

# مدیریت دانش و سواد اطلاعاتی و رابطه متقابل آنها در محیط کسب و کار

مهدی شقاقی<sup>۱</sup>

## چکیده

هدف این مقاله، در وهله اول و به عنوان پیش‌نیاز، تلاش برای شفاف کردن مرز میان اطلاعات و دانش و به تبع آن، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش است؛ آنگاه کوشش برای تبیین رابطه متقابل میان سواد اطلاعاتی و مدیریت دانش، به منظور بهبود بخشیدن به استفاده از ابزارهای مدیریت دانش در بهره‌مندی از تمام دارایی‌های فکری سازمان است.

## کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، سواد اطلاعاتی، کسب و کار، مدیریت سازمان.

## مقدمه

در سال ۱۹۶۰، زمانی که فریتز مک لاپ<sup>۲</sup> تحقیق جدید خود را در زمینه اقتصاد اطلاعات در دست گرفت، اندازه دانش تولید شده در صنایع، تحقیق و توسعه، رسانه‌های ارتباطی و... را به صورت کمی سنجد (۱۰: ۷۶). با این وجود، تا اوایل دهه ۱۹۹۰ هنوز مفهوم اطلاعات غلبه بیشتری داشت و اصطلاحاتی مانند فن‌آوری اطلاعات، چارچوب‌های اطلاعاتی، کار اطلاعاتی و مانند آنها در محیط‌های سیاسی، اقتصادی

و اجتماعی، در میان جوامع مختلف رواج داشت. در محیط‌های کاری، توجه به مدیریت اطلاعات و استفاده از فن‌آوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی، به خاطر افزایش کارایی در امور کاری بود. هم‌راستا با آن، سواد اطلاعاتی نیز در محیط‌های کاری و دانشگاهی به نحو تقریباً شایسته‌ای جا افتاده بود و رشد خوبی در میان کارکنان مؤسسات نشان می‌داد، ولی غالباً به سواد فن‌آورانه تعبیر می‌گردید و نه دسته وسیعی از مهارت‌ها که حرفه‌ای‌های اطلاعات، آن را شالوده علمی و حرفه‌ای

۱. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی اداره کل پژوهش و برنامه‌ریزی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. mhd.shaghghi@gmail.com

2. Fritz Machlaup.

شخص باسواد اطلاعاتی می‌دانند.

در سال‌های اخیر، واژه‌های مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، دوباره در رأس توجه قرار گرفته و نگاه دولت‌ها و صنایع را به خود جلب کرده است؛ به‌ویژه اینکه جهت ایجاد و توسعه دولت و صنایع الکترونیکی، لفظ اقتصاد اطلاعات، راهی به سوی اقتصاد دانش باز کرده و به دانش، به عنوان محور اصلی توسعه و برتری اقتصادی نگریسته می‌شود.

در سطحی پایین‌تر، سازمان‌های کوچک و بزرگ نیز فنون و ابزارهای مدیریت دانش را به منظور ارائه خدمات بهتر و اجرای کارآمد امور فراهم می‌کنند. محیط‌های دانشگاهی نیز به منظور برآوردن نیازهای افرادی که می‌خواهند با این ابزارها کار کنند و این فنون را به کار ببرند، در حال تجدید نظر در دوره‌های آموزشی خود هستند. حرفه اطلاع‌رسانی نیز، به دنبال مهارت‌های مورد نیاز برای طراحی مدیریت و به کار بردن نظام‌های اطلاعات و دانش است. با تمام این توصیفات، درک ناصحیح از مفهوم سواد اطلاعاتی و رابطه‌ای که با جذب دانش کارکنان به منظور استفاده در پیشبرد اهداف دارد، مسیر استفاده بهینه از این فنون و ابزارها، به ناهمواری‌های صعبی برخورد خواهد کرد. رابطه سواد اطلاعاتی با مدیریت دانش، رابطه‌ای ملموس است که با داشتن درک صحیحی از آن، راه به سوی استفاده از تمام دارایی‌های فکری سازمان هموارتر خواهد گردید.

در این مقاله، ابتدا به بحث مدیریت دانش می‌پردازیم؛ آنگاه یک مفهوم عمومی از سواد

اطلاعاتی به دست می‌دهیم و سپس تلاش می‌کنیم، رابطه متقابل آن‌ها را در محیط کسب و کار مورد مذاقه قرار دهیم. بحث مدیریت دانش، خود به بخش‌های خاصی شامل موارد زیر تقسیم می‌شود:

۱. مدیریت چیست؟ و مدیریت دانش در کجای آن قرار دارد؟
۲. مرزبندی میان اطلاعات و دانش، چگونه است؟
۳. مفهوم مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات، چیست؟

ابتدا بحث مدیریت را پیش می‌گیریم: به طور کلی، می‌توان مدیریت را -همچنان که از نقل قول‌های زیر برمی‌آید- هنر بهره‌برداری بهینه از تمام سرمایه‌های موجود دانست. به تعبیر دیگر، «گنجینه علم و هنر، تکنولوژی، اختراعات و اکتشافات بشری به‌خودی خود قابل بهره‌برداری نیست و نمی‌تواند در تولید نقشی داشته باشد. بهره‌برداری از اینها، مستلزم دانش و آگاهی در زمینه مدیریت است یعنی آگاهی از مجموع تصمیم‌گیری‌هایی که برای هدایت، تنظیم و آسان کردن تصمیم‌گیری‌های دیگران در اداره امور و تشکیلات باید اتخاذ شود.» (۴: ۳)

موهیندر سینق نیز در کتاب خود تحت عنوان «مدیریت کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی»، مدیریت را با تعبیری مشابه چنین تعریف کرده است: «هر سازمان برای خود اهداف و مقاصدی دارد. این سازمان به نظام یا ابزاری که بتواند منابع (نیروی انسانی، مواد، پول) را به‌طور مؤثر برای رسیدن به اهداف و مقاصد خود به کار گیرد نیازمند است. این

نظام که سازمان را برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده رهبری، هدایت و راهنمایی می‌کند مدیریت خوانده می‌شود». (۳: ۱۸)

برای فعالیت‌های مدیریتی نیز، فعالیت‌های پنج‌گانه، شش‌گانه، هفت‌گانه، ده‌گانه و ... در نظر گرفته‌اند. مثلاً اصول گولیک برای مدیریت با نام پوسدکوروب، شش‌گانه است و همه، تقریباً متفق‌القول‌اند که مدیریت را به شیوه جدید هنری فایول در ۱۹۱۶ مطرح کرده است (قبلاً نیز هنر مدیریت در همه زمان‌ها به اشکال گوناگون وجود داشته، ولی با زیرساخت فلسفی، علمی و نظری، به شکل امروزی مطرح نبوده است). اما رشد و گسترش مدیریت دانش به مثابه راهبرد سازمان‌های ارائه‌کننده خدمات تخصصی، یکی از مجموعه راهبردهایی است که از «زمان مطرح شدن مدیریت علمی تیلور در نیمه دوم قرن بیست‌آهنگ رشد فنون جدید مدیریت سرعت گرفت» (۱۶: ۱). موارد زیر، در این بازه زمانی درخور مشاهده است:

۱. شبکه‌بندی مجموعه و منابع؛<sup>۳</sup>

۲. مدیریت با عینیات و واقعیات؛<sup>۴</sup>

۳. نظریه ایکس و نظریه وای؛<sup>۵</sup>

۴. گروه‌های تی؛<sup>۶</sup>
  ۵. سازمان‌دهی ماتریسی یا شبکه‌ای؛<sup>۷</sup>
  ۶. نظام بودجه‌بندی برنامه‌ریزی شده؛<sup>۸</sup>
  ۷. بودجه‌بندی بر مبنای صفر؛<sup>۹</sup>
  ۸. رشد سازمانی؛<sup>۱۰</sup>
  ۹. مدیریت کیفیت فراگیر؛<sup>۱۱</sup>
  ۱۰. کوچک‌سازی؛<sup>۱۲</sup>
  ۱۱. یادگیری سازمانی؛<sup>۱۳</sup>
  ۱۲. تفکر سیستمی؛<sup>۱۴</sup>
  ۱۳. تیم‌سازی؛<sup>۱۵</sup>
  ۱۴. تغییر فرهنگی؛<sup>۱۶</sup>
  ۱۵. نظام‌های راهبردی اطلاعاتی؛<sup>۱۷</sup>
  ۱۶. سنج‌گذاری؛<sup>۱۸</sup>
  ۱۷. گواهی نامه ایزو ۹۰۰۰؛<sup>۱۹</sup>
  ۱۸. توانمندی‌های هسته؛<sup>۲۰</sup>
  ۱۹. مهندسی مجدد فرایند کسب و کار (بی. پی. آر)؛<sup>۲۱</sup>
  ۲۰. مدیریت روابط مشتریان؛<sup>۲۲</sup>
- و اکنون مدیریت دانش<sup>۲۳</sup>. (۱۶: ۲)
- روال بالا، تقریباً سیر حرکت مدیریت است. اما این غلط است که تصور کنیم این‌ها همه فاقد بار تأثیر بر سازمان هستند و دیگر تأثیر خود را از دست داده‌اند؛

3. The repertory grid.

4. Management by objectives.

5. Theory X and theory Y.

6. T- groups.

7. The matrix organization.

8. Planning programming budgeting system.

9. Zero – based budgeting.

10. Organization development.

11. Total quality management.

12. Downsizing.

13. Organizational learning.

14. Systems thinking.

15. Team – building.

16. Cultural change.

17. Strategic information systems.

18. Benchmarking.

19. ISO 9000 certification.

20. Core competencies.

21. Business Process Re-engineering (BPR).

22. Customer relationship management.

23. Knowledge management.

هر چند برخی از این روندهای مدیریتی، فاجعه‌آفرین بودند. به گفته ویلسون<sup>۲۴</sup>، پیشروان تفکر کوچک‌سازی در مدیریت می‌گفتند: روش، درمانی برای همه دردهای سازمان است. اما در سال ۱۹۹۷ این عقیده عوض شد و بحث شد که برعکس، این، می‌تواند دستورالعملی برای ایجاد فاجعه در شرکت‌ها باشد. امروزه محققان می‌گویند: کوچک‌سازی، ناموفق‌ترین تلاش در تغییر محیط کسب و کار است. بنا به گفته ویلسون، راهکارهای آرمان‌گرایانه در روند مدیریت، محکوم به شکست است. وی بی. پی. آر را مثال می‌زند که ادعا می‌کرد، راهکار مدیریتی باید طوری باشد که درخور اعمال در کل سازمان و فراگیر باشد و به‌واسطه آن، منافع کاملی دریافت شود. این، رهیافتی است که طرفداران نظریه مهندسی مجدد فرایند کسب و کار مطرح کردند. اما صاحبان مشاغل به‌زودی دریافتند که اعمال بی. پی. آر دارای هزینه‌های فلج‌کننده است که اگر بخواهیم آن را در بخش کوچکی از سازمان اعمال کنیم، نتایج آن رضایت‌بخش نخواهد بود. به گفته ویلسون، «۷۰ درصد تلاش‌هایی که جهت مدیریت به روش بی. پی. آر صورت گرفته با شکست مواجه شده است» (۱۶: ۲). می‌توان نتیجه‌گیری کرد که چون مدیریت فرایندی عملی است و با واقعیات سروکار دارد، رویکرد آرمان‌گرایانه در مدیریت محکوم به شکست است و با توجه به علائمی از آرمان‌گرایی که برخی از

محققان از جمله ویلسون در مدیریت دانش دیده‌اند، اگر این روش رویکرد آرمان‌گرایانه را طی کند، در حد نظریه باقی خواهد ماند و به ورطه عمل نخواهد رسید.

### دانش چیست، اطلاعات کدام است؟

آیا دانش چیزی ملموس است که می‌توان به آن دست یافت یا اینکه فرایندی است که در ذهن انسان جریان دارد و وجود خارجی و عینی ندارد و هنگام ورود اطلاعات به ذهن، از آن می‌تراود؟ در مباحث سازمانی، بحث اندکی پیچیده‌تر است. آیا علائم تجاری، حق ثبت اختراعات، فهرست‌ها، پروانه‌ها و ... را می‌توان به عنوان دانش سازمانی به حساب آورد؟ یا اینکه فقط باید به آن‌ها به عنوان اطلاعات مضبوط نگاه کرد؟

برحسب نقل الن رادینگ<sup>۲۵</sup> از کارل اسویبی<sup>۲۶</sup>، از مشاوران عمده مدیریت دانش، دانش‌پژوهانی که تلاش می‌کنند دانش را تعریف کنند، دو دسته‌اند:

۱. دسته اول، دانش‌پژوهانی هستند که وی آن‌ها را جمعیت دانش - شی می‌نامد (۱۵: ۱۶). این‌ها، دانش را برحسب اطلاعات تعریف می‌کنند. این گروه، بر این باورند که دانش اطلاعات‌مدار است. به عنوان مثال، به این تعریف توجه کنید:

«دانش به آنچه ما می‌دانیم تعریف می‌شود. دانش شامل فرایند ذهنی استنباط، درک و یادگیری است که در ذهن و فقط در ذهن جریان دارد اگرچه خیلی از آن ادراکات و

24. Wilson.

25. Alan Radding.

26. Karl Sveiby.

استنباطها در تعامل با محیط بیرون از ذهن و در تعامل با دیگران انجام می‌گیرد. هر زمان که ما بخواهیم آنچه می‌دانیم را بیان کنیم فقط می‌توانیم آنرا بوسیله پیامهایی از نوع شفاهی، کتبی، تصویری، ایماء و اشاره و یا حرکات بدنی بیان کنیم. هر یک از این پیامها دانش را منتقل نمی‌کند. آنها شامل اطلاعات اند که ذهن حاوی دانش آنرا شبیه‌سازی و ادارک کرده و در ساختار دانش خود یکپارچه کرده است. این ساختارهای ذهنی دانش برای کسی که پیام را منتقل می‌کند و برای دریافت‌کننده پیام یکسان نیست زیرا ساختارهای دانش هر شخص بطور زیستی برای خودش تعریف شده است. بنابراین ساختار دانشی که پیام منتقل می‌کند، دقیقاً همان دانشی را که پیام به خاطر آن در حال انتقال است را منتقل نمی‌کند. نتیجه این تجزیه و تحلیل این است که «داده» به معنی هر چیز خارج از ذهنیت انسان است که حقایق محضی را دربرداشته باشد و به انحاء مختلف قابل کنترل و دست‌یازی باشد و اگر داده‌ها برای ایجاد ارتباط با گیرنده در بافتی کنار هم چیده شوند «اطلاعات» خوانده می‌شود. مجموع پیامها از انواع مختلف که از طرق گوناگون شکل یافته‌اند ممکن است منابع اطلاعات خوانده شود (مانند نوشته‌هایی که آرشیو شده، مقالات مجلات و ...). کلاً ما اینها را منابع اطلاعات می‌نامیم. بنابراین داده‌ها و منابع ممکن است مدیریت شوند اما دانش هرگز قابل مدیریت نیست؛ مگر توسط خود شخص که دانش در ذهن او جای دارد آن هم به صورت ناقص. حقیقت این است که اغلب ما از آنچه می‌دانیم بی‌خبریم. خیلی

از آنچه ما آموخته‌ایم ممکن است فراموش شود اما می‌تواند زمانی که نیاز است به‌طور غیرمنتظره‌ای ظهور کند. یا حتی می‌تواند زمانی که نیاز هم نیست ظهور کند. به عبارت دیگر ما کنترل خیلی کمی روی آنچه می‌دانیم داریم». (۱۶: ۲ و ۳)

۲. دسته دوم که اسویبی آنها را گروه دانش - فرایند نامیده، دانش را برحسب فلسفه، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی تعریف می‌کنند (۱۵: ۱۶). این دو گروه، با همدیگر همپوشانی ندارند. مدیران تجاری و سازمانی، دانش را به عنوان فرایند می‌بینند و ما چون می‌خواهیم مدیریت دانش را در محیط سازمانی و در زمینه سواد اطلاعاتی مورد بحث قرار دهیم و دانش را از این دید بررسی کنیم.

دانش را به عنوان فرایند، معمولاً به دو قسمت یا به سه قسمت تقسیم می‌کنند. آن را دینگ، آن را به دو قسمت کانونی و ضمنی تقسیم کرده است؛ بدین نحو که دانش کانونی را به عنوان دانش هدف یا پدیده مدنظر و کانون توجه (دارای منافع آشکار)، و دانش ضمنی را، دانشی ابزاری برای مدیریت یا بهبود آنچه در کانون توجه قرار دارد، تعریف کرده است. اگر اطلاعات معینی نمایانگر دانش کانونی باشد، نحوه درک آن اطلاعات و به‌کارگیری آن، بستگی به دانش ضمنی فرد دارد. دانش ضمنی و کانونی، مکمل یکدیگرند. دانش ضمنی به عنوان دانش زمینه، کارکرد دارد، دانشی که کمک می‌کند کاری که مورد نظر و توجه است، محقق شود. انسان، ماشین دانش است که همواره از دانش ضمنی به دانش

کانونی تغییر موضع می‌دهد تا دانش کهن و شناخته شده را با دانش نوین و پیش‌بینی نشده درهم آمیزد. در دنیای سازمان، این فرایند یکی از کارهایی است که سازمان‌ها دارای‌های دانش خود را افزایش می‌دهند. (۲: ۱۷ و ۱۸)

مهاپاترا و چاکرابارتی<sup>۲۷</sup>، دانش را به سه دسته دانش آشکار<sup>۲۸</sup>، دانش ضمنی قابل اظهار<sup>۲۹</sup> و دانش ضمنی غیرکلامی<sup>۳۰</sup> تقسیم کرده‌اند. دانش آشکار، دانشی است که به صورت منابع اطلاعاتی از قبیل متون، جدول‌ها، نمودارها و ... ظهور یافته است. این قسمت از دانش را، می‌توان به اطلاعات نیز تعبیر کرد و منظور از مدیریت این‌گونه دانش، همان مدیریت اطلاعات خواهد بود. دانش ضمنی قابل اظهار، به واسطه رفتارها و اعمال قابل مشاهده وجود می‌یابد. این دانش، نوعی از دانش است که می‌توان در رفتار و اعمال مهندس، تحلیلگر یا هر فرد ماهر دید یا از زبان او شنید. در مورد تعریف دانش ضمنی غیرکلامی، هر چند توافق جامعی حاصل نشده است، ولی همگان متفق‌القول‌اند که این نوع دانش، وسیع‌ترین حجم دانش سازمانی را تشکیل می‌دهد. دانش ضمنی غیرکلامی، در ایجاد نوآوری و خلاقیت در سازمان نقش خود را نشان می‌دهد. افراد، دانش ضمنی را به کار می‌برند بدون آنکه آن را فرموله یا کدگذاری کنند. این دانش را

خود شخص بی‌آنکه حتی متوجه باشد، بدون فرموله شدن در هنگام انجام کار در ذهنش جریان می‌دهد و به کار می‌گیرد (۱۱: ۳ و ۴). روان‌شناسان شناختی، دانش را به دانش قابل اعلان، دانش مربوط به روش کار و دانش راهبردی تقسیم می‌کنند. (۱۱: ۳ و ۴)

از نظر این دو، دانش به اشکال زیر منتقل می‌شود:

۱. دانش ضمنی غیرکلامی به دانش ضمنی غیرکلامی<sup>۳۱</sup>: در این انتقال، دانش ضمنی از راه مشاهده، تقلید و تمرین، از شخصی به شخص دیگر منتقل می‌شود. به عنوان مثال، کسی که شاگرد نانوای ماهری است، یاد می‌گیرد که با همان کیفیت که نانوایان می‌پزد، نان بپزد و می‌کوشد تمام ریزه‌کاری‌ها و فوت و فن‌های کار او از قبیل ورز دادن، و آوردن و چانه گرفتن خمیر و مانند این‌ها را - که آن نانوای ماهر به کار می‌برد - بیاموزد. ۲. دانش آشکار، به دانش آشکار<sup>۳۲</sup>: استفاده از منابع اطلاعاتی و دانش آشکار برای تولید دانش آشکار تازه دیگر. مثلاً جمع‌آوری داده و ارائه گزارش که تجزیه و ترکیب این داده‌ها را دربرمی‌گیرد.

۳. دانش ضمنی غیرکلامی به آشکار<sup>۳۳</sup>: این، همان کاری است که فرد کارآموز یا کسی که دانشی را با تمرین و تقلید به دست آورده، به صورت علائم عینی کدگذاری می‌کند و به حالت آشکار درمی‌آورد.

27. Mahapatra & Chakrabarti.

28. Explicit knowledge.

29. Implicit knowledge.

30. Tacit knowledge.

31. Tacit to tacit.

32. Explicit to explicit.

33. Tacit to explicit.

#### ۴. دانش آشکار به دانش ضمنی غیرکلامی<sup>۳۴</sup>:

این، همان درونی سازی دانش آشکار نام دارد. مثالی که در این باره می توان آورد، این است که گروه تحقیق و توسعه در امور کیفیت نان، دانش ضمنی غیرکلامی ای در طول بررسی های خود در مورد ماشین های نان پزی پیدا می کنند. آن ها به طور شهودی به دانشی می رسند که به کمک آن، می توانند به وسیله ماشین و با روش های ورز دادن، مخمر زدن و... نان تولید کنند که دارای همان کیفیت باشد که نانوی ماهر می پزد. (۱۱: ۹-۱۱)

در سازمان های تجاری، دانش در دو قلمرو یافت می شود:

۱. نظام های اطلاعاتی و فرایندهای تجاری اطلاعات مدار (دانش به عنوان اطلاعات) یا دانش آشکار؛
۲. دانش کارکنان ( دانش به عنوان منابع انسانی).

دانش به عنوان اطلاعات در توسعه، تولید و بازاریابی، فروش، پژوهش، برنامه ریزی راهبردی و... حیاتی است. این دانش، کارکنان را قادر می سازد تا شرکت را به بازارهای جدید قبل از ورود رقبا هدایت و یا قلمروهایی را کشف کنند تا صرفه جویی ها و کارایی ها را بتوان به دست آورد. دانش به عنوان منابع انسانی، بیانگر دانش چگونگی انجام امور به گونه ای است که سازمان بتواند به رسالت خود جامه عمل بپوشاند. این دانش، دربرگیرنده تمام دانش ضمنی و آشکار درخصوص طرق عملکرد کارکنان است. (۲۴: ۲)

رادینگ در ادامه، زنجیره دانش را در سازمان به صورت جدول زیر توصیف کرده است:

|                 |                 |                |
|-----------------|-----------------|----------------|
| خارجی           | داخلی           | پاسخ گویی<br>↓ |
| آگاهی خارجی     | آگاهی داخلی     |                |
| پاسخ گویی خارجی | پاسخ گویی داخلی |                |

#### زنجیره دانش (۲: ۲۶)

هدف در زنجیره دانش، پاسخ گویی خارجی است. سازمان، ابتدا باید به آنچه در خود می گذرد، آگاه باشد. برای این کار، شرکت ها با ترفندهایی نظیر پاداش یا تضمین شغلی، دارندگان مهارت ها را به توسعه دانش ضمنی در سازمان تشویق می کنند. با استقرار مهارت ها در سرتاسر سازمان، سازمان ها می توانند سطح بالایی از خودآگاهی را حفظ کنند. با این حال، فرهنگ سازمانی مهم ترین عامل در اجرای مدیریت دانش در سازمان است و اگر کارکنان در سهمیم شدن دانش به خاطر ترس از به خطر انداختن ارزش خود در سازمان مقاومت کنند، حتی یکپارچه ترین نظام ها نفعی به سازمان نخواهند رساند. پس از رسیدن به خودآگاهی، سازمان به سمت پاسخ گویی داخلی می رود. پاسخ گویی درونی، دلالت بر سرعت تبدیل و انتقال توانایی ها و مهارت ها به تیم های دارای مهارت و ابزار برای ورود کالا به بازار دارد. آگاهی بیرونی بازتابنده توانایی های سازمان در درک این واقعیت است که بازار چگونه به

34. Explicit to tacit.

شرکت و محصولات آن پی می‌برد تا بتواند از این طریق، جهت‌گیری‌ها و خواسته‌های متغیر بازار را درک کنند. پاسخ‌گوی بیرونی، کلید موفقیت سازمان است. (۲: ۲۶)

خصوصیات دانش ضمنی را دارد که در تک‌تک اعضای آن سازمان نهادینه شده است. هرم زیر - که از آلن رادینگ نقل شده است - فرایند تشکیل دانش را در سازمان بهتر نشان می‌دهد.

### دانش از کجا نشئت می‌گیرد و هرم تشکیل آن، چگونه است؟

فرایند ساخت دانش در سازمان‌ها، فرایندی پیچیده است که زیربنای ایجاد آن را ذهنیات افراد و پیشینه‌های آن‌ها تشکیل می‌دهد. افراد با توجه به مهارت‌ها و دانش پیش‌آموخته خود، در ضمن انجام مسئولیت‌های سازمانی از این اطلاعات ضمنی موجود در ذهن در انجام امور استفاده می‌کنند و به تدریج این اطلاعات در گزارش‌ها و فعالیت‌های اداری روزمره آن‌ها به‌طور مضبوط نمودار می‌گردد. سرجمع تمام این اطلاعات، نهایتاً به دانشی جا افتاده در سازمان خواهد انجامید که

### مدیریت دانش، چیست؟

قبل از اینکه بتوانیم مدیریت دانش را شرح دهیم، باید وارد مقوله مدیریت اطلاعات شویم و آن را تجزیه و تحلیل کنیم تا فرق آن را با مدیریت دانش دریابیم. مدیریت اطلاعات، دو دهه است که آغاز شده و خیلی‌ها تاریخ آغاز آن را مربوط به برنامه کاهش استفاده از کاغذ در امور اداری<sup>۳۵</sup> در سال ۱۹۸۰ می‌دانند که در آن، نمایندگی‌های فدرال، ناگزیر به شروع مدیریت اطلاعات شدند. (۱۴: ۱)

کریستین اسکلوگل<sup>۳۶</sup> با روش هم‌استنادی<sup>۳۷</sup>، همه آثاری که شامل مدیریت



هرم دانش (۲: ۳۷)

35. Paper work reduction.  
36. Christian Schlogl.

37. Co-citation.



اطلاعات و مدیریت منابع اطلاعاتی در عنوان خود بود، از نمایه استنادی علوم<sup>۳۸</sup> و نمایه استنادی علوم اجتماعی<sup>۳۹</sup> بازیابی کرد و نویسندگانی از این مقالات که هم‌زمان به عنوان مأخذ آمده بود، جمع‌آوری کرد و ابعاد مختلفی را که نویسندگان در پرداختن به مدیریت اطلاعات مورد توجه قرار داده بودند، گرد آورد. پس از بررسی در آثار این نویسندگان، اسکلوگل به این نتیجه رسید که نویسندگان به دو جهت‌گیری کلی به مدیریت اطلاعات نگریسته‌اند:

۱. مدیریت اطلاعات با گرایش فن‌آوری؛  
۲. مدیریت اطلاعات با گرایش محتوا.  
هدف مدیریت اطلاعات، در دسترس قرار دادن اطلاعات مناسب در زمان مناسب و از جای مناسب است. در مدیریت اطلاعات با گرایش فن‌آوری، نظام‌های اطلاعاتی رایانه‌محور، نخستین ابزار برای این هدف است. توجهی که برای این تأکید صورت گرفته، درجه بالای سازگاری فن‌آوری اطلاعات، تنوع کاربردهای آن و نتایج خوب و مثبتی است که برای سازمان به بار خواهد آورد (۱۴: ۳ و ۴). طبق بررسی اسکلوگل، در حوزه مدیریت اطلاعات با گرایش فن‌آوری، نویسندگان در شاخه‌های زیر نوشته‌اند:

۱. مدیریت داده: این نویسندگان، مدیریت داده را مدیریت اطلاعات برشمرده‌اند. مدیریت داده، شامل همه وظایف سازمانی و فنی است که توجه اصلی آن‌ها طراحی، ذخیره و فراهم‌آوری داده هم برای کارکنان پردازشگر داده و هم برای کاربر نهایی است.

۲. مدیریت فن‌آوری اطلاعات: مدیریت اطلاعات، از این نظر می‌تواند به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و نظارت بر استفاده از اطلاعات، سامانه‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌های اطلاعاتی در هر سازمان تعبیر شود. برای زیرساخت‌های اطلاعاتی، می‌توان در عصر کنونی رایانه‌ها و شبکه‌ها را مثال زد.

۳. استفاده راهبردی از فن‌آوری اطلاعات: هدف اصلی این گرایش، تضمین این امر است که عمل پردازش داده‌ها، با اهداف سازمان هماهنگ است. هر جهت‌گیری راهبردی درباره فن‌آوری اطلاعات، باید در زمینه افزایش ارزش پردازش اطلاعات در سازمان وارد بحث شود. (۱۴: ۳ و ۴)

در مدیریت اطلاعات با گرایش محتوا، کسانی قلم زده‌اند که پیش‌زمینه‌ای در علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی داشته‌اند. برعکس مدیریت اطلاعات با گرایش فن‌آوری، این رویکرد به محتوای اطلاعات توجه دارد. برخلاف گرایش قبلی، این گرایش از دیگرام‌های جریان داده و روش‌های فرمالیته کمتر بهره می‌گیرد و دلیل طرفداران آن، این است که اصطلاح نظام‌های اطلاعاتی، معنی بسیار وسیع‌تری دارد که فقط محدود به رایانه‌ها نمی‌شود. به همین دلیل هدف، خودکارسازی دقیق فرایندهای اطلاعاتی نیست. طبق بررسی اسکلوگل، آثاری که در این گرایش نوشته شده است، در حوزه‌های زیر می‌باشند:

۱. مدیریت اسناد: شامل فراهم کردن اطلاعات مضبوط، پردازش اطلاعات و دادن

حداکثر بهره‌دهی به کاربران اسناد و نیز امحای سوابق بدون استفاده است.

۲. مدیریت اطلاعات انسان محور: در این دید، رویکرد مدیریت اطلاعات بر فن‌آوری اطلاعات با روش‌های فرمالیته متمرکز نیست، بلکه بر این متمرکز است که انسان‌ها چگونه اطلاعات را در واقعیت نظارت و اداره می‌کنند و به کار می‌گیرند.

۳. مدیریت منابع اطلاعاتی: این دیدگاه، چشم‌اندازی کل‌نگر به مدیریت اطلاعات دارد و اغلب مباحث مدیریت اطلاعات را - که در بالا طرح شده - با هم تلفیق می‌کند. در این دیدگاه، مدیریت اطلاعات عبارت از مدیریت آن دسته منابع (فیزیکی یا انسانی) است که به آن‌ها از جنبه پشتیبانی نظام‌های اطلاعاتی (توسعه، بهبود، حفاظت) و خدمات‌دهی اطلاعاتی (پردازش، تغییر شکل، توزیع، ذخیره و بازیابی) نگاه می‌شود. مدیریت منابع اطلاعاتی، چارچوبی است که می‌خواهد حرفه‌ای‌های اطلاعاتی مختلف و عملکردهای مختلف را در حوزه مدیریت اطلاعات زیر یک چتر گرد آورد. (۱۴: ۶ و ۷ و ۸)

چون این تعریف از مدیریت اطلاعات - که به نوعی هم فن‌آوری و هم محتوا را پوشش می‌دهد - جامع‌تر و دقیق‌تر به نظر می‌رسد، ما نیز این تعریف را به عنوان تعریف مدیریت اطلاعات می‌پذیریم و وارد بحث مدیریت دانش می‌شویم.

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش، اولین بار با گزارش سالیانه شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام «اسکاندیا»

در سال ۱۹۹۴ شروع شد. این گزارش، دربرگیرنده یک سلسله تحلیل‌های مالی بود که تلاش می‌کرد ارزش سرمایه فکری شرکت یا دارایی‌های دانشی آن را کمی کند (۲: ۱). با توجه به وجود مدیریت اطلاعات، توافقی درباره اینکه ارکان تشکیل‌دهنده مدیریت دانش چیست، وجود ندارد. با توجه به نظر ویلسون، مدیریت دانش نیز مترادف مدیریت اطلاعات یا مدیریت فعالیت‌های کاری است که اشتراک دانش را در یک سازمان رشد می‌دهد. اولین چشم‌انداز برای ساختار مدیریت دانش، شامل مدیریت اطلاعات با گرایش فن‌آوری و مدیریت اطلاعات با گرایش محتواسست. رویکردهایی از مدیریت دانش - که از فن‌آوری اطلاعات مشتق شده - توجه اکیدی بر داده‌های ساختار نیافته و بر حوزه‌های کاربردی مختلف فن‌آوری دارد. این رویکردها، به‌طور خاص در مقوله‌های پایگاه‌ها و مخازن دانش (مثل تخصص کارکنان)، نقشه‌های مسیر دانش و راهنماها (مثل صفحات زرد<sup>۴۰</sup>) و شبکه‌های دانش و ابزارهای ارتباطی (مثل امکانات چت و گروه‌های خبری) قرار می‌گیرند. به‌علاوه، در آن فن‌آوری هم که بار این مدیریت را به دوش می‌کشد، تغییراتی حاصل شده است (۱۴: ۸ و ۹). اسکلوگل به نقل از مورر<sup>۴۱</sup>، گفته است: نظام مدیریت دانش با نظام رسمی مدیریت اطلاعات تمایز دارد؛ به نحوی که نظام مدیریت دانش این اشکال اضافی را دارد:

۱. این سامانه‌ها، اطلاعات محرمانه و غیررسمی را - که برای تولیدکننده آن

40. Yellow pages.

41. Maurer.

اطلاعات استفاده‌ای ندارد ولی ممکن است برای دیگران مفید باشد - دسترس‌پذیر می‌کند (مثلاً سندی از طرحی که سابقاً به انجام رسیده، ممکن است باعث بازترسیم فرایند تصمیم‌گیری ما در انجام طرح شود).

۲. این سامانه‌ها، نحوه استفاده کاربران را مورد مذاقه قرار می‌دهند (مثلاً با آمار استفاده، می‌فهمند که بسیاری از کاربران که به دنبال ایکس<sup>۲۲</sup> می‌گردند، وای<sup>۲۳</sup> را هم جستجو می‌کنند).

۳. این سامانه‌ها، می‌توانند اطلاعاتی را بدون درخواست کاربر در اختیار او قرار دهند (مثلاً اگر کاربری ایکس را بازبایی کند، وای نیز به‌طور خودکار به او عرضه خواهد شد).

۴. این سامانه‌ها، می‌توانند در فرایندهایی مثل طبقه‌بندی خودکار، از اطلاعات موجود، اطلاعات جدید تولید کنند. (۱۲: ۹)

گانپ دی. بات<sup>۴۴</sup>، در تعریف مدیریت دانش آورده است: «ما، مدیریت دانش را فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع، و کاربرد دانش می‌دانیم. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش، برای هر سازمان، زمینه آموزش، بازخورد، بازآموزی و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً در ایجاد، نگهداری و احیای قابلیت‌های سازمان مورد نیاز است» (۱: ۷۹). از نظر اسمیتی گاندی<sup>۴۵</sup>، سازمان‌ها، مدیریت دانش را به دلایل مقابل به‌کار می‌برند: «افزایش همکاری، بهبود بهره‌وری، تشویق و قادر ساختن نوآوری،

غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط هر آنچه مورد نیاز است، تسهیل جریان دانش مناسب از فرآوران به بهره‌برداران بدون محدودیت زمان و فضا، تسهیل اشتراک دانش در میان کارمندان و بازداشتن آنان از تکرار اختراع دوباره چرخ، تصرف و ثبت دانش کارکنان قبل از آنکه شرکت را ترک کنند و اطمینان یافتن از اینکه دانش با ارزش به هنگام ترک کارمند از دست نمی‌رود، افزایش آگاهی سازمانی از خلاهای دانش سازمان، کمک به شرکت‌ها با افزودن آگاهی آنان از راهبردها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان تا همچنان سبقت‌جو باقی بمانند» (۵: ۱ و ۲). یکی از نقاط ضعف دیدگاه فن‌آوری که می‌خواهند دانش را با استفاده از فن‌آوری اطلاعاتی غنی شده مدیریت کنند، این است که می‌گویند دانش را می‌توان کدگذاری کرد؛ ولی این، همیشه مصداق ندارد و فقط درباره دانش آشکار مصداق پیدا می‌کند (۱۴: ۹). از نظر مؤلف، با وجود کاربرد فن‌آوری در مدیریت اطلاعات و به تبع آن در مدیریت دانش، نمی‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت دانش، صرفاً مبتنی بر فن‌آوری است. چنانچه در صفحات قبل تعریف ویلسون را از نظر گذرانندیم، دانش صرفاً آن چیزی است که فقط و فقط در ذهن جریان دارد. آیا با فن‌آوری می‌توان ذهنیت افراد را نظارت و مدیریت کرد؟ فن‌آوری، صرفاً می‌تواند داده‌های ملموس یا دانش ملموس را نظارت و مدیریت کند و این، برخاسته از ذات فن‌آوری است که با عینیات

42. X.

43. Y.

44. G. D. Bhatt.

45. Smiti Gandhi.

سروکار داشته باشد. فرایند جذب و نظارت بر دانش مضبوط در ذهن افراد، سازوکار جداگانه‌ای می‌طلبد. از گفته‌های ویلسون، چنین استنباط می‌شود که آن چیزی که در میان خیلی‌ها و به‌ویژه اصحاب فن‌آوری با نام مدیریت دانش خوانده می‌شود، در واقع مدیریت اطلاعات است و ما چیزی تحت عنوان مدیریت دانش نداریم و این مسئله، به نوبه خود قابل بحث است. اما آن چیزی که در اینجا مطرح است، این است که ابعادی که فن‌آوری قادر به نفوذ در آن‌ها نیست، به کدام قسمت از مدیریت دانش برمی‌گردد. می‌توان این بُعد را عبارت از ایجاد فرایند مدیریتی هدفمند در نظر گرفت که ما را در تسخیر دانش افراد سازمان یا دانش جاری در بافتار سازمان توانمند می‌کند و می‌تواند همه انواع دانش را - همان‌طور که قبلاً گفته شد - به همدیگر تبدیل سازد تا رفته‌رفته بتواند خلاقیت و ابتکار کارکنان را برای سازمان دسترس‌پذیرتر سازد. در اینجا مفهوم «تبدیل دانش»<sup>۴۶</sup> مطرح می‌شود که عمدتاً در سازمان‌ها به معنی جذب دانش ضمنی به درون پایگاه دانش سازمانی است که در آنجا می‌توان آن را تحت مدیریت و مشارکت قرار داد؛ وگرنه دانش کاملاً در سازمان شخصی می‌ماند و انتقال آن بسیار دشوار می‌گردد (۲: ۴۹). بدون سازوکارهای لازم برای تبدیل دانش در سازمان - که همان تبدیل مهارت‌ها و دانش غیرملموس کارکنان به صورت داده‌های ملموس است - بسیاری از سرمایه‌های فکری سازمان بی‌مصرف می‌ماند. با وجود سازوکارها و امکانات موجود در

سازمان‌ها - که به‌واسطه آن، اطلاعات زیادی در سازمان‌ها تولید می‌شود - هنوز راه بسیار درازی برای جذب دانش سازمانی در پیش است. همچنین، سازوکارهای لازم برای سازمان‌دهی، پردازش و توزیع آن اطلاعات ایجاد شده نیز، در سطحی ابتدایی است. علاوه بر این، باید فرهنگی در سازمان ایجاد شود تا کارکنان، خود، علاقه‌مند به تشریح مساعی و دانش باشند. این فرهنگ - که از آن، به فرهنگ دانش‌دوست یاد می‌شود - نیاز به ساختارهای انعطاف‌پذیری دارد تا از طریق آن، دانش، ایجاد و منتقل شود. از کارهایی که در این حوزه می‌توان انجام داد، ایجاد و تقویت روابط بین شخصی و توسعه گروه‌های کاری است. از دیگر عوامل اساسی برای موفقیت در مدیریت دانش، برقراری فرایند یادگیری طولانی و مداوم است. نتیجه عالی مدیریت دانش را، تنها پس از برقرار ساختن فرایند یادگیری طولانی و مداوم می‌توان دید (۱۴: ۹). اصل یادگیری سازمانی، از اصول مهم جهت توسعه خلاقیت در سازمان‌هاست. یادگیری، عنصر حیاتی در توسعه مداوم نوآوری برای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (۲: ۲۱). در مبحث بعد، بیشتر به این موضوع خواهیم پرداخت.

مدیریت سرمایه، مفهوم بسیار مرتبطی با مدیریت دانش است و پایه نظری آن، این است که در عصر اطلاعات، سرمایه واقعی شرکت و سازمان، تنها شامل دارایی‌های فیزیکی و مالی نمی‌شود، بلکه بیشتر دارایی‌های نامحسوس آن است

(اساساً الگوهای مدیریت سرمایه، سرمایه نامحسوس را در طبقه سرمایه مصرف‌کننده مثلاً شهرت میان مصرف‌کنندگان، ارتباط با آن‌ها، مارک‌های خوشایند آن‌ها و...)، سرمایه ساختاری (مثل پروانه‌های ثبت اختراع، برآوردهای کاری خاص شرکت، فرهنگ سازمانی، تجارت مستند و...) و سرمایه‌های انسانی (مثل کارکنان همراه با مهارت‌ها و تجاربشان) قرار می‌دهند (۱۴: ۹). در مدیریت دانش، قابلیت‌های کارکنان به‌ویژه دانش و تجارب آن‌ها، باید تبدیل به سرمایه ساختاری و سرمایه مصرف‌کننده گردد و در آن از فقدان یا کمبود حافظه جمعی اجتناب شود؛ زیرا چنانچه گفته شد، روش مدیریتی کوچک‌سازی در جهت تحقق این امر، سم به‌شمار می‌رود.

### بحث سواد اطلاعاتی

طبق تعریف انجمن کتابداران آمریکا<sup>۴۷</sup>، سواد اطلاعاتی، یک رشته از توانایی‌هاست که افراد می‌باید داشته باشند تا تشخیص دهند چه موقع اطلاعات مورد نیاز است و نیز بتوانند آن اطلاعات را جایابی و ارزیابی کنند و به‌طور مؤثر مورد بهره‌برداری قرار دهند (۶). با توجه به گسترش ابزارهای تولید و توزیع اطلاعات، منابع اطلاعاتی به‌سرعت در حال افزایش‌اند و بدین ترتیب، سواد اطلاعاتی اهمیت شایانی پیدا می‌کند. اینترنت به‌عنوان عمده‌ترین ابزار تولید و توزیع اطلاعات، مفهوم انتشار را به‌کلی تغییر داده است و محیط اطلاعاتی را از نظر کثرت و

نوع، بسیار پیچیده کرده است؛ به‌طوری‌که امروزه اطلاعات در حجم زیاد و با تنوع گسترده‌ای تولید می‌شود. همه افراد، چه در محیط دانشگاهی و چه در محیط کسب و کار، با این چالش مواجه شده‌اند که در میان انبوه اطلاعات چگونه دست به انتخاب بزنند و از صحت و سقم آن اطمینان یابند. علاوه بر این، مسئله ارزیابی درجه اهمیت اطلاعات و نیز مسئله جایابی اطلاعات، مشکل عمده‌ای است که چالش‌برانگیز شده است. تنها زیاد بودن اطلاعات باعث نمی‌شود که مردم آگاه و باسواد گردند. این مسئله، نیاز به یادگیری مادام‌العمر دارد که با توسعه سواد اطلاعاتی مرتبط می‌باشد. بدون داشتن سواد اطلاعاتی، اصل یادگیری دستخوش اختلال خواهد شد. با داشتن سواد اطلاعاتی، افراد می‌توانند دامنه پژوهش‌های خود را گسترش دهند، خودمداورتر گردند، و نظارت بیشتری بر یادگیری خود داشته باشند. در حقیقت، سواد اطلاعاتی یعنی بیاموزیم که چگونه بیاموزیم. با توجه به اینکه اصل یادگیری سازمانی از اصول بنیادین موفقیت در مدیریت دانش در سازمان است، به اهمیت سواد اطلاعاتی و رابطه آن با مدیریت دانش بیشتری خواهیم برد. هر شخص باسواد اطلاعاتی، از نظر ای. ال. ای. توانایی‌های زیر را دارد:

۱. تعیین دامنه اطلاعات مورد نیاز؛
۲. دسترسی مؤثر و کارآمد به اطلاعات مورد نیاز؛
۳. ارزیابی منتقدانه اطلاعات و منابع آن؛
۴. ضمیمه کردن اطلاعات انتخاب شده

به دانش اشخاص؛

۵. بهره‌گیری از اطلاعات برای موفقیت در هدفی خاص (۶).

### سواد اطلاعاتی، یادگیری سازمانی، و مدیریت دانش

محیط کسب و کار به‌خاطر استفاده روزافزون از فناوری اطلاعات و ارتباطات، دگرگون شده و در انتظار دگرگونی‌های بیشتر است. بدین ترتیب، کارکنان محیط‌های کسب و کار، نیاز دارند تا هر چه بیشتر با این پیشرفت‌ها همراه شوند. از سوی دیگر، می‌بینیم که رایانه، به تمام سازمان‌ها و محیط‌های کسب و کار نفوذ کرده و در انجام امور آن‌ها بخصوص در زمینه ذخیره و بازیابی اطلاعات، کاربرد ویژه‌ای یافته است؛ در نتیجه، «کارکنانی ماهرتر تلقی می‌شوند که بهتر بتوانند از کلیدهای رایانه استفاده کنند. آغاز گسترده فناوری در حوزه کاری، با این ترس همراه شده که رایانه، محیط کسب و کار را از مهارت مدیریت دانش خالی کند» (۹: ۷۱ و ۷۲). همچنین، جان هافتون و سو هالب ویرث<sup>۴۸</sup>، اظهار می‌کنند که ادmond و موریس<sup>۴۹</sup>، نوشته‌های مربوط به اضافه بار اطلاعاتی را در شرکت‌ها مورد بازبینی قرار داده‌اند و بازبینی آن‌ها، موقعیت تناقض‌آمیزی را نشان می‌دهد؛ به‌نحوی که هرچند فراوانی اطلاعات وجود دارد، غالباً فراهم‌آوری اطلاعات مفید و مرتبط در هنگام نیاز بسیار دشوار است (۹: ۷۲). برخی راه‌حل‌ها - که در مقاله آن‌ها آمده - شامل راهبردهای مدیریت

اطلاعات و بالا بردن سواد اطلاعاتی است (۹: ۷۲). با اوصاف یاد شده، به‌نظر می‌رسد که راه مؤثر، همگام شدن با توسعه فن‌آوری‌ها و مقابله با نفوذ ابزارگرایی ناشی از ورود رایانه‌ها و تهدید آن‌ها به جهت خالی کردن محیط‌های کسب و کار از مدیریت دانش و جذب دانش سازمانی و بهره‌برداری بهینه از افزودنی‌های اطلاعات، به‌کارگیری مهارت‌های سواد اطلاعاتی است. بحث خواهیم کرد که مؤثر واقع شدن نظام‌های مدیریت دانش، به توانایی کارکنان در راستای به‌کارگیری آن اضافه بار اطلاعاتی در جهت منافع سازمان بستگی خواهد داشت که نیازمند توسعه سواد اطلاعاتی و سواد دانش خواهد بود. جان هافتون و سو هالب ویرث، مطرح کرده‌اند که باید از مدیریت اطلاعات و سواد اطلاعاتی به مدیریت دانش و سواد دانش حرکت کنیم. برای این کار، محیط‌های کاری و کارکنانی مورد نیاز است تا درباره چگونگی مدیریت منابع دانش و منابع اطلاعات و شیوه استفاده از آن‌ها بازنگری کنند. (۹: ۷۱)

عوامل زیر، باعث تغییر در محیط داخلی شرکت‌ها می‌شود:

۱. نیاز به سازگاری با بازار مصرف؛
۲. مدیریت مؤثر منابع؛
۳. نیاز به همگام ماندن با دیگران در صحنه رقابت.

البته محیط بیرونی تأثیر بسزائی در تغییر محیط داخلی شرکت‌ها دارد. این تأثیر، زمانی مشهودتر است که می‌بینیم شرکت‌ها موانع موجود در بین محیط داخلی و محیط

بیرونی را محو می‌کنند. (۹: ۷۲)

امروزه شرکت‌های زیادی هستند که می‌دانند جهت جریان اطلاعات میان شرکت و حامیان مالی‌اش، حامیان مالی خارج از شرکت، سهامداران، پیمانکاران و مشتریان و به‌طور کل جهت جریان اطلاعات در محیط داخلی و محیط بیرونی سازمان دو راه بیشتر وجود ندارد: مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش. مدیریت مؤثر منابع، به خاطر ماهیت بسیار متغیر بازار مصرف و نیز به‌خاطر فشارهای رقابت جهانی، ضروری است. شرکت‌هایی که به ارزش منابع اطلاعاتی خود واقفند، به ارزش منابع دانش خود نیز پی برده‌اند. از سوی دیگر، تشریک مساعی شرکت‌ها با سایر شرکت‌ها و ریسک مشترک آن‌ها با هم، موانع میان شرکت‌ها و محیط را از میان برمی‌دارد و به شرکت‌ها جهت زنده ماندن در رقابت بازار کمک می‌کند. همچنین، شرکت‌های بسیاری امروزه می‌کوشند موانع سنتی میان وظایف افراد و حرفه‌های آن‌ها را بردارند (چندمنظوره کردن کارکنان) و لایه‌های مدیریتی را کم کنند و این کارها، در سایه مدیریت اطلاعات و دانش انجام‌پذیر است. (۹: ۷۴)

به نقل از جان هافتون و سوهالب ویرث، داوینپورت<sup>۵۰</sup> و دیگران، بررسی کرده‌اند که در مدیریت دانش، مخلوط درهم بافته‌ای از عامل‌های انسانی نیازمند مدیریت، خیلی بیشتر از داده‌ها و اطلاعات‌اند. عوامل انسانی را، می‌توان فرهنگ سازمانی و نیز مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان در ایجاد،

به اشتراک‌گذاری و تلفیق دانش ضمنی و صریح و نیز یادگیری کارکنان برشمرد. برای موفقیت در شرکت، باید مدیریت دانش را وارد بدنه محیط شرکت کنیم؛ زیرا این کار تأثیر بسزایی بر کارکنان خواهد گذاشت. آن‌ها در این محیط ناگزیر خواهند شد تا برای سازگاری با محیط، رفتارها و مهارت‌های جدیدی بیاموزند. به‌عبارت دیگر، در این محیط، یادگیری مادام‌العمر ضروری خواهد شد که به توسعه سواد اطلاعاتی خواهد انجامید. (۸: ۷۳)

توسعه راهبردهای مدیریت دانش در محیط کسب و کار، اغلب در سازمان‌های یادگیرنده قابل انجام است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که می‌داند چگونه از دانش بهره بگیرد و به کارکنان خود فرصت و ابزارهای ایجاد و به‌کارگیری دانش را بدهد (۹: ۷۳). سازمان یادگیرنده، دانش را می‌آفریند و در شیوه کار و تجربه به‌کار می‌گیرد، رفتار خود را اصلاح می‌کند تا با تغییرات منطبق شود، و بدین ترتیب، خلق و به‌کارگیری دانش جدید را برای رشد و یادگیری مداوم در چرخه بی‌پایان میسر می‌سازد. سازمانی که ظرفیت یادگیری خود را توسعه نداده باشد، با تغییر مبارزه می‌کند. سازمان‌ها، نوعاً نسبت به تغییر با فراموش کردن و بازآموزی روش‌های کهنه و نو واکنش نشان می‌دهند. یادگیری، در عین حال سرعت تغییر را افزایش می‌دهد، برای سازمان راهی جهت تسلط بر تغییر و تحریک تغییر است تا واکنش صرف نسبت به تغییر! در نتیجه، تغییر به فرآورده یادگیری مداوم



تبدیل می‌شود و نه علتی که فرایند یادگیری را شروع می‌کند. سازمان‌ها با پذیرفتن مسئولیت فرایند تغییر در این روش، می‌توانند مزیت رقابتی خود را به دست آورند و حفظ کنند (۲: ۲۲). در سازمان‌های یادگیرنده، فقط توانایی و خواست کارکنان برای ادامه یادگیری مدنظر نیست (هر چند مهم است)؛ اما این سازمان‌ها چارچوب راسخی دارند که حتماً یادگیری را ممکن می‌سازد. (۹: ۷۳)

اکنون دولت‌ها و صنایع، خوب می‌دانند که اگر قرار است به اهداف از پیش تعیین شده‌ای برسند، به نظام آموزش و یادگیری، دوشادوش نظام‌های مدیریت دانش نیاز دارند. اکنون همدریف با مباحث مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به سازمان‌های یادگیرنده قرار دارد. در سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری فردی و سازمانی و اشتراک دانش ضمنی بسیار اهمیت دارد و همین امر، آن‌ها را به سمت دانش‌مدار شدن سوق می‌دهد. بدون تردید در مسیر دانش‌مداری، سازمان‌ها و کارمندان آن‌ها نیازمند فرایند یادگیری می‌باشند و نیاز دارند که مهارت‌های سواد اطلاعاتی را در سطح بالائی داشته باشند. حرفه‌ای‌های اطلاعات و اطلاع‌رسانان، در موقعیتی قرار دارند که به شرکت‌ها در طراحی و مدیریت نظام‌های مدیریت دانش و نیز در کار آموزش نیروی کاری خود می‌توانند کمک کنند تا شرکت‌ها بتوانند به‌طور مؤثر از کارکنانشان بهره بگیرند. در محیط کسب و کار در قرن بیست و یکم، کارکنانی کارآیی دارند که زنجیره‌ای از سوادهای زیر را داشته باشند: سواد پایه، سواد

فن‌آورانه (توانایی در بهره‌گیری از ابزارهایی همچون رایانه) و سواد اطلاعاتی. قبلاً تعریف ای. ال. ای را از سواد اطلاعاتی مطرح کرده‌ایم که غالباً مورد قبول است. به نقل از جان هافتون و سوهال ویرث، بروس<sup>۵</sup> به عنوان یک راه چاره دیگر، سواد اطلاعاتی را روش تفکر و تعمق درباره ابعاد و جنبه‌های مسئله یا موضوع تعریف کرده است. این تعریف، حرکت مفهوم سواد اطلاعاتی را به سمت مفهوم سواد دانش می‌گرایاند. برخی نویسندگان ادعا دارند که باید سواد اطلاعاتی را در میان کارکنان ارزیابی کنیم، یعنی نشان دهیم که اطلاعات درونی و بیرونی سازمان چگونه جمع‌آوری و به اشتراک گذاشته می‌شود، اضافه بار اطلاعاتی سازمان چگونه جاییابی می‌شود و در دسترس قرار می‌گیرد، نیاز به دانش ضمنی و آشکار را، کارکنان چگونه درک می‌کنند و چگونه انواع سه‌گانه دانش را به هم تبدیل می‌سازند و چگونه از دانش در سازمان بهره می‌گیرند. کارهای بالا، در مدیریت دانش ضروری است که بدون وجود سواد اطلاعاتی در میان کارکنان ممکن نیست (۷: ۷۵).

از نظر نگارنده، اهمیت دادن به بحث یادگیری در سازمان - که از ارکان اجرای مدیریت دانش است - باعث می‌شود که به مقوله سواد اطلاعاتی وقع بیشتری نهمیم. همان‌طور که قبلاً بحث شد، محیط‌های کسب و کار برای باقی ماندن در عرضه رقابت، نیاز دارند تا از منابع اطلاعات و دانش بهره بگیرند و برای انجام این منظور، یادگیری



طولانی مدت و مداوم را تشویق می‌کنند. بدون وجود مهارت‌های سواد اطلاعاتی، یادگیری کارکنان محیط‌های کسب و کار با اشکال مواجه خواهد شد. زیرا مسئله‌ای که در یادگیری مطرح است، با مهارت‌های سواد اطلاعاتی ارتباط مستقیم دارد. اگر کارکنان تشخیص ندهند که چه موقع اطلاعات مورد نیاز است و نتوانند اطلاعات را جاییابی و ارزیابی کنند و صحت و سقم و درجه اهمیت آن را معلوم سازند و به‌طور مؤثر در امور کاری خود به‌کار گیرند، معلومات آن‌ها به‌سرعت کهنه می‌شود و بدین ترتیب، یادگیری مادام‌العمر عملاً بی‌نتیجه می‌ماند و مسئله جذب مهارت و سواد غیرمضبوط کارکنان عملاً موضوعیت خود را از دست خواهد داد. سواد اطلاعاتی، یعنی بیاموزیم که چگونه بیاموزیم. اگر کارکنان محیط‌های کسب و کار، بدانند که چگونه باید بیاموزند، بحث یادگیری در سازمان‌هایی که خواهان پیاده کردن مدیریت دانش در خود هستند، حل خواهد شد. در مدیریت دانش، هدف این است که مدیریتی بر توانایی‌ها و دانش کارکنان (به‌ویژه دانش ضمنی) اعمال شود تا بتوانند دانش ضمنی و آشکار را در سازمان تحت نظارت درآورند و به اشتراک بگذارند و باعث جریان آن در میان اعضای آن سازمان شوند. کارکنان دارای سواد اطلاعاتی، روش آموختن را می‌دانند و می‌توانند در محیط اطلاعاتی به‌طور مداوم به دانش خود افزوده و آن را منتقل کرده و به انواع دیگر دانش تبدیل سازند. از سوی دیگر، رابطه مدیریت دانش با سواد اطلاعاتی از جهت دیگر نیز برقرار

است؛ بدین معنی که از طریق مهارت‌های مدیریت دانش، می‌باید دانشی که تحت عنوان سواد اطلاعاتی در میان کارکنان وجود دارد، جذب گردد و به‌صورت ملموس درآید و در میان کارکنان منتقل شود و روزآمد شود و بدین ترتیب، سواد اطلاعاتی در محیط کسب و کار به امری نهادینه تبدیل گردد. در اینجا نقش اطلاع‌رسانان در محیط‌های کسب و کار برای توسعه مهارت‌های سواد اطلاعاتی و همچنین مدیریت منابع اطلاعاتی، ضروری به‌نظر می‌رسد. با استفاده از تخصص آنان، می‌توان مهارت‌های سواد اطلاعاتی را در سازمان‌ها و محیط‌های کسب و کار توسعه داد و اطلاعات حاصل از دانش جذب شده در سازمان را مدیریت و منتقل کرد و محل کار را به شبکه‌ای از اطلاعات رونده تبدیل کرد. فرایند ذخیره، سازمان‌دهی، ارزیابی، بازیابی و توزیع دانش مضبوط سازمانی، فعالیتی است که در سایه تخصص آنان امکان‌پذیر است. در سازمان‌های دانش‌مدار، سطح بالایی از سواد اطلاعاتی مورد نیاز است و باید به سمت سواد دانش حرکت کرد. همچنین، اطلاع‌رسانان اگر قرار است مدیریت اطلاعات را در سازمان به مدیریت دانش تبدیل کنند، باید مهارت‌های افزوده‌ای در خود بیورند. زیرا همان‌طور که در آثار کارشناسان اطلاعاتی آمده، نقش حرفه‌ای‌های اطلاعاتی به خاطر ارتقای سطح سواد اطلاعاتی تغییر کرده است؛ به‌نحوی که بهره‌گیران اکنون در پیدا کردن اطلاعات و بازیابی آن به‌طور مستقیم بسیار تواناتر از گذشته‌اند. با توجه به این مسئله، جان هافتون و سوهالب ویرث

مطرح کردند که حرفه‌ای‌های اطلاعاتی در سازمان‌های دانش‌مدار، اکنون باید بیشتر در حوزه‌های زیر فعالیت کنند:

۱. توسعه ابزارهای فیزیکی و بسط سامانه‌هایی که این مصنوعات در آن واقع شوند؛

۲. پشتیبانی کاربران در بهره‌گیری از اطلاعات؛

۳. مدیریت اطلاعات؛

۴. برنامه‌ریزی خدمات اطلاعاتی در سطح مؤسسات. (۹: ۷۶)

جان هافتون و سو هالب ویرث، اظهار داشته‌اند که جنیفر رولی<sup>۵۲</sup> مفاهیم سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش را به هم پیوند

داده و الگویی به نام یادگیری با چرخه دانش پیشنهاد کرده که دارای شش مرحله است و برای هر مرحله، فعالیت‌های خاصی در پیوند با دانش ضمنی و آشکار آورده است. این چرخه، شامل فعالیت‌های لازم جهت انجام مدیریت دانش در سازمان‌ها و نیز مهارت‌هایی است که در این مسیر باید انجام شود. این فعالیت‌ها با فرض وجود سواد اطلاعاتی در کارکنان، قابل انجام خواهد بود (۱۳: ۷۷):

### جمع‌بندی

دانش، به عنوان حافظه غیرمضبوط سازمان‌ها و محیط‌های کسب و کار، گنجینه‌ای است که برای تبدیل به داده و اطلاعات، نیاز به

### یادگیری با چرخه دانش

| مهارت‌ها  | فعالیت‌ها   |
|---|---|
| فراهم‌آوری دانش، دانش‌آفرینی و نظریه‌پردازی در دانش | ۱- مدیریت روابط (میان افرا، گروه‌ها و سازمان‌ها)؛ ۲- همکاری با مشاوران خارج از سازمان؛ ۳- تقطیع محیط؛ ۴- فرایندهای استخراج داده؛ ۵- راهکارهایی طوفان مغزی و دیگر شگردهای دانش‌آفرینی؛ ۶- توسعه مهارت‌های شهودی. |
| بیان دانش و به اشتراک گذاشتن آن                     | ۱- توسعه و گسترش کارگروه‌ها و تیم‌ها؛ ۲- مهارت‌هایی در حوزه مدیریت مذاکرات اینترنتی و ایجاد روابط پیوسته (برخط)؛ ۳- ثبت و ذخیره‌سازی اطلاعات؛ ۴- ارزیابی دقیق مراحل کار.  |
| روزآمد کردن گنجینه دانش                             | ۱- ارائه گزارش کار به عنوان روشی جهت افزودن گنجینه دانش؛ ۲- فرایندهای مدیریت اسناد؛ ۳- آماده کردن اسناد برای محیط‌های پیوسته؛ ۴- مهارت‌هایی برای اینکه بدانیم چه اطلاعاتی اضافه است.                            |
| اشاعه دانش  | ۱- استفاده از موتورهای جستجو؛ ۲- سازمان‌دهی اطلاعات؛ ۳- توسعه مهارت‌های آموزش‌دهی؛ ۴- توسعه مهارت‌های مشاوره.   |
| بهره‌پذیرسازی دانش                                  | ۱- توانایی انتخاب و ارزش‌یابی اطلاعات؛ ۲- داشتن شناخت از مشاغلی که افراد در آن مشغول به کارند.  |
| اصلاح دانش و بازنگری در آن                          | ۱- سنجه‌گذاری؛ ۲- حسابرسی بر دانش و تهیه نقشه دانش؛ ۳- برنامه‌ریزی برای فراهم‌آوری اطلاعات  |

مدیریت دارد. به همین منوال، مدیریت این حافظه غیرمضبوط، مفهومی جداگانه نسبت به مدیریت اطلاعات خواهد داشت که حالت مضبوط و ملموس دارند. این مدیریت، نیازمند ایجاد نظام مدیریتی واقع‌گرا، ایجاد محیط کاری دانش‌دوست، توسعه یادگیری مداوم در محیط کسب و کار، فراهم آوردن امکان تبدیل دانش، و توسعه مهارت‌های سواد اطلاعاتی است. مسئله یادگیری مداوم در سازمان، موضوعی است که برای اعمال مدیریت دانش در سازمان و تبدیل دانش، ضروری است. کارکنانی که روش آموختن را می‌دانند و در حقیقت دارای سواد اطلاعاتی هستند، این توانایی را دارند که به‌طور مداوم به دانش خود بیفزایند و آن را منتقل کنند و به انواع دیگر دانش تبدیل سازند. همچنین، سواد اطلاعاتی، می‌تواند به مثابه دانش سازمانی مدیریت شود و در محیط کسب و کار جریان یابد و روزآمد گردد تا در نهایت، سازمان را به سازمانی دانش‌مدار تبدیل سازد.

## منابع

۱. بات، گانگ دی. «مدیریت دانش در سازمانها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان». ترجمه محمد ایرانشاهی. *اطلاعرسانی*، دوره هجدهم، ۱ و ۲ (۱۳۸۱).
۲. رادینگ، آلن. *مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*. ترجمه محمدحسین لطیفی. تهران: سمت، ۱۳۸۳.
۳. سینق، موهیندر. *مدیریت کتابخانه و نظام اطلاعرسانی (نظریه و عمل)*. ترجمه غلامرضا فدایی عراقی. تهران: دبیرخانه هیأت امنای کتابخانه‌های

عمومی کشور، ۱۳۷۳.

۴. علومی، طاهره. *اداره کتابخانه*. تهران: سمت، ۱۳۷۶.

۵. گاندی، اسمیتی. «مدیریت دانش و خدمات مرجع در کتابخانه‌ها». ترجمه مریم صرافزاده و افسانه حاضری بغدادآباد. *مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران*، دوره چهارم، ۴ (۱۳۸۴). [قابل دسترسی در]:

[www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir).

6. American library Association. "Information literacy competency standards for higher education". 2005. [on-line]. Available: <http://www.ala.org/ala/acrl/srclstandards/information literacy competency.com>

7. Bruce, C. "Information literacy: an international review of programs and research". Paper presented to LIANZA Conference, Auckland. 1999. [on-line]. Available: <http://www.xauckland.ac.nz/ibr/conf99/bruce.htm>. Quoted in Houghton, Jan; Halbwirth, Sue. "Knowledge management and information literacy: a new partnership in the workplace". in Patricia Leyzall ward. *Continuing professional education for the information society*. Munchen: Saur, 2002.

8. Davenport, T. H.; DeLong, D.W.; Beers, M.C. "Successful knowledge management projects". *Journal of Information Science*, Vol.27, No.4 (1998):

management: dimensions and approaches". 2003. [on-line]. Available: <http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html>

13. Rowley, J. "Knowledge management in pursuit of learning: the learning with knowledge cycle". *Journal of Information Science*, Vol.27, No.4 (2001): 227-237. Quoted in Houghton, Jan; Halbwirth, Sue. "Knowledge management and information literacy: a new partnership in the workplace". in Patricia Leyzall ward. *Continuing professional education for the information society*. Munchen: Saur, 2002.

14. Schlogl, Christian. "Information and knowledge management: dimensions and approaches". 2003. [on-line]. Available: <http://InformationR.net/ir/10-4/paper235.html>

15. Sveiby, K. "A knowledge – based theory of the firm to guide strategy formulation". 2000. [on-line]. Available: <http://www.sveiby.com.au/>. Quoted in

رادینگ، آلن. مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمدحسین لطیفی. تهران: سمت، ۱۳۸۳.

16. Wilson T.D. "The nonsense of knowledge management". *Information Research*, 2003. [on-line]. Available: <http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۵/۳/۲۷

374-384. Quoted in Houghton, Jan; Halbwirth, Sue. "Knowledge management and information literacy: a new partnership in the workplace". in Patricia Leyzall ward. *Continuing professional education for the information society*. Munchen: Saur, 2002.

9. Houghton, Jan; Halbwirth, Sue. "Knowledge management and information literacy: a new partnership in the workplace". in Patricia Leyzall ward. *Continuing professional education for the information society*. Munchen: Saur, 2002.

10. Machlaup, F. *Production and distribution of knowledge in the united States*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962. Quoted in Houghton, Jan; Halbwirth, Sue. "Knowledge management and information literacy: a new partnership in the workplace". in Patricia Leyzall ward. *Continuing professional education for the information society*. Munchen: Saur, 2002.

11. Mahapatra, Piyush Kanti; Chakrabarti, Bhubaneswar. *Knowledge management in libraries*. New Dehli: Ess Ess publications, 2002.

12. Maurer, H. "Wissens management: ein Schritt nach vorne oder nur ein neues Schlagwort?". *Informatik Spektrum*, Vol. 26, No.1 (2003): 26-33. Quoted in Schlogl, Christian. "Information and knowledge