

# ۱- مدیریت دانش

Knowledge Management

# ۲- سازمان‌های دانشی

Knowledge Organizations

# ۳- کارکنان دانشی

Knowledge Workers



صحیح از این موضوع است که دنیای کسب و کار نوین با دنیای کسب و کار قدیمی بسیار متفاوت شده است.

با این رویکرد، دنیای قدیمی کسب و کار صرفاً بر پایه پیش‌بینی‌ها و آینده‌نگری‌های محتوم محیطی و نهایتاً بهینه‌سازی اثربخشی شکل می‌گرفته. چنین فضایی صرفاً متناسب با سازمان‌هایی است که از قبل اهداف کوتاه و بلندمدت خود را تعریف کرده و از «اطلاعات» و در اختیار داشتن آن به عنوان سرمایه استراتژیک تلقی داشتند و از طریق اعمال کنترل‌های دقیق بر روی آن اقدام می‌کردند.

اطلاعات و سیستم‌های کنترلی در چنین سازمان‌هایی فقط برای ایجاد جاده‌ای یک‌طرفه برای کلیه دست‌اندرکاران سازمانی (Actors Organizational) به سمت و سوی این تعریف قدیمی است که تأکید می‌کند همیشه بهترین باشید.

پیش‌فرض این تفکر مبتنی بر حفظ اثربخشی سازمانی در تمامی اوقات است.

درست برعکس این تفکر، دنیای کسب و کار امروزی با عدم اطمینان محیطی و عدم قدرت در پیش‌بینی مسائل سازمانی تعریف می‌شود. به جرأت می‌توان گفت که اطلاعات و سیستم‌های کنترلی دقیق آن و همچنین قبول اهداف از پیش تعیین شده نمی‌تواند شایستگی‌های سازمانی را در درازمدت در بر داشته باشد.

این دنیا، دنیای دوباره‌سازی همه چیز است، چالش مستمر بر پیش‌فرض‌ها است. این دنیا نیازمند ظرفیت‌های بالا برای نوسازی مستمر و درک مسائل جدید و تغییرات موقعیت‌های محیطی است. تمرکز و توجه در این محیط نه فقط برای «پیدا کردن جواب سئوالات است، بلکه برای پیدا کردن سئوالات درست است»!!!

این دنیا با دنیای قدیم تفاوت ماهوی دارد، چرا که در دنیای قدیم کسب و کار، به «انجام صحیح امور» فکر می‌کردیم لیکن در دنیای امروزی کسب و کار به «انجام کارهای درست» تأکید می‌کنیم. ("doing things right" rather than "doing the right things")

چرا سازمان‌های امروزی نیازمند



تغییرات ناپایدار محیطی امروزه دنیای کسب و کار، تطبیق، راز بقا و شایستگی‌های مورد نیاز را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

خصوصاً این امر فرآیندهای سازمانی را که به دنبال ایجاد سنیرژی (هم‌افزایی) از ترکیب ظرفیت‌های اطلاعاتی مبتنی بر فن‌آوری و قابلیت‌های نوآوری و خلاقیت کارکنان هستند را در خود جای داده است.

این تعریف تقریباً در تمامی مقالاتی که در زمینه مدیریت دانش منتشر و ارائه گردیده مورد اتفاق نظر واقع شده است. در حقیقت تعریف فوق از نگاه مدیریت استراتژیک تأکیدی است بر تلفیق و هم‌افزایی فن‌آوری با رفتار کارکنان که دو شرط لازم برای باقی ماندن در دنیای پرهیاهوی امروز کسب و کار است.

پایه و اساس نیاز به هم‌افزایی بین فن‌آوری و توانمندی کارکنان درک

در دنیای مدیریت و در سازمان‌های نوین قرن بیست و یکم تعبیر سه‌گانه فوق از درجه اهمیت خاصی برخوردار شده‌اند. درک و استنباط صحیح از این سه واژه می‌تواند کمک موثری را به مدیران امروزی ارائه نماید تا در جهت تدوین عوامل حیاتی موفقیت سازمان خود (C.S.F) Critical Success Factors اقدامات شایسته به عمل آورند.

مقاله حاضر خلاصه‌ای از مصاحبه روزنامه کثیرالانتشار کسب و کار کشور کره با آقای دکتر یوگش مالهورترا (Dr. Yogesh Malhotra) رئیس انستیتوی برینت در این کشور است که با توجه به اهمیت پاسخ‌های ارائه شده از سوی ایشان که به عنوان یکی از صاحب‌نظران مدیریت مطرح می‌باشند، ترجمه شده است. (مترجم)

اصولاً تعریف مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش در رویارویی با

## مدیریت دانش هستند؟

همانگونه که قبلاً گفته شد مدیریت دانش تأکید بر انجام کارهای درست به جای انجام درست کارها دارد.

بر اساس برداشت و نگاه ما مدیریت دانش چارچوبه‌ای است که در آن کلیه فرآیندهای سازمانی بر پایه دانش است. بنابراین، چنین نگاهی تمام فرآیندهای کسب و کار با مسئله خلاقیت، نوآوری و کاربرد دانش درگیر شده و در راستای بقا و ماندگاری قرار می‌گیرند.

با این تفکر، یک دوره واسطه یا یک دوره گذار (transition) از دیدگاه «زنجیره ارزش اطلاعات» به «زنجیره ارزش دانش» به وجود خواهد آمد. حال بایستی ببینیم تفاوت این دو چیست؟

زنجیره ارزش اطلاعات (value chain information)، صرفاً به سیستم‌های فن‌آوری به عنوان اجرای هدایت‌گر فرآیندهای کسب و کار می‌اندیشد و رفتارهای کارکنان را به عنوان پرده زشگرهای منفعل و وابسته‌ای می‌داند که صرفاً در بخش اجرا می‌بایستی خوب کار کنند! که این تعریف در پایگاه اطلاعاتی مربوط به زنجیره اطلاعات بایگانی شده است.

درست برعکس این نگاه، زنجیره ارزش دانش (knowledge value chain) بر اساس سیستم‌های رفتاری کارکنان به عنوان اجرای هدایت‌گر که در سیستم‌های فن‌آوری به عنوان ارزیابان مستمر اطلاعات قرار می‌گیرند نگاه کرده می‌شود.

روشن است که در این رویکرد، کارکنان صرفاً برای انجام درست کارها پیش‌بینی نمی‌شوند. آنان برای فرآیندهای فعالی به کار گرفته می‌شوند که ارزیابی مستمر در جهت افزایش اثربخشی (effectiveness) به عهده آنان گذارده شده است.

فرضیه‌های مورد تأکید قدیمی دیروز، برای امروز و فرداها کاربرد ندارند. نتیجه این خواهد بود که یک چرخه دوگانه برای فراگیری (learning Double loop) نیاز است، اول فرآیند یادگیری مجدد (relearning) و دوم فرآیند فراموش کردن! (unlearning) و این چرخه مستمر است که برای فرآیندهای کسب و کار و سازمان‌های امروزی تدوین می‌شود.

مدیریت دانش تأکید می‌کند که کارهای دیروز ممکن است کارهای امروز نباشند، باقی ماندن در جاده یک‌طرفه تغییرات پویا و همچنین ارزیابی از تئوری‌های داخل سازمانی کسب و کار است که اثربخشی را تضمین می‌نماید.

**مهمترین اقداماتی که سازمان‌ها در رابطه با مدیریت دانش بایستی انجام دهند، چیست؟**

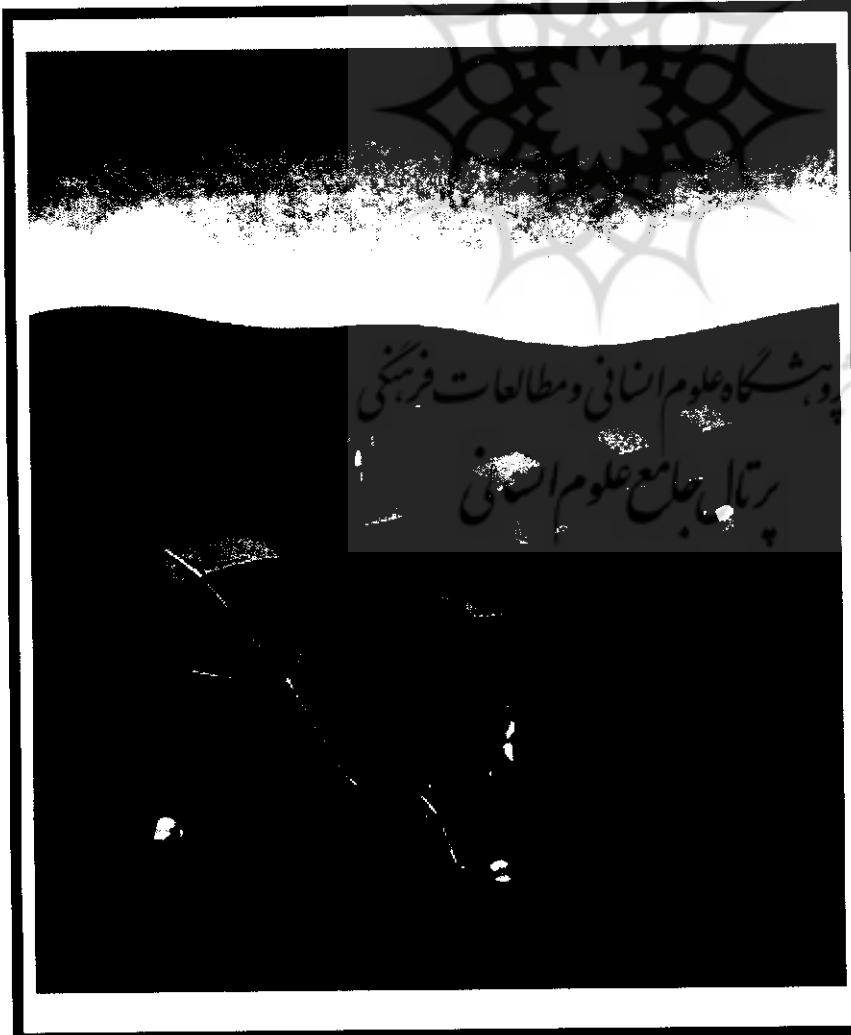
کار بزرگ و ارزشمندی که سازمان‌ها می‌بایستی در این راه انجام دهند، عبارت است از اینکه هم‌افزایی (Synergy) ناشی از فرآیندهای فن‌آوری اطلاعات را با بالا بردن ظرفیت نوآوری و خلاقیت کارکنان به وجود آورند.

فن‌آوری‌های نوین می‌توانند به راحتی افزایش داده شده و به جای وظایف سنتی و دیرینه توسط کارکنان به انجام برسند. چنانچه دستورالعملی بتواند برنامه‌ریزی شود، آن می‌تواند به مثابه فن‌آوری اطلاعات تفویض گردد.

اطلاعات و سیستم‌های کنترلی در سازمان‌ها تصمیم دارند برنامه‌ریزی‌ها را رشد دهند تا از این راه کارایی و بهینه‌سازی شکل گیرد. به هر حال، بررسی و ایجاد توازن در هر سازمان نیازمند ایجاد فرآیندهایی است که بتواند برنامه‌هایی به صورت مستمر ارائه نماید که این قابلیت را داشته باشند تا به صورت پویا همواره با تغییرات محیط خارجی سازمان خود را تطبیق دهند.

نیروی انسانی به عنوان حساس‌گر (sensors) سیستم است که تعامل مستمری در خط مقدم سازمان با محیط خارجی داشته و همین افراد هستند که درک بسیار بالایی از پیچیدگی پدیده‌ها و تغییرات محیطی در آن محل را دارند.

چنین حساس‌گرهایی می‌توانند کمک موثری در زمینه انطباق زمانی سازمان با کارهای جاری برنامه‌ریزی شده بشمایند. به طوری که شرایط محیط خارجی به صورت واقعی در آن لحاظ



باشد. در اینجا، فرآیندهای سازمانی نیازمند اقدامی است به نام «loose tight» در سیستم‌های مدیریت دانش.

محکم کاری (tightening) در واقع عبارت از تقویت اتصال بین فعالیت‌های کارکنان سازمان بر اساس دیدگاه خوب کار کردن مبتنی بر اطلاعات است.

سست کردن (loosening) در حقیقت برعکس معنای فوق تلاش می‌کند تا اتصال بین فعالیت کارکنان با دیدگاه خوب کار کردن صرف را از بین برده و آن را با نوسازی (renewing) مستمر فکری آنان برای انجام کار درست جایگزین نماید.

اینجا نقطه‌ای خواهد بود که خلاقیت و نوآوری در تصویر حقیقی سازمان هویدا می‌شود.

### چه تفاوتی بین مهندسی مجدد و مدیریت دانش است؟

در حالی که مهندسی مجدد (reengineering) به تغییر بنیادین افرادی در فرآیندهای سازمانی اشاره دارد و تلاش می‌کند تا کارآیی را ماکزیمم سازد، مدیریت دانش (Knowledge management) بر تجدید و نوآوری طرح‌های سازمانی و استفاده از فرصت‌ها و توجه به تهدیدات دارد.

در حالی که مهندسی مجدد تلاش می‌کند تا فرآیندهای سازمانی را از یک مرحله مکانیزاسیون به مرحله دیگر با کارآیی بالاتر ببرد، مدیریت دانش می‌کوشد تا سازمان را به مرحله‌ای عملیاتی، پویا و زنده رهنمون شود. فرض اولیه مهندسی مجدد این است که تجدید تفکر اصولی (rethinking fundamental) راه انجام کسب و کار را نشان دهد.

چنین بازبینی دوباره‌ای به شما خواهد گفت که آیا تئوری کسب و کارتان در رویارویی با واقعیت‌های محیطی در یک دوره زمانی موفقیت دارد؟ این اقدام که در واقع به نام «انتقال‌های اصولی (transformations fundamental)» نامیده می‌شود باعث تغییرات موثری خواهد گردید، که این تغییرات آزاد نه تنها بر فرآیندهای کسب و کار اثر می‌گذارد، بلکه نیروی انسانی را با چنین فرآیندهایی درگیر می‌کند. در این رابطه می‌توان حدس زد که ممکن است خطاهای اجرایی بزرگی از

تلاش‌های مهندسی مجدد صورت پذیرد و تغییرات آزاد (Radical changes) ناشی از این اقدامات به گونه‌ای بر روی فرآیندهای سازمانی و کسب و کار تأثیر گذارد که کارکنان نسبت به موفقیت‌های مورد انتظار مردد شوند.

اما درست برعکس، مدیریت دانش فرآیندهای مستمر و دائمی را برای فراگیری و فراموشی فراهم می‌سازد، به طوری که اعمال نفوذ سطوح بالا به پایین سازمان را که صرفاً به دنبال تغییرات آزاد هستند به حداقل می‌رساند. در این نگاه تغییر به عنوان یک بازی آسان در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. در حالی که در مهندسی مجدد به فرآیند کسب و کار یک شوک الکتریکی وارد می‌شود که قادر است در یک لحظه فقط آن را به پرش وادار سازد!!

در ساختارهای مرسوم بالا به پایین، مهندسی مجدد نمی‌تواند مواد لازم برای ایجاد تغییرات در فرآیندهای سازمانی، ساختار سازمانی و نیروی انسانی را فراهم سازد.

در مدیریت دانش کارکنان صف که در تعامل با محیط خارجی سازمان قرار دارند مورد توجه می‌باشند. یعنی همان افرادی که به صورت مستمر و پویا با تغییرات واقعی در تماس می‌باشند.

### در سازمان‌های دانشی، نقش کارکنان دانشی (K.W) چیست؟

بر اساس مطالبی که تشریح شد، سازمان‌های دانشی نیازمند کارکنانی هستند که می‌باید دارای خصوصیات و ویژگی‌های خاصی باشند. هدف اصلی برای کارکنان سطوح پایه سازمانی (که مهمترین اقدامات را انجام می‌دهند مترجم) عبارت از ایجاد سبزی بین ظرفیت فن‌آوری اطلاعات با قابلیت خلاقیت و نوآوری آنان است.

بنابراین کارکنان دانشی (workers Knowledge) نیازمند بهره‌گیری از کاربردهای فن‌آوری در متن فعالیت‌های خود هستند.

چنین استنباطی نیازمند تفویض اختیار به آنان بوده و می‌توان وظایف برنامه‌ریزی شده مرتبط با فن‌آوری را به آنها واگذار نمود و انتظار داشت که با تمرکز، وقت و تلاش هایشان را در زمینه خلاقیت و نوآوری صرف نمایند که نتیجه این عمل ارزش افزوده برای

سازمان خواهد بود.

نکته مهمتر اینکه اگر سازمان صرفاً با هدف و شعار کار کردن بهینه و در نظر گرفتن شرایط محیطی به پیش می‌رود بایستی ظرفیت فضاوت و تصمیم‌گیری کارکنان دانشی را بالا برد.

چنین کارکنان دانشی عناصر اصلی و کلیدی در چرخه فراگیری دوگانه (learning double loop) می‌باشند. به این معنا که همواره فراگیرند فراموش کنند! فراگیرند فراموش کنند. اینگونه کارکنان صرفاً برای فرآیندهای کسب و کار سازمانی امروزی طراحی می‌شوند. البته چنین خلاقیت و حرکتی که بر پایه نیاز مستمر به فراگیری استوار است، برای آن دسته از کسانی که با تفکر و برداشت سنتی دستور نظارت (command - control) حرکت می‌نمایند بسیار مشکل خواهد بود. چرا که قبلاً تأکید گردید که الزاماً وجود اهداف از پیش تعیین شده و استفاده از اطلاعات و بهره‌گیری سیستم‌های کنترلی نمی‌تواند شایستگی‌های مورد نیاز دنیای کسب و کار امروزی را در بر داشته باشد.

کارکنان دانشی شما لاجرم بایستی درک بسیار بالایی از محیط کسب و کار خود داشته باشند تا بتوانند متن کارها و وظایف خود را با آن شرایط مناسب و درخور سازند.

طبیعی است که این برداشت نیازمند درگیری با همان فرآیند فراموشی فراگیری مجدد سازمانی است.

اگر و فقط اگر کارکنان دانشی شما حساسیت و پیامدها و نتایج تغییرات محیط کار را به درستی درک نمایند، آنان قادر خواهند بود تا به عنوان عوامل انطباق دهنده، سازمان را با شرایط محیطی که به سرعت تغییر می‌کند، سازگار نمایند.

چنانچه این شرایط یعنی استقلال در امر فراگیری و تصمیم‌گیری برای کارکنان دانشی فراهم شود، مطمئن باشید که آنان به راحتی در امر خودکنترلی و فراگیری مستمر اقدام خواهند نمود.

کلام آخر اینکه: کارکنان دانشی نیازمند انجام وظایف در یک حیطه کارآفرینی (interperneurial - mode) قرار می‌گیرند که در این فضا درجات بالاتری از مسئولیت و اختیار را دارا خواهند بود و با توانمندی بسیار عالی وظایف مربوطه را به انجام می‌رسانند.