

مدیریت دانایی؛ رویکردی استراتژیک

محمدحسن صیف
مقداد کرمی

چکیده

بدون توجه به اصل مدیریت دانایی و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. لذا باید توجه داشت که مدیریت دانایی یک امر پایان ناپذیر است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می کند و نیازمند پشتیبانی و توجه دائمی است. آنچه که موفقیت آن را به عنوان یک ابزار استراتژیک می تواند قطعیت بخشد، اینست که افراد به عنوان صاحبان دانایی مورد توجه قرار گیرند و فرایندهای سازمانی به گونه ای باشد که دانایی به کل سازمان اشاعه یابد. در عین حال، برنامه دانایی بر سلسله مراتب سازمانی ارجح تر باشد و همواره شناخت صمیمی از بازار و هدف آن وجود داشته باشد که این نیازمند پویایی سازمان است و همواره به صورت عملیاتی راههایی برای همکاری و مشارکت اجزای سازمان در مورد مدیریت دانایی وجود داشته باشد.

امروزه سازمانها دریافته اند که هیچ چیز بسا اندازه دانایی نمی تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانایی و مهمترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته اند، و مدیریت دانایی به عنوان ابزاری که می تواند دانایی موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد مدیریت دانایی به شکست انجامیده است و این به آن جهت است که به مدیریت دانایی به عنوان یک امر موقت زودگذر نگریده شده است. در حالی که امروزه ضرورت توجه مدیریت دانایی به عنوان ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد منابع سازمان و موفقیت در عرصه رقابت مطرح است. این امر بیانگر این است که

مقدمه

بازرسی و تحلیل دانایی و اهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانها می توان دریافت که برخورداری از دانایی و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانایی در جامعه به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه هم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا می دهند. (احمدپور داریانی، ۱۳۸۱) و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. بنابراین، مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانایی برتر اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعهای مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانایی را پیدا کنند. از این رو، مدیریت دانایی مقوله ای مهم محسوب می شود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و

دانسته های فردی و سازمانی را به دانایی و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن سازد. از این رو، ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانایی در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ای است که بدین منظور ضروری به نظر می رسد، چرا که مدیریت دانایی می تواند گستره ای از ویژگیهای عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به «عملکرد هوشمندانه تر» بهبود بخشد. (ویگ، ۱۹۹۹)

تاریخچه مدیریت دانایی

دورنمای تاریخی از مدیریت دانایی امروزی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانایی یک خواسته قدیمی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن به وسیله فلاسفه غربی به صورت مدون شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانایی داشتند اگرچه بیشتر تاکید آنها بر دریافت هدایتهای روحانی و زندگی مذهبی بود و بسیاری از این تلاشها به سمت به دست آوردن دریافتهای مجرد و فرضی از آنچه که دانایی مورد بحث قرار می دهد مربوط می گشت (ویگ، ۱۹۹۹).

حتی برخی دیگر از این هم فراتر رفته اند و معتقدند که تلاشها و نیروهای انسانهای اولیه در محیط ناآشنای زندگی خود برای فهم روابط و بقا، نمونه های عملی از جستجوی دانایی و هدایت آن دانایی به سود خود است. اما تمرکز حاضر بر دانایی به طور عمده اغلب بر اثربخشی های اقتصادی تاکید دارد. و اینجاست که نقش اصلی انسان در سطح مدیریت دانایی مطرح می گردد چرا که این واقعیت آشکار شده است که دستیابی به سطحی از رفتار اثربخش برای رقابت عالی و سطح بالا ضروری است و این مستلزم این است که همه افراد سازمان در نظر گرفته شوند. و ما برای این کار باید بین شناخت، انگیزش، رضایت فردی، احساس امنیت و خیلی از عوامل دیگر یکپارچگی و هماهنگی ایجاد کنیم. (دراکر ۱۹۹۸، بالدینگ ۱۹۶۶، کلیوند ۱۹۸۰، استوارت ۱۹۹۱). امروزه مدیریت دانایی فقط با فشار اقتصادی ایجاد نمی شود بلکه جنبه مهم مدیریت دانایی رفتار اثربخش افراد است.

در مدیریت دانایی امروز تاکید بر این است که افراد دارای قدرت فکر کردن و تجزیه و

تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلانی باشند تا فعالیتهای یدی و باید به کارکنان آزادبهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود اظهار نظر کنند. و این دریافتها در مورد مدیریت دانایی به صورت شانسسی اتفاق نیفتاده است بلکه بر اثر کار و تجربه طولانی از دهه ۱۹۸۰ به این طرف شکل گرفته است.

تعریف: از مدیریت دانایی تعاریف مختلفی شده است اما به طور کلی می توان گفت مدیریت دانایی عبارتست از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیریهای شرکت دخیل هستند بتوانند از آن استفاده کنند. (داونپورت و پروساک ۱۹۸۸). پس مدیریت دانایی فرایندی است که به سازمانها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری ضروری است.

مدیریت دانایی این امکان را به سازمان می دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و بخش کاربرد به خدمت بگیرند و بدین ترتیب گستره ای از ویژگیهای سازمانی را با قادر ساختن شرکت به «عملکرد هوشمندانه تر» بهبود بخشد.

رویکردهای متفاوت به مدیریت دانایی (دانش)

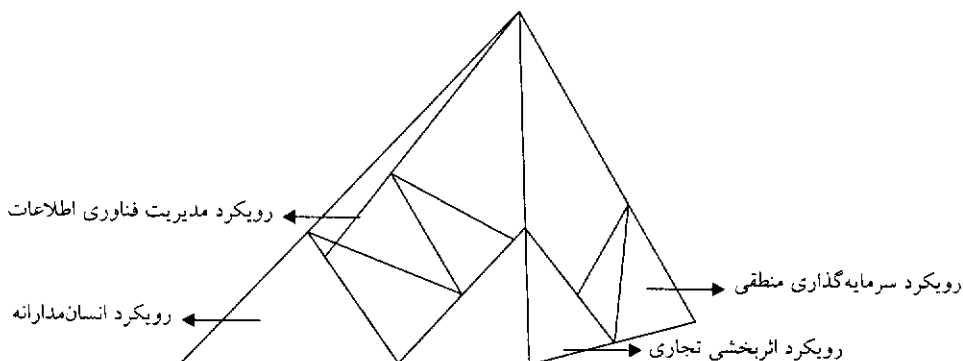
در محیطهای پرهرج و مرج و بی نظم سازمانی، چگونگی توجه به مدیریت دانایی

توسط سازمانها خالی از لطف نیست. در اغلب سازمانها و بنگاهها چهار نوع استراتژی مدیریت دانایی وجود دارد (شکل ۱)، برخی از سازمانها رویکردی انسان مدار (فردمدار) را در سازمان اتخاذ می کنند که طی آن دانایی بین افراد تقسیم می شود تا در جهت همکاری و یگانگی آموزشی و تخصیص تواناییهای دانش مدارانه به کار رود. برخی از سازمانهای دیگر رویکرد مدیریت فناوری اطلاعات را، جهت کسب فناوری اطلاعات در کنترل و تخصیص دانایی و یا تنها در جهت اطلاعات به کار می گیرند. دیگر سازمانها نیز یک رویکرد اثربخشی تجاری را در نظر دارند که به واسطه آن، از هر طریق ممکن جهت بهبود عملیات تجاری و اثربخشی کلی در نظر می گیرند و در نهایت هنوز هم برخی از سازمانها وجود دارند که بر سرمایه گذاری عقلانی متمرکزند تا به واسطه آن به ایجاد و ساخت دانایی کلی جهت ارتقای عملکرد تجاری و ارزشهای اقتصادی نائل شوند. (ویگ، ۱۹۹۹)

بنگاههایی با فعالیتهای استثنایی در حال خلق محیطهای حساس، دانش مدار، با تمرکز پویا و توجه متداول در جهت متقاعد ساختن سرمایه گذاری عقلانی - رقابتی برای کسب موفقیت دراز مدت و در نتیجه اعتباری و پایداری سازمانی تلاش می کنند. آنها اطمینان می دهند که سرمایه گذاری عقلانی را به طور مطلوب در سازمان به کار بستند و خاطر نشان می کنند که منبع حیاتی و پشتیبانی کننده رفتار اثربخش نیروی انسانی، نیازمند حفظ و نگهداری عملکرد مطلوب و پیوسته سازمانی است.

مدیریت دانایی و تامین اهداف راهبردی، فنی و عملیاتی را به طور اثربخش مدنظر دارد و خواهان کاربرد فواید آن در موقعیتهای سازمانی است. با وجود این، رویکردها و عقاید متفاوتی در این زمینه وجود دارد و هنوز افکار و عقاید پیچیده در مورد ماهیت دانایی و چگونگی استفاده از آن در سازمانها در پرده ای از ابهام قرار دارد.

اصول مدیریت دانایی: بسیاری از بنگاههای تجاری و شرکتهای دانایی و اطلاعات کارکنان خود را منبع و سرمایه بسیار ارزشمندی در نظر می گیرند. اگرچه صحت این امر محرز است اما چارچوبهای سازمانی اندکی وجود دارد که فعالیت مدیریت دانایی را به طور عملیاتی بر روی طیف وسیعی از فعالیتهای مدنظر قرار می دهند. بنابراین، مدیریت دانایی به ندرت در سطح فلسفی و فنی (به دلیل گستردگی طیف این مقبولات) مورد توجه قرار می گیرند. بانذکی بحث عملی در مورد ماهیت دانایی می توان آن را اداره کرد و اجرای آن را در سازمان به صورت اثربخش تر انجام داد. مدیریت دانایی در تجارت، شکل مقتضی تری از گفتگوست که ارتباط کمتری با فنون دارد و به جای آن سطوح بالای اصول مدیریت دانایی را به خود اختصاص می دهد. وقتی یک سازمان در مورد اصول هماهنگ با مدیریت دانایی تصمیم گیری می کند، اصول مرتبط و به هم پیوسته را ایجاد می کند که طرحهای سازمانی خود را براساس این اصول اجرا می کند (داونپورت، ۱۹۹۸). باید خاطر نشان کرد که هر یک از اصول مدیریت دانایی، برخی از زمینه های این مقوله را مورد بحث



شکل ۱- راهبردهای کلی مدیریت دانش

اطلاعات منابع ارزشمندی هستند، چرا آنها را توسعه ندهیم؟ اگر کار ما تولید دانایی است چرا ما کار خود را در یک موقیت ریسک پذیر قرار ندهیم؟ بعضی اوقات ما از اینکه نمی توانیم دانایی و اطلاعات را در عمل اجرا کنیم متعجب می شویم، اما ما می توانیم مدیریت دانایی را با این فرض به کار ببریم که تمایل طبیعی برای توسعه دانایی ما وجود دارد و نیز علاوه بر آن بینشی را اتخاذ کنیم که از سوی دیگران نسبت به دانایی و آگاهی ما ظن و تردید وجود دارد. به منظور استفاده سیستم از دانایی و اخذ یا جستجوی دانایی از دیگران، نه تنها تهدیدکننده نیست بلکه باید تمامی سعی خود را در ایجاد انگیزه به منظور انجام این قبیل کارها جامه عمل ببوشانیم. بنابراین، مدیر دانایی محصور تمامی سعی خود را در کسب دانایی و اطلاعات جهت ارتقای عملکرد سازمان خود به کار می برد.

مدیریت دانایی به معنی بهبود فرایند دانایی کاری: فرایند مدیریت دانایی امری اساسی است و باید آن را هدفمند سازیم. اما دانایی تولید می شود و به طور موثر در فرایندهای دانایی ویژه شغلی به کار خواهد رفت. این فرایند ویژه براساس تحقیق بارز از طراحی تولید و توسعه و نیز فرایند سوداگرایی به منظور تعیین قیمت، کاربرد دارد. اگر بخواهیم مدیریت دانایی را به طور واقعی بهبود بخشیم، ابتدا باید فرایندهای اساسی و بنیادی بازار تجاری را در این عوامل بهبود بخشیم و به طور کلی اغلب رویکردهای بهبود اثربخشی، رویه ای میانی در دو سوی طیف طراحی مجدد یا مهندسی مجدد فرایندها در نظر گرفته می شود که طی آن نیروی کار دانایی محور به صورت مستقل به طراحی فرایند اطلاعاتی می پردازد.

ثروت و دارایی دانایی تنها آغازگر هستند: اگر دارایی و ثروت برای دانایی کافی باشد، باید در بیرون و خارج از سیستم سازمانی، کتابخانه های ملی بسیاری داشته باشیم. ثروت و دارایی امری حیاتی است اما مدیریت دانایی اثربخش نیازمند توجه و پشتیبانی است. توجه در مدیریت دانایی را می توان جاری بودن و دانش در عصر اطلاعاتی جدید دانست. بدین منظور، مصرف کنندگان دانایی باید به دانایی توجه کنند. زیرا آنها باید بیش از یک

در محیط پویا و پیچیده امروز برای سازمانها ضروری است که دانائیهای جدید را در تولید محصول و خدمات به کار گیرند.

مدیریت دانایی امروزه فقط با فشار اقتصادی ایجاد نمی شود بلکه جنبه مهم آن رفتار اثربخش افراد است.

مراتب سازمانی است: مدیریت دانایی سعی بر این دارد که به خلق الگوهای سلسله مراتبی برای دانایی اقدام کند. مثل دایره المعارف دانایی انگلیسی که به جمع آوری، طبقه بندی دانایی پرداخته است. اما اغلب سازمانها ترجیح می دهند با بازار دانایی و اطلاعات کار کنند و به آسانی اطلاعاتی در مورد مصرف کنندگان کسب کنند. این پراکندگی دانایی و اطلاعات و توضیح و تشریح آن در یک چارچوب، غیر منطقی به نظر می رسد، اما در مقایسه با الگوهای فرضی دانایی محور بیشترین کمک و مساعدت را به مصرف کننده می کند تا از طریق آن در مدیریت دانایی محور به بهترین فهم از نیازهای مصرف کنندگان پی برد، که تنها از این طریق ما می توانیم مدیریت دانایی بدون نقیصه را اجرا کنیم. مدیران دانایی محور می توانند از تجربه مدیران اطلاعاتی نیز کمک بگیرند، که مدلها و الگوهای پیچیده اطلاعاتی که ایجادکننده ساختار آینده است را به خوبی تشخیص دهند. بنابراین، مدیران دانایی محصور باید تمامی اهتمام خود را در برنامه ریزی با توجه به نیازمندیهای بازار صورت دهند تا به موفقیت دست یابند. کاربرد دانایی فعالی غیر طبیعی: اگر دانایی و

قرار می دهد که این اصول عبارتند از:
مدیریت دانایی امری گران و پرهزینه: دانایی یک دارایی است، اما مدیریت اثربخش نیازمند سرمایه گذاری در دیگر داراییها هم هست. بسیاری از فعالیتهای تخصصی مدیریت دانایی وجود دارد که نیازمند سرمایه گذاری مالی و نیروی انسانی است که شامل موارد زیر است:

- کسب دانش دانش، مثل به وجود آوردن اسناد و انتقال آن اسناد به رایانه؛
- ارزش اضافی دانایی از طریق ویرایشگری، طبقه بندی و کنار گذاردن اطلاعات زائد و اضافی (هرس کردن اطلاعات)؛
- رویکردهای طبقه بندی شده توسعه دانایی؛
- توسعه کاربردها و زیرساختهای فناوری اطلاعات برای تخصیص دانایی و اطلاعات؛
- آموزش کارکنان جهت ارتقای خلاقیت، هماهنگی و استفاده از دانش.

اثربخشی مدیریت دانایی نیازمند راه حلهای مختلف است: امور پرسنلی در سازمانها بسیار پرهزینه است، اما نیروی انسانی با وجود چنین هزینه ای به انجام وظیفه در سازمان می پردازد. هنگامی که ما فهم دانایی را در سازمان جستجو می کنیم، آن را در یک بستر وسیعی که از دیگر عناصر اطلاعاتی تشکیل شده است. در نظر می گیریم و یا ممکن است با اشکال مختلف بدون ساختاری در دانایی محوری ترکیب شده باشند. دانایی و اطلاعات انوعی دارد که ما برای بهبود عملکرد سازمانی باید از آنها استفاده کنیم.

مدیریت دانایی نیازمند به مدیران دانایی محور است: دانایی به صورت مطلوب نمی تواند به تنهایی اداره شود به جز اینکه گروههای سازمانی برای انجام وظایف خود، وظایف شغلی مشخصی داشته باشند. در میان وظایف گروهها ممکن است جمع آوری و طبقه بندی دانایی وجود داشته باشد و یا زیرساختهای فناوری دانش مدار و نیز نظارت همراه با استفاده از دانایی مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین، تمامی کارکردها و نقشهای مدیریتی بر محوریت دانایی قرار می گیرد که همواره در جستجو و کنترل دانایی خواهد بود. در این میان وظیفه مدیر تنها ایجاد تسهیلات و تقسیم آنها در بین نیروی انسانی سازمان به منظور استفاده از دانایی است.

در مدیریت دانایی فواید برنامه ها بیش از سلسله

دریافت کننده منفعل باشند. به منظور حضور فعالان نیروی انسانی در کسب دانایی و اطلاعات، ما اطلاعات را از طریق خلاصه کردن و نیز گزارش آن به دیگران و یا از طریق ایفای نقش در بازارها براساس مزیت و فایده دانایی ارائه می کنیم و یا از طریق دریافت دانایی و اطلاعات از طریق تعامل تنگاتنگ با فراهم کننده اطلاعات (منبع اطلاعاتی) انجام می دهیم. این امر بخصوص وقتی که دانایی دریافت شده ضمنی باشد، بسیار مهم به نظر می رسد.

مدیریت دانایی امری پایان ناپذیر: ممکن است مدیران دانایی مدار احساس کنند که اگر آنها تنها می توانستند دانایی موجود در سازمان خود را تحت نظارت در آورند، کار خود را با اثربخشی انجام می دهند. با وجود این، وظایف مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت. همانند مدیریت منابع انسانی یا مدیریت مالی هرگز زمان آن نخواهد رسید که دانایی تمام و کمال کنترل و مدیریت شود. دلیل آن این است که مدیریت دانایی هرگز پایانی نخواهد داشت، زیرا که تقسیم بندی دانایی مورد نیاز، همیشه در حال تغییر و تحول است. فناوری جدید، رویکردهای مدیریتی نو و اهمیت مشتری همیشه باید در مدیریت دانایی مدنظر قرار گیرند. شرکتهای راهبردها، ساختارهای سازمانی و کالا و خدمات خود را تغییر می دهند و به تغییر مداوم این عوامل براساس نیازهای محیطی تاکید دارند. مدیران جدید، نیازمند دانش جدید هستند.

مدیریت دانایی نیازمند پیمان دانایی محور: در اغلب سازمانها مشخص نیست که چه کسی استفاده درستی از دانایی کارکنان در سازمان می کند و این سوال مطرح می شود که آیا دانایی کارکنان مربوط به خود کارکنان است یا این دانایی عاریتی است؟

بسیاری از سازمانها اطلاعات را در سیستم خود به کار می برند، در نهایت توسعه دانایی در سازمان نیز فواید بسیاری را در پی خواهد داشت. کارکنان سازمانی امروزی، همواره جذب کارها و سازمانهای جدید می شوند و فاصله زندگی کاری و زندگی خانوادگی بسیار کم و ناچیز شده است و کارمندان قراردادی بسیار زیادی در سازمانها وجود دارند. اگر دانایی تنها یک منبع ارزشمند سازمانها در نظر

مدیران دانایی محور باید برنامه ریزیهای خود را بر اساس نیازمندیهای بازار تدوین کنند تا به موفقیت دست یابند.

بزرگترین چالش در مدیریت دانایی اطمینان از مشارکت کارکنان و استفاده از دانایی در کسب نتایج تجاری است.

گرفته شود، می توان انتظار داشت که شاهد توجه بیشتری به رسمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمانها باشیم. ما از اصول چنین استنباط می کنیم که مدیریت دانایی در سازمانها به زمینه ها و مشکلات مدیر مواجه خواهند شد و این نوآوریها با مقاومت روبرو خواهند شد. امروزه، مدیریت دانایی و اصول آن بسیار تغییر پذیرند زیرا با مخالفتهای بسیاری مواجه می شود. بهترین خبر بیش از هر خبر دیگر این است که مدیریت دانایی محور، همواره در حال ترقی و پیشرفت باشد.

مدیریت دانایی یک ابزار استراتژیک: هدف اولیه هر برنامه مدیریت دانایی در سازمانها حمایت از کسب اهداف راهبردهای تجاری است. به عبارت دیگر، نقطه شروع برای مدیریت دانایی، فهم اهداف موجود سازمانهاست. اخیراً مک کنسی تحقیقی را پیرامون ۴۰ شرکت در آمریکا، اروپا و ژاپن انجام داده است که نتایج آن حاکی از این است که اغلب تفکر اجرای مدیریت دانایی و پروژه های فناوری اطلاعات اموری هستند که سازمانهای امروزی دست به گریبان آن هستند. (هوسپینن و همکاران، ۲۰۰۱). بیشتر پروژه های مدیریت دانایی با شکست روبرو

می شوند که دلیل آن ترس شرکتهای از پیروژه های فناوری اطلاعات است که آینده ای مبهم دارند. به منظور موفقیت در مدیریت دانایی نباید مدیریت دانایی محور را به عنوان فرایند پایان پذیر در نظر گرفت، بلکه باید آن را به عنوان نیروی کسب اهداف واقعی تجاری در نظر داشت. راهبردهای دانایی و نوآوریهای مدیریت دانایی امور مستقیمی هستند و به استراتژی های تجاری ارتباطی ندارند. این امور به نتایجی منجر خواهند شد که به صورت مرحله ای در نظر گرفته می شوند و مراحل آن عبارتند از توانایی بنیادی شناخت دانایی در جهت موفقیت تجاری، رهبری دانایی محور، برنامه ریزی دانایی محور، شناخت شکافهای دانایی و دانش، تعریف و به کار بردن نوآوریها در برطرف ساختن این شکافها.

مراحل کلیدی مدیریت دانایی: اولین مرحله مدیریت دانایی، کسب اهداف استراتژیک تجاری است. مرحله بعد از آن، شناخت تواناییهای دانایی و اطلاعات در کسب اهداف تجاری است که این امر به وسیله دانایی ابستکاری ارائه می گردد مانند شناخت تواناییهای موجود دانش، اطلاعات و اینکه کجا این تواناییها کسب خواهند شد. دانایی ابستکاری و طرح و برنامه قادر به شناخت سرمایه دانشی سازمان هستند و اینکه کجا و از چه طریقی این دانایی کسب خواهد شد. شکافهای دانایی و شناخت راهبردها و ابداعات در برطرف ساختن این شکاف می تواند شامل مراحل زیر باشد:

- ۱- اجرای مناسب ابزارهای اطلاعاتی که از دانایی هماهنگ و منسجم حمایت و به جمع آوری آن اقدام می کند که شامل مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان می شود.
 - ۲- تشکیل شرح وظایف کلی که به وسیله هر متخصص در هر یک از تواناییهای حصره ای مدیریت دانایی انجام می گیرد؛
 - ۳- شناسایی بهترین اقدامات، مطالعات موردی و مانند آن از منابع داخلی و خارجی؛
 - ۴- تقسیم فرایندهای تعریف شده مطلوب مدیریت دانایی و اجرای این فرایندها؛
 - ۵- برنامه های یادگیری منسجم و مداوم جهت نیروی انسانی (هاری هارن، ۲۰۰۲).
- آنچه که موجب چالش در مدیریت دانایی

سازمانها برای رقابت و حفظ بقا بدون مدیریت دانایی تقریباً منفعل هستند. اما در به کارگیری فرایند مدیریت دانایی برای بهبود عملکردها لازمست که سازمانها اولاً نوع استفاده از مدیریت دانایی را برای خود مشخص کنند و یا به عبارت دیگر، استراتژی به کارگیری مدیریت دانایی را مشخص سازند. دوماً: آشنایی با اصول مدیریت در تعیین دیدگاهها ضروری به نظر می رسد موفقیت آمیز باشد، اما نکته آخر که در مدیریت دانایی باید مورد توجه قرار بگیرد اینست که مدیریت به صورت یک راهبرد موثر برای سازمانها عمل کند و اولین نکته اینست که اهداف مدیریت دانایی در همخوانی با اهداف سازمانها روشن باشد و دیگر اینکه به مدیریت دانایی به صورت یک فرایند نگریسته شود که کل سازمان را در اختیار دارد و باانجام یک پروژه، این فرایند پایان نمی پذیرد بلکه ششروعی می شود برای موقعیت بعدی. توجه به افراد سازمان به عنوان کسانی که صاحبان دانایی هستند و مهم ترین سرمایه سازمانی محسوب می شوند حائز اهمیت است این آن چیزی است که در طول تاریخ مدیریت دانایی بر آن تاکید شده است. □

منابع و مآخذ:

احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱)، کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: نشر مولف.

- 1 - DAVEN PORT, THOMAS, & OTHER (1998) SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT PROJECT, SOLAN MANAGEMENT REVIEW.
- 2 - DAVEN PORT, THOMAS. (1998). SOME PRINCIPLES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF TEXAS AT AUSTIN.
- 3 - HARIHARAN, ARUN. 2002, KNOWLEDGE MANAGEMENT: STRATEGIC TOOL. JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE.
- 4 - HUSCHILD, S. LICHT, T. STEIN, W. 2001 "CREATING A KNOWLEDGE CULTURE", MC.KINSEY QUARTERLY, NO 4.
- 5 - WIG. KARL. 1999 "KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN EMERGING DISCIPLINE ROOTED, IN ALONG HISTORY. EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL.
- 6 - WIG. KARL. 1999 "SUCCESSFUL KNOWLEDGE MANAGEMENT". EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL.

- محمدحسن صیف : کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه تهران
- مقصداد کریمی : کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

ارتباطی، اجرای پروژه ها براساس دانایی و دانایی محوری، روش شناسی و استانداردها جهت جمع آوری اطلاعات در مطالعات موردی و غیره می شود. این امر بسیار اساسی است که فرایندها به سادگی و روشنی ممکن است به وسیله کارکنان در سازمان جریان یابد. - مردم : بزرگترین چالش در مدیریت دانایی اطمینان از مشارکت کارکنان استفاده از دانایی در کسب نتایج تجاری است. در بسیاری از سازمانها، تغییر در روشهای سنتی، فرهنگ سازمانی از رویکرد ذخیره و اندوختن دانایی به رویکرد مشارکت دانایی محور و ایجاد جو اعتماد در سازمان از مهمترین فعالیتهای مدیریت دانایی است. عنصر کلیدی موفقیت در مدیریت دانایی فراهم ساختن قابلیت تشخیص اعتبار برای نیروی انسانی در حوزه های مورد نظر تخصصی شان است که مدیران دانایی محور نباید آن را از نظر دور دارند. - تعهد استراتژیک : مدیریت استراتژیک نقش کلیدی در ارتقای رفتارهای مطلوب از طریق ثبات و پایداری ارتباط در سازمان صورت می دهد. اهمیت استراتژیک برای کسب دانایی امری بدیهی است. موفقیت اساسی در مدیریت دانایی برای مدیران سطوح بالای سازمان، بهبود حفظ تعهد استراتژیک در مدیریت دانایی است.

نوآوریهای مدیریت دانایی در چندین سازمان با شکست روبرو شده است زیرا در این سازمانها مدیریت دانایی امری زودگذر و در یک مدت زمان کوتاه مورد توجه قرار می گیرد. هدف از مدیریت دانایی، حمایت از کسب اهداف تجاری است و تخصیص دانایی و مشارکت در آن به خوبی نیاز به تشویق و تشخیص در سطح کارکنان و نیازسنجی اطلاعات در سطح افراد سازمانی و سطح کلان سازمان دارد و مهمترین اقدام برای آگاهی از کارکردهای دانایی محور در سازمان به حساب می آید. حفظ تعهد استراتژیک و انسجام فرهنگی، موجب استنتاج عملکردهای دانایی مداری که امری حیاتی برای موفقیت مدیران سازمان است، در نظر گرفته می شود.

نتیجه گیری

امروزه مدیریت دانایی به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است به طوری که

می شود این حقیقت است که در اغلب سازمانهای امروزی، همان طور که مراحل آن در بالا ذکر شد، زمان فعالیت مشخص نیست و نیازمند به طراحی مجدد پایه های دانایی دارد. بعضی سازمانها نیازمند پرکاری بیشتر در مشارکت مصرف کنندگان یا نیازهای بازار هستند تا همواره در مقابل رقبای خود در بازار تجاری قرار گیرند.

مدیریت دانایی اثربخش قادر خواهد بود به سازمانها چابکی و تصمیمات غیررسمی تجاری خوبی ارائه کند. هدف کلیدی و حیاتی مدیریت دانایی این است که به واسطه آن سازمان قادر خواهد بود با افراد کارآمد در یک زمان مناسب یک رویه پویا و تیمی را برای تصمیم گیری به موقع در سازمان اتخاذ کند. یک برنامه سازمان مدیریت دانایی محور باید همانند ارگانیزم موجود زنده باشد که همواره به صورت روزآمد سعی دارد مشکلات موجود در مدیریت دانایی را مرتفع سازد.

عوامل بنیادی موفقیت در مدیریت دانایی:
عوامل بنیادی در مدیریت دانایی حیطه ای وسیع را در بر می گیرد که در چهار طبقه قرار می گیرند یعنی مردم، فرایندها، فناوری و تعهدات استراتژیک. تمامی چهار عامل، عواملی هستند که سازمانهای یادگیرنده را ایجاد می کنند و نتایج تجاری آن مدیریت دانایی را به همراه خواهد داشت. سازمانهایی که به طور متداول مدیریت دانایی را در نظر دارند، به این نتیجه رسیده اند که به کار گرفتن فرایندها و فناوری اطلاعات در سازمان آسان تر از حفظ تعهد استراتژیک و اجزای آن است که این امر می تواند چالشهای بزرگتری را شکل دهد.

فناوری اطلاعات: فناوری مدیریت دانایی، راه حلهایی را به صورت عملیاتی فراهم می سازد تا مشارکت و همکاری اجزای سازمان را در مدیریت دانایی ایجاد کند. ابزارهای مدیریت دانایی می توانند منابع قدرتمندی را فراهم کنند که کارکنان و مصرف کنندگان و مشارکت کنندگان بتوانند به تبادل اطلاعات بپردازند و دانایی تقسیم شده افراد سازمان را هدایت کند تا سازمان بتواند از این راه بهرتر تصمیم بگیرد. - فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد شده ای برای تقسیم دانش، مدیریت محتوا و افراد در اقدامات