



چکیده

در جامعه فراصنعتی امروز، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل گردیده است. با وجود این، سازمانها در پرورش و اداره دانش با چالشهای بی شماری مواجه هستند. از آنجایی که صرفاً قسمتی از دانش به وسیله سازمان و قسمتی دیگر به وسیله افراد درونی می شود لذا نظارت و کنترل بر فعالیتهای دانشی برخلاف فعالیتهای تولیدی دشوار است. این دوگانگی بین دانش شخصی و سازمانی، استراتژی های مدیریتی متفاوتی را در خصوص مدیریت آن می طلبد. هدف این مقاله ارائه چارچوبی در جهت جستجوی اختلافات بین دانش سازمانی و شخصی است و در این راستا مجموعه ای از استراتژی های مدیریتی را برای اداره آنها پیشنهاد می کند. این مقاله همچنین روشهای مورد استفاده یک سازمان در جهت تبدیل دانش شخصی به دانش سازمانی را نیز مورد بحث و بررسی قرار خواهد داد.

استراتژی های مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی

مقدمه

در جامعه فراصنعتی امروزه دانش به یک منبع کلیدی اقتصادی تبدیل گردیده است. (بل ۱۹۷۳). در رویارویی با رقابتهای جهانی و محیطهای پویا به سازمانها توصیه می شود که برای دسترسی به بازارهای جدید و فناوریهای نوین از تخصص و مهارتهای افرادی بسا استعدادهای متنوع بهره گیری کنند. سازمانهای سلسله مراتبی بزرگی که زمانی به لحاظ تسهیلات فیزیکی و زیرساختهای فناوری گسترده خویش رسوخ ناپذیر تلقی می شوند امروزه در پاسخ به بازارهای ناپایدار و نیز برآوردن نیازهای مشتریان، از حیث ارائه سریع کالاها و خدمات، با مشکل مواجه گردیده اند. بنابر نظر مدیران، برای بقا در محیطهای پیچیده و پویا ضروری است که سازمانها از چابکی و انعطاف پذیری لازم برخوردار باشند و نیز در اداره دانش به صورت کارا عمل کنند. مع هذا، اکثر مدیران در درک جنبه های عملی مدیریت دانش با چالشهای زیادی روبرو هستند (دانپورت و همکاران ۱۹۹۶). از آنجایی که به طور سنتی مدیران با منابع فیزیکی و ملموسی کار کرده اند وقوع چنین چالشهای اجتناب ناپذیر است.

بر اساس پیش بینی های بلندمدت و طرحهای آینده در زمینه تولید مدیریت سازمان به تخصیص منابع می پردازد و همچنین، به طور سنتی، هماهنگی فعالیتهای از طریق برنامه ها، رویه ها و قوانین مناسب تسهیل می شود. با وجود این، از آنجایی که نمی توانیم افراد حرفه ای را برای انجام مجموعه های متنوع از فعالیتهای دانشی تحت آموزش قسرا دراد فعالیتهای دانشی را نیز نمی توان به طور منظم و مرتب تجزیه کرد. افراد حرفه ای اغلب در حوزه های محدودی دارای تخصص هستند زیرا که ایجاد و توسعه تخصصی خاص مستلزم صرف سالیهای متمادی همراه با آموزشهای تئوری و عملی است (سایمون ۱۹۷۶). ثانیاً، علی رغم اینکه مدیران روشهایی را به منظور نظارت و کنترل فرایندهای تولیدی دریافته اند با وجود این، هیچگونه روش اثبات شده ای مبنی بر اینکه آنها می توانند از مدیریت دانش استفاده کنند وجود ندارد.

اگرچه مجموعه ای از ادبیات در زمینه دانش سازمانی در حال تکامل است با این حال

اکثر این مطالعات به صورت موردی و ماهیتاً هنجاری است (گاروین ۱۹۹۳). شماری دیگر از این مطالعات مدیریت دانش را به نحوی تعریف می کند که هر فعالیت سازمانی موفقیت آمیز را تحت حوزه و گسترده مدیریت دانش طبقه بندی می کند. (دانپورت و همکاران ۱۹۹۶). با وجود این معتقدیم که این توضیحات ما را به سوی دام حشوگویی سوق می دهد و هیچ رهنمودی را برای مدیران به ارمغان نمی آورد. از این رو، هدف ما توضیح برخی از این ابهامات و ارائه چارچوبی بین دانش شخصی و سازمانی است. استفاده از این چارچوب مدیران را در جهت درک چگونگی مفهوم گریبی و اداره انواع متفاوت دانش یاری می رساند.

تعریف دانش

تعریف دقیق دانش به دلیل ماهیت مبهم و غیر ملموس آن دشوار است. آنچه برای فردی دانش تلقی می شود، ممکن است برای فرد دیگری اطلاعات باشد. بنابراین، به دلیل عدم تضمین کسب بهره وری از دانش آزمون نشده (UNTRIED KNOWLEDGE)، ارزیابی دانش مخاطره آمیز است. به علاوه، اگر دانش نتایج مورد انتظار را فراهم نکند می تواند مسئولیت و پاسخگویی را به همراه داشته باشد. به عنوان مثال، اکثر تکنیک های مدیریتی که هم اکنون به وسیله شرکتهای زیادی استفاده می شوند، در تقابل شدیدی با اصول سنتی مدیریت هستند. این اصول زمانی به عنوان اساس و بنیادی برای افزایش رقابت پذیری شرکتهای تلقی می شدند ولی در محیط کنونی، استفاده از این اصول و روشها دارای مسئولیت و پاسخگویی است و دیگر برای کسب مزایای رقابتی به شرکتهای پیشنهاد نمی شوند. (بییند نوناکو و تاکشی ۱۹۹۵ و پراهالد و هامل ۱۹۹۰).

صرف نظر از مشکلات موجود در تعریف دانش، بسدیهی است که دانش ترکیبی سازمان یافته از ایده ها، قوانین، رویه ها و اطلاعات است. (ماراکاس، ۱۹۹۰، ص ۲۶۴). یعنی صرفاً از طریق سازمان است که اطلاعات حیات می یابد و به دانش تبدیل می شود. (کوئین و همکارانش، ۱۹۹۶) دانش را با هوش و خرد حرفه ای برابر می دانند. بر اساس دیدگاه او دانش سازمانی در بهترین حالت یک استعاره

همان طوری که اشاره شد دانش شخصی و دانش سازمانی از همدیگر متمایز است با وجود این، هنوز به هم وابسته اند. اندازه تعاملات هر فرد با دیگران به فرهنگ سازمانی وابسته است (بات ۱۹۹۹). ما این دیدگاه را از این جهت می پذیریم که در محیط کنونی، افراد در درون سازمانها به منظور حل مشکلات مشتریان نیاز به اخذ تصمیمات سریع دارند. یعنی به جای استفاده از قوانین و مقررات به عنوان شکل هدایت شده سلسله مراتبی حل مسائل، کارکنان مجبور به ارائه راه حلهایی در جهت حل کارای مسائل و مشکلات تجاری هستند. (استاک، ۱۹۹۸).

به عبارت دیگر، در وضعیتهای پیچیده، جایی که وظایف سازمانی به اندازه زیادی به هم وابسته اند و کارکنان نمی توانند سطوح مورد نیاز تخصص را جهت حل مسائل میان رشته ای در اختیار داشته باشند، برای اشتراک دانش و تخصص خود نیاز به مشارکت با دیگران دارند. بسیاری از این نوع وظایف در شرکتهاى حرفه ای اتفاق می افتد، جایی که معمولاً افراد به دلیل پیشینه آموزشی و شغلی خود در حوزه خاصی تخصصی دارند. در شرکتهاى حرفه ای افراد به محض مواجهه با وظایف موجود در حوزه های تخصصی خود، می توانند آن را به آسانی و بدون نیاز به تعامل با دیگران انجام دهند. بسا وجود این، زمانی که ماهیت وظایف پیچیده است و به هماهنگی تخصصها از حوزه های میان رشته های زیادی نیاز دارد، افراد در جهت دستیابی به دانش سازمانی به سطوح بالایی از تعامل با دیگران محتاج هستند.

اگرچه یک سازمان می تواند از تخصصهای فردی در جهت یافتن راه حل مسائل گسترده سازمانی استفاده کند، ولی با این حال نمی تواند ادعایی در خصوص درستی دانش افراد داشته باشد. برعکس، سازمان خودش در برابر تخصصهای تغییرپذیر و خصایص فردی متخصصان آسیب پذیر است. بنابراین، این امکان وجود دارد که حتی پس از به کارگیری شماری از متخصصان هنوز نتواند به طور کامل از پتانسیل آنها در حل مسائل پیچیده و گسترده سازمانی استفاده کند.

مشارکت دانشی برای حل مسائل پیچیده با تجزیه فعالیتهاى دانشی مترادف نیست. اینکه

است، از آنجایی که این سازمان نیست بلکه افراد درون سازمان هستند که دانش را به وجود می آورند. (نانوکا، ۱۹۹۴) دانش را اعتقادات موجه و مشروح تعریف می کند، جایی که اعتقادات برای توجیه منافع شخصی استفاده می شود. این مفهوم دانش با دیدگاه ساختارگرا تناسب دارد. در این دیدگاه، عاملان به وضع و ایجاد واقعیهایی می پردازند که مبتنی بر مدلهای ذهنی آنها بوده و از طریق تفسیرها و گفتمان بین اعضا شکل می گیرد (دروین، ۱۹۹۴). بنابراین، قسمتی از دانش به کالای عمومی تبدیل می گردد که دائماً به وسیله اعضای اجتماعی بررسی و تفسیر می شود (رلین، ۱۹۹۷). با وجود این، قسمتی دیگری از دانش به طور انحصاری در حوزه و تسلط افراد باقی می ماند. این دانش را نمی توان به طور کامل انتقال داد و صرفاً از طریق افراد درک می شود. (پولانی، ۱۹۶۷، نلسون و ویتتر، ۱۹۸۲، نانوکا و تاکشی، ۱۹۹۵)

برای اداره اثربخش دانش، یک شرکت در حد قابل توجهی به ساختار سازمانی سازگار و انعطاف پذیر نیاز دارد. به عنوان مثال پراهالد و هامل (۱۹۹۰) پیشنهاد می کنند که در محیطهای کنونی ضروری است سازمانها بر اساس قابلیتهای اصلی (CORE COMPETENCIES) خود ساختار بندی شوند و این بدین دلیل است که این ساختارها به طور ذاتی پویا و منعطف بوده و می توانند سطوح بالایی از عدم اطمینان محیطی و آشوب را تحمل کنند (نانوکا، ۱۹۹۴).

بنابراین، مدیریت دانش فرایند تسهیل فعالیتهای مرتبط با دانش نظیر خلق، کسب، تغییر شکل و استفاده از آن است (بات، ۲۰۰۰). در این راستا، فرایند مدیریت نیز دربرگیرنده محدوده ای از فعالیتهای شامل یادگیری، مشارکت و آزمایش در جهت ادغام مجموعه های متنوعی از وظایف و بکارگیری سیستم های اطلاعاتی مقتدر نظیر اینترنت، اینترنت و اکسترانت هاست.

دانش شخصی در مقابل دانش سازمانی

شماری از محققان همانند «ویک» (۱۹۷۸) و «سایمون» (۱۹۷۶) بر این باورند که سازمانها قابلیتهای یادگیری ندارند و در سازمانها بیشتر افراد هستند که یاد می گیرند. با وجود این،



دوگانگی بین دانش شخصی و سازمانی استراتژی های مدیریتی مفتاوتی را می طلبد.

مشارکت دانشی برای سازمانهای بزرگ ضروری است.

برخی از محققان نظیر «استابوک» (۱۹۸۳)، «نلسون» و «ویتتر» (۱۹۸۲) برای عقیده اند که سازمانها از طریق قابلیتهای یادگیری خود تکامل می یابند. سازمانها یاد می گیرند و دانش را از طریق مستندات و برنامه های روزمره خود کسب می کنند که در سوابق سازمانی خاصی قرار دارند (نلسون و ویتتر، ۱۹۸۲). روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه های روزمره مختلف با هم منسجم و هماهنگ و دانش جدید خلق می شود به وسیله سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می گیرد (بارنی، ۱۹۸۶). در این دیدگاه سازمان به عنوان عنصری مواجهه شونده با مسئله و حل کننده آن در نظر گرفته می شود. به عبارت دیگر، یادگیری موجود در سازمان به مقدار زیادی از پیچیدگی وظایف و محیط سازمانی آن تاثیر می پذیرد.

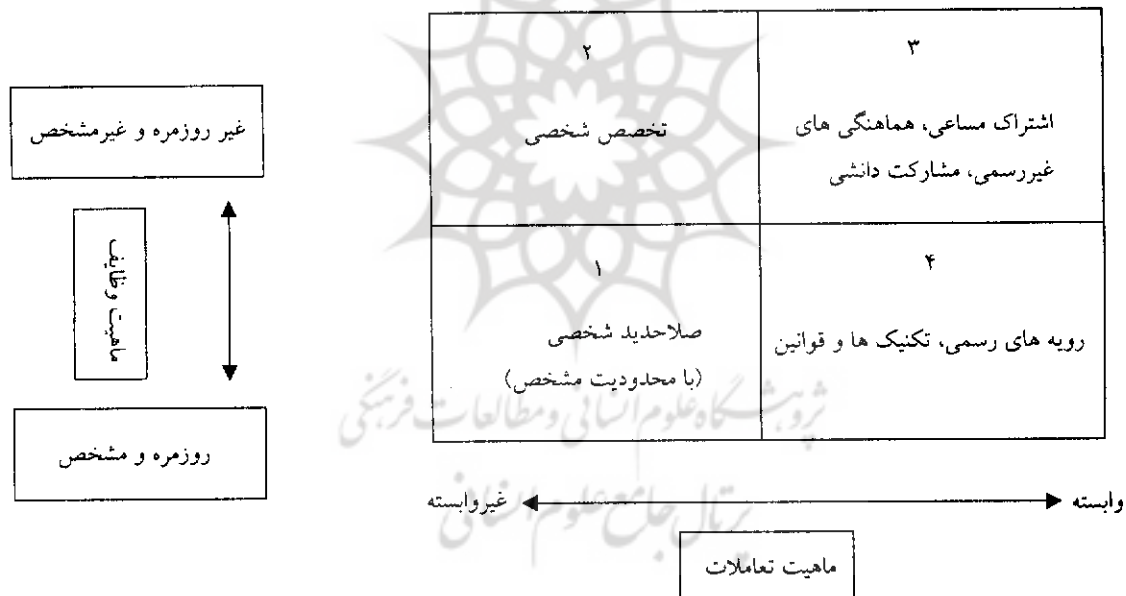
غیرروزمه و غیرقابل تشخیص است. این دو مفهوم چهار طبقه بندی از دانش را به صورت زیر فراهم می کند:

سلول ۱ - در این سلول، سطح تعامل بین کارکنان کم است و وظایف سازمانی نیز روزمره است. تحت چنین ملاحظاتی، این اقدام سازمان برای توانمندسازی کارکنان در جهت استفاده از صلاح دید و نظر آنان محتمل است. این مورد به طور خاصی در محیط پرتلاطم و پویای امروری مهم است، چرا که سرعتی که با آن مسائل سازمانی حل می شود، مزایای رقابتی را برای تجارت ایجاد می کند (استاک ۱۹۸۸). در چنین محیطهایی این احتمال وجود دارد که سازمان کارکنانش را در جهت حل فوری و بی درنگ مسائل روزمره توانمندسازد. و از

تندرویی نیاز دارند که به طور پیوسته به وسیله ظرفیتهای نوین تجدید می شوند. او سپس اضافه می کند: امروزه وقتی شرکت نفت در صدد گسترش فروش تولیدات در ایستگاههای خدماتی است، مدیرانی از پیسی و فریتولی با تخصص خرده فروشی استخدام می کند. همچنین وقتی یک شرکت هواپیمایی می خواهد اداره روابط مشتری را بهبود بخشد، مدیران اجرایی را از ماریوت با تخصص خدمات مشتری استخدام می کند. (کاپلی، ۲۰۰۰، ص ۱۰۵)

سناریوهای فوق بر اهمیت تخصص فردی تاکید دارد. به منظور درک بهتر روابط بین دانش شخصی و دانش سازمانی، ما چارچوبی را همان طور که در شکل ۱ نشان داده شده است

چه نوع دانشی به مشارکت گذاشته می شود و چگونه دانش به مشارکت گذاشته می شود، به وسیله حرفه ایها، نه به وسیله مدیریت تعیین می شود. ضمناً، برخلاف فعالیتهای مبتنی بر تولید، که به طور جزئی تخصصی شده اند، فعالیتهای دانشی اغلب غیرساختاری بوده و نمی تواند به طور جزئی تعریف شوند. یعنی بازده فعالیتهای دانش بر غیرقطعی است. بنابراین، مشارکت دانشی گزینه ای است که به وسیله حرفه ایها انتخاب و استفاده می شود، برخلاف تجربه رسمی فعالیتهای ساختاری که به وسیله مدیریت تحمیل می شود مشارکت دانشی فرایندهای اجتماعی و غیررسمی است. به عبارت دیگر، اینکه چگونه حرفه ایها دانش را پردازش کرده و به اشتراک می گذارند



شکل ۱ - رابطه بین دانش شخصی و دانش سازمانی

ارجاع مسائل به سطوح بالای سلسله مراتب به منظور بررسی و ارائه راه حلهایی برای آنها پرهیز کند. برای مثال، اخیراً برخی از شرکتهای مربوط به تلفن نظیر AT&T شروع به اختیاری به اپراتورهایشان در جهت ارائه فوری و بی درنگ اطلاعات اعتباری به مشتریان به دلیل اختلافات ارتباطی و قطعی خطوط کرده اند.

سلول ۲ - در این سلول، درجه تعاملات کم است و ماهیت وظایف نیز غیرروزمه و شخصی است. بنابراین، هر کسی در سازمان

ارائه کرده ایم. برای بحث در مورد هدفها، یعنی ماهیت تعاملات و ماهیت وظایف که به عنوان دو مفهوم خطی وابسته و مرتبط به هم تعریف شده است، عوامل مهمی برای خلق دانش در سازمانها تلقی می شوند.

محور افقی در شکل ۱ ماهیت تعاملات را در محدوده کم یا غیروابسته تا زیاد یا وابسته نشان می دهد. همچنین محور عمودی ماهیت وظایف را نشان می دهد که در محدوده برنامه های روزمره و قابل تشخیص تا کار

به تجربه، خلاقیت و تخصص شخصی آنها بستگی دارد. براساس تجربه و تخصص آنها، حرفه ایهای دانشی تصمیم می گیرند با چه کسی تعامل کنند، و اینکه چه دانشی را جستجو کنند. «کسپلی» (۲۰۰۰ ص ۱۰۴) به طور متقاعد کننده ای مباحث زیر را ارائه می کند:

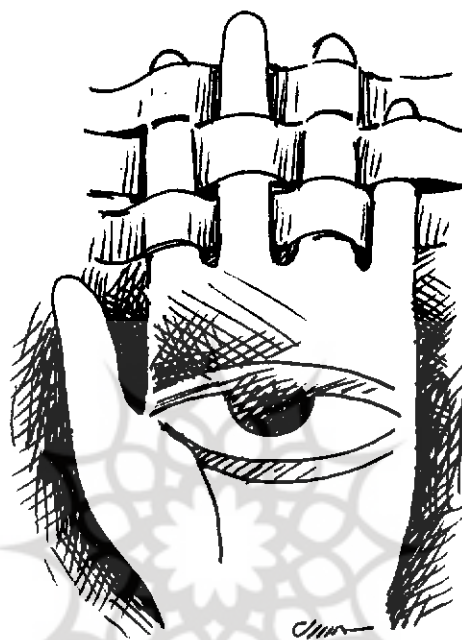
رقابت باز با افراد شرکت دیگر که زمانی به ندرت در تجارت اتفاق می افتاد، هم اکنون یک حقیقت پذیرفته شده است، مدیران اجرایی می دانند که بازارهای تندرو به سازمانهای

جغرافیایی مختلف، افزایش دانش و همچنین به پیش بردن مفهوم جمعی واقعیتها که از خلق دانش ناشی می شود برای کارکنان سازمان محتمل است. «ارنست و یانگ» یکی از بزرگترین شرکتهای مشاوره ای، معمولاً این نوع شبکه ها را بین کارکنان خود در جهت مشارکت دانش آنها و آزمایش مفروضات آنها درخصوص مسائل تازه که برای مراجعان شرکت اتفاق می افتد به کار می برند.

سلول ۴- در این سلول درجه تعاملات بالا است و ماهیت وظایف نیز روزمره و مشخص است. بنابراین، اغلب سازمان قوانین و رویه های رسمی را دنبال می کند. اکثر مسائلی که برای سازمانهای سنتی اتفاق می افتد به این سلول متعلق است که در آن دانش، گزارشها و کارهای روزمره سازمانی مشخص می شود. این قوانین، رویه ها، و ساختارهای سازمانی رسمی تضمین می کنند که سازمان می تواند به طور کارا وظایف و فرایندهای کاری خودش را در یک روش منظم هماهنگ کند.

حرکت در میان این سلولها

اگرچه ما نشان دادیم که هر سازمانی می تواند وظایف را با استفاده از چهار نوع دانشی که در شکل یک نشان داده شد انجام دهد، اما این بدین معنی نیست که سازمان هرگز برخی از وظایف و مشکلاتش را از سلولهای موجود به سلولهای دیگر انتقال نخواهد داد. در محیطی که پاسخگویی یکی از جنبه های عمده رقابت پذیری است، شماری از شرکتهای برخی از وظایف خود را از سلول دو (که بر تخصص شخصی تاکید دارد) به سلول سه (که بر مشارکت تاکید می شود) منتقل می کنند. در مراحل اولیه یک سازمان، متخصصان نقشی اساسی را در پاسخگویی به مسائل و چالشهای سازمانی ایفا می کنند، با وجود این، هنگامی که سازمان رشد می کند و به مرحله بلوغ می رسد تاکید بر تخصص و مهارت ابزاری کافی در جهت برخورد با مسائل نخواهد بود و از جمله راه حلها، مورد استفاده سازمان برای برخورد با این وضعیت ایجاد جو مشارکتی بین اعضا و استفاده از آن است. این دلایل برای گردهم آوری کارکنان برای حل مسائل گسترده سازمانی صرفاً بر موضوعهای اقتصادی مبتنی نیست بلکه شماری از موضوعهای سیاسی نیز



بین این دو نوع دانش را بیابد و محرکهای لازم را برای کارکنان در جهت مشارکت دانش خود و تقویت و افزایش محتوا و مضامین دانش پایه سازمانی را فراهم کند و در محیطهای بسیار رقابتی و پویا، این نوع دانش که به وظیفه خاصی مربوط است را نمی توان به آسانی مشخص ساخت. بر همین اساس، اغلب کارکنان، جامعه متخصصان غیررسمی خود را در جهت تهیه دانش مورد نیاز خود تشکیل می دهند. به عنوان مثال، گروههایی حرفه ای در سازمانهای زیادی از گردهمایی مباحثه ای «آن لاین» در جهت کسب دانش از منابع بیرونی استفاده می کنند. مشارکت دانشی برای سازمانهای بزرگ و آنهایی که از لحاظ جغرافیایی در مکانهای مختلف پخش شده اند ضروری است. با مشارکت دانش در موقعیتهای

شایسته حل مسائل غیرمشخص و غیر روزمره نیست، از آنجایی که انجام این وظایف به سطوح بالایی از تخصص نیاز دارد. بنابراین، به کارکنان خط اول گفته می شود تا این مسائل و وظایف غیرمشخص را به سمت افرادی در سازمان سوق دهند که در حوزه خاصی متخصص هستند. برای مثال (BP) وقتی با نواقصی در تجهیزات حفاری خود مواجه می شد، به صورت الکترونیکی با متخصصان حفاری و سخت افزار ارتباط برقرار می کرد. دوربینهای ویدئویی با بزرگ نمایی بالا تصویری از قسمتهای ناقص تجهیزات را برای متخصصان فراهم می کند که می توانند به طور سریع راه حلهایی برای مسائل بیابند. دریافت و کسب آگاهی از متخصصان درخصوص وظایف و مشکلات خاص با گزارش وظایف غیر روزمره و غیرمشخص به سطوح بالای سلسله مراتب متفاوت است. به طور سنتی، هر سازمانی مجموعه ای از سیستمها را ایجاد می کند که مدیریت خود را برای اتخاذ و انجام اعمالی درخصوص موارد استثنایی قادر می سازد. امروزه، اکثر فعالیتهای متخصصان خاصی نیاز دارند. بنابراین، این مورد یعنی هدایت و سوق وظایف غیرمشخص به سمت بالای سلسله مراتب غیرموجه است، چرا که این کار فقط تاخیر در حسل مسئله را سبب می شود. به همراه این انفجار اخیر، شبکه جهانی وب، شماری از شرکتهای اطلاعاتی را درخصوص متخصصان خود در اینترنت قرار داده اند که نامها، تخصصها و شماره تلفن آنها را نشان می دهد.

سلول ۳- در این سلول، درجه تعاملات زیاد است و ماهیت وظایف نیز پیچیده است. برای برخورد با این نوع وضعیتها، کارکنان به طور مستمر نیاز به مشارکت تخصص و مهارت خود با دیگران دارند، چرا که از این طریق می توانند به صورت متفق القول وظایفشان را هماهنگ کنند. با همه این حرفها موجودیت بیشتر سازمان به هماهنگ کردن وظایف آن وابسته است. اما، سازمان نمی تواند قوانین هماهنگی و مشارکت دانش را تحمیل کند. از آنجایی که صرفاً قسمتی از دانش صریح به وسیله سازمان و بقیه قسمتها توسط کارکنان درونی می شود، بنابراین، این موضوع برای سازمان مهم خواهد بود که برخی از تشابهات و همانندیهای

اتکاء مدیریت به متخصصان را به چالش کشیده اند.

نقش سازمانها در ایجاد دانش سازمانی

شکل ۱ نشان می دهد که یکی از مؤلفه های اصلی دانش سازمانی تعاملات است. در سازمانی که میزان تعاملات میان اعضا اندک است، بیشتر دانش به جای سازمان در کنترل افراد خواهد بود. با وجود این، بخش عظیمی از دانش در داخل سازمان از طریق

انحراف دانش از جهت ایجاد دیدگاه جدید در دانش شخصی از طریق کنترل های اعتبار دارای اهمیت است که خود پیامد مباحثه ها و انتقادات در سطوح گروهی است. (ویک، ۱۹۷۸)

استراتژی های مدیریت در مدیریت دانش
گرچه نشان دادیم که تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمانها نمی توانند اهمیت کنترل دانش

کار مرتبط با آموزش به دست می آورند. با وجود این، درجه صلاحیت افراد براساس تجربه شغلی و درجه آنها مشخص می شود. همچنین مدیریت باید راهنماییهای گسترده ای را در جهت به کارگیری کارکنان از نظر اتشان ارائه کند. هنگامی که کارکنان نسبت به مسئولیتها و اختیارات خود آگاه شوند، این احتمال وجود دارد که به طور عاقلانه از نظرات خود استفاده کنند. هدف دیگر مدیریت باید پیگیری آموزش کارکنان در جهت ارتباط بیشتر



شکل ۲ - استراتژی های مدیریت دانش

شخصی را نادیده بگیرند. چنانچه افراد مهارتها و دانش لازم را نداشته باشند در آن صورت تعاملات آنها در جهت ایجاد دانش سازمانی با ارزش غیرمحمتمل است. از این رو، هدف مدیریت تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصصها و مهارتهای مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش پایه خویش را همواره به روز کنند. شکل ۲ چگونگی اداره انواع مختلف دانش توسط سازمان را نشان داده شده است که به صورت فرایندی شامل ایجاد، نگهداری، پخش و استفاده از دانش برای انجام وظیفه مشخص شده است. (بات، ۲۰۰۰)

سلول ۱: در سلول یک چالش اصلی مدیریت قدرت بخشیدن به کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با مشکلات روزمره مواجه هستند، درک صریحی از مشکلات و موقعیتها از طریق

تعاملات و جلسات غیررسمی بین کارکنان درونی می شود. (بات، ۱۹۹۸) در این فرایند تعاملی نه تنها افراد دانش خود را غنا می بخشند بلکه قسمتی از دانش را که ماحصل این تعاملات است در دسترس سازمان قرار می دهند. به عبارت دیگر، دانش درونی شده در سازمان تنها از سوی اعضای سازمان ایجاد نمی شود بلکه تعاملات نیز در پدید آمدن آن نقش بسزایی دارد.

در صورتی که دانش شخصی با دیگران به مشارکت گذارده نشود، تاثیر اندکی بر دانش پایه سازمان خواهد داشت. بنابراین، از مهمترین وظایف مدیریت تسهیل تعاملات میان کارکنان و حساس کردن آنها به سوی محرکهای محیطی است، برای اینکه دانش شخصی آنها برای کمک به دانش پایه سازمان توسعه یابد و درونی گردد. (نوناکو، ۱۹۹۴)

آنها با وظایف و فرایندهای شغلی روزانه باشد. یعنی علاوه بر آموختن مهارتهای تخصصی وظیفه ای، لازم است در جهت درک واقعیتهای پنهان تجاری در محیط رقابتی و پویای کنونی آموزشهای لازم را فراگیرند. به منظور دریافت بازخور مناسب از مشتریان می بایست احترام به مشتریان، دقیق و به موقع بودن پاسخها به نیازهای آنها و حساس بودن به تقاضای مشتریان همواره مورد توجه قرار گیرد تا از این رهگذر مدیریت بتواند سطوح صلاحیت کارکنان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد و براساس آن عمل کند.

سلول ۲: در سلول ۲ هدف اصلی مدیریت انگیزش و پرورش مهارت متخصصان است. مدیریت نه تنها بایستی برای سطوح بالاتری از انتظارات متخصصان را به چالش بکشد بلکه باید آنها را تحت تشویق و پاداش نیز قرار دهد.

کاسته می شود. اتوماسیون و استاندارد کردن وظایف و برنامه ها ابزارهایی معمول در جهت رفع این ابهام هستند. قوانین و مقررات در سرتاسر چرخه حیات سازمان به یک شکل باقی نمی ماند. همزمان با تغییرات شدید محیط خارجی لازم است که مدیریت قوانین، رویه ها و سیاستهای موجود را با دقت مورد بازبینی قرار دهد. چنانچه قوانین، رویه ها و سیاستهای موجود با وضعیت جاری واقعیهای تجاری سازگار نباشد آنگاه مدیریت می بایست در پی جستجو و ابداع قوانین، رویه ها و سیاستهای جدیدی باشد. به عبارت دیگر، به منظور هم جهت شدن با واقعیهای در حال تغییر بازبینی و تجدیدنظر در قوانین، رویه ها و سیاستها به عنوان یکی از مهمترین اهداف شرکت درمی آید. تعدادی از ابتکارات بهبود کیفی که چند شرکت عهده دار انجام آن هستند تحت این طبقه بندی قرار می گیرند.

مفاهیم

در محیط پرشتاب و پویای کنونی، نیاز به دانش سازمانی واضح و آشکار است. با وجود این، نیاز به دانش و تخصص شخصی در موقعیتهای زیادی ضروری است. این موضوع خود به ماهیت وظایف و ماهیت تعاملات بین افراد بستگی دارد. اگر انجام وظیفه ای به تخصص خاصی نیاز داشته باشد، متخصص می تواند از دانش خود در جهت حل آن استفاده کند. از طرف دیگر، اگر انجام وظیفه ای دانشی را از حوزه های گوناگون بطلبد، ممکن است دانش شخصی به تنها راه حل مسئله نباشد. در این مورد، اینکه چگونه اعضای سازمانی تعامل می کنند و چگونه در جهت مشارکت دانش خود همکاری می کنند موضوع بسیار مهمی است.

همچنین درجه مشخص و نامشخص بودن مسئله به محیط سازمانی موجود و تمایل مدیریت در جهت توانمندسازی کارکنان بستگی دارد. به عنوان مثال، در یک عرصه دانشگاهی، تا چند سال پیش دستیاران آموزش در خصوص اینکه چگونه بایستی تدریس کنند و اینکه چه مفاهیم و موضوعهایی را در دوره بگنجانند و همچنین اینکه چگونه بایستی دانشجویان را درجه بندی کنند به وسیله استادان دانشگاه راهنمایی می شدند. اما به دنبال

روش دیگری که از طریق آن سازمان می تواند از عهده مسئولیتهای خود برآید به کارگیری افراد باهوش و مستعد است. از آنجایی که متخصصان بسیار فعال و از خصایص فردی خاصی برخوردارند لذا همواره در انجام وظایفشان به دنبال آزادی عمل هستند. برقراری تعادل میان نیازهای سازمان و خلاقیتهای متخصصان امری حیاتی برای مدیریت محسوب می شود. متخصصان اغلب به دنبال برنامه کاری خود بوده و به رسالت، اهداف و استراتژی های سازمان توجهی نمی کنند و از این الزامی برای به کارگیری متخصصان برای سازمان نمی بینند. بنابراین، مدیریت باید به منظور برقراری تعادل میان نیازهای سازمان (بهره برداری از دانش متخصصان) و تمایلات متخصصان (جستجوی دانش جدید) روشهای مناسبی را اتخاذ کنند. مایکروسافت به عنوان یک شرکت نرم افزاری پیشرو، نحوه اداره موثر این معضل را در مدیریت دانش، یافته است.

سلول ۳: در این سلول به کارگیری تیم های سازمان یافته و تعاملات اجتماعی که موجب تقویت و غنای دانش پایه سازمانی می شود مورد توجه قرار می گیرد. تاکید بر روی تفسیرهای چندگانه علاوه بر ایجاد واقعیهای نوین موجب احیای تعهدات سازمان در جهت تکمیل مجدد مفاهیم دانش پایه می شود. (نوناکو و تاکشی، ۱۹۹۵) فرایند تفسیرهای چندگانه دانش حائز اهمیت است، از آنجایی که به افراد اجازه می دهد سیستم های اعتقادیشان را در ارتباط با دیگران اصلاح، شکل دهی مجدد و جرح و تعدیل کنند (بات، ۲۰۰۰). سازمانها در راستای بهبود تعاملات بین کارکنان می توانند گونه وسیعی از دیدگاههای متفاوت نظیر طوفان مغزی، تفکرات دیالکتیک و تجربیات مستمر را مورد استفاده قرار دهند (بات، ۱۹۹۸) و برای درک واقعیهای بازار لازم است که نسبت به محرکهای محیطی حساس شوند که این امر نیز از طریق ایجاد دیدگاه چندگانه در دانش میسر می گردد. به علاوه دیدگاههای چندگانه، سازمانها را در جهت ارزیابی قابلیت کاربرد و ریسک استفاده از نوع خاصی از دانش در موقعیتهای گوناگون قادر می سازد. از آنجایی که وظیفه های سازمانی پیچیده نیازمند تجزیه و تحلیل عمیق مسائل است لذا نقش مدیریت در ایجاد یک جوی



اکثر مدیران در درک جنبه های عملی مدیریت دانش با چالشهای زیادی روبرو هستند.

بسیاری از سازمانها در خصوص بهره گیری از دانش با چالشهای بی شماری مواجه هستند.

مشارکتی مهم است. با وجود این، اجرای راه حلهای گسترده سازمانی مستلزم تعهد کارکنان است. چنانچه دیدگاهها و نظرات کارکنان در یافتن راه حلهای مشکلات سازمانی در نظر گرفته نشود احتمال آسیب پذیری سازمان از جانب این مشکلات اجرایی وجود دارد. شرکتهای هیولت پاکارد و ۳-ام به لحاظ ایجاد محیط مشارکتی مشهور شده اند.

سلول ۴: در سلول ۴ چالش عمده سازمانها مرتب کردن و کدگذاری قوانین و رویه ها در یک قالب ساده است برای اینکه کارکنان بتوانند به آسانی آنها را به دست آورده و درک کنند. چنانچه قوانین و رویه ها به وضوح مرتب و نوشته نشوند، همواره امکان برداشتهای شخصی متفاوتی از سوی کارکنان وجود دارد. مع هذا هنگامی که قوانین و رویه ها واضح باشند از ابهام موجود در درک و تفسیر آنها

بر عملکرد شرکت مواجه شده اند. (بازاری ۱۹۸۶، بازارهالد و هامل ۱۹۹۰، تسکی و همکاران ۱۹۹۷) تمرکز بر دیدگاه مبتنی بر منابع به معنی نقش سازمانها در ایجاد، استقرار و کاربرد قابلیت‌های منابع کمیاب است.

در این دیدگاه، دانش به عنوان منبع کلیدی ملاحظه می‌شود، اما بسیاری از سازمانها هنوز نحوه اداره آن را نمی‌دانند. سازمانهای کمی نظیر فدرال اکسپرس، هیولت پاکارد و ۳-ام استفاده از دانش را در جهت رقابت پذیری خود آموخته‌اند. اما اکثر سازمانها با چالشهای بی شماری در خصوص بهره‌گیری از دانش مواجه هستند.

این مقاله مطرح می‌کند که بخشی از دانش عمومی و بخشی دیگر از آن خصوصی است. اگرچه سازمان می‌تواند دانش عمومی را کنترل و نظارت کند، ولی کنترل دانش خصوصی برای سازمان مشکل است. یک روش برای اداره دانش خصوصی توسط سازمان ایجاد محیطی با جو مشارکتی و هماهنگی‌های غیررسمی است. در انجام چنین امری، سازمان نه تنها به دانش کارکنانش عمق می‌بخشد بلکه دانش سازمانی جدیدی را نیز خلق می‌کند. از طریق مشارکت و همکاری، سازمان در جهت جایگزینی دانش قدیمی با نوع جدید آن طرحی اشتراکی ایجاد می‌کند که برای بهبود پیشرفت مستمر در ———— و آوری مورد نیاز است. (ویک ۱۹۹۵)

این مقاله پیشنهاد می‌کند که دانش شخصی و سازمانی از یکدیگر متمایز هستند با وجود این، به همدیگر وابسته‌اند. دانش شخصی اغلب از طریق خلاقیت و خود بیانی ابراز می‌شود. دانش سازمانی در تولیدات و خدمات انعکاس می‌یابد که سازمان آن را تولید کرده و به مشتریانی می‌فروشد. تخصص شخصی یک دارایی است با وجود این اگر مدیریت به طور دقیق تخصص شخصی را پرورش ندهد، خودبیانیهای شخصی مسئولیت و پاسخگویی سازمانی را به همراه خواهد داشت. بنابراین، ضروری است مدیریت محیطی ایجاد کند که کارکنان را در جهت مشارکت دانشی تشویق سازد. این موضوع خود به افزایش دانش کارکنان و خلق دانش سازمانی از طریق افراد منجر می‌شود. □



مدیران باید با ایجاد مدیریت محیطی کارکنان را در راستای مشارکت دانشی تشویق سازد که این امر به افزایش دانش کارکنان و خلق دانش سازمانی منجر خواهد شد.

اکثر تکنیک‌های مدیریتی که شرکتهای زیادی از آنها استفاده می‌کنند در تقابل با اصول سنتی مدیریت قرار دارند.

سریع بین گروهی از کارکنان در حل سریع مسائل محتمل است. ما معتقدیم که دانش شخصی محصولی از تعاملات اجتماعی است که در فرهنگ ایجاد شده اجتماعی خلق می‌شود. هدف اصلی مقاله تاکید این مورد است که دانش شخصی به اندازه دانش سازمانی مهم است و اهمیت نسبی هر دو به ماهیت وظایف، سطح آموزش و انگیزش افراد و تمایل مدیریت در جهت واگذاری برخی از مسئولیتهای سنتی خود به کارکنان سطح پایین تر بستگی دارد.

نتیجه‌گیری

در محیط پرتلاطم کنونی، سازمانها با تغییری از رویکردهای استراتژی‌های کنونی به منابع داخلی. شرکت به همراه توجیه مزایای آن

افزایش فشارها در زمینه چاپ و نشر و پژوهش، اکثر استادان دیگر تمایلی در خصوص تهیه و ارائه موارد فوق از خود نشان نمی‌دهند. به بیان دقیق‌تر، استادان این قبیل مسئولیتهای آموزشی را به دستیاران خود واگذار کرده‌اند. بنابراین، برای دستیاران آموزشی، تدریس یک کلاسی با مالکیت خودش به یک هنجار تبدیل شده است. هم اکنون دستیاران آموزش در خصوص مفاهیم درسی که بایستی پوشش دهند و نحوه درجه بندی دانشجویان، خود تصمیم می‌گیرند.

با وجود این، اغلب تخصص شخصی کافی نیست. ——— عنوان مثال، طراحی و تدوین برنامه‌های نرم افزاری پیچیده مستلزم استفاده از متخصصان زیادی است که با درخواستها و مدل‌های متفاوتی کار کرده‌اند. در این مورد، فرهنگ سازمانی و الگوهای تعاملی میان متخصصان نیز مهم است. به همین ترتیب، می‌توانید تولید محصول جدید برای یک شرکت را تصور کنید. در این مورد، دانش سازمانی به مراتب نسبت به تخصص شخصی مهمتر است که در اختیار بازاریابها، محققان، پژوهشگران و تولیدکننده هاست. برای موفقیت در شروع یک ——— برنامه تولیدی یکسان سازی تخصص میان کارکردی و یادگیری جمعی مهم و حیاتی است (پراهالد و هامل ۱۹۹۰).

شماری از پژوهشگران در هواداری از توانمندسازی بحث و گفتگو می‌کنند. آنها معتقدند که اگر افراد توانمند شوند، شروع به پذیرفتن مسئولیتهای بیشتری برای حل مسائل سازمانی از طریق یادگیری مهارتها و مشاغل جدید می‌کنند. این موضوع می‌تواند برای وظایف خاصی درست باشد. از آنجایی که ممکن است آنها با تنظیم و تعدیلات اندکی حل شوند اما لازم به ذکر است که توانمندسازی ضرورتاً به نتایج بهتر منجر نمی‌شود.

آموزش شخصی و ماهیت وظایف از عوامل عمده‌ای هستند که ——— نتایج توانمندسازی تاثیر می‌گذارند. به عنوان مثال، وظایف روزمره نظیر کنترل اعتبارات، صورت حسابها و دیگر پرسشهای مشتری را می‌توان به آسانی در سطوح مشخصی تعیین کرد. با وجود این، وقتی سازمانی با وظایف غیرمشخصی روبرو می‌شود یادگیری جمعی و تعاملات