معالجه بیماران در زمینه‌های مختلف باشد. اگرچه برای به دست آوردن نقش رهبری در خلق دانش در این زمینه سرمایه گذاری نمی‌شود.

راهبردهای دانش، چارچوب‌هایی را برای تصمیم‌گیری در هر یک از ویژگی‌های طراحی ستاره فراهم می‌کند. سازمان باید به منظور ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا و قیمت مناسب، بسترهای لازم را برای تولید و به کارگیری دانش فراهم و از دانش به عنوان ابزاری مفید برای حل مشکلات بازار استفاده کند. دو عنصر بعدی طراحی ستاره‌ای به خصوص در این رابطه بسیار مهم هستند.

### فرایندهای کار:

راهبرد سازمان مشخص می‌کند که فرایندهای کار برای سازمان‌ها و استانداردهای عملکرد برای اینگونه فرایندها بسیار مهم هستند. برای مثال، یک راهبرد که بازار خدمات مالی را به مصرف‌کنندگان اصلی و مشتریان مؤسسات بزرگ دولتی بخش‌بندی می‌کند، حداقل به دو نوع مختلف از فرایندهای خدمات رسانی نیاز دارد. یکی از اینها بر هزینه پایین، خدمات رسانی کارآمد و فراهم ساختن اطلاعات شفاف- که مشتریان را در انتخاب کردن بین محصولات استاندارد کمک کند- تأکید دارد. دیگری، فراهم سازی سیستم یکپارچه محصولات و خدمات که نیازهای متنوع مشتریان را برآورده کند، تأکید دارد. همچنین بر روابط و درک نیازهای مشتری و خواسته‌های آن تأکید می‌کند. فرایندهای کاری خدمات رسانی در این دو بخش کاملاً متفاوت از یکدیگر هستند. همانطوری که سازمان از راهبرد تأکید بر محصولات یا خدمات بر راه حل‌ها و فرایندهای یکپارچه منتقل می‌شود.

دانش سازمان در فرایندهای کاری مورد استفاده قرار می‌گیرد و یکی از مهم‌ترین عناصر طراحی برای حمایت از یک راهبرد دانش، انتخاب و استفاده از فرایندهای نظام‌مند است. اینگونه رویکردهای شفاف و منطقی از طریق فن آوری اطلاعات تسهیل شده است تا مسئله فرایندهای عملیاتی، هدایت پروژه‌ها، تصمیم‌گیری، یادگیری در حین عمل حل شود. آنها در میان چارچوب‌های اصلی سازمان هستند که به درک مشترک و هدایت عملکرد منسجم منجر می‌شود. فرایندهای کاری باید برای به اشتراک گذاشتن دانش طراحی شوند تا وظایف محوله سازمانی به نحو مطلوب و کارآ انجام شود، مسائل کاری حل شود، دانش ضمنی و تجربی کارکنان از طریق مستندسازی، تبدیل به دانش صریح شود و دانش سازمانی در بین اعضای شاغل در فرایند کاری، به اشتراک گذاشته شود.

اینگونه رویکردهای مدیریت دانش باید به عنوان مرحله‌ای در فرایندهای کاری به جای مجموعه جدا از فعالیت‌ها نگریسته شود. فرایندهای کار در

مفهوم اصلی‌شان، خود اصلاح هستند. به کارگیری دانش در فرایندهای انجام کار موجب اشاعه یادگیری در سازمان می‌شود و استاندارد کاری جدیدی را خلق و به کار می‌گیرد و نیز منجر به انعطاف پذیری دانش در هدایت کارکنان می‌شود.

انعطاف پذیری در فرایندها، موجب رویکردها و یادگیری جدیدی می‌شود و این امر منبع تولید دانش جدید و نوآوری هستند. فرایندهای نظام‌مند نه تنها روشی برای اهرمی کردن دانش فرایند کاری و ایجاد حافظه سازمانی نیستند، بلکه مبنایی برای نوآوری فرایند محسوب نمی‌شوند. چنین فرایندهایی، ارتباطات و هماهنگی را در داخل و خارج از مرزهای سازمان در دسترسی به دانش و بهبود و پیشرفت تسهیل می‌کند. (Cross&Baird, 2000).

دانش فرایندهای کار با شیوه‌های مورد استفاده کارکنان به خصوص در انواع مختلف فن‌آوری‌های اطلاعاتی مرتبط است. دانش در داخل اینگونه شیوه‌های کاری ساخته می‌شود که در نتیجه، بهره‌وری کارکنان دانشی را افزایش می‌دهد. توسعه انواع مختلف فرایندهای کاری از طریق فن‌آوری اطلاعاتی تقویت خواهد شد که جنبه اصلی طراحی فرایندهای کار دانشی محسوب می‌شود، اینگونه ابزارها، نقش مهمی را در سیستم دانش از طریق تسهیل فرایندهای اصلی دانش و فراهم کردن اطلاعات و دانش انجام کار، ایفاء می‌کند. همچنین آنها موجب بهبود و حمایت از سرمایه انسانی می‌شوند که به عنوان بخشی از مردم، در بخش طراحی ستاره بحث خواهد شد.

### ساختار:

چالش ساختاری آن است که دانش به آسانی انتقال می‌یابد و فرایندهای کار به راحتی در درون مرزهای سازمان نسبت به خارج از آن، هماهنگ شده است. اساسی‌ترین تصمیم ساختاری برای یک سازمان آن است که آنچه را که واحدهای اصلی سازمان باید برای بهبود عملکرد فرایندهای کاری استراتژیک انجام دهند، دانش و قابلیت‌های خود را به صورت راهبردی و عملیاتی ارتقا دهند. سازمان‌های تولیدی که به دانش پیشرفته در رشته‌های فنی نیاز دارند ممکن است با شیوه‌های فنی به عنوان واحدهای اصلی برای تسهیل پیشرفت دانش حیاتی اینها سازماندهی شوند و بعد از آن بر توسعه دانش میان رشته‌ای نظیر قابلیت‌های انسجام یا نوآوری از طریق برقراری ارتباطات جانبی، شبکه‌ها و ساختارهای تیمی متمرکز شوند. ساختاردهی بر مبنای دانش و همکاری واحدهای سازمان برای حل مشکل مستلزم آن است که ساختار سازمان همزمان ابعاد چندگانه‌ای را نظیر نظم، مشتری، جغرافیایی، محصول یا خدمت و نیز راه‌حل‌ها را مدنظر قرار دهد (Galbraith, 2000).

فعالیت سازمان در عرصه جهانی، نقش مهمی را در گسترش دانش و میزان انسجام فنی مورد نیاز برای حل مسائل فنی، بازار و کار در دنیای امروزی ایفاء می‌کند (Iansiti, 2002). اکثر سازمان‌ها به رشد دانش پیچیده و چند رشته‌ای نیاز دارند. همان طوری که برای توسعه داروهای جدید، و امکانات تولیدی برای داروهای بیوتکنولوژی مورد نیاز است، باید

مدیریت با مقررات، حکمرانی و انسجام فعالیت‌های سیستم به عنوان کل، مرتبط است. برای رقابت مؤثر در خلق و به‌کارگیری دانش، یک سازمان باید فرایندهای مدیریت را نه تنها به‌عنوان تنظیم ویژگی‌های عملیاتی سیستم بلکه ارتقای دانش آن در نظر بگیرد.

### فرایندهای تنظیم دستورالعمل‌ها:

فرایندهای تنظیم دستورالعمل سازمان (چیزی که از طریق آن راهبرد به اهداف کلی و عینی و نیز فرایندهای بازنگری تبدیل می‌شود) بر حیاتی‌ترین جایی که می‌باید مورد توجه قرار گیرد و اینکه چطور اطلاعات تفسیر شود، متمرکز است. به دلیل اینکه آنها استانداردهای عملکرد را فراهم می‌کنند و مشکلاتی که سازمانی باز بر آن متمرکز شود، مشخص می‌کند. اینگونه فرایندهای تنظیم دستورالعمل، زمینه‌های لازم برای مفهوم‌سازی را فراهم می‌آورد. می‌توان از طریق فرایند تنظیم دستورالعمل، چارچوب عملیاتی مشترک را ایجاد کرد. چارچوبی که راهنمایی‌هایی را برای تفسیر و مفهوم‌سازی محلی ارائه می‌دهد که به عنوان یک بخش طبیعی انجام کار اتفاق می‌افتد. تعیین اهداف در سازمان، به اشتراک گذاشتن دانش و حل جمعی مشکل را تسهیل می‌کند به شرط این که چارچوب اهداف به‌طور آزادانه به اشتراک گذاشته شود و اینکه اهداف جمعی، کارجمعی را هدایت کند.

نلستی و دیگران (۱۹۹۸) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که تعیین اهداف و مسائل به بهبود عملکرد و کارایی واحدهای سازمانی در کارهای تولیدی کمک می‌کند که این امر از طریق تقویت به اشتراک گذاشتن و ترکیب دانش می‌تواند انجام شود. خلق و به‌کارگیری دانش در حل مسائل منجر به ایجاد ظرفیت‌های زیاد برای رشد و توسعه سازمان می‌شود و توانایی جذب دانش از سازمان‌های دیگر و واحدهای سازمانی دیگر می‌تواند تسهیل‌کننده مدیریت دانش قلمداد شود. اینگونه ویژگی‌ها به اشتراک گذاشتن و جذب دانش از جاهای دیگر و نیز به‌کارگیری شیوه‌های نوین را تقویت می‌کند. دانش جدید در زمینه‌های شناخته شده و در فرایند جستجوی نظام‌مند مستلزم ایجاد رویکردهای جدید ساخته است که از تعیین مسائل در سطح وسیع ناشی می‌شود.

### ارتباطات:

ارتباطات فرایند اصلی مدیریت است که هم برای فراهم کردن اطلاعاتی برای انجام دادن مؤثر کارها و هم برای به اشتراک گذاشتن دانش و یکپارچه سازی اهداف مورد نیاز است، است. متون علمی زیادی در ارتباط با فرایند ارتباطات، شبکه‌های ارتباطات و الگوهای مختلف ارتباطات وجود دارد. ارتباطات آزاد نقش مهمی را در به‌کارگیری دانش و اشاعه آن به عنوان یک عنصر مؤثر در پیشبرد اهداف سازمانی ایفاء می‌کند. ارتباطات موجب تسهیل به‌کارگیری کارکنان دانشی از مهارت‌هایشان می‌شود و ابزاری برای تمرکز بر فعالیت‌های عملیاتی و فرایندهای نوآوری و جستجوی شیوه‌های نوین است.

انواع مختلف تیم‌ها طراحی شود تا اعضای آن با تکیه بر دانش خود، فرایندهای پیچیده و منسجم را اجرا و مسائل کاری را حل کنند. برای برخی سازمان‌ها، این دانش چند وظیفه‌ای و چند رشته‌ای، متمایزکننده اصلی استراتژیک محسوب می‌شود و در واحدهای چند وظیفه‌ای، نظیر واحدهای متمرکز بر مشتریان، محصول یا حل مسئله ممکن است واحدهای کسب و کار اصلی سازمان شوند. به‌طور جایگزین، اینگونه وظایف چند کارکردی باید در ساختارهای جانبی انجام شود که بر واحدهای اصلی عملیاتی قرار گرفته‌اند. در ادبیات توسعه محصول جدید براهمیت یکپارچه سازی سازمان از طریق به‌کارگیری یکسری ساختارهای جانبی پویا تأکید شده است که شامل تیم‌های کاری هوشمند، ساختارهای شبه رسمی و نیمه ساختار یافته است. نتایج تحقیقات انجام شده در صنعت داروسازی بر توسعه سریع قابلیت سازمان‌ها از طریق شبکه‌های چند سازمانی تأکید داشت (Powell, 2002). و برای توانایی جهت انتقال سریع اطلاعات در سرتاسر مرزهای سازمان و درمیان رشته‌های علمی، به‌کارگیری چنین سازمان‌هایی توصیه شده است.

در اقتصاد جهانی، ساختارها به لحاظ جغرافیایی پراکنده‌اند و کار به‌طور فزاینده، مجازی شده است و فرایندهای اصلی کار در مکان‌های مختلف انجام می‌شود. ایجاد ساختارهای پویا به همراه ابعاد چندگانه، عنصرساختاری دیگری است که در سیستم‌های کاری امروزی اشاعه یافته‌اند. سیستم IT از عملکرد کاری، انسجام مدیریت و تبادل دانش حمایت می‌کند. در واقع اغلب نویسندگان مدیریت دانش، بر زیرساخت‌های IT و راه‌حلی‌هایی برای مدیریت اثر بخش دانش تأکید دارند و به‌طور همزمان بر طراحی مجدد فرایندهای کاری و سیستم‌های پشتیبان IT برای کسب مزیت رقابتی و به‌کارگیری افراد شایسته و باهوش تأکید دارند. عناصر زیرساخت‌های IT نظیر سازگاری بین سیستم‌های فرعی و جغرافیایی، نحوه باز و بسته بودن سیستم‌ها، نحوه ایجاد روابط دوستانه که موجب دسترسی به منابع مختلف دانش می‌شود، نحوه بهنگام کردن فرایندها، دانش و نحوه انعطاف‌پذیری و سازگاری مدل‌های مختلف توسعه و رشد دانش و اهرمی کردن آن و نیز برعکس آن را مشخص خواهد کرد.

ساختار جانبی به تنهایی در بهبود سیستم دانش ناکافی است. گردهم آوردن افراد در ساختارهای سازمانی، تنها موجب مفهوم سازی برای خلق دانش می‌شود و این کار از طریق آوردن متخصصان مختلف برای نشان دادن موضوع‌های مشترک و حل مسائل جاری انجام می‌شود. مشارکت در ساختارهای چندگانه، رابطه ضعیفی با فرایندها و پیامدهای دانش دارد. بدون فرایندهای کاری مشخص و فرایندهای مدیریتی، افراد برای انجام دادن اثر بخش کارها در درون ساختارهای جانبی با مشکلاتی مواجه می‌شوند.

### فرایندهای مدیریت:

فرایندها، داده‌های سازمان را به محصولات و خدمات تبدیل می‌کنند که در محیط یا سیستم عملیاتی سازمان ارزشگذاری می‌شود. فرایندهای

## تصمیم گیری:

دوره‌های آموزشی انجام می‌شود و از طریق آنچه را که برای سازمان ارزشمند است، قادر به انجام دادن آن باشد. از جنبه‌های مهم در پاداش دهی به کارکنان دانشی، ارزشگذاری میزان مشارکت آنها در تقویت قابلیت‌های دانش سازمانی است که برای کارکنان دانشی حیاتی است تا به دلیل دانشی که آنها دارند، برای تولید دانش جدید، به‌کارگیری مؤثر دانش برای تحقق اهداف و نیز به اشتراک گذاشتن و اهرمی کردن دانش، پاداش داده شوند. ارزش آفرینی از دانش، مستلزم رفتار جمعی است. بنا براین افراد باید براساس حل مسائل کاری یا فنی از طریق تیم و اثر بخشی محصول، خدمت یا راه حل ارائه شده و نه برای عملکرد فردی ارزیابی شوند. پاداش‌ها برای عملکرد جمعی در تیم، واحدکاری یا سطح سازمان نه تنها در مشارکت سازمان یافته مهم است، بلکه تمرکز افراد بر سیستم سازمانی، همکاری جمعی آنها را توسعه داده و این امر منجر به تولید، انتقال و ارزش آفرینی از دانش می‌شود.

پاداش‌دهی به عملکرد هم یک فرایند اصلی کاری و هم یک فرایند اساسی منابع انسانی است. مطالعات در مورد کارکنان دانشی و سایر پژوهشگران نشان داد که به کمک‌های جمعی و فردی کارکنان باید پاداش داده شود. پرداخت بر مبنای عملکرد سازمانی با تعهد سازمانی مرتبط است و وابستگی زیاد سازمان به دانش کارکنانش را منعکس می‌کند و نیز حسی که افراد باید در تسهیم موفقیت‌های سازمان داشته باشند (Finogold, 2002). با وجود رابطه شفاف پاداش‌ها با نگهداری و تعهد کارکنان، عوامل دیگر منابع انسانی به‌طور مساوی در سازمان‌های دانش مهم هستند.

## کارکنان

اصولاً دانش سازمان بر جذب، انگیزش، توسعه و حفظ کارکنان وابسته است که دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای راهبردها و سیاست‌های عملیاتی را به‌طور مؤثر به عنوان یک سیستم دانش دارا هستند. یک عنصر اصلی در برنامه مربوط به کارکنان، توسعه رویکردهایی جهت اطمینان یافتن از اینکه کارکنان، دانش و مهارت‌های خود را بروز کرده و قابلیت لازم را برای ارزش آفرینی و ارائه طرح‌های با ارزش دارا هستند. توسعه و بهنگام کردن مهارت‌های فنی که به حل مسائل چند وظیفه‌ای، میان رشته‌ای و سازمانی کمک می‌کند، در به‌کارگیری مؤثر دانش سازمانی بسیار مهم هستند. یک محیط بسیار پیشرفته، وفاداری و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد کارکنان دانشی معتقدند که تجربه‌های حین خدمت و غیر رسمی، بسیار ارزشمندتر از آموزش و توسعه رسمی هستند. بنا براین بخش زیادی از دانش سازمانی از طریق تجربه‌های کاری و کسب دانش در حین انجام دادن کار صورت می‌گیرد. از این رو طراحان سازمان باید بیشتر در مورد تجربه‌های شغلی فکر کنند و پیشرفت‌ها در مسیر کارراهه شغلی به‌عنوان ابزارهای توسعه دانش در نظر گرفته شود و با انواع مختلف دانش هماهنگ شود که از طریق توالی‌های کاری مختلف توسعه یافته است.

الگوی کارکنان دانشی بر تحلیل پیشرفته، مدلسازی و ابزارهای ارتباطی متکی هستند. کارکنان دانشی، ابزارهای لازم را برای ارزش آفرینی

فرایندهای تصمیم‌گیری کاری مشخص می‌کند که سازمان چگونه با دیگر فرایندهای اصلی مدیریت، یک مجموعه سودآور و با ثبات را تشکیل دهد. این فرایند نحوه توزیع منابع کمیاب در بین بخش‌های مختلف سازمان، کسب جایگاه بالاتر در محیط و استفاده از فرصت‌های بازار و نیز معماری یاطراحی سازمان را شامل می‌شود. اینگونه تصمیمات زمینه‌های لازم را برای کار دانشی فراهم می‌کند که در سازمان انجام می‌شود و منابع را برای انجام دادن کارهای مختلف شامل بسترسازی برای توسعه خلق دانش، اهرمی کردن دانش و نیز رهبری که باید از آن حمایت کند، فراهم می‌کند. برای مثال، تصمیمات سرمایه‌گذاری، وضعیت تأمین مالی و سایر منابع در دسترس را برای ایجاد قابلیت‌های جدید مشخص می‌کند. فرایندهای مدیریت در سازمان دانشی، ماهیت پیچیده و پویای کار و نیز محیط متغیر و پویایی را که سازمان در آن رقابت می‌کند، منعکس می‌کند. اینکه سازمان به دانش مورد نیاز برای هدایت فعالیت‌های یک سازمان پیچیده دسترسی داشته باشد، غیر ممکن شده است. افراد و تیم‌های کاری به‌طور مستمر، وضعیت محیط کاری خود را مفهوم سازی می‌کنند. اقداماتی را که بر مبنای اهداف و راهبردهای سازمان می‌باید انجام شود، مشخص می‌کنند. فرایندهای مدیریت باید از طریق فراهم کردن و تشویق به اشتراک گذاشتن اطلاعات، هدایت وسیع و استانداردها و نیز از طریق تدارکات منابع، شایستگی‌ها و انتظارات برای حمایت و ترغیب همکاری جمعی و خلق دانش، خود مدیریتی در سازمان را تقویت کند. مسائل انگیزشی بسیار به خود مدیریتی مرتبط است.

## پاداش:

متون مدیریت دانش نیاز به هم راستا کردن اقدامات انگیزشی و به‌خصوص پاداش با اهداف مدیریت دانش سازمان را متذکر شده‌اند (Davenport, 2003). پاداش عاملی مؤثر در بهبود دانش افراد و سازمان محسوب می‌شود.

به دلیل اینکه کارکنان دانشی، دانش ارزشمند و استراتژیک را به سازمان منتقل می‌کنند، در اقتصاد دانشی ضروری است که سیستم پاداش سازمان به‌طور صحیح از ارزش‌های انسانی و سرمایه اجتماعی قدردانی کند و چنانچه سیستم پاداش به درستی به‌کار گرفته شود، کارکنان دانشی که ارزش بالایی در بازار کار دارند، سازمان را ترک خواهند کرد. آنها نیاز به شایستگی‌های حرفه‌ای و علمی سازمان را برای تحقق اهداف و راهبردها برآورده می‌کنند و مهارت‌های مبتنی بر سازمان را توسعه می‌دهند و تجربه‌های لازم را کسب می‌کنند. میزان سرمایه انسانی از طریق کارکنان دانشی مبتنی بر آموزش حرفه‌ای و شبکه‌های کاری تخصصی نشان داده می‌شود که این امر به‌وسیله به اشتراک گذاشتن دانش و نیز کسب دانش ضمنی و صریح از طریق تجربه‌های مختلف تقویت می‌شود. همچنین سازمان باید روش‌های نوینی را برای تبیین دانش و مهارت‌های ارزشمند داشته باشد که به‌طور مستقل از سطح، جایگاه و حتی اکتساب از طریق



دارا هستند. ابزارهایی که در برگزیده دانش هستند نقش مهمی در توسعه دانش کارکنان و دانش تیم کاری دارند که این امر موجب افزایش بهره‌وری سازمانی می‌شود. برای مثال، ابزارهای مفیدی برای مدل‌سازی ریسک و تعیین ارزش خالص فعلی، الگوریتم‌های پیچیده ریاضی و آماری ایجاد شده است. مدل‌ها و ابزارهای شبیه‌سازی سه بعدی با دانش پیچیده مهندسی ترکیب شده تا بهره‌وری را افزایش دهد. داشتن فرصت برای بهنگام کردن ابزارها در هویت افراد حرفه‌ای و قابلیت به‌کارگیری کارکنان دانشی بسیار مهم است. همان طوری که چنین ابزارهایی با قابلیت‌های دانشی جمعی سازمان مرتبط است، کارکنان دانشی به ابزارهایشان وابسته‌اند تا توانایی کنترل گروه‌های دانش، تیم‌های کاری و پروژه‌ها از مکان‌های دور و از طریق گروهی از همکاران را داشته باشند. اینگونه ابزارهای حرفه‌ای با قابلیت‌های پیشرفته گروهی ترکیب شده است و این امکان را برای کارکنان دانشی فراهم کرده تا در هر نقطه‌ای از جهان با یکدیگر به‌طور تیمی کار کنند و به دانش منتشرشده دسترسی داشته باشند و نیز در تعاملات و تجربه‌های تولید دانش مشارکت داشته باشند.

مسیرهای کارراهه شغلی و فرصت‌های پیشرفت در مشاغل، عنصر اصلی دیگری از اصول سرمایه‌انسانی در سازمان دانشی است. یافتن راه‌هایی جدید برای توصیف پیشرفت کار راهه شغلی که مشارکت در دانش سیستم را ترغیب می‌کند، ممکن است برای اندازه‌گیری سرمایه انسانی سازمان بسیار مهم باشد. فرصت پیشرفت در کارراهه شغلی با حفظ، نگهداری و تهجد برای کارکنان با سنین مختلف مرتبط است. این چالش‌ها طراحی مسیر کارراهه شغلی را مطرح کرده است. برخی از انواع دانش از طریق پیشرفت در سطوح مدیریتی افزایش نمی‌یابد و مدیران در سطوح مختلف نیاز به توسعه دانش را ضروری می‌دانند که به‌طور طبیعی در سطوح پایین‌تر سازمان ایجاد شده است. این امر در یک تحقیق آزمایشگاهی شرح داده می‌شود که کارکنان تازه از دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند و دانش آنها جدید بوده و با مهارت کسب شده موجود در سازمان، ترکیب یافته بود. چنین کارکنانی، عضو ارشد سازمان یا پست‌های مدیریتی نیستند و در واقع نیازی به مهارت‌های مدیریتی و بین‌شخصی برای پیشرفت سریع ندارند، اما آنها ممکن است در یک تیم مشارکت کنند که اجرای یک پروژه را برعهده دارد و به عنوان یکسری انتظارات ممکن است کارراهه شغلی داشته باشد که در یک توالی سلسله‌مراتبی سنتی امکان تحقق آن وجود ندارد. برعکس، مدیران در سازمان ممکن است نیاز به افزایش درک و استقبال از رویکردهای نوین داشته باشند که توسط این کارکنان دانشی جوان ارائه شده است و ممکن است اینگونه کارکنان خودشان را به‌تدریج تنها احساس کنند، در حالی که ممکن است در محیط کاری محدود و بر استفاده و توسعه دانشی مدیریت به‌طور انحصاری متمرکز شوند. نردبان دوطرفه برای پیشرفت-فنی و مدیریتی-روشی برای پیشرفت در مسیر کارراهه شغلی و ارج نهادن به کارکنان محسوب می‌شود. به‌جای اینکه برسلسله مراتب یکسان مدیریتی تأکید شود، اما حتی نردبان‌های دوگانه برای فراهم کردن الزامات سرمایه‌انسانی به اندازه کافی انعطاف‌پذیر نیست تا بتوان قابلیت‌های مهم دانشی را به‌طور پویا و استراتژیک توسعه داد.

چرخش شغلی کارکنان در واحدهای مختلف سازمان می‌تواند منجر به کسب دانش تجربی و ارتقای سطح دانش کلی سازمان شود. بنابراین سیستم‌های منابع انسانی باید به جای تأکید برسطح سلسله‌مراتب در ارتقای دانش، اکتساب دانش به‌صورت جمعی و آموزش در تیم‌های کاری را در تصمیمات خود لحاظ کنند. دانش شبکه‌ای و چندگانه مبتنی بر تجربه عقلایی کارکنان است که موجب انسجام قابلیت‌ها در مقایسه با مهارت‌های رهبری و مدیریتی کسب شده از طریق پیشرفت در سطوح سلسله‌مراتبی می‌شود. داشتن دانش وسیع و توانایی در طراحی دانش دیگران در شبکه‌های گسترده، بنیان دانش را برای خودمدیریتی و ترکیب دانش فراهم می‌کند.

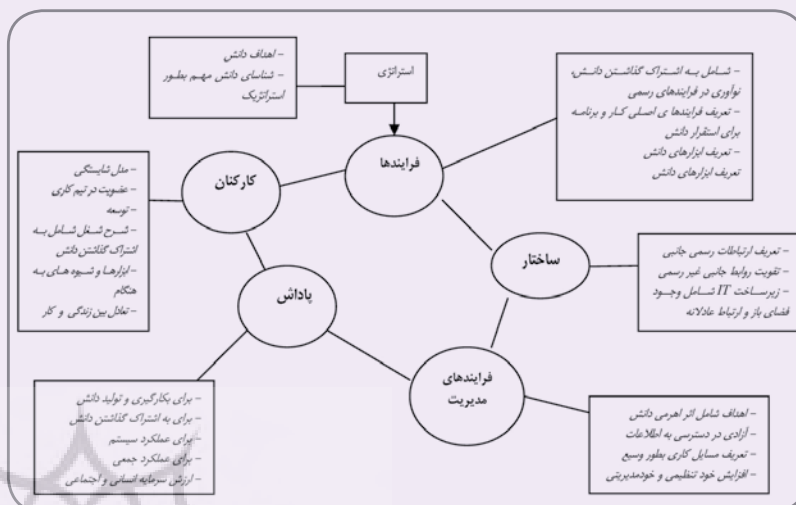
در مطالعات اخیر برای ایجاد تعادل بین کار و زندگی از طریق کارراهه شغلی کارکنان تأکید شده است که این امر با قابلیت‌های دانش سازمان مرتبط است و در صورت استقرار دانش سازمانی، کارکنان نقش بیشتری را در تولید دانش و راهبری امور سازمان ایفا خواهند کرد. در آمریکا و اروپا سیستم‌های اطلاعاتی، نقش مهمی را در اشاعه دانش و بالا بردن سطح آگاهی و دانش کارکنان ایفا می‌کنند. به‌علاوه، کارکنان دانشی درگیر در شبکه‌های وسیع اجتماعی و حرفه‌ای هستند، به‌طوری‌که آنها ارزش دانش خود را بهتر درک می‌کنند و از جایگزین‌های شغل خود آگاهی دارند و خود را توانمند در عرضه مهارت‌هایشان در بازار کار و اشتغال در مشاغل مهم و حساس می‌دانند تا بتوانند پیشرفت‌های شغلی و مزایای شخصی بالاتری را کسب کنند. کارکنان دانشی، کمتر به ماندن در یک شغل ثابت سازمانی علاقه‌مند هستند و برای بروز استعدادها و توانایی‌های بالقوه و به‌کارگیری آن، به‌طور مستمر در جستجوی مشاغل متناسب با توانمندی‌هایشان هستند.

یکی از رویکردهای ایجاد تعادل بین زندگی و کار، پذیرش و به‌کارگیری سیاست‌ها و برنامه‌هایی توسط سازمان‌ها است نظیر کمک به کارکنان در مراقبت از کودکان و سایر خدماتی که در به دست آوردن چنین تعادلی کمک می‌کند و نیز تدوین دستورالعمل‌هایی که مدیران را به احترام گذاشتن بر زمان شخصی کارکنان ترغیب کند. استفاده بهتر از منابع کمیاب نظیر ساعات کاری کارکنان دانشی سازمان، استفاده مؤثر از زمان کارکنان دانشی از طریق شیوه‌هایی نظیر بهبود فرایندها و ابزارهای کاری، ایجاد درک مشترک در سازمان که سطح هماهنگی در سازمان را تسهیل و ارتقا می‌دهد و نیز افزایش توانایی خودمدیریتی، رویکرد دیگری در نشان دادن خواسته کارکنان در تعادل بین کار و زندگی شخصی آنها است.

اینگونه معیارها سعی در ایجاد تعادل از طریق افزایش بهره‌وری و کاهش اتلاف وقت را دارد. در صورتی که سازمان برای توانمندسازی کارکنان به‌منظور افزایش خودمدیریتی، احساس مسئولیت نکند، هدررفتن منابع و کاهش بهره‌وری امری طبیعی خواهد بود. همچنین در فرایندهای سازمان، به‌کارگیری بهینه سرمایه‌انسانی و در نظر گرفتن آن در طراحی ساختار و عناصر سازمان، ضروری است. بنا براین باید سرمایه‌انسانی توسعه داده شود تا کارکنان در حد بالایی در فرایندهای دانش سازمان، مشارکت داده شوند و از استعداد کارکنان دانشی حداکثر استفاده به عمل آید. شکل

۱/۲ جنبه های دانش اصلی مرتبط با هریک از نقاط ستاره را ارائه کرده است.

### شکل ۱/۲: طراحی برای سازمان های دانشی



نوآوری هایی را به وجود می آورند که آینده سازمان را مشخص می کند. در یک مفهوم، آنها احیا کننده و خلق مجدد سازمان هستند و در فرایندهای کاری، نوآوری هایی را ایجاد می کنند. دانشی که ایجاد شده است، باورها و اقدامات آنها را در بر گرفته و در فرایندهای سازمان و شیوه های کاری درونی شده است و به عنوان سکویی برای تولید دانش اضافی در دسترس است.

سازمان ممکن است به عنوان یک تشکل هدایت شده توسط مفهوم مشترک دیده شود که به طور جمعی توسط کارکنان در فرایند انجام کار ایجاد شده است. در واقع فعالیت های گوناگون سازمان بر مبنای اهداف سازمان که در راهبرد آن بیان شده است، انجام می شود و راهبرد مفهوم مشترک را شکل داده که کارکنان را به سوی نتایج مطلوب برای تأمین خواسته ها و نیازهای مشتریان هدایت می کند. همچنین فعالیت های جمعی کارکنان دانشی ناشی از اهداف سازمان و مأموریت های محوله آن است. به همین دلیل، پژوهشگران مدیریت دانش و کارگزاران بهبود سازمان بر نحوه تعریف کار و انجام آن در محیط کاری متمرکز شده اند و کمتر بر برنامه های ویژه تأکید دارند. طراحی کار

### نتیجه گیری

در این مقاله ماهیت سازمان دانشی و فرایندهای دانش تشریح و چارچوبی برای درک نحوه طراحی دانش مؤثر سازمان در عمل ارائه شده است. استدلال شد که رقابت بر دانش به فرایندهای کار و طراحی سازمان که متناسب با راهبرد سازمان باشد، مورد نیاز است. جذب و حفظ افراد مستعد و باهوش کافی نیست، چراکه سازمان ها ممکن است برای استفاده مؤثر و کارآمد از دانش نیروی کار مستعد خود، توانایی و آمادگی لازم را نداشته باشند و توانایی استفاده از افراد با استعداد به نحوه طراحی کار و ساختار سازمانی بستگی دارد که در صورت طراحی مؤثر، ارزش آفرین، به اشتراک گذاشتن دانش و انتقال دانش و برانگیختن کارکنان برای مشارکت مؤثر در سیستم دانش از جمله آثار آن خواهد بود. برنامه های ویژه مدیریت دانش که با فرایندهای کاری سازمان مرتبط نیستند محدودیت هایی را در طراحی و استقرار سازمان دانشی به وجود خواهد آورد. اثر بخشی سیستم دانشی به ایجاد محیط سازمانی بستگی دارد که در آن جمع آوری دانش، خلق دانش جدید و به کارگیری مؤثر دانش برای ارائه محصولات ارزشمند و با کیفیت به مشتریان ترویج می شود.

کارگزاران بهبود سازمان با سازمان هایی کار می کنند که بر مبنای رهبری دانش رقابت می کنند و به دنبال فرصت هایی برای طراحی سیستم های کاری و سازمانی خود به منظور بهبود فرایندهای دانش و نیز تعهد به اشاعه سرمایه انسانی هستند. تعهد کارکنان و عملکرد سازمان دانشی با اثر بخشی سیستم دانش که شامل مشارکت جمعی کارکنان در فرایندهای مفهوم سازی است، مرتبط است و این امر مبنای خلق و استفاده از دانش محسوب می شود. از طریق همکاری در خلق دانش، کارکنان

