

انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پیوسته فرایند جهانی شدن

اسلایک بیندر

دانشجوی مدیریت منابع انسانی دانشگاه پادربورن، آلمان

الان فیش

متخصص مدیریت منابع انسانی، عضو هیئت علمی دانشگاه چارلز استورت، استرالیا

ترجمه جهانشاه میرزاییگی

مترجم و ویراستار دانشگاه پیام نور، ویراستار مجله مدیرساز

چکیده: سازمانها با ادامه روند جهانی شدن، به طور پیوسته با رقابت جهانی مواجه هستند. برای این که این سازمانها بتوانند از لحاظ رقابتی توانمند باشند و در عین حال توان رقابتی خود را حفظ کنند باید دانش و مهارت کارکنان خود را یک منبع حیاتی و ضروری بدانند. در این مقاله مدیریت دانش به صورتی اجمالی مطرح می شود و انتقال دانش و مهارت در سازمانهایی که در مقیاس جهانی فعالیت می کنند مورد بحث قرار می گیرد. همچنین بر اهمیت تکالیف جهانی در انتقال دانش و نقش مدیریت منابع انسانی در حفظ موفق و مؤثر مهارت تأکید خاص گذاشته می شود. برای روشنتر شدن موضوع، از یک سازمان چند ملیتی آلمانی و شرکت وابسته استرالیایی آن چند مثال عینی آمده است. در این مقاله از اصطلاح «تبعیدی» استفاده شده است، اما اهمیت شهروندان کشور میزبان و همین طور شهروندان کشور سوم، در انتقال مؤثر دانش و حفظ مهارت نیز نباید نادیده گرفته شود.

کلید واژه ها: مدیریت دانش، انتقال دانش، بازاریابی جهانی، تبعیدی، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات

مقدمه

در خلق ارزش برای سازمانها به شمار می رود. چون محیط کسب و کار دیگر محدود به مرزهای ملی نیست، اکثر شرکتها، اعم از کوچک یا بزرگ، بخش مهمی از فعالیتهای خود را خارج از کشور مادر انجام می دهند. با افزایش سرمایه گذاری

پیدایش عصر دانش به عنوان جزء لازم اقتصاد جهانی تغییرات چشمگیری در محیط کسب و کار ایجاد کرده است. به گفته لانک (۱۹۹۷) اکنون دانش و تجلی آن در مهارت افراد، بزرگترین دارایی

مدیریت و انتقال ناکارآمد دانش و در نتیجه توسعه و حفظ ناکارآمد مهارت روبه‌رو هستند.

پروساک (۱۹۹۶) در این باره می‌گوید در این صورت دانش و مهارت در ذهن افراد باقی می‌ماند و بنابراین به آنها محدود می‌شود. توریپورن (۱۹۹۷) اضافه می‌کند که انتقال دانش و مهارت به خارج از مرزها مستلزم انتقال پیوسته کارکنان است و وظیفه آنها این است که در خارج هنجارهای شرکت را به کار ببرند، فعالیتها را راه‌اندازی کنند و یاد بدهند و یاد بگیرند. گاروین (۱۹۹۳) نیز استدلال می‌کند که کسب دانش با روشهای غیرفعال فوق‌العاده مشکل است و برنامه‌های چرخشی کارکنان یکی از توانمندترین روشها برای انتقال دانش و حفظ مهارت به شمار می‌رود. در این صورت، برقراری تماس میان افراد نباید کم‌اهمیت تلقی شود، مخصوصاً در کسب و کار جهانی که در آن درک تفاوت‌های فرهنگی مانند رفتار در محیط کسب و کار، نگرشها، ذهنیتها و زبان برای موفقیت سازمان اهمیت حیاتی دارند.

تعریف دانش و مهارت

تعاریف زیادی برای دانش و مهارت در نوشته‌های پیشین آمده است، اما چون این تعاریف وابسته به بافتی هستند که در آن به کار می‌روند ظاهراً هیچکدام قبول عام نیافته‌اند (سویی، ۱۹۹۷). در این مقاله دانش و مهارت را به صورت زیر تعریف می‌کنیم.

● دانش از مغز انسان سرچشمه می‌گیرد و مبتنی

مشترک بین‌المللی، دیگر مرز ملی وجود خارجی ندارد و شرکتها می‌توانند شعبه‌های فرعی و دفاتر فروش خود را در خارج تأسیس کنند.

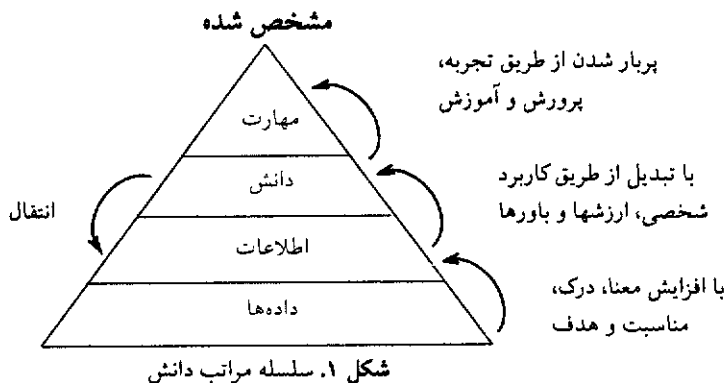
اگر شرکتها بخواهند در امر مدیریت دانش و همین‌طور در انتقال مؤثر دانش و مهارت موجود خود، در داخل سازمان و به ویژه به خارج از مرزهای ملی، موفق باشند این تغییرات بسیار ارزشمند و حیاتی‌اند.

در آینده دانش به صورت داده و اطلاعات به روشهای مختلف ذخیره می‌شود و در دسترس همگان قرار می‌گیرد. این دانش همچنین به راههای مختلف از قبیل پست الکترونیکی، گروه‌افزار، اینترنت و کنفرانس ویدیویی منتقل می‌شود. به این معنی، فناوری اطلاعات را باید یک ابزار ضروری در نظر گرفت، اما فناوری و کاربرد آن به خودی خود مدیریت دانش یا در واقع انتقال دانش نیست.

امکانات حاصل از جدیدترین پیشرفتهای فناوری اطلاعات اکنون به ظاهر فرایند سنتی و مهم مأموریت افراد برای انتقال دانش را تحت شعاع قرار داده است. اگر هزینه‌های گزاف لازم برای مأموریت افراد و خانواده‌های آنها را به خارج از کشور در نظر بگیریم، مفهوم این گفته روشتر می‌شود. هزینه‌های سرسام‌آور انجام تکالیف جهانی و افزایش روزمره آنها وجود سازمانهای جهانی را برای جستجوی ابزارهای راهبردیتر در ارتباطات بین‌مرزی ضروری ساخته است.

با وجود این، سازمانها با کنار گذاشتن مأموریتهای جهانی افراد به سود شبکه‌های ارتباطات و فناوری پیشرفته، با دورنمای واقعی

۱. گروه‌افزار نرم‌افزاری است که برای تسهیل کار جمعی توسط کاربران مختلف طراحی شده است. -م.



در این صورت دانش و مهارت را می‌توان به صورت سلسله مراتب نمایش داد (شکل ۱). در این شکل دانش و به دنبال آن مهارت به ترتیب زیر شکل می‌گیرند.

داده‌ها ← اطلاعات ← دانش ← مهارت

از شکل ۱ دیده می‌شود که داده‌ها حول واقعیات و رویدادها پراکنده و عینی هستند. این نکته چیزی در مورد اهمیت یا نامربوطی خود داده‌ها نمی‌گوید (دونیورت و پروساک، ۱۹۹۸، ۲۰۳). همین طور داده‌ها مواد خام لازم برای تولید اطلاعات به شمار می‌روند. هوزمان و گودمان (۱۹۹۹، ۱۰۵) نیز داده‌ها را به صورت واقعیات عینی توصیف کننده یک رویداد، بدون هرگونه قضاوت، دورنما یا بافت توصیف می‌کنند.

در این صورت داده به اضافه درک و معنا به اطلاعات تبدیل می‌شود. سپس اطلاعات شکل می‌گیرد و برای منظور خاصی سازماندهی

بر اطلاعاتی است که با تجربه، باورها و ارزشهای شخصی، همراه با تصمیم و عمل وی، دگرگون و بارور می‌شود. این اطلاعات را شخص تعبیر می‌کند و آنها را در موارد نیاز به کار می‌بندد. دانش هر شخص با دانش فرد دیگری که همان اطلاعات را دریافت می‌کند یکسان نیست. دانش همان صورت ذهنی ایده‌ها، واقعیتهای، مفاهیم، داده‌ها و تکنیکهای ثبت شده در حافظه انسان است.

● مهارت درک و دانش عمیق و تخصصی در یک رشته معین است که بسیار فراتر از حد متوسط است. هر فرد ماهر می‌تواند در رشته تخصصی خود دانش و راه‌حلهای منحصر به فرد و جدیدی خلق و پیدا کند. به این معنا، مهارت حاصل تجربه، تربیت و آموزش است که از همان آغاز و به تدریج، طی یک مدت زمان طولانی در شخص ایجاد می‌شود و اساساً در همان شخص باقی می‌ماند.

همچنین در حالی که بسیاری از مؤلفان^۱ بر اهمیت تفاوت بین داده‌ها، اطلاعات و دانش تأکید می‌کنند، این تفاوتها همواره خیلی آشکار نیستند.

۱. این مؤلفان عبارت‌اند از دونیورت و پروساک، ۱۹۹۸؛ ویگ، ۱۹۹۳؛ سویبی، ۱۹۹۷؛ زوئل، ۱۹۹۷؛ کورت، ۱۹۹۷؛ هوزمان و گودمان، ۱۹۹۹.

آموزش و تربیت در بلند مدت بارور می‌شود و باید از همان ابتدا و به تدریج در فرد شکل بگیرد (استاریاک، ۱۹۹۲؛ سویبی، ۱۹۹۷).

چون هر فرد دانش خود را با تبدیل و باروری اطلاعات به دست می‌آورد (فی و پروساک، ۱۹۹۸) این دانش به راحتی به افراد دیگر منتقل نمی‌شود. کارکنان آگاه با انتقال دانش خود از طریق سخنرانی، گردهمایی، نمایش، آموزش ضمن خدمت، همین طور با نمایش نحوه اجرای کارها، با دادن اطلاعات اضافی یا دستور عملهای مفید برای انجام یک وظیفه معین می‌توانند بر فرایند دانش‌آموزی همکاران خود تأثیر بگذارند و آنها را در یک رشته معین آموزش بدهند یا تربیت کنند. با وجود این یادگیرنده این دانش را به صورت داده دریافت می‌کند (شکل ۱ را ببینید). در اینجا نیز فرایند خلق دانش به صورت زیر شروع می‌شود؛ گیرنده با افزودن معنا داده‌ها را به اطلاعات تبدیل می‌کند، سپس با ارزشها و باورهای شخصی خود اطلاعات دریافتی را بارور می‌سازد و از این‌رو از طریق کاربرد شخصی اطلاعات بارور شده دانش فردی خود را تشکیل می‌دهد. به این معنا فرد می‌تواند داده‌ها یا اطلاعات را منتقل کند، اما خود دانش باید در مغز گیرنده شکل بگیرد.

در نتیجه اگر بخواهیم مهارت را در داخل یک سازمان به همه افراد منتقل کنیم باید کارشناسان خیره را به جاهای مختلف سازمان انتقال بدهیم. خود «کارشناسان» باید منتقل شوند زیرا دانش در اختیار فردی است که می‌تواند مهارت خود را هر جا که لازم بدانند به کار ببرد. هر «کارشناس» می‌تواند افراد دیگر را آموزش بدهد و تربیت کند.

می‌شود (دونپورت و پروساک، ۱۹۹۸، ۵؛ ویگ، ۱۹۹۳، ۷۳). نتیجه تحلیل داده‌ها به این معناست، زیرا معنی، درک، مناسبت و هدف به داده‌ها اضافه می‌شود و از این رو اطلاعات شکل می‌گیرد. به نظر دراکر (۱۹۸۸) اطلاعات همان داده‌هاست که مناسبت و هدف به آن افزوده شده است، در حالی که هوزمان و گودمان (۱۹۹۹، ۱۰۵) اطلاعات را به صورت نقاطی تعریف می‌کنند که آنها را گردهم می‌آورند، در بافت قرار می‌گیرند و پس از افزوده شدن دورنما به ذهن افراد تحویل می‌شوند. فرد با دستکاری اطلاعات به منظور قانع کردن، توصیف کردن و برانگیختن، و با تلفیق تجربه، ارزشها و باورهای شخصی (ویگ، ۱۹۹۳، ۷۳) و همچنین اطلاعات بافتی و بینش کارشناسانه (دونپورت و پروساک، ۱۹۹۸، ۵) اطلاعات را به دانش تبدیل می‌کند. در این صورت چون دانش با انباشت اولیه دانش فرد و جریان اطلاعات جدید شکل می‌گیرد (فی و پروساک، ۱۹۹۸) باید آن را برخاسته از فرد در نظر گرفت. از این لحاظ هر فرد دانش مربوط به خود را شکل می‌دهد. به عنوان مثال، دانشی که با مطالعه یک کتاب در فرد ایجاد می‌شود با دانشی که فرد دیگری از مطالعه همین کتاب به دست می‌آورد متفاوت است (کورت، ۱۹۹۷). این بدان دلیل است که با توجه به آموخته‌ها و تجربه‌های هر فرد و در نتیجه تعبیر پیام کتاب، داده‌های کتاب به صورتهای متفاوتی به اطلاعات تبدیل خواهند شد.

بنابراین اختلاف میان دانش و مهارت را می‌توان به عمق دانش نسبت داد. مهارت دانش عمیقتری در یک رشته معین است که با تجربه،

دانش و مهارت آنها در مورد کشورهای خارجی، فرهنگهای اقوام مختلف و بازارهای بین‌المللی منحصر به فرد است. این مسئله یک مانع بالقوه بزرگ در برابر موفقیت فرایند جهانی شدن است و بنابراین بسیار گران تمام می‌شود (آلن و آلوارز، ۱۹۹۸).

پیدایش عصر دانش و فرایند جهانی شدن

به گفته نیف (۱۹۹۹) تحولاتی که در اقتصاد جهانی در شرف وقوع است^۱ ساختارهای اقتصادی را دگرگون می‌کند. با وجود این، پیشرفت ارتباطات و ترابری باعث شده است که مشتریان امکانات بیشتری برای انتخاب کالاها و خدمات داشته باشند و پیشنهادهای جدید و بهتری از شرکت‌های جهانی دریافت کنند (دوِنپورت و پروساک، ۱۹۹۸، ۱۲). به این معنا، فرد بدون ترک اداره یا حتی کشور خود می‌تواند به اطلاعات دسترسی پیدا کند. اما اگر سازمانها صرفاً به دسترسی همزمان (کامپیوتری) به اطلاعات، بدون برقراری تماس چهره به چهره، اکتفا کنند مسئله پیشرفت افراد آگاه و حفظ مهارت پیچیده‌تر می‌شود.

در این باره، هر چه تعداد شرکت‌هایی که به یک فناوری دسترسی پیدا می‌کنند بیشتر شود، نیرو محرکه شرکت‌های موفق جهانی و مزیت رقابتی خود آن فناوری کاهش می‌یابد (استرو و

اما این فرایند شخص گیرنده را به یک فرد آگاه یا کارشناس تبدیل نمی‌کند. همان طور که قبلاً گفتیم، مهارت از همان ابتدا به صورت تدریجی و طی یک مدت زمان طولانی در شخص ایجاد می‌شود و در وی باقی می‌ماند. مهارت، بر خلاف اطلاعات، نمی‌تواند به افراد دیگر منتقل شود (سویی، ۱۹۹۷).

با توجه به مشخصه‌های دانش و مهارت که تا اینجا در این مقاله توصیف شده است، اهمیت راهبردی و حیاتی حفظ و نگه‌داری افراد آگاه و کارشناس در سازمان آشکار می‌شود. این افراد دانش خود را، که غالباً اختصاصی شرکت، فناوری، صنعت یا حتی یک ناحیه خاص است، در بلند مدت به دست می‌آورند. معمولاً تعیین جانشین آنها پر هزینه و وقت گیر است.

چون مهارت را نمی‌توان منتقل کرد، کسانی که «از شرکت خارج می‌شوند» دانش و مهارت خود را همراه خود می‌برند. بنابراین حفظ و نگهداری این دانش در داخل سازمان فوق العاده پر اهمیت است. این مهم فقط به طریق زیر حاصل می‌شود؛ تربیت سایر کارکنان در آن زمینه خاص به گونه‌ای که بتوانند دانش خود را به تدریج و طی یک زمان مناسب شکل بدهند و کارشناسان به‌طور منظم دانش خود را به آنها منتقل کنند.

در سطح بین‌مرزی، اهمیت راهبردی حفظ دانش و مهارت، در فرایند بازگردانی به وطن «تبعیدیهایی» مأمور به انجام تکالیف بین‌المللی بازتاب پیدا می‌کند. بازگردانی ضعیف و نامناسب این تبعیدیها منجر به کاهش تعداد کارکنانی می‌شود که تجربه بین‌المللی دارند و همچنین

۱. این تغییرات عبارت‌اند از پیشرفتهای شگفت‌انگیز فناوری در محاسبه، اهمیت فزاینده فناوری اطلاعات، گسترش ارتباط از راه دور جهانی، تغییرات شتابان و ماهیت متغیر سازمانها.

هستند که داده‌ها را می‌گیرند و آنها را پردازش می‌کنند؛ سپس با جور کردن و دسته‌بندی داده‌ها آنها را به صورت اطلاعات ذخیره و از آنها برای ایجاد دانش و معنا برای خود و مهارت برای سازمان استفاده می‌کنند (علی، ۱۹۹۷).

در این صورت دانش و به دنبال آن مهارت را می‌توان ارزشمندترین دارایی شرکتی به حساب آورد که می‌خواهند در اقتصاد مبتنی بر اطلاعات جهانی به طور مؤثری رقابت کنند (دمارست، ۱۹۹۷) و بنابراین لازم است در مدیریت آن کوشا باشند (ویگ، ۱۹۹۴) راز این رو، برای این که سازمانها از لحاظ رقابتی قدرتمند باقی بمانند باید دانش و مهارت خود را ایجاد کنند، جذب کنند، برداشت کنند، با دیگران شریک شوند و به کار ببرند. (زاک، ۱۹۹۹). منظور از به کار بردن در اینجا تجلی دانش در مهارت شخص است.

از این لحاظ، پروساک (۱۹۹۶، ۶) با ارائه تعریف زیر بر اهمیت دانش تأکید می‌کند: تنها چیزی به یک سازمان مزیت رقابتی می‌دهد (تنها چیزی که قابل دوام است) آن چیزی است سازمان می‌داند، نحوه استفاده از آن چیزی است که سازمان می‌داند و سرعتی است که با آن سازمان می‌تواند چیزهای جدید را یاد بگیرد.

افزایش علاقه در پژوهش و کاربرد مدیریت دانش از طریق ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در کسب و کار، خود گواه افزایش اهمیت مدیریت دانش برای سازمانهاست (بک مان، ۱۹۹۹). در این صورت مدیریت دانش برای سازمانها اهمیت حیاتی دارد زیرا این سازمانها می‌کوشند در اقتصاد جهانی مبتنی بر دانش نوین با تبدیل شدن به یک

گالیکری، ۱۹۹۸؛ دَونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) و پیشرفت افراد آگاه و حفظ مهارت در کانون توجه قرار می‌گیرد. در حالی که قرار دادن فناوری در کانون توجه مهم است، دَونپورت و پروساک (۱۹۹۸) و همین طور شارو (۱۹۹۷) استدلال می‌کنند که در اقتصاد جهانی امروز دانش و به دنبال آن مهارت حیاتی‌ترین و راهبردی‌ترین منبع برای تقویت و حفظ مزیت رقابتی به شمار می‌روند و از این حیث جزء لازم و ضروری موفقیت کسب و کار هستند. شتاب تحول، خشونت محیط رقابتی، انتقال به صنایع خدماتی و تحولات فناوری اطلاعات جملگی مدیریت دانش و حفظ مهارت را به عنوان داراییهای مهم مزیت رقابتی شرکتها (لانک، ۱۹۹۷) به یک وظیفه حیاتی تبدیل کرده‌اند.

برای این که شرکتها از قافله رقباي خود عقب نیفتند (نه این که حتی از آنها جلو بزنند) باید کیفیت، ارزش، خدمات، نوآوری و سرعت در بازاریابی را در کانون توجه خود قرار دهند. چون فناوری را می‌توان نسبتاً به سرعت تکثیر کرد (دَونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) سازمانها تنها بر اساس دانش و مهارت خود می‌توانند رقابت کنند. چون دانش و مهارت در تک تک افراد ایجاد می‌شود بنابراین نمی‌توان به سرعت آن را تکثیر کرد یا از آن تصویر گرفت. دانش را فقط از طریق فرد دانشمند می‌توان به کار برد (شارو، ۱۹۹۷) و از این لحاظ کارکنان هر سازمان منبع اصلی مزیت رقابتی راهبردی آن سازمان به شمار می‌روند (استرو و کالیکری، ۱۹۹۸؛ شارو، ۱۹۹۷). بدون توجه به نوع و سودمندی فناوری، این انسانها

سازمان یادگیرنده دوام بیاورند (دسپرس و هیلترپ؛ نیف، ۱۹۹۹).

مدیریت دانش

رشته مدیریت دانش حدود ده سال است که پا به عرصه مدیریت گذاشته است. باب باکمان، رییس، مدیر عامل و سرپرست آزمایشگاههای باکمان و کارل ویگ (۱۹۹۳، ۱۹۹۴ و ۱۹۹۵) را می توان از جمله برجسته ترین مبلغان و موسسان این رشته در نظر گرفت. با توجه به اهمیت فزاینده دانش در اقتصاد جهانی ما، مدیریت دانش توجه همگان را به خود جلب کرده است. افرادی چون سویبی (۱۹۹۷)، استیوارت (۱۹۹۷)، دِوِنپورت و پروساک (۱۹۹۸)، علی (۱۹۹۷) و نوناکا (۱۹۹۱) در جهت کشف فرصتها، روالها و فواید مدیریت دانش تلاش کرده اند. شرکتهایی چون آزمایشگاههای باکمان، داوکمیکال، اسکاندا، هیولت - پکارد، سه له می و ام بی آی به خاطر مدیریت مؤثرتر و بهره برداری کارآمدتر از دانش و مهارت در سازمانهای خود با «قافله» مدیریت دانش همراه و هماهنگ شده اند.

گستره مدیریت دانش وسیع است و در تحقیقات موجود تعداد بیشماری تعریف برای این رشته مطرح شده است [۱]. با وجود این اولین کاری که متخصصان مدیریت دانش باید انجام بدهند این است که تعریف کنند مدیریت دانش به طور کلی درباره چیست و برای آنها و کسب و کارشان چه معنایی می دهد و چه سودهایی در بر دارد. همچنان که کویتاس و دیگران (۱۹۹۷) مطرح می کنند، این تعریفها و فعالیتها تا حد زیادی

وابسته به منظوری است که آنها برای این کار در نظر می گیرند و به نظر گرینگارد (۱۹۹۸) هر سازمانی رهیافتهای متفاوتی برای روالهای مدیریت دانش خود دارد. به عنوان مثال، داوید اسمیت [۲] از یونیلدر مدیریت دانش را به صورت زیر تعریف می کند.

... راهبرد و فرایند توانایی خلق و گسترش دانش مربوط به موضوع در کسب و کار و ایجاد ارزش سازمانی، مشتری و مصرف کننده.

با فرستادن مدیران به خارج دانش نیز همراه آنها با دیگر کسب و کارها و واحدهای وابسته منتقل می شود. با این امید که دانش و مهارت ارزشمندی از این طریق حاصل شود، در خلال مأموریت مدیر و بازگشت وی دانش متحول می شود و گسترش می یابد. به این معنا مدیریت دانش مستلزم احساس تعهد در جهت خلق دانش جدید، ترویج آن در سراسر سازمان و تبدیل آن به محصولات، خدمات و نظامها (نوناکا، ۱۹۹۱، ۹۶)، امور روزمره، فرهنگ و راهبردهاست (استار باک، ۱۹۹۲، ۷۱۹). به این ترتیب، هدف راهبردی تکالیف جهانی عبارت است از مدیریت مؤثر دانش و رشد و حفظ کارشناسان بین مرزی.

همچنین به نظر کوله مان (۱۹۹۹، ۱۲-۸) اصطلاح مدیریت دانش کارکردهای متنوع و گونه گونی را شامل می شود که از میان آنها می توان به موارد زیر اشاره کرد؛ خلق، ارزشیابی، نگاهت و شاخص گذاری، حمل و نقل، انبار، توزیع و تقسیم دانش. به این ترتیب مدیریت دانش بسیار فراتر از جابه جایی داده ها یا انتقال اطلاعات است. مدیریت دانش عبارت است از یکپارچه کردن

تا کر، مطرح می‌کند که شرکت در آینده تعداد «تبعیدیها» را افزایش می‌دهد بر اهمیت بیشتر این فرایند تأکید می‌کند. وی با این بیان اهمیت حفظ تماس رو در رو حتی در عصر فناوری پیشرفته اطلاعات را نیز یادآور می‌شود [۳].

اهمیت انتقال دانش

این روزها و مخصوصاً در آینده در عصر دانش که در آن مرزهای ملی کسب و کار کمرنگ می‌شوند، انتقال دانش و مهارت و خلق سازمان «یادگیرنده» برای موفقیت و قدرت رقابت شرکتها به یک امر حیاتی تبدیل شده است. به نظر مارشال و دیگران (۱۹۹۶) منظور از این گفته انتقال دانش و مهارت در سرتاسر سازمان، در بخشها، در کارگاهها، کشورها و در خارج از مرزهای ملی است. آن طور که گاروین (۱۹۹۳) مطرح می‌کند، برای این که یادگیری چیزی بیشتر از یک امر محلی باشد باید دانش تولید شود، حفظ شود و به طرز بسیار مؤثری در سرتاسر سازمان، در مقیاس ملی و جهانی، گسترش یابد.

گاروین (۱۹۹۳، ۸۰) با تعریف سازمان یادگیرنده به صورت زیر بر این فرایند تأکید بیشتری می‌گذارد.

... سازمانی که در خلق، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار خود برای درک دانش و بینش جدید مهارت پیدا کرده است.

لانک (۱۹۹۷) در این مورد استدلال می‌کند که سازمانها باید به سرعت با محیط متحول سازگاری پیدا کنند و متعهد به یادگیری پیوسته باشند. گیلبرت و کُردی - هایز (۱۹۹۶) نیز مطرح

دانش، تقسیم دانش، ارزیابی و انباشت دانش و در نهایت گسترش و حفظ مهارت در سراسر سازمان (پلتون، ۱۹۹۹).

مارتینی (۱۹۹۸، ۷۶) در تأیید این تعریف مدیریت دانش را نه یک برنامه بلکه راهی جدید برای فعالیت می‌داند که باید از طریق راهبرد کلی و طرح عملیات سازمان در فرهنگ سازمان نهادینه شود.

مدیر منابع انسانی شرکت رابرت بوش استرالیا، پت تا کر استدلال می‌کند که مدیریت دانش برای موفقیت کلی یک سازمان، مخصوصاً در عصر به اصطلاح اطلاعات، مطلقاً حیاتی است و از این طریق بر مدیریت دانش تأکید بیشتری می‌گذارد. اگر چه گروه بوش یک راهبرد رسمی برای مدیریت دانش ندارد، با ادامه انتقال دانش و مهارت بین مراکز بوش در آلمان و شرکت وابسته به آن در استرالیا، در عمل این راهبرد را اجرا می‌کند. وانگهی، بوش سیستمهای اطلاعاتی ای دارد که دستگاه اطلاعات الکترونیکی را در شرکت کنترل می‌کنند؛ این سیستمها حق ثبت و همچنین حقوق مالکیت معنوی دارند. سیستم اینترنت بوش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این سیستم با برقراری ارتباط میان ۱۶۰۰۰۰ نفر که شامل گفتگوی منظم و تبادل اطلاعات میان آلمان و استرالیا و دیگر شرکتها وابسته در سراسر جهان است سومین بزرگترین اینترنت دنیا به شمار می‌رود. با وجود این، علی‌رغم این فناوری پیشرفته، هنوز در شرکت بوش برای انتقال دانش و مهارت، کارکنان را به مأموریتهای جهانی به خارج از مرزها می‌فرستند. وقتی مدیر شرکت، آقای پت

کارآمدی انتقال دانش بکوشند. در شرایط بین‌المللی و مخصوصاً با توجه به تکالیف جهانی، بهره‌برداری و کاربرد مؤثر دانش و تجربه به دست آمده در سطح جهان، باز هم بر اهمیت بازگردانی موفقیت‌آمیز تبعیدها و حفظ دانش تأکید می‌گذارد.

با وجود این در اکثر سازمانها دانش و مهارت در محل نگه داری می‌شود، مخصوصاً در مورد متخصصان ماهر کامپیوتر یا مدیران بازاریابی بین‌المللی (گاروین، ۱۹۹۳). سازمانهای چند ملیتی همواره دانش و مهارت فنی یا مدیریتی خود را به خارج از مرزهای ملی منتقل کرده‌اند (کیدگر، ۱۹۹۸). اما با افزایش جهانی شدن فعالیتهای کسب و کار، اکثر سازمانها خواهند کوشید تا به یک مدل جهانیتر روی آورند؛ در این مدل انتقال حداقل به صورت یک فرایند دو طرفه (کیدگر، ۱۹۹۸) یا حتی چندین طرفه است که در آن دانش و ایده‌ها بین شرکتهای وابسته در سطح جهان تقسیم و توزیع می‌شود (مور و برکینگشاور، ۱۹۹۸).

در شرکت رابرت بوش استرالیا بر اهمیت حیاتی شناخت تکالیف جهانی به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت دانش تأکید بیشتری گذاشته می‌شود. بوش، از طریق تکالیف جهانی این فرصت را پیدا کرده است که دانش و مهارت را از آلمان به استرالیا منتقل کند و سپس آنها را برای تولید محصولات در بازار محلی و خارجی به کار ببرد. در نتیجه این شرکت سریعتر از رقبای خود محصولات را به بازار عرضه می‌کند. چون بازار استرالیا خیلی کوچک است و بنابراین نسبت به

می‌کنند که چون مدیریت دانش به جزئی از فرایند یادگیری پیوسته تبدیل شده است، بنابراین انتقال دانش یک فرایند ایستا نیست. علی (۱۹۹۷) تجدید دانش را رمز مزیت رقابتی می‌داند و به نظر وی تجدید دانش فقط شامل خلق دانش جدید نیست بلکه طرد دانش کهنه را نیز در بر می‌گیرد. وی با این بیان بر پویا بودن فرایند انتقال دانش تأکید محکمتری می‌گذارد. دانش جدید توسط کسانی خلق می‌شود که دانش و مهارت خود را در سرتاسر سازمان به صورت فرد به فرد، فرد به گروه، گروه به فرد، گروه به گروه تقسیم می‌کنند. باب باکمان از آزمایشگاههای باکمان (گرینگارد، ۱۹۹۸) با تأکید بر اهمیت تقسیم دانش این فرایند را توصیف می‌کند. وی معتقد است که تقسیم دانش این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند که تواناییهای موجود خود را در مقیاس جهانی اصلاح کند و گسترش دهد (کیدگر، ۱۹۹۸؛ فیشر و فیشر، ۱۹۹۸).

وقتی جریان دانش و اطلاعات به صورت پیوسته در دسترس سازمان است چرا باید کسانی دائماً مجبور به دوباره کاری شوند؟

به نظر دُونپورت و پروساک (۱۹۹۸، ۱۰۱) در این صورت انتقال دانش شامل هم انتقال اطلاعات به گیرنده است و هم جذب و تبدیل آن توسط شخص یا گروهی که اطلاعات را می‌گیرد. برای این که انتقال دانش توسط یک سازمان ارزشمند باشد باید به تغییراتی در رفتار، در روشها، سیاستها و همچنین به تولید ایده‌ها، فرایندها، روشها و سیاستهای جدید منجر شود. بنابراین ضروری است که سازمانها در تأمین

فرهنگی متفاوت و در عین حال پرورش مهارت و دانشی که در نهایت به استرالیا باز می‌گردد [۶]. در بوش استرالیا تا کنون بیشتر به آمدن آلمانیها به این شرکت توجه داشتند اما اکنون به فرستادن استرالیاییها به آلمان نیز تأکید می‌کنند. در استرالیا تکالیف جهانی را برای انتقال دانش مطلقاً حیاتی می‌دانند و بنابراین مدیریت دانش همین طور حفظ و پرورش مهارت جزئی از راهبرد کلی بوش به شمار می‌رود. همان طور که قبلاً گفته شد، شرکت استرالیایی در نظر دارد که در سال آینده تعداد کارکنان مأمور به آلمان را افزایش دهد و از این طریق میدان وسیعتری را برای حفظ و انتقال مؤثر مهارت بیافریند [۷].

انتقال دانش و تکالیف جهانی

در این صورت انتقال موفقیت آمیز دانش و مهارت در یک کسب و کار نه تنها مستلزم تأسیس شبکه‌هایی است بلکه همچنین مستلزم انتقال افراد است. افراد به خاطر پراکندن اطلاعات و دانش ریشه دار و ناپیدا و درک عملیات خاص در محل‌های خاص جابه‌جا می‌شوند (فی و پروساک، ۱۹۹۸). وانگهی، دانش در مورد نحوه استفاده از یک تجهیزات، ماشین آلات یا ابزار خاص یا دانش مربوط به تولید یک محصول معین مستلزم، تجربه عملی، آموزش ضمن خدمت، آموزش و نظارت مستقیم مریبان است.

دانشی که تبعیدیهامنتقل می‌کنند می‌تواند دانش و مهارتی باشد که در محل وجود ندارد (توریوم، ۱۹۹۴)، همچنین می‌تواند یک دانش فنی منحصر به فرد (اسواک، ۱۹۹۷) یا فناوری باشد که

یک بازار بزرگتر دسترسی کمتری به دانش دارد، انتقال دانش از آلمان به استرالیا یک مزیت رقابتی عمده برای ابداعات به شمار می‌رود و نقش عمده‌ای در موفقیت راهبردی بوش در استرالیا ایفا می‌کند. وانگهی، بوش استرالیا در حال تولید گستره جدیدی از محصولات در داخل گروه بوش است و همین مسئله انتقال دانش را برای این شرکت به یک امر حیاتی تبدیل کرده است که البته حاصل تبدیل شدن بوش استرالیا به یک رقیب مهم در داخل گروه خودی است [۴].

دانش در داخل گروه بوش با فرستادن کارکنان از آلمان به استرالیا و از استرالیا به آلمان منتقل می‌شود. تبعیدیها به استرالیا می‌آیند و اطلاعات ویژه‌ای را در اختیار یک ناحیه خاص مانند وظایف مهندس فنی، مهارتهای مالی، فناوری تولید و مانند آنها قرار می‌دهند. سوای اهمیت برقراری ارتباط چهره به چهره، هدف عمده و راهبردی این مأموریت این است که وقتی تبعیدی به وطن بازگردانده می‌شود یک جانشین برای خود تربیت کرده باشد.

تبعیدیهای آلمان در استرالیا عمدتاً با آموزش ضمن خدمت، همکاری با گروهها در اجرای طرحها و با انتقال اطلاعات ضروری در جلسات منظم اطلاعات خود را منتقل و به استرالیاییها کمک می‌کنند تا دانش خود را بیورراندند [۵].

اهمیت راهبردی کانون مدیریت دانش، با فرستادن کارکنان به آلمان از طرف شرکت استرالیایی، نیز برجسته می‌شود. فواید این کار عبارت است از آموزش زبان آلمانی، کار در محیط

استفاده از آن مستلزم آموزش شهروندان کشور میزبان است. وانگهی، تبعیدیها حامل فرهنگ شرکت (سولومون، ۱۹۹۷)، فناوری پردازش، مهارت مدیریت، دانش مربوط به محصولات یا خدمات، مهارتهای مالی یا بازاریابی هستند (مبندنهال و دیگران، ۱۹۹۵؛ گروس، ۱۹۹۶).

در حالی که فناوری اطلاعات را باید ابزار ضروری انتقال دانش در نظر گرفت، فناوریهای جدید محاسباتی و ارتباطاتی این امکان را برای سازمانها فراهم کرده اند تا به سرعت و به صورتی مؤثر با شرکتهای وابسته و شرکای کسب و کار خود در سراسر جهان ارتباط برقرار کنند. این فناوریها جذب، سازماندهی و انتقال اطلاعات را در مقیاس جهانی امکان پذیر کرده اند (نیف، ۱۹۹۹). یقیناً پیشرفتهای فناوری اطلاعات جمع آوری، ذخیره و توزیع اطلاعات را راحت تر کرده اند و بنابراین یک وسیله تسهیل بسیار خوب برای انتقال اطلاعات و داده ها به شمار می روند (سنا و شانی، ۱۹۹۹). این پیشرفتهای همچنین توانایی افراد را برای تقسیم اطلاعات و دانش و انتقال آنها و همین طور کاهش هزینه ها و تسریع در فرایند انتقال بهترین روشها به شدت تحت تأثیر قرار داده است (الیوت و اُدل، ۱۹۹۹). به جای این که اطلاعات را دوباره و از سر نو خلق کنیم بهتر است آنها را جذب و منتقل کنیم و به صورتی مؤثرتر به کار ببریم (گرینگارد، ۱۹۹۸).

نمونه ای از این فرایند را می توان در سیستم فناوری اطلاعاتی که «که نه تیکس»^۱ آزمایشگاههای باکمان نامیده می شود مشاهده کرد. کارکنان باکمان از طریق گردهمایی

الکترونیکی، تابلو اعلانات، اتاقهای کنفرانس مجازی، کتابخانه ها و پست الکترونیکی با یک شبکه جهانی ارتباط برقرار می کنند. این شبکه از ارتباطات باز و نامحدود در میان «کارشناسان» و همین طور از تبادل آزاد ایده ها حمایت می کند و از این طریق کاربرد ایده ها را آسانتر می سازد. این سیستم برای نمایندگان شرکت باکمان، مخصوصاً مسئولان فروش، دسترسی نامحدود به اطلاعات و منابع را در بیشتر از ۸۰ کشور دنیا فراهم می سازد (رومیزن، ۱۹۹۸؛ الیوت و اُدل، ۱۹۹۹).

تا زمانی که دانش و اطلاعات لازم را بتوان نوشت و به راحتی آنها را درک کرد و به کار برد، سیستمهایی چون «که نه تیکس» می توانند مسافرتها کسب و کار کوتاه مدت و انتقال افراد را کاهش دهند. باکمان تا حد معینی توانسته است از این طریق در زمان صرفه جویی کند و توانایی حل مسایل و خدمات به مشتری را بهبود ببخشد زیرا مسایل پیچیده تر را نمی توان با این سیستم حل کرد. از این لحاظ گاهی ضروری است که کارشناسان به محلهای خاصی منتقل شوند. فناوریهای اطلاعاتی ای چون «که نه تیکس» می توانند برقراری ارتباط این کارشناسان را تسهیل کنند اما نمی توانند ضرورتاً درک و بنابراین کارآمدی را انتقال بدهند.

در مواردی نمی توان برای انتقال دانش از چیز دیگری جز تماس مستقیم استفاده کرد (دوِنپورت و پروساک، ۱۹۹۸، ۱۰۰). فناوری هرگز نمی تواند جانشین ارتباط مستقیم و بر هم کنش پربار شود زیرا آموزش ذاتی گفتگوی میان افراد است (فی و

پروساک، ۱۹۹۸). پیشرفتهای عمده در سیستم ارتباطات جهانی، مانند پست الکترونیکی یا کنفرانس ویدیوئی، می‌توانند انتقال اطلاعات برای سرعت در فعالیتهای کسب و کار را تسریع کنند یا مسافرت‌های لازم برای شرکت در جلسات کسب و کار را کاهش دهند، اما در زمینه حفظ و پرورش مهارت نمی‌توانند به طور کامل جایگزین تماسهای چهره به چهره یا مأموریت‌های بلند مدت شوند (داولینگ و دیگران، ۱۹۹۱، ۱۲۱).

همچنان که مارتینی خاطر نشان می‌سازد (۱۹۹۸، ۷۶) فناوری یک عامل تواناساز است نه حامل مدیریت دانش. در این مورد رومیزن (۱۹۹۸) تأکید می‌کند که سازمانها باید از فناوریهای ارتباطات و محاسباتی جدید استفاده و یک زیر ساخت فنی برای تسهیل در تقسیم دانش فراهم کنند. علاوه بر آن نیف (۱۹۹۹) خاطر نشان می‌کند که این زیر ساخت فنی باید با انتقال و تبادل کارکنان تکمیل شود تا بتواند اطلاعات و دانش را به کارکنان در سرتاسر جهان تحویل بدهد. شراگا (۱۹۹۸) نیز می‌گوید فناوری خلق دانش، شناسایی، جمع آوری، سازماندهی، تقسیم، بازگاری و کاربرد را تسهیل می‌کند.

به عنوان مثال، از کنفرانس ویدیوئی به عنوان یک جانشین کم هزینه برای گردهماییهای رودر رو یاد می‌شود. در مواردی این گفته صادق است، اما تا یک حد معین. برای برقراری روابط میان شبکه‌ها و روابط بین شخصی و از این طریق ایجاد اعتماد میان همکاران یا شرکای کسب و کار، محیطی فراتر از صفحه کامپیوتر باید فراهم شود. وانگهی، همان طور که داولینگ و دیگران

جانسن (ناشناس، ۱۹۹۹) نیز با این بیان که حتی با وجود جدیدترین فناوری ارتباطات، هنوز برقراری تماس شخصی مهمترین عامل در کسب و کار بین‌المللی است، بر این نکته تأکید بیشتری می‌گذارد. وی همچنین اضافه می‌کند که افزایش کاربرد فناوری اطلاعات به افزایش تمایل مدیران برای برقراری تماس شخصی منجر شده است. چون کسب و کار بین‌المللی مستلزم برهم‌کنش و جابه‌جایی افراد و رای مرزهای ملی است، فهم و درک تفاوت فرهنگهای ملی و از این لحاظ ارزشهای فرهنگی اهمیت حیاتی پیدا می‌کند و باید در نظر گرفته شود. رفتارها و گرایشهایی که نسبت به فرهنگها بی تفاوت‌اند از ناآگاهی یا باورهای غلط ناشی می‌شوند و این گرایشها نه تنها نامناسب‌اند بلکه به امر کسب و کار بین‌المللی زیان می‌رسانند (تونگ، ۱۹۹۳). به عنوان مثال ژاپنیها برای یادگیری از طریق انجام کار در گروه یا تقسیم تجربه با گروه ارزش قایل‌اند. بنابراین، اگر می‌خواهید تجهیزات، به ژاپنیها بفروشید باید به آنها اطمینان بدهید که یک «مربی» برای تضمین انتقال و درک مؤثر همراه وسیله به آنجا می‌رود (الاشمادی و هاریس، ۱۹۹۳، ۱۳۹).

با وجود این، تا زمانی که کسی مستقیماً با فرهنگ متفاوتی برخورد نکند، اثر ارزشها، گرایشها و رفتارهای وابسته به آن فرهنگ را نمی‌تواند به طور کامل درک کند (داولینگ و

چگونگی طراحی و بهبود مدیریت در مأموریت‌های آینده به شرکت یاری می‌رساند (ناشناس، ۱۹۹۸). بازگردانی نیز در آمادگی تبعیدیها برای مأموریت‌های خارج می‌تواند ارزشمند باشد، زیرا موجب حفظ تماس با آنها و آماده کردن آنها برای بازگشت به وطن می‌شود (اسواک، ۱۹۹۷).

وانگهی دسترسی به تجارب متنوع ملی خود می‌تواند سرچشمه مزیت رقابتی باشد (کسیدگر، ۱۹۹۸). به نظر داوولینگ و دیگران (۱۹۹۹، ۱۷۰) ثابت شده است که گردهمایی‌های بین‌المللی در جاهای مختلف، برای تشویق برهم‌کنش میان افراد و ایجاد شبکه‌های روابط شخصی مهم است و موجب پرورش نوآوری، یادگیری سازمانی و انتقال دانش می‌شود. از این لحاظ، به نظر می‌آید که ایجاد یک هویت برای شرکت و کارگروهی برای تقویت منابع، ایده‌ها و دانش از تمامی قسمت‌های سازمان چند ملیتی مهم باشد. جک ولس (داوولینگ و دیگران، ۱۹۹۹، ۱۷۰) با بیان این نکته که «هدف یک کسب و کار جهانی گرفتن بهترین ایده‌ها از هر جای ممکن است» بر این مسئله تأکید می‌کند.

پت تاکر، مدیر منابع انسانی شرکت رابرت بوش استرالیا، باز هم تأکید می‌کند که فناوری اطلاعات هرگز نمی‌تواند جانشین مأموریتها و تکالیف جهانی بشود، اما فناوری اطلاعات به انتقالها کمک می‌کند و به عنوان یک ابزار لازم برای مدیریت موفقیت‌آمیز دانش و بنابراین انتقال دانش به کار می‌رود [۸]. مدیریت مؤثر فناوری اطلاعات ممکن است تا حدی باعث کاهش تعداد

دیگران، (۱۹۹۹، ۱۱). به این معنا، فرستادن کارکنان به مأموریت‌های برون مرزی باعث می‌شود که آگاهی فرهنگی و شایستگی میان فرهنگی پیدا کنند و این امر به آنها کمک می‌کند که بتوانند در محیط‌های جدید و ناشناخته، مانند کشورها و فرهنگ‌های خارجی، به فعالیت بپردازند (داوولینگ و دیگران، ۱۹۹۹؛ ۱۴؛ فیش و وود، ۱۹۹۷). کارکنان در خلال انجام تکالیف جهانی دانش موجود را گسترش می‌دهند و دانش منحصر به فردی کسب می‌کنند در بازگشت آن را به سرزمین اصلی با خود همراه می‌آورند و یا به مناطق دیگر شرکت منتقل می‌کنند (ورث، ۱۹۹۲).

تبعیدیها دانش را به صورت مهارت، روابط و شبکه‌های تثبیت شده، همچنین به صورت بینش فرهنگی و کسب و کار به وطن برمی‌گردانند (هاوزر، ۱۹۹۸). همچنین دانش و اطلاعات ارزشمندی را درباره ماهیت بازار خارجی و ابعاد اجتماعی - روانشناختی کشور میزبان (مک دونالد، ۱۹۹۳) و همین طور مهارت‌های زبانی مستقل می‌کنند. وانگهی این افراد شایستگی مدیریت میان - فرهنگی کسب می‌کنند که برای فعالیت در بازار کسب و کار جهانی ضروری است (فیش و وود، ۱۹۹۷).

دانش و مهارت حاصل از آن را می‌توان برای کسب موفقیت و مزیت رقابتی هر شرکت مهم تلقی کرد و کاربرد راهبردی این دانش به خلق یک سازمان واقعاً «یادگیرنده» در سطح بین‌المللی منجر می‌شود. تجربه تبعیدیها برای تصمیم‌گیری راهبردی در مورد انتخاب محل در خارج ارزشمند است (مک دونالد، ۱۹۹۳) و برای درک بهتر

جهانی است. منظور از بازگردانی موفقیت‌آمیز این است که تبعیدی تجارت شخصی و حرفه‌ای مفیدی از زندگی در خارج به دست می‌آورد و شرکت با استفاده از شایستگیهای بین‌المللی کارکنان تبعیدی می‌تواند سازمان خود را پر بارتر کند (سولومون، ۱۹۹۵). بنابراین تجربه‌ها و دانش تبعیدی باید به بهترین وجه در جهت راهبرد کسب و کار بین‌المللی سازمان و زندگی حرفه‌ای کارکنان به کار گرفته شود (فیش و وود، ۱۹۹۳).

اما غالباً وقتی تبعیدها باز گردانده می‌شوند با سازمانهایی روبه‌رو می‌شوند که نمی‌دانند شخص تبعیدی طی چند سال گذشته چه کارهایی انجام داده است و همین‌طور نمی‌دانند که چگونه از این مهارتها و دانش به دست آمده در خارج به مؤثرترین وجه به سود سازمان و شخص تبعیدی استفاده کنند. وانگهی، در مواردی حتی بهره‌برداری از این مهارت و دانش برای سازمان اهمیتی ندارد (فیش و وود، ۱۹۹۷؛ سولومون، ۱۹۹۵). پیشرفت در فرایند بازگردانی برای ایجاد توفیق در این فرایند حیاتی است. این فرایند شامل یک برنامه بلند مدت در این باره است که چگونه سازمان از تجربه تبعیدی بازگردانده شده به شرکت در کشور مادر استفاده کند (مولنار و لوئوو، ۱۹۹۷). تبعیدها انتظار دارند که با یک موقعیت ارزشمند به وطن بازگردند تا بتوانند مهارتها و دانش جدید خود را به کار گیرند (هاوزر، ۱۹۹۸؛ بلک و گه ره گرسن، ۱۹۹۹).

آلن و الوازر (۱۹۹۸) استدلال می‌کنند که سازمانها غالباً مهارتهای جدید و دانش به دست آمده در مأموریت‌های خارجی را به رسمیت

مأموریت‌های جهانی بشود اما هرگز فواید حاصل از تجربه فرهنگی، تجربه زندگی متفاوت، مزیت زندگی حرفه‌ای سخت، مهارتهای مدیریتی، تجربه نحوه زندگی و روابط شخصی جا افتاده و ماندگار را در بر نخواهد داشت. تنها زمانی که روابط شخصی تثبیت شد اطلاعات و دانش به طور مؤثری منتقل و کاربرد دانش منتقل شده در دراز مدت، یعنی تا زمانی که فرهنگ مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده وجود دارد، تضمین می‌شود. چون مهارت را نمی‌توان به شخص دیگری منتقل کرد انتقال خود صاحب مهارت (یعنی کارشناس) ضروری است. در این صورت کارشناسان مهارت و دانش خود را در شرکت وابسته به شرکت مادر به کار می‌برند و کارکنان محلی را برای پروراندن دانش شخصی خود و مخصوصاً چگونگی استفاده از دانش منتقل شده آموزش خواهند داد و تربیت خواهند کرد.

تبعیدها از نیروی کار چند فرهنگی از برخورد با زبانها و لهجه‌های مختلف، نگرشهای متفاوت و رفتارهای گوناگون می‌آموزند. این یک تجربه خیلی مهم است و به پیشرفت شخصی تبعیدی کمک می‌کند و در فعالیتهای کسب و کار بین‌المللی سازمان، مخصوصاً هنگام انتقال این تجربه، دانش و مهارت به سازمان مرکزی، مؤثر است.

بازگردانی تبعیدها به وطن و نگهداری آنها

چون انتقال جهانی دانش و مهارت یک فرایند دو طرفه است، بازگردانی موفقیت‌آمیز تبعیدها یک وجه فوق‌العاده پر اهمیت از مدیریت مأموریت‌های

مسئولیت در خارج از خود نشان ندهند (آلن و آلوارز، ۱۹۹۸).

بنابراین، کیفیت فرایند بازگردانی تبعیدیه‌ها به طور بالقوه تأثیر زیادی بر حفظ و نگه داری کارکنان آگاه و با تجربه بین‌المللی دارد. فقط از طریق حفظ این کارکنان و استفاده مؤثر از تجربه و مهارت آنها در داخل سازمان است که می‌توان انتقال دانش و تجربه را کامل و زمینه را برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده فراهم کرد.

ایجاد فرهنگ مدیریت دانش

کولوپولوس از «گروه دهلی» نیاز به تحولات فرهنگی را با این بیان خلاصه می‌کند. «مدیریت دانش نمی‌تواند بدون سازمانی که تحول فرهنگی مهمی در آن رخ نداده است مؤثر باشد» (گرینگارد، ۱۹۹۸، ۹۰).

چون نیروی انسانی پایه و اساس مدیریت دانش است، موفقیت مدیریت دانش به مقدار خیلی زیادی به توانایی شرکت در مدیریت مؤثر کارکنان بستگی دارد. بنابراین، مدیریت دانش مستلزم تغییرات عمیق در میزان دستمزد، نحوه آموزش و پرورش و مخصوصاً در فرهنگ است (گرینگارد، ۱۹۹۸). فرهنگی باید ایجاد شود که کارکنان را مهمترین سرمایه و امتیاز سازمان بداند. اما همواره هنگام ایجاد سیستم‌های جدید مشکلاتی بروز می‌کند. گرینگارد (۱۹۹۸) سه مانع فرهنگی پیش روی سازمانهایی که ابتکار مدیریت دانش را می‌پذیرند بر می‌شمارد. اول، افراد دوست ندارند ایده‌های ارزشمند خود را با دیگران تقسیم کنند؛ دوم، افراد دوست ندارند

نمی‌شناسند یا ارج نمی‌نهند. چون سازمانها انگیزه حرفه‌ای لازم را به تبعیدی بازگشته نمی‌دهند و یا وظیفه‌ای که بتواند دانش جدید خود را در آن به کار بگیرد و به وی پیشنهاد نمی‌کنند ممکن است در نهایت تبعیدی بازگشته سازمان را ترک کند (فیش و وود، ۱۹۹۷؛ توریون، ۱۹۹۷). این مشکل در بررسی بیک و گه ره گرسن (۱۹۹۹، ۵۳) در مورد مدیران تبعیدی ایالات متحد آمده است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که یک چهارم تبعیدیهای بازگشته که مأموریت خود را به خوبی انجام داده بودند بعد از یک سال از تاریخ بازگشت شرکت خود را ترک کرده‌اند.

اسواک (۱۹۹۷) معتقد است که چون ارزش کاری تبعیدیها سه تا چهار برابر حقوق پایه آنهاست باید وجود آنها را نوعی سرمایه گذاری به حساب آورد. اگر تبعیدیها بعد از بازگشت شرکت خود را ترک کنند زیان وحشتناکی از لحاظ مالی و همین طور دانش و مهارت ارزشمند متوجه سازمان خواهد شد (مولنار و لوئوو، ۱۹۹۷).

علاوه بر همه اینها، نحوه برخورد با تبعیدیها بر تمایل دیگر کارکنان برای قبول مأموریت خارج اثر خواهد گذاشت (ولش، ۱۹۹۴). کارکنان و تبعیدیهای بالقوه در آینده انتظار دارند که با تبعیدیهای بازگشته هنگام بازگشت با احترام رفتار شود، موقعیتهایی به آنها پیشنهاد شود که بتوانند مهارتهای جدید خود را در آنها به کار بگیرند و به تجربه جهانی آنها در وطن خود و در تمامی سازمان ارج نهاده شود. با وجود این، اگر برخورد با تبعیدی بازگشته در حد انتظار تبعیدیهای بالقوه آینده نباشد، ممکن است تمایلی برای قبول

کارفرمایان با ایجاد یک محیط مبتنی بر مشارکت در دانش، از طریق اعطای جایزه و تشویق مؤثر، به کارکنان خود این امکان را می‌دهند که بدانند دانش و مهارت آنها ارزشمند است و بنابراین بهتر است آن را با دیگران تقسیم کنند. بسیاری از نویسندگان از این مسئله به عنوان یک منبع بالقوه و عمده قدرت در سازمانها یاد کرده‌اند.^۱

دومین مانع در برابر تقسیم دانش وابسته به عدم تمایل در برابر پذیرش ایده‌های دیگران است. در این مورد شخص گیرنده بیم آن را دارد که در صورت قبول ایده‌های دیگران ناآگاهتر از آنها و از این رو وابسته جلوه کند (گرینگارد، ۱۹۹۸). این مسئله باعث «سندروم - اینجا - ابداع - نشده است» می‌شود (ویگ، ۱۹۹۵، ۲۳۶) که می‌توان آن را نتیجه ترس از اعتراف به هیچ ندانی دانست (ویگ، ۱۹۹۳، ۲۴۹). افراد ترجیح می‌دهند خود بیاموزند و خود دانش کسب کنند حتی اگر کسی در سازمان قبلاً آن دانش را کسب کرده باشد. این فرایند می‌تواند به تأخیراتی در فرایندهای انجام کار و نوآوری منجر شود و صرف وقت و هزینه غیر لازمی را برای پرورش و پیشرفت به دنبال داشته باشد.

نقش مدیریت منابع انسانی

چون مدیریت منابع انسانی راهبردهای کلی مربوط به فرضیه‌های فرهنگی و باورهای کارکنان را تدوین می‌کند (مارشال، ۱۹۹۶، ۶-۹۵) باید

ایده‌های دیگران را عملی کنند و سوم، افراد دوست دارند خود را کارشناس بدانند و ترجیح می‌دهند با دیگران همکاری نکنند.

علی (۱۹۹۷، ۱۰) این موارد را بررسی کرده است. وی در این بررسی از معادله دانش صحبت می‌کند و به جای معادله قدیم عصر اطلاعات که بنا بر آن «دانش = قدرت، پس آن را احتکار کن» معادله جدید دانش، یعنی «دانش = قدرت، پس آن را با دیگران تقسیم کن تا تکثیر شود» را می‌نشانند. به نظر گاروین (۱۹۹۳) اگر ایده‌ها، به جای این که در دست چند نفر باقی بمانند، به طور وسیع به مشارکت گذاشته شوند بیشترین تأثیر را بر جای می‌گذارند. با وجود این، مردم به طور سنتی دانش را احتکار می‌کنند و بی‌میلی در تقسیم اطلاعات با دیگران یک امر کاملاً فرهنگی است (سنج، ۱۹۹۸) که تغییر آن راحت نیست (گرینگارد، ۱۹۹۸). این مسئله در مورد کارکنانی که دانش بخصوصی در یک زمینه خاص دارند کاملاً صادق است و این کارکنان بیم آن را دارند که با تقسیم دانش خود با دیگران قدرت و اهمیت فردی خود را از دست بدهند (ویگ، ۱۹۹۵، ۷-۲۳۶) و از این رو تقسیم دانش را مانع برتری شغلی خود بر دیگران می‌دانند (گرینگارد، ۱۹۹۸).

برای تسهیل جریان دانش در تمامی سازمان و در نتیجه تحول دانش و مهارت و کمک به خلق سازمان یادگیرنده، سنت احتکار دانش باید از میان برداشته شود. چون انسانها انگیزه‌ای برای به مشارکت گذاشتن دانش خود ندارند (کوله‌مان، ۱۹۹۹)، اگر برنامه‌های مدیریت دانش با سود مشخصی همراه نباشند ارزش چندانی ندارند.

۱. بارتلت و توشال، ۱۹۹۸؛ سنج، ۱۹۹۸؛ ویگ، ۱۹۹۵؛ باکمان، ۱۹۹۸؛ گرینگارد، ۱۹۹۸؛ مارتینر، ۱۹۹۸؛ لانک، ۱۹۹۷؛ مارتینی، ۱۹۹۸؛ کوله‌مان، ۱۹۹۹.

(۱۹۹۷) نشان می‌دهد که ملاحظات ذاتی حرفه‌ای بیشتر از پادشاهای مالی بر ایجاد انگیزه در افراد برای قبول مأموریت در خارج مؤثر بوده است. نتایج این مطالعه اهمیت فوق‌العاده جلب توجه افراد به پیشرفتهای شخصی و حرفه‌ای تبعیدیهای فعلی را برای ایجاد انگیزه در کارکنان و فرستادن آنها به خارج نشان می‌دهد.

نتیجه

چون کارفرمایان به اهمیت دانش و مهارت کارکنان خود پی برده‌اند احساس می‌کنند که مدیریت دانش و مهارت و بنابراین مدیریت کارکنان به صورتی مؤثر و موفقتر از ضروریات حرفه‌ای کنونی آنهاست (مارتینز، ۱۹۹۸).

این مقاله بر اهمیت انتقال دانش و مهارت در تمامی سازمان و بر مبنای بین‌مرزی از طریق انجام تکالیف جهانی تأکید می‌کند. با وجود این، انتقال دانش و مهارت تنها یکی از چندین فعالیت و وظیفه لازم برای مدیریت مؤثر دانش است، که خود مستلزم برهم‌کنش میان بخشهای مختلف سازمان است. در حالی که اهمیت انتقال افراد به‌خارج برای انتقال دانش و مهارت فوق‌العاده است، فناوری اطلاعات و سیستم ارتباطات پیشرفته به عنوان یک محیط ضروری عمل می‌کنند.

انتقال دانش و مهارت در سطح بین‌المللی از طریق انجام تکالیف جهانی حوزه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی را تحت تأثیر قرار داده است. برای تضمین انتقال موفقیت‌آمیز دانش و مهارت و ایجاد یک سازمان یادگیرنده، توجه بیشتر به

نقش عمده‌ای در حرکت به سوی فرهنگ مدیریت دانش ایفا کنند. سیستمهای پاداش و پرداخت سنتی، به خاطر این که نه از لحاظ هزینه اثربخش‌اند و نه برانگیزاننده، در معرض حمله شدید قرار گرفته‌اند (دسپرس و هیلتاپ، ۱۹۹۵). چون در محیط مبتنی بر دانش، کارکنان به طور بالقوه با ملاحظات ذاتی حرفه‌ای بیشتر برانگیخته می‌شوند، پاداشهای غیر پولی اهمیت پیدا می‌کنند. به عنوان مثال به رسمیت شناختن حرفه و کار در یک محیط چالش برانگیز و ارزش قایل شدن برای شخصیت و رضایت خاطر از جمله پاداشهای غیر پولی است (فیش و وود، ۱۹۹۷؛ لانک، ۱۹۹۷؛ دسپرس و هیلتاپ، ۱۹۹۵). یک محیط کاری باید ایجاد شود که در آن افراد نقشهای کاری و تأمین نیازهای سازمانی را نیز وسایلی در جهت پاداشهای مطلوب شخصی تلقی (وود و دیگران) و بتوانند در این محیط از توانایی کامل خود استفاده کنند (کالرا، ۱۹۹۷).

در بافت انتقال دانش در مقیاس بین‌المللی، انگیزه تقسیم دانش نیز وابسته به انگیزه قبول تکالیف بین‌المللی است. پیدا کردن کسانی که مایل به پذیرش تکالیف بین‌المللی باشند یکی از بزرگترین چالشهای منابع نیروی انسانی است (استرو و کالیگری، ۱۹۹۸، ۱۰).

به نظر فیش و وود (۱۹۹۷) عوامل زیادی در تمایل شخصی برای پذیرش مأموریت به خارج دخالت دارد که از جمله می‌توان به محل مأموریت، هزینه و درآمد تبعیدیهای فعلی و همسران آنها و همچنین میزان حقوق و مزایا اشاره کرد. پژوهش انجام شده توسط فیش و وود

۲. WWW.Knowledge-nurture.com/...sf/pages/definitions

۳. مصاحبه، ۲۹ ژوئن، ۱۹۹۹.

۴. مصاحبه، ۲۹ ژوئن، ۱۹۹۹.

۵. مصاحبه، ۲۹ ژوئن، ۱۹۹۹.

۶. مصاحبه، ۲۹ ژوئن، ۱۹۹۹.

۷. مصاحبه، ۲۹ ژوئن، ۱۹۹۹.

۸. مصاحبه، ۲۹ ژوئن، ۱۹۹۹.

مدیریت تکالیف جهانی ضروری می‌نماید. بازگردانی تبعیدیه، استفاده مؤثر از دانش و مهارت به دست آمده در خارج و حفظ کارکنانی که تجربه و شایستگی بین‌المللی کسب کرده‌اند مستلزم توجه خاص در آینده است.

یادداشتها

۱. برای فهرست مفصلتری از تعاریف، لایبوتیز (۱۹۹۹) را ببینید.

مرجهها

- Allee, V, 1997, *The Knowledge Evolution: Expanding Organisational Intelligence*, Butterworth Heinemann,, Boston, MA. 52-63.
- Allen, D, Alvarez, S., 1998, "Empowering expatriates and organisations to improve repatriation effectiveness", *Human Resource Planning*, 21, 4, 29-39.
- Anonymous, 1998. "International assignments: implications and practices", *Canadian Manager*, 23, 1, 19-20.
- Anonymous, 1999, "Wechselnde Gemuetslage: erst die Kommunikation macht es moeglich: Manager reisen immer mehr", *Wirtschaftwoche*, 16, 145-7.
- Bartlett, C. A, Ghoshal, S, 1998, "Beyond strategic planning to organisation learning: lifeblood of the individualized corporation", *Planning Review*, 26, 1, 34-9.
- Beckman, T. J., 1999, "The currenet state of knowledge management", *Liebowitz, J, Knowledge Management Handbook*, CRC Press LLC, Florida.
- Black, J. S., Gregersen, H. B, 1999, "The right way to manage expats", *Harvard Business Review*, 52-63.
- Buckman, R.H, 1998, "Knowledge sharing at Buckman Labs", *Journal of Business Strategy*, 19, 1, 11-15.
- Coleman, D., 1999, "Groupware: collaboration and knowledge sharing", *Liebowitz, J., Knowledge Management Handbook*. CRC Press LLC,, Boca Raton, Florida.
- Court, A. W, 1997, "The relationship between information and personal knowledge in new product development", *International Journal of information Management*, 17, 2, 123-38.
- Davenport, T. H., Prusak, L, 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Demarest, M, 1997, "Understanding knowledge management", *Long Range Planning*, 30, 3, 374-84.
- Despres, C, Hiltrop, J-M., 1995, "Human resource management in the knowledge age: current practice and perspectives on the future", *Employee Relations*, 17, 1, 9-23.
- Dowling, P. J., Welch, D. E, Schuler, R. S, 1999,

- International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, South Western College Publishing, Cincinnati, OH.
- Drucker, P., 1988, "The coming of the new organization", Harvard Business Review, 66, 45-53.
- Elashmawi, F, Harris, P. R., 1993, Multicultural Management: New Skills for Global Success, Gulf Publishing Company, Houston, TX.
- Elliott, S, O'Dell, C, 1999, "Sharing knowledge and best practices: the hows and whys of tapping your organizations hidden reservoirs of knowledge", Healthcare Forum Journal,, 42, 3, 34-7.
- Fahey, L, Prusak, L, 1998, "The eleven deadliest sins of knowledge management", California Management Review, 40, 3, 265-76.
- Fish, A., Wood, J, 1993, "HRM and international expatriate management: a strategic link for Australian business", International Journal of Career Management, 5, 4, 25-36.
- Fish, A., Wood, J, 1997a, "What motivates Australian business managers to undertake expatriate appointments in east Asia?", Career Development International, 2, 1, 36-45.
- Fish, A., Wood, J, 1997b, "Cross-cultural management competence in Australian business enterprises", Asia Pacific Journal of Human Resources, 35, 1, 37-52.
- Fisher, K, Fisher, M. D., 1998, "Shedding light on knowledge work learning", Journal for Quality & Participation, 21, 4, 8-16.
- Garvin, D. A, 1993, "Building a learning organisation", Harvard Business Review, 78-91.
- Gilbert, M, Cordey-Hayes, M, 1996, "Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation", Technovation, 16, 6, 301-12.
- Greengard, S, 1998a, "Storing, shaping and sharing collective wisdom", Workforce, 77, 10, 82-8.
- Greengard, S, 1998b, "Will your culture support KM?", Workforce, 77, 10, 93-4.
- Greengard, S, 1998c, "How to make KM a reality", Workforce, 77, 10, 90-1.
- Greengard, S, 1998d, "How technology will change the workplace", Workforce, 77, 1, 78-84.
- Grosse, R., 1996, "International technology transfer in services", Journal of International Business Studies, 781-800.
- Hauser, J, 1998, "Making the most of your investment", HR Focus, 75, 3, 6.
- Husemann, R. C, Goodman, J. P, 1999, Leading with Knowledge: The Nature of Competition in the 21 st Century, Sage, California.
- Kalra, S. K, 1997, "Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?", Journal of European Industrial Training, 21, 5, 176-80.
- Kidger, P. J, 1998, "Learning through networking: the pursuit of HRM best practice in multinational companies", Conference Proceedings, Sixth Conference on International Human Resource Management, University of paderborn.
- Lank, E, 1997, "Leveraging invisible assets: the human factor", Long Range Planning, 30, 3, 406-12.
- Marshall, C, Prusak, L, Shpilberg, D, 1996, "Financial risk and the need for superior knowledge management", California Management Review, 38, 3, 77-101.
- Martinez, M. N., 1998, "Knowledge management: the collective power", HR Magazine, 88-94.

- Martiny, M., 1998, "Knowledge management at HP Consulting", *Organizational Dynamics*, 27, 2, 71-7.
- McDonald, G. M., 1993, "ET go home? The successful management of expatriate transfers", *Journal of Managerial Psychology*, 8, 2, 18-29.
- Mendenhall, M., Punnett, B.J., Ricks, D., 1995, *Global Management*, Cambridge, MA.
- Molnar, D.E., Loewe, G.M., 1997, "Seven keys to international HR management", *HR Focus*, 74, 5, 11-12.
- Moore, K., Birkinshaw, J., 1998, "Managing knowledge in global service firms: centers of excellence", *Academy of Management Executive*, 12, 4, 81-92.
- Neef, D., 1999, "Making the case for knowledge management: the bigger picture", *Management Decision*, 37, 1, 72-8.
- Nonaka, I., 1991, "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, 96-104.
- Pelton, C., 1999, "Share the knowledge", *Informationweek*, 737, 188.
- Prusak, L., 1996, "The knowledge advantage", *Planning Review*, 24, 2, 6-8.
- Quintas, P., Lefrere, P., Jones, G., 1997, "Knowledge management: a strategic agenda", *Long Range Planning*, 30, 3, 385-91.
- Roehl, M., 1997, "Where do you stand? Document management and the year 2000", *Managing office Technology*, 42, 12, 26-7.
- Rumizen, M., 1998, "Site visit: how Buckman Laboratories' shared knowledge sparked a chain reaction", *Journal for Quality & Participation*, 21, 4, 34-8.
- Scheraga, D., 1998, "Knowledge management competitive advantages become a key issue", *Chemical Market Reporter*, 254, 17, 3.
- Sena, J. A., Shani, A. B., 1999, "Intellectual capital and knowledge creation: towards an alternative framework", Liebowitz, J., *Knowledge Management Handbook*, CRC Press LLC, Boca Raton, Florida.
- Senge, P. M., 1998, "Sharing knowledge", *Executive Excellence*, 15, 6, 11-12.
- Solomon, C. M., 1995, "Repatriation: up, down or out?", *Personnel journal*, 74, 1, 28-30.
- Solomon, C. M., 1997, "Return on investment", *Workforce*, 2, 4, 12-18.
- Starbuck, W. H., 1992, "Learning by knowledge-intensive firms", *Journal of Management Studies*, 29, 6, 713-40.
- Stewart, T., 1997, *Intellectual Capital: The New wealth of Organizations*.
- Stroh, L. K., Caligiuri, P. M., 1998, "Increasing global competitiveness through effective people management", *Journal of World Business*, 33, 1, 1-16.
- Sveiby, K. E., 1997, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Swaak, R., 1997, "Repatriation: a week link in global HR", *HR Focus*, 74, 4, 29-30.
- Thurrow, L. C., 1997, "The rise and fall of the brain power", *Industry Week*, 246, 11, 114-17.
- Torbiorn, I., 1994, "Operative and strategic use of expatriates in new organizations and market structures", *International Studies of Management & Organization*, 24, 3, 5-17.
- Torbiorn, I., 1997, "Staffing for international operations", *Human Resource Management*, 7, 3, 42-52.
- Tung, R. L., 1993, "Managing cross-national and intra-national diversity". *Human Resource*

- Management, 32, 4, 461-77.
- Welch, D, 1994, "Determinants of international human resource management approaches and activities: a suggested framework", Journal of Management Studies, 31, 2, 139-64.
- Wiig, K. M, 1993, Knowledge Management Foundations Thinking about Thinking-How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge, Arlington, TX.
- Wiig, K. M, 1994, Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations, Arlington, TX.
- Wiig, K. M, 1995, Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge, Arlington, TX.
- Wirth, E, 1992, Mitarbeiter im Auslandseinsatz - Planung und Gestaltung, Wiesbaden.
- Wood, J. M., Wallace, J., Zeffane, R. M, Schermerhorn, J. R, Hunt, J. G., Osborn, R. N., 1998, Organisational Behaviour: An Asia-Pacific Perspective, Jacaranda Willey, Queensland.
- Zack, M. H, 1999, Knowledge and Strategy, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی