

# مدیریت دانش و استعدادها

## مسلم علی محمدلو

امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجاری و رقابتی یک حضور مستمر و پایداری داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی‌رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمانها در تجارت جهانی دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند.

باید توجه داشت که جهان کنونی نیازمند پاسخگویی سریع است. سازگاری بی‌درنگ، نتیجه‌گیری سریع و بالاتر از همه نیاز رشد فردی، متأثر از دگرگونی‌هایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است.

گاهی به اشتباه مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات یکی تلقی می‌شوند و حال آنکه این دو یکی نیستند. مدیریت اطلاعات به طور مشخص بر داده‌ها تمرکز دارد. اما دانش در حقیقت داده‌هایی هستند که در یک زمینه مشخص قرار گرفته‌اند.

مدیریت دانش چیست؟ مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام‌یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می‌دهد. این طیف وسیع می‌تواند، تولید دانش تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقای فراگیری و نوآوری منجر شود.

**تعریف علمی مدیریت دانش عبارتست از:** احاطه کردن ابزار فناوری با جریان عادی فعالیت‌های سازمانی در قسمتهایی که با یکدیگر هم پوشانی (OVERLAP) دارند.

چرا مدیریت دانش مهم است؟ تمامی تئوریسین‌های معروف علم اقتصاد و کسب و کار در دنیای امروز، دانش تعریف شده را رمز نهایی و مزیت رقابتی برای شرکتهای مدرن می‌دانند.

بنابراین، هر روش و یا مدلی که می‌تواند ارتقای دانش را در خود نگهداری کرده و سپس توزیع آن را شکل دهد، به عنوان رمز موفقیت شرکتهای امروزی دنیا مطرح است.

عوامل متنوعی در جهت توزیع و ارتقا و جذابیت مدیریت دانش توسط یکی از دانشمندان به شرح زیر جمع‌آوری شده است:

شتاب در گامهای ایجاد تغییرات؛

ممانعت از خستگی و فرسایش کارکنان، خصوصاً آنانی که سالها شاهد کوچک شدن و مهندسی مجدد سازمان هستند.

ارتقای رویکردهای سازمانی خصوصاً نگاه جهانی بر تجارت از طریق توزیع جغرافیایی اجتماع؛

افزایش سازمانهای شبکه ای در سراسر دنیا؛  
ارتقا در دانشی کردن ساخت کالا و ارائه خدمات؛  
انقلاب در فناوری اطلاعات.

مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، تایید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می دانیم. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد را فراهم می آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت‌های سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.

**ایجاد دانش:** ایجاد دانش به توانایی سازمانها در ایجاد ایده ها و راه حلهای نوین و مفید اشاره دارد (ماراکاس، ۱۹۹۹). سازمانها با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی با روشهای مختلف به خلق واقعیتها و مفاهیم جدید می پردازند.  
**اعتبار بخشی به دانش:** اعتباربخشی به دانش، به گستره هایی اشاره دارد که شرکتها می توانند بر روی دانش گذاشته و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی کنند. چرا که باگذشت زمان دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیتهای کنونی دارد.

ارائه دانش: ارائه دانش حاکی از شیوه هایی است که از آن طریق دانش به اعضای سازمان ارائه می شود. به طور کلی سازمانها می توانند روندهای مختلفی در جهت ایجاد دانش خود اتخاذ کنند. باوجود این، دانش سازمانی در موقعیتهای مختلفی توزیع شده و روندهای مختلفی را در بردارد و در رسانه های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است.

**توزیع دانش:** لازم است که دانش قبل از بهره برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذاشته شود. تعامل بین فناوری های سازمان، فنون و افراد می تواند اثر مستقیم بر دانش داشته باشد. به عنوان مثال، ساختار سازمانی با توجه به شکل کنترلها و نقشهای سنتی فرصتهای توزیع دانش و تعامل بین فناوری ها، فنون و افراد را کاهش می دهد.

به عبارت دیگر، ساختار افقی سازمانی، تقویت و سیاست درهای باز جریان دانش را در بخشها و افراد سرعت می بخشد. استفاده از پست الکترونیک، شبکه داخلی، گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می توانند با یکدیگر از جنبه های مختلف تبادل نظر کنند.

**کاربرد دانش:** به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص کند در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد.

**فرهنگ ایجاد دانش:** سازمانها به منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی همراه با اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند. (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط «دانش مجموعه» باید هر فعالیتی را در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت کرد. خلاصه اینکه، مدیریت دانش به تعبیر فرهنگ همکاری و فرآیندهای تجاری به منظور ممکن ساختن اشتراک اطلاعات اشاره دارد. این کار همانند فعالیت در زیر مجموعه فرهنگی و اجتماعی است.

**نقشها و مهارتهای مدیریت دانش:** با دانش دیگران می توانیم صاحب دانش شویم، ولی با عقل دیگران نمی توانیم عاقل

شویم.

میشل دمونتان (MICHEL DE MONTAIN) معتقد است که به منظور باگرفتن مدیریت دانش سازمانها باید مجموعه ای از وظایف و مهارتها را در زمینه دریافت توزیع و استفاده از دانش ایجاد کنند. وظایف راهبردی و رهیافتی زیادی برای تحقق یافتن وجود دارد و این فرض که شرکت به راحتی می تواند فعالیت های مدیریت دانش خود را در صدر بقیه رهیافتها قرار دهد فرضی غیر واقعی به نظر می رسد. تنها انسانها ارزش افزوده هایی را می آفرینند که داده ها و اطلاعات را به دانش تبدیل می کنند. موفق ترین سازمانها، آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده اند. البته معمولاً «مدیریت دانش» از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی دانشکار، می تواند به پدیده ای فراگیر تبدیل شود.

**کارکنان دانش مدار:** کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیتها و نگرشهای کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقشی مهمتر دارد. مدیران برنامه ریزی، تحلیلگران تجاری. مهندسان طرح و تولید و حتی منشیها و مستخدمان، از جمله مهمترین مدیران دانش به شمار می آیند. تمام آنها در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. به این ترتیب، شکی نیست که مدیریت دانش باید بخشی از وظایف همه کارکنان بدل شود.

اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مدیریت دانش ارتباط دارد. بعضی از این کارها کاملاً فنی هستند. ساخت یا بازسازی پایگاه دانش، نصب و نگهداری نرم افزارهای دانش محور (مانند لوتوس نوتز)، نمونه هایی از این نوع کارهای فنی است.

کارهای روزانه دانش، کارهایی معمولی هستند اما مدیریت دانش، مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است. هماهنگی، کتابداری، گزارشگری، ویرایشگری، گردآوری دانش و نظایر آنها، نمونه هایی از این نوع کارها هستند.

**مدیر ارشد دانش:** به تازگی بسیاری از شرکتهای آمریکایی و معدودی از شرکتهای اروپایی، به استخدام مدیران ارشد دانش برای هدایت امور مدیریت دانش خود پرداخته اند. در برخی از این شرکتهای، سمتهایی نظیر مسئولان ارشد آموزش ایجاد شده است. این مسئولیتها نقشهایی مربوط به همین مباحث بوده و شامل مدیریت دانش و ترویج یادگیری سازمانی می شوند. این سمتها، سمتهایی مدیریتی در سطوح روسای ارشد اطلاعاتی، ریاست دوایر منابع انسانی سازمان و رهبری واحدهای تجاری و عملیاتی هستند.

## مدیریت استعداد

**سازمانهای استعدادگرا:** موفقیت سازمانهای قرن ۲۱ به استفاده موثر از افراد مستعد بستگی دارد. سازمانهای استعدادگرا دائماً در جستجوی استعدادهای جدید است. با رضای نیازهایشان آنها را حفظ و محیط چالشی برای آنها ایجاد می کند. تا بتوانند به کار و فعالیت بپردازند. افراد همزمان با ایجاد سازمان می توانند آن را تخریب کنند. آنچه که در تجارت بیش از هر چیزی اهمیت دارد افراد هستند نه فناوری و سرمایه افراد نیروهایی هستند که سازمانهای قرن ۲۱ را به سمت جلو به پیش می رانند. در حالی که سازمانها موفقیتشان را در بورس سهام جشن می گیرند و اصول اساسی و اولیه بورس سهام را در هم می شکنند ولی آنچه را باید

به خاطر داشت این است که آنها این موفقیت را مدیون فناوری نمی دانند بلکه مدیون چیزی می دانند که در پس آنها وجود دارد:

**بازگشت استعداد:** چندین دهه است که سازمانها از سیستم های کمی مثل بازگشت سرمایه (RETURN ON INVESTMENT = ROI) و بازگشت دارائیهها (ANSSETS = ROA RETURN ON) استفاده کرده اند. سازمانهای قرن ۲۱ از یک روش اندازه گیری به نام بازگشت استعداد (RETURN ON TALENT = ROT) استفاده کرده اند. معادلات اندازه گیری تجاری صرفاً استفاده از سرمایه را می سنجند ولی بازگشت استعداد را به شکل زیر محاسبه می کنند. بسته به اینکه نظر مدیریت چه باشد بازگشت استعداد می تواند یک روش اندازه گیری کمی یا کیفی باشد. آیا مدیران به خاطر سرمایه گذاری در هر لحظه ماکزیمم پرداختی را دریافت می کنند؟ اگر مدیریت بخواهد نتایج کمی به دست آورد. باید براساس نتایج روی دانش خلق شده برچسب قیمتی بگذارد. مدیران موثر سیستم های متریک اندازه گیری بازگشت استعداد را در جایی قرار می دهند که بتوانند بر عملکرد نظارت و فرصتها را پیش بینی کنند. این امر تعیین می کند، که آیا سرمایه گذاری سودمند است یا خیر. مدیران برای اینکه سرمایه گذاری را سودمند کنند باید: ۱- دائماً بازگشت استعداد را اندازه گیری کنند. ۲- بازگشت استعداد را همواره بهبود بخشند. ۳- استعداد را ترمیم سازند.

**دانش تولید شده:** افزایش ارزش دانش تولید شده به «توسعه» موثر سازمانی منتهی می شود. دانش تولید شده موثر به معنی بازگشت استعداد بالا است.

وقتی بازگشت استعداد بالا باشد نیروهای کاری خلاق می شوند، نوآوری به وجود می آید، فرآیندها به طور راحت بی دردسر انجام می شود، محصولات دائماً بهبود می یابد و پیشرفت می کنند ارتباط به طرز صحیحی انجام می شود. بازگشت استعداد بالا سبب می شود که مدیریت انعطاف پذیر شود. روی فرصتها سرمایه گذاری کند و سود ببرد. افراد مستعد بر افرادی که در اطرافشان هستند، نیز تاثیر می گذارند و طی زمان دانش در اختیار دیگران نیز قرار می گیرد. به تولیدکنندگان دانش خوب و در سازمان در هر سطحی که باشند باید پاداش داده شود. اگر مدیران قرن بیست و یکم از این افراد انتظار ماکزیمم عملکرد بازگشتی را دارند، نباید آنان را در مشاغل معمولی بگذارند.

**سرمایه گذاری روی استعدادها:** اگر سازمان روی استعدادها سرمایه گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می شود. سازمانهایی هستند که روی فناوری، ماشینها و افراد سرمایه گذاری کرده اند. ولی در قرن بیست و یکم از سه مورد بالا سرمایه گذاری روی افراد از همه ارزشمندتر و مهمتر بوده است. با این حال، مدیریت در سرمایه گذاری روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که تواناییهای آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. آنچه دانش تولید شده و سرمایه گذاری بر روی استعدادها محور بازگشت استعدادها را تشکیل می دهد و کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست و یکم همین عوامل است.

**سیستم مدیریت استعداد:** سیستم مدیریت استعداد (T.M.S) ابزار موثری در سازمان به شمار می رود. مدیران با به کارگیری این ابزار می توانند مهارتهای کارمندان مستعد را به طرز صحیحی گسترش دهند. ممکن است شما با افراد مستعد زیادی برخورد کنید که در سازمانی مشغول بکارند و نمی توانند نتایج قابل توجهی تولید کنند. این به خاطر فقدان سیستم مدیریت استعداد مناسب روی می دهد. اگر همان شخص در سازمانی کار کند که از سیستم مدیریت استعداد استفاده می کند در این صورت نتایج خوبی به

دست می آید. سیستم مدیریت استعداد چهار عنصر زیر را در بر می گیرد: ۱- جذب استعدادها. ۲- حفظ استعدادها. ۳- اداره و مدیریت استعدادها. ۴- کشف کردن استعدادها.

**جذب استعدادها:** تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی های اصلی مدیریت باشد. اکثر شرکتها نمی توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کنند. این فقدان استعداد بزرگترین مانعی است که در راه رشد شرکتها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود. تمام سازمانها باید محیط کاری انعطاف پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش پردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند.

**حفظ استعدادها:** از میان سازمانهای قرن ۲۱ آن عده ای موفق بوده اند که وفاداری افراد مستعد را بدیهي و مسلم فرض نمی کردند. این سازمانها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هر سطحی دارای منابع فکری هستند. یکی از چیزهایی که برای سازمانهای قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند است. جوی لیمنت مدیر اجرایی نرم افزار، تریلوجی که یک شرکت در حال رشد سریع نرم افزاری است می گوید: شرکت با کارمندان طوری رفتار می کند که گویی همه آنان مدیر و همه آنان شریک هستند. همه آنان سهام دارند و او دلیل موفقیت را همین مسئله می داند. ولی بزرگترین چیزی که مایه نگرانی وی است این است که افراد بااستعداد را از دست ندهد. او می داند که کارمندان مستعد می توانند به هر کجا که می خواهند بروند. هیچ چیز مهمتر از استخدام نیروهای مستعد و رشد یافته نیست. این کاری است که باید در درجه اول انجام دهد.

### اداره و مدیریت استعدادها

مدیریت استعدادها مهارتی متفاوت از مهارتهای قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چطور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چطور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی حالی و بی حوصلگی آنان شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تاثیر را به همراه داشته باشند. درواقع، استعدادها که به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. سازمانهای قرن ۲۱ مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز موثری استعدادها را در درون و بیرون از سازمان اداره می کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترینها را استخدام و آنها را حفظ کند.

شناسایی استعدادها: استعدادها یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. هر سال با مدیریتی مواجه هستیم، که نمی دانند چطور افراد مستعد را شناسایی کند. جنرال موتورز بارزترین نمونه است. در شرکت جنرال موتورز با مردان و زنان بسیار مستعد و درخشانی وجود دارد ولی فکر می کنم مدیریت آنجا نمی تواند به طرز موثری از آن استفاده کند. این افراد استعدادهای دست نخورده ای دارند. در قرن ۲۱، اگر مدیریت جنرال موتورز از این استعدادها به طرز صحیحی استفاده نکند شخص دیگری این کار را خواهد کرد. مدیریت قبل از استخدام افراد جدیدی باید استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کند.

### نتیجه گیری

مدیریت دانش موضوع ساده ای درباره ذخیره بازیابی انتقال اطلاعات نیست بلکه بیشتر تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف است. تنها با تغییر فرهنگ سازمانی است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوریها و فنون را در سازمان خود تغییر داد. وقتی محیط پویا و پیچیده است، برای سازمانها ضروری است به طور پیوسته دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرد.

استفاده از فناوری باعث بهره‌وری افراد و انسجام اطلاعات در درون سازمان شده و سیستم‌های اجتماعی تعبیر اطلاعات را از طریق ارائه دیدگاه‌های مختلف در یک زمینه انجام می‌دهند.

مدیریت دانش یک روند آگاهانه ایجاد دانش، اعتباربخشی به دانش، ارائه دانش، توزیع دانش و کاربرد آن است. اگر مدیریت سازمان درصدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، بایستی تعادل موجود بین افراد و فناوریها را مورد تجدیدنظر قرار دهد. مدیر باید الگوی تقابل میان فناوریها، افراد و فنون را مورد تجدیدنظر قرار دهد تا افراد از این ابزارها استفاده کنند. تنها با تغییر الگوی تبادل است که مدیران می‌توانند از دانش برای منافع رقابتی سازمان بهره‌برند.

### منابع

- ۱ - گانِب دی بات، مدیریت دانش در سازمانها، ترجمه محمد ایرانشاهی - فصلنامه اطلاع‌رسانی دوره ۱۸ - شماره ۱ و ۲.
  - ۲ - کارل کالست، مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی جهانی - ترجمه صدیقه احمدی.
  - ۳ - مدیریت دانش، فن آوری، خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندها - وزارت صنایع و معادن - مرکز اطلاع‌رسانی صنایع و معادن ایران.
  - ۴ - مدیریت قرن بیست و یکم - ماهنامه آینده مدیریت - نشریه تدبیر - شماره ۱۲۷.
  - ۵ - مدیریت دانش چیست؟ مجله توسعه مدیریت شماره ۴۹ اردیبهشت ۸۲.
  - ۶ - انتخاب استراتژی برای مدیریت دانش - مترجم محمد محمدی - ماهنامه تدبیر - آینده مدیریت شماره ۱۲۷.
  - ۷ - APQC (۱۹۹۹)، KNOWLEDGE MANAGEMENT: CONSORTIUM BENCHMARK STUDY.
  - ۸ - BUTT, G (1998) MANAGING KNOWLEDGE THROUGH PEOPLE. KNOWLEDGE AND OF BUSINESS TRANSFORMATIONAL VOL,5, PROCESS. MANAGING; JOURNAL NO,3.
  - ۹ - BHTT. G (2000A) A RESOURCE - BASED PERSPECTIVE OF DEVELOPING .MANAGEMENT ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE AND PROCESS.
  - ۱۰ - CENTURY MARAKAS, G.M (1999), DECISION SUPPORT SYSTEMS IN THE 21ST .CENTURY
  - ۱۱ - NONAKA, LAND TAKEUCHI, H. (1995) THE KNOWLEDGE CREATING .COMPANY - HOW JAPANESE.
  - ۱۲ - HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH - APRIL 1999
- مسلم علی محمدلو: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس