

## مدیریت دانش: چالشی نو در سازمان‌ها

علیرضا انتهائی<sup>۱</sup>

### چکیده

مدیریت دانش، راه‌حل جدیدی است که به منظور مدیریت نظام‌مند دانش زنده و فرایندهای مربوط به آن یعنی تولید، سازمان‌دهی، مصرف و بهره‌برداری از آن در محیط دیجیتال و با استفاده از فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی توسعه پیدا کرده است. در مدیریت دانش، دانش به دو صورت مورد توجه قرار می‌گیرد: دانش ضمنی که شامل دانش افراد و مهارت‌ها و تخصص‌های آنها می‌باشد و بسیار شخصی است. دانش عینی یا صریح که مستند، ساختمند و ضبط شده است. در این مقاله به مبانی و مفاهیم مدیریت دانش و ارکان اساسی آن اشاره شده و ضروریات موفقیت برنامه مدیریت دانش در سازمان‌ها ذکر شده است.

### کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش، سازمان، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات

### مقدمه

آهن، که هریک در جای خود زندگی بشر را متحول کرده‌اند، نیستند (۶:۱۲).  
به‌واسطه توسعه شبکه‌های اطلاعاتی و ارتباطی و پی‌آمدهای آنها بر جوامع بشری، بسیاری از فعالیت‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی تحت تأثیر به‌کارگیری اطلاعات و فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی قرار گرفته‌اند، به همین دلیل است که امروزه از جوامع با عنوان جوامع اطلاعاتی یاد می‌کنند.

عصری را که در آن زندگی می‌کنیم، عصر اطلاعات و دانش نام نهاده‌اند. انقلاب اطلاعاتی، برخلاف بسیاری از تحولات بزرگی که در اعصار گوناگون بر بشر گذشته‌اند، به‌طور قابل توجهی در جوامع بشری تأثیر نهاده است. شدت این تأثیرات آنچنان بوده است که قابل مقایسه با اختراع صنعت چاپ، ظهور انقلاب صنعتی و یا ایجاد شبکه‌های راه

۱. کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران [rentehaee@yahoo.com](mailto:rentehaee@yahoo.com)

در نتیجه گسترش فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، بسیاری از کشورها به سرمایه‌گذاری‌های کلانی در بهره‌برداری از این فن‌آوری‌ها پرداخته‌اند. به‌ویژه در حوزه تجارت و اقتصاد، اطلاعات، ارزش بالایی یافته است، به‌گونه‌ای که اکثر صنایع و شرکت‌های تجاری به سوی اقتصاد دانش‌مدار<sup>۲</sup> روی آورده‌اند. بدین معنی که کلیه فعالیت‌های شرکت‌ها و سازمان‌ها تحت تأثیر به‌کارگیری دانش قرار می‌گیرد.

در واقع دانش به‌عنوان یک سرمایه ارزشمند و ارزشی افزوده مورد توجه بسیاری از سازمان‌های بزرگ قرار گرفته است. امروزه، برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد، به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی و اجتماعی تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارهای فروش و کار، منوط به کسب، توسعه و روزآمدی دانش فردی و سازمانی است. تا حدی که دانش، جزئی اساسی از سرمایه تولید تلقی شده و از بازارهای خرید و فروش خاص خود برخوردار است (۱: ۳).

برای این‌که بتوان از دانش به‌صورت کارآمد و در جهت حصول سریع به اهداف بهره‌برد، باید سیستم‌های تهیه، ذخیره، پردازش و اشاعه دانش را به‌وجود آورد تا در هر زمان و مکانی دسترسی به دانش مورد نیاز فراهم شود. راه حلی که در چند سال اخیر توسط بسیاری از صنایع و شرکت‌های بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفته است، مدیریت دانش است. البته نه بدین معنی که

تاکنون، دانش، مدیریت نمی‌شده و مدیریت دانش وجود نداشته است، بلکه در واقع مدیریت دانش در پی تکامل مدیریت منابع اطلاعاتی و مدیریت اطلاعات و یا همان مدیریت سنتی کتابخانه‌ها و آرشیوها و مراکز اسناد و مدارک به‌وجود آمده است. آنچه که باعث تمایز مدیریت دانش از مفاهیم سابق می‌شود، به‌کارگیری فن‌آوری‌های نو و کار در محیط الکترونیکی و از همه مهم‌تر مدیریت دانش نیروی انسانی است. با وجود این، بسیاری از فعالیت‌های اصلی گردآوری، پردازش، ذخیره و اشاعه دانش به موازات همان وظایف قبلی سنتی در محیط نشر الکترونیکی و با به‌کارگیری فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی انجام می‌شوند و ماهیت کار و نفس آن همچنان ذخیره دانش و بازیابی آن است (۱۰).

در واقع بهتر است بگوییم مدیریت دانش، راهبردی است که امروزه توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرد و به‌عنوان راه حلی مؤثر پذیرفته می‌شود (۱۱: ۱). بنابراین ایجاد یک حافظه فعال از دانش سازمانی به کمک فن‌آوری‌های جدید، به منظور رساندن اطلاعات مناسب، در زمان مناسب به مخاطب و نیازمند آن و ایجاد شرایطی مناسب برای تولید دانش جدید و نوآوری، مهم‌ترین هدف مدیریت دانش است (۵: ۱۲).

### دانش، سرمایه اصلی سازمان‌ها

در دنیای امروز، سازمان‌ها، شرکت‌ها و

مؤسسات تجاری بزرگ به دانش به عنوان اهرمی برای کنترل فشار ناشی از رقابت بازار می‌نگرند. البته نه این که دانش چیز جدیدی باشد، بلکه پذیرفتن آشکار آن به عنوان سرمایه شرکت امری جدید است (۱: ۳۸). وان‌دراسپیک و اسپیکجکروت<sup>۳</sup> معتقدند که مدیریت دانش به دانش به عنوان مهم‌ترین عامل اصلی تولید می‌نگرد و شامل فعالیت‌هایی است که هدفشان استفاده بهینه و توسعه دانش در زمان حال و آینده است. مدیریت دانش مشخص می‌کند که چه دانشی، در کجا، به چه شکلی و در چه زمانی باید درون یک سازمان، شرکت و یا زنجیره مؤسسات، در دسترس باشد (۱۱: ۳-۴).

مدیران بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها علل بسیاری از دوباره‌کاری‌ها و گرفتاری‌های استفاده از راه حل‌های تکراری برای مشکلات تکراری را که واقعاً به راه‌حلی جدید نیاز دارند، عدم انتشار دانش در سازمان و عدم دسترسی به موقع به دانش می‌دانند (۱: ۴۶). در تأیید این مطلب، مناسب است که به خرید شرکت «لوتوس» به وسیله «آی. بی.ام» در سال ۱۹۹۵ اشاره کنیم. آی.بی.ام، مبلغ ۳/۵ میلیارد دلار یعنی ۱۴ برابر بیشتر از ارزش دفتری شرکت لوتوس (۲۵۰ میلیون دلار) برای به دست آوردن آن پرداخت کرد. واضح است که آی.بی.ام، این بها را برای به دست آوردن درآمدهایی نپرداخته است که لوتوس با عرضه «نوتز»<sup>۴</sup> و دیگر محصولات جدید خود کسب می‌کرد. ۳/۲۵ میلیارد دلار

بهای اضافه‌ای که آی.بی.ام به لوتوس پرداخته است، نشان می‌دهد که دانش منحصر به فرد لوتوس در مورد نوتز و دیگر کاربردهای مشترک نرم‌افزاری از نظر آی.بی.ام. بسیار ارزشمندتر بوده است. در واقع مغزهایی که نوتز را به وجود آورده‌اند، از نرم افزارهای یاد شده با ارزش‌تر بوده است. چرا که از قدرت پیش‌بینی نسل بعدی نرم‌افزارهای ارتباطی و تسهیم اطلاعاتی برخوردار بوده و دارای مهارت‌ها، تجربیات و خلاقیت‌هایی هستند که آی.بی.ام برای استفاده از دانش خود به منظور ورود به دنیای نرم‌افزارهای گروهی به آنها نیاز دارد (۱: ۹۱).

شرکتی که برای کسب دانش، شرکت‌های دیگر را می‌خرد، در واقع افراد (منظور دانش نهفته در اذهان یا محافل دانشکارهاست) و شاید دانش تجلی یافته در مدارک یا پرونده‌های رایانه‌ای، رویه‌ها و دیگر فرایندهای نمایشگر دانش شرکت مورد نظر را می‌خرد.

در فرایند مدیریت دانش سازمان یا شرکت به استعدادهای بشری به عنوان مهم‌ترین منبع دانش می‌نگرد و سعی دارد تا دانش کارکنان خود را جمع‌آوری کرده و در سطح کل سازمان به اشتراک بگذارد. به عبارت روشن‌تر و صریح‌تر، هر فرد یا شخصی، دانش و تخصصی را در اختیار دارد که توسط آن کارهای مختلفی را انجام می‌دهد. این فرد به دانش خود کنترل و احاطه دارد و در واقع می‌داند که چه چیز را می‌داند. زمانی که چندین نفر با هم کار می‌کنند و یک سازمان

3. Ven der spek and Spijkervet

۴. نوتز یکی از نرم‌افزارهای گروهی می‌باشد که به منظور مبادله و اشتراک دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

را تشکیل می‌دهند با دانشی سروکار خواهیم داشت که در مغزها و اذهان گوناگون پخش شده است.

درواقع هر فرد، علاوه بر مدیریت دانش خود، بخشی از یک ارگانسیم بزرگ‌تر می‌شود که در آن دیگران به دانش او نیاز دارند و از سوی دیگر وی محتاج به دانش سایر افراد است. دانش هر روزه در سراسر محیط سازمان در حال گردش است. چه مقدار از این دانش توسط افراد کسب می‌شود؟ چه مقدار از آن از طریق کل سازمان به دست می‌آید؟ چگونه می‌توان این دانش را در آینده شناسایی و دوباره مورد استفاده قرار داد (۱۱: ۱-۲).

مدیریت دانش به دنبال ایجاد یک حافظه سازمانی از کلیه اطلاعاتی است که در سازمان رد و بدل می‌شوند، چه مربوط به دانش ذهنی کارکنان باشد و چه دانش موجود در اسناد، گزارش‌ها، آرشیوها، تا در هر زمان که نیاز به استفاده از فعالیت‌های انجام گرفته و دانش گذشته سازمان باشد، امکان دسترسی به آن و جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها فراهم شود و بر اساس تجربه و دانش قبلی عمل کرده و نتیجه‌گیری‌های جدید را نیز براساس آن انجام دهد.

### تعریف و تقسیم بندی دانش

دانش، ترکیب سیالی از تجربه‌های کسب شده، ارزش‌ها، اطلاعات موجود، و بینش تخصصی است که چارچوبی را برای ارزیابی

و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. دانش، در ذهن داندگان<sup>۵</sup> به وجود آمده و به کار می‌رود. در سازمان‌ها، نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود (۴). نوناکا و تاکه‌اوچی<sup>۶</sup> دو نوع دانش را که در سازمان‌ها یافت می‌شود، تعریف کرده‌اند: دانش ضمنی<sup>۷</sup> و دانش صریح<sup>۸</sup> (تجلی یافته). دانش ضمنی دانش اختصاصی هر فرد و تا حدود زیادی شخصی است. دانش صریح، دانشی است که میان افراد به اشتراک گذاشته می‌شود. در واقع دانش موجود در اسناد و مدارک؛ گزارش‌ها، شبکه‌های رایانه‌ای و هر نوع منبع اطلاعاتی دانش صریح است. دانش صریح، رسمی و نظام‌مند است و به همین دلیل به آسانی منتقل شده و به اشتراک گذاشته می‌شود. برعکس، ساختمند کردن دانش ضمنی و انتقال آن مشکل است. دانش ضمنی و یا «دانش تجربی» ضبط نشده و نیز اظهار نشده است. آنچه من به عنوان یک شخص می‌دانم دانش ضمنی و آنچه ما به عنوان یک گروه افراد که با هم کار می‌کنیم می‌دانیم، دانش صریح است (۴؛ ۹: ۷-۱۶).

### تعاریف مدیریت دانش

تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش ارائه شده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- مدیریت دانش نگرشی بر پایه نقش هسته‌ای دانش در سازمان‌هاست، با این هدف

5. Knowers

6. Nonaka and Takeuchi

7. Implicit knowledge

8. Explicit knowledge

که «کار دانش مدار»<sup>۹</sup> را مدیریت و حمایت کند و اهمیت دانش را در سازمان بالا ببرد. مدیریت دانش، قصد شناسایی و تحلیل دانش و کار دانش مدار و توسعه روش‌ها و سیستم‌های تولید، ذخیره، اشاعه و استفاده از دانش در سازمان را دارد (۹: ۷).

• مدیریت دانش به شناسایی، تهیه، توسعه، تحلیل، استفاده، ذخیره و اشتراک دانش به شکل مؤثر اطلاق می‌شود، تا دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، چه به صورت صریح و چه به شکل ضمنی، فراهم شود و با ایجاد خرد تیمی توانایی در نوآوری و قدرت مقابله با بحران‌ها افزایش یابد (۱۲).

• مشاورین مدیریت استالمن<sup>۱۰</sup>، مدیریت دانش را این چنین تعریف می‌کنند:

«مدیریت دانش، راهبردی خردمندانه برای گردآوری، ذخیره سازی و بازیابی دانش و سپس کمک به اشاعه دانش و اطلاعات برای نیازمندان آن، در زمان مناسب می‌باشد. این فرایند شامل قوانین، روش‌ها، جنبه‌های فرهنگی، زیرساخت‌های فنی و جنبه‌های انسانی خاصی می‌باشد که برای اجرای مدیریت دانش، لازم است مورد توجه قرار گیرند» (۱۴).

• مدیریت دانش، نظامی است که نگرشی جامع را برای تعریف، مدیریت و اشتراک سرمایه‌های اطلاعاتی شرکت فراهم می‌آورد. منابع اطلاعاتی می‌توانند شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و روش‌ها، همچنین تجربه و مهارت تجلی نیافته موجود

در ذهن افراد و کارکنان باشند (۴).

• بیل گیتس، رئیس شرکت نرم‌افزاری مایکروسافت، درباره مدیریت دانش می‌گوید: مدیریت دانش در حالت کلی، عبارت از جمع‌آوری و سازمان‌دهی اطلاعات، رساندن اطلاعات به افرادی که به آن نیاز دارند و اصلاح مداوم اطلاعات از طریق تحلیل و همکاری می‌باشد. مدیریت دانش هرگز با تکنولوژی آغاز نمی‌شود، بلکه با فرایندها و اهداف کاری و تشخیص نیاز به اشتراک اطلاعات آغاز می‌شود، مدیریت اطلاعات گذشته از مدیریت جریان اطلاعات، رساندن اطلاعات درست به افراد نیازمند آن است (۷: ۳).

تعاریفی که در بالا ارائه شد، مواردی هستند که در مقالات و ادبیات مربوط به مدیریت دانش بیشترین استناد را داشته‌اند. آنچه که می‌توان از این تعاریف استنتاج کرد، یافتن وجه مشترک همه آنها در فرایند گردآوری تا اشاعه دانش و توجه به دو نوع دانش ضمنی یا تجربی افراد و دانش صریح یا دانش ضبط شده، می‌باشد.

درواقع مدیریت دانش رساندن دانش مناسب، در زمان مناسب به مخاطب و نیازمند آن به کمک تکنولوژی‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و ایجاد زمینه‌های مناسب برای تولید و نوآوری دانش است. بنابراین، مهم‌ترین عواملی که در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار گیرند و در واقع مدیریت شوند به سه بخش ۱- منابع انسانی و استعدادها، ۲- فن‌آوری و ۳- اطلاعات، تقسیم می‌شوند. انجمن

کتابخانه‌های تخصصی آمریکا (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به صورت فرمول زیر مطرح می‌کنند:

اطلاعات + فن‌آوری + شما = مدیریت دانش

آقای کارل اریک اسویبی نیز ارکان اصلی در مدیریت دانش را مدیریت افراد و مدیریت اطلاعات می‌داند (۲).

به‌طورکلی در مدیریت دانش، دانش در قلمرو دو دنیای مختلف قرار می‌گیرد، دنیای افراد و سازمان‌ها از یک سو و دنیای اطلاعات و ارتباطات از سوی دیگر، که بی‌توجهی به هر یک از حوزه‌ها می‌تواند سبب ناکارایی برنامه مدیریت دانش شود. دنیای اول دربرگیرنده دانش ضمنی و تجربی افراد و سرمایه‌های فکری است که معمولاً مورد توجه مدیران عمومی و مدیران منابع انسانی قرار می‌گیرد. مهم‌ترین مسائل مطرح در این بخش عبارتند از: طراحی دوباره سازمانی جهت خلق و نوآوری در دانش، ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در سازمان، آموزش و ارتقاء کیفی تخصص‌ها و مهارت‌های کارکنان، فرایند اجتماعی شدن و حرکت از دانش فردی به سوی دانش سازمانی و مستقل شدن سازمان از وابستگی به دانش افراد (مدیریت افراد).

دنیای دوم، شامل دانش صریح، مستند، ساختمند و ضبط شده است که مورد توجه کتابداران، مدیران مدارک و متخصصان فن‌آوری اطلاعات قرار دارد. مسائل اساسی در این قسمت گردآوری و مدیریت دانش به محض تجلی یافتن آن است. فراهم‌آوری،

تجزیه و تحلیل، ارزیابی، طبقه‌بندی، نمایه‌سازی و در دسترس قرار دادن دانش، مدیریت سیستم‌ها و خدمات اطلاعاتی، زیرساخت‌های اطلاعاتی و در کل مدیریت منابع اطلاعاتی در این بخش مورد توجه قرار می‌گیرند.

### نیروی انسانی: هسته مدیریت دانش

مهم‌ترین منبع در مدیریت دانش استعدادها و سرمایه‌های فکری سازمان هستند. در همین راستا، سازمان‌ها توجه فراوانی به ارزش انسانی نموده و آموزش و ارتقاء مهارت‌های کیفی کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهند. ایجاد فرهنگ مبادله و اشتراک دانش، تحریک و تشویق کارکنان به کسب دانش، نوآوری و خلاقیت، ایجاد حس اعتماد در کارکنان مستعد و علاقه‌مند به یادگیری و کسب دانش و بالا بردن روحیه کار تیمی از موارد مهم در تهیه طرح مدیریت انسانی در مدیریت دانش هستند. برای حصول به این اهداف، تغییر فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن کار دانش‌مدار و اشتراک دانش و رهبری دانش فردی به سوی دانش سازمانی لازم و ضروری است. استفاده از نرم‌افزارهای گروهی و ایجاد تیم‌های کاری که از طریق رایانه و شبکه‌های اینترنت و اینترنت به مبادله دانش یکدیگر می‌پردازند، از ضروریات برنامه مدیریت دانش هستند.

بسیاری از سازمان‌ها با خرید فن‌آوری‌های جدید دست به تعدیل نیروها و کوچک کردن سازمان زده‌اند و نه تنها به موفقیت نرسیده‌اند بلکه زیان‌های جبران‌ناپذیری را

متحمل شده‌اند. کنار گذاشتن کارکنان و یا بازنشستگی افراد با سابقه سازمان، به‌ویژه افرادی که از تجربه و دانش منحصربه‌فردی برخوردارند، مترادف تخلیه مغزهای شرکت خواهد بود. هرچند، تکنولوژی سرعت مبادله و تولید دانش را افزایش می‌دهد، اما این تفکر که مدیریت دانش با ورود فن-آوری آغاز می‌شود درست نیست. بیل گیتس که انحصار بسیاری از نرم‌افزارهای رایانه‌ای را در اختیار دارد و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولید نرم‌افزار را مدیریت می‌کند در تعریف از مدیریت دانش عنوان می‌کند که با خرید نرم‌افزار و یا سیستم‌های فنی نمی‌توان به مدیریت دانش رسید (۷: ۳). در واقع، تکنولوژی ابزاری در خدمت مدیریت دانش است. باید به این نکته توجه داشت که آنچه دارای اهمیت است، پیام است نه وسایل و ابزاری که در خدمت انتقال پیام می‌باشند.

تولید دانش و مدیریت آن تنها زمانی حاصل می‌شود که ابزارهای سازمانی و اجتماعی به اندازه کافی آن را حمایت کنند. برای مثال، تجارب مختلفی که از کار با بانک اطلاعاتی لوتوس نوتز به‌دست آمده نشان می‌دهند که اگر افراد به اندازه کافی به همکاری تیمی و کار تیمی تحریک نشوند و فرهنگ سازمانی اشتراک دانش را حمایت نکنند، تلاش برای ایجاد حافظه دانش یا حافظه سازمانی با شکست مواجه می‌شود (۱۱: ۵).

در همین باره می‌توان به تجربه شرکت ساختمانی جاولین اشاره کرد. این شرکت برای انتقال دانش و تجربه‌های کسب شده در یک طرح به طرح‌های دیگر تدابیری

اندیشید، تا زمان و هزینه ساخت‌وساز را کاهش دهد و اما یک سال بعد از اجرای کار، کمتر از ۵ درصد از کارهای برنامه‌ریزی شده صورت گرفته و پشتیبانی از طرح در حال محو شدن بود. این نتایج ناامیدکننده را می‌توان در چارچوب ناکارایی گوناگون بازار دانش تحلیل کرد. مهم‌ترین ناکارایی‌ها، روشن نبودن شیوه‌های پرداخت به افرادی بود که دانش خود را عرضه می‌کردند. هرچند مدیریت شرکت از تسهیم دانش به‌طور کلی حمایت می‌کرد، اما تسهیم دانش در عمل پشتیبانی نمی‌شد و کارکنان شاهد رفتارهای دلگرم‌کننده در زمینه دانش خود نبودند. مثلاً از کارکنان انتظار می‌رفت که مطالعه برای کسب دانش را با استفاده از فرصت‌های شخصی و خارج از وقت اداری انجام دهند و عرف شرکت این طرز تلقی را به‌وجود آورده بود که جستجو و تحقیق برای دانش، کاری حقیقی نیست (۱: ۷۶-۷۷).

### فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش

بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌ها تصور می‌کنند که با خرید تکنولوژی و نرم‌افزارهای اطلاعاتی و ارتباطی به مدیریت دانش دست می‌یابند. اما تجربه بسیاری از مؤسسات در این باره بی‌ثمر بوده است. تا زمانی که افراد یک سازمان به اشتراک و تسهیم دانش ترغیب نشوند، استفاده از قوی‌ترین نرم‌افزارهای گروهی نیز بی‌نتیجه خواهد بود. تغییر اساسی فرهنگ و رفتار سازمانی یکی از ارکان اصلی مدیریت دانش است. این مسئله که به دانش همچون ارزش و سرمایه نگریسته





شود، خلاقیت و نوآوری محور فعالیت‌های کارکنان قرار گیرند و حس اعتماد متقابل بین افراد سازمان فراهم شود نیاز به حمایت و پشتیبانی دارد.

برای ایجاد فرهنگی پایا در زمینه مشارکت استفاده از دانش باید از پولی ارزشمند استفاده کنیم: جایزه و پاداش‌های مادی، افزایش حقوق، ارتقاء درجه و امثال آنها می‌توانند نتایج قابل توجهی را به بار آورند. انتساب افراد برجسته به سمت‌هایی که امکان توسعه دانش از طریق آنها وجود دارد (به جای واگذاری آن کار به کارکنان نیمه وقتی که اصولاً کار قابل توجهی برای انجام دادن ندارند)، برگزاری همایش و مجمع‌هایی با اعضای زیاد و دادن فرصت و زمان مناسب به افراد برای مطالعه و تبادل دانش، از جمله اقداماتی هستند که در بهبود جریان کسب و توزیع دانش تأثیر می‌گذارند.

در محیط سازمان، کارکنان باید شاهد ارزش قائل شدن دیگران برای دانش خود باشند و بدانند که سازمان به کمک تخصصی ایشان نیاز دارد و در مقایسه با افرادی که بر اثر نبود ارتباطات، اتلاف تلاش‌ها و تصمیمات ناپخته، از کارشان ناراضی هستند، از کار خود راضی‌تر بوده و حتی سخت‌تر کار می‌کنند.

بدبینی کارمندان «این که سازمان‌ها هیچ‌کاری را صحیح انجام نمی‌دهند»، «هیچ‌گاه از اشخاص مطلع و دانا سؤال نمی‌شود»، «افراد پوچ و بی‌دانش همیشه ارتقاء درجه می‌گیرند» می‌تواند آثاری بسیار مخرب بر موفقیت سازمان داشته

باشد (۱: ۸۴-۸۵؛ ۱۴). لئونارد بارتون گفته است: «ذهن انسان‌ها می‌تواند انعطاف‌پذیر و در عین حال سخت‌ترین سرمایه‌های شرکت باشد. انسان‌ها می‌توانند در دنیای شرم و شهود به پرواز درآیند و در عین حال مانند کهنه برج‌نویات روزمرگی‌ها بچسبند» (۱: ۱۰۵).

توجه به روابط اجتماعی و گروهی و اخلاق و رفتار سازمانی و ایجاد فرهنگی خلاق و نوآور مبتنی بر اعتماد و تسهیم و تشریک دانش مسائلی هستند که با تکنولوژی به دست نمی‌آیند و نیاز به برنامه‌ریزی‌ها و طراحی دوباره فرایندهای سازمانی دارند.

**مدیریت دانش بر عهده چه کسانی است؟**  
افراد و نظام‌های گوناگونی مدعی هستند که مدیریت دانش برعهده ایشان است. اقتصاددانان، آن را مربوط به اقتصاد دانش‌مدار امروز می‌دانند و به همین دلیل آن را در قلمرو تجارت و بازرگانی محسوب می‌کنند و خود را مسئول برنامه‌های مدیریت دانش قلمداد می‌کنند. مدیران منابع انسانی از این جهت که مدیریت دانش بر مهارت‌ها و دانش افراد سازمان و فرهنگ یادگیری تأکید می‌کند به آن می‌نگرند. گروه دیگر کتابداران و متخصصان اطلاع‌رسانی و فن-آوری اطلاعات هستند که مدیریت دانش را مربوط به خود می‌دانند و از آنجا که با سیستم‌های ذخیره و بازیابی دانش و شبکه‌های اشاعه دانش سروکار دارند بر ادعای خود استوارند.  
در عمل، پیاده‌سازی مدیریت دانش در



گروه همکاری کلیه گروه‌های مذکور می‌باشد. علاوه بر این، برنامه مدیریت دانش نیازمند حمایت و پی‌گیری مستقیم مدیر سازمان و رهبری مدیر ارشد دانش<sup>۱۱</sup> است. مدیر ارشد دانش، فردی بالاتر به است که امور مربوط به سیاست‌گذاری، ترویج فرهنگ دانشکاری، ایجاد فضاهای همکاری مشترک، شناسایی فن‌آوری‌ها و ابزار مناسب و نظارت بر فرایندها و فعالیت‌های مدیریت دانش را بر عهده می‌گیرد.

در سطوح پایین‌تر، تحلیل‌گران<sup>۱۲</sup> و مهندسان دانش<sup>۱۳</sup> قرار دارند که فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش را انجام می‌دهند. عمده این فعالیت‌ها عبارتند از: شناسایی منابع دانش سازمان، گردآوری دانش عینی و ضمنی (مستندسازی دانش افراد خبره)، سازمان‌دهی و تهیه نقشه‌های دانش و اشتراک دانش (۳: ۴۳).

مدیران منابع انسانی در راستای برنامه مدیریت دانش، موظف به شناسایی و به‌کارگیری افراد خبره و صاحب دانش، ایجاد گروه‌های کاری تخصصی، فراهم کردن فرصت‌های تحقیق و مطالعه، آموزش نیروی انسانی و بالا بردن کارایی افراد و ایجاد نظام‌های تشویق و پاداش هستند.

متخصصان فن‌آوری اطلاعات به تناسب نیازهای تعریف شده در برنامه مدیریت دانش باید زیرساخت‌های فنی و نرم‌افزارهای لازم را برای ذخیره، بازیابی، اشتراک و مبادله دانش فراهم نمایند.

افراد و گروه‌های فوق‌الذکر با همکاری یکدیگر می‌توانند برنامه مدیریت دانش را عملیاتی کنند و آن را در سازمان توسعه دهند. در ضمن، نباید این نکته را فراموش کرد که لازمه موفقیت برنامه مدیریت دانش، همکاری کلیه کارکنان سازمان در تولید، مصرف و مبادله دانش است. در واقع اگر کارکنان سازمان بخواهند در ایفای نقش خود در یک سازمان مبتنی بر دانش پیشرفت کنند باید هدف‌ها، فعالیت‌ها، نقش‌ها و علائق فرهنگی خود را تا حد زیادی تغییر دهند. نقش کارکنان در نتیجه تغییر الگوی سنتی سازمان به سازمان دانش‌مدار، مستلزم تغییر و تحول است.

#### ضروریات موفقیت برنامه مدیریت دانش

برای این که بتوان به یک برنامه موفق مدیریت دانش دست یافت، می‌بایست مطالعه‌ای همه‌جانبه انجام داد که در آن مسائلی از قبیل راهبردهای نظام‌های اطلاعاتی، سیاست‌های اطلاع‌رسانی، علم کامپیوتر، سیستم‌های هوشمند و دانش‌مدار، اقتصاد اطلاعات و دانش، سرمایه فکری، مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی مد نظر قرار گیرند (۸: ۲۴۵).

با مهیا بودن تمامی شرایط بالا، مهم‌ترین و اساسی‌ترین شرط لازم برای موفقیت برنامه مدیریت دانش، تغییر فرهنگ سازمانی است. مسلماً در جریان انتقال دانش و تسهیم

11. Chief knowledge officer

12. Knowledge analysts

13. Knowledge engineers

آن بین کارکنان و این که از آنها بخواهیم یافته‌های خود را در اختیار دیگران قرار دهند موانع بسیاری وجود دارد. بسیاری از افراد معتقدند که اگر اطلاعات به سادگی تسهیم پذیر باشند از ارزش آنها کاسته می‌شود و از طرفی بسیاری از کارکنان تصور می‌کنند اگر دانش خود را اظهار کنند امنیت شغلی آنها به مخاطره خواهد افتاد. معمولاً این تفکرات به این دلیل به وجود می‌آیند که فرهنگ دانش‌طلبی و نوآوری در سازمان، حاکم نیست. بی‌شک اگر افراد پیوسته به دنبال بازارهای دانش باشند و اطلاعات و مهارت‌های جدید را کسب کنند و این اعتماد در آنها ایجاد شود که نیاز سازمان به ایشان در گروه مهارت‌های نو و دانش تخصصیشان می‌باشد، در مقابل اشتراک دانش مقاومت نمی‌کنند. انجام کارها به صورت گروهی و عدم فردگرایی و القاء این که سازمان به فرایند تسهیم دانش بها می‌دهد کمک زیادی برای اجرای برنامه مدیریت دانش خواهد کرد.

سازمان باید در عمل نشان دهد که به دانش‌آفرینی و انتقال دانش ارزش قائل است. سازمانی که مدعی ارزش قائل شدن برای دانش باشد، ولی خواندن و بحث کردن را در وقت اداری منع کند، پیام‌های متناقضی را القا می‌کند. در واقع این رفتار به انسان می‌فهماند که در چنین سازمانی به مقوله دانش چنان که شایسته و بایسته آن است، ارزشی داده نمی‌شود. مدیران باید بدانند که دادن وقت آزاد برای مطالعه و تفکر یکی از بهترین راه‌های ایجاد اعتماد در کارکنان است

(۱: ۱۴۵، ۳۷۹).

در فرایند انتقال دانش، نباید سلسله‌مراتب را به وجود آورد. بدین معنا که افراد خاصی را مجاز به تبادل دانش با یکدیگر کنیم و صرفاً آنها را صاحبان دانش بنامیم. سازمان به عنوان یک ارگانیسم یادگیرنده باید امکان یادگیری و نوآوری را برای همه کارکنان در تمام سطوح به وجود آورد. کلیه افراد باید اعتقاد پیدا کنند که سازمان نیازمند دانش آنهاست و از آنها حمایت می‌کند.

یکی از موارد دیگری که باید رعایت شود، نحوه ارتقاء درجه کارکنان است. اگر این تفکر در سازمان به وجود آید که افراد غیرمتخصص، بدون کسب دانش و مهارت‌های لازم به مدارج بالاتر می‌رسند اثرات نامطلوبی بر فرایند دانش‌آفرینی خواهد گذاشت. مدیران باید توجه کنند که ارتقاء درجه، باید براساس دانش و تجربه افراد انجام شود.

در ایجاد کمیته‌های مشترک و گروه‌های کاری، افرادی را گردهم آورید که به زبانی مشترک با هم صحبت می‌کنند. وقتی از زبان مشترک صحبت می‌کنیم منظور توانایی مبادله دانش در تکلم، مثلاً به زبان فارسی یا انگلیسی نیست، بلکه داشتن مرزهای مشترک در دانش تخصصی است. افراد دارای فرهنگ کاری مشترک، آسان‌تر می‌توانند به مبادله دانش بپردازند. انسان‌ها، هر اندازه در فرهنگ دانش مورد مبادله بیشتر غوطه خورده باشند، تسهیم و مبادله دانش برایشان آسان‌تر خواهد بود.

توجه به جنبه‌های انسانی در کنار

Realy". [on-line]. Available: <http://www.govexec.com/tech/articles/0699mantech.htm>

6. **Information policy in the electronic age**. Edited by Maureen Grieves. London: Bowker-Saur, 1998.

7. **Knowledge management handbook**. Edited by Liebowitz. New York: CRC press, 1999.

8. Loughridge, Brendon. "Knowledge management, librarians and information managers: fad or future". *New Library World*, Vol. 100, No. 1151 (1999): 245-253.

9. Owen, John Mackenzie. "Knowledge management and information professional". *Information Services and Use*, No. 19 (1999): 7-16.

10. Rowland, Fyton. "The librarian's role in the electronic information environment". 1998. [on-line]. Available: <http://www.bodley.ox.ac.uk/icsu/rowlandppr.htm>

11. Schwartz, David; Divitini, Monica; Brasethvik, Terje. **Internet-based organizational memory and knowledge management**. London: Idea group Publishing, 2000.

12. Shanhong, Tang. "Knowledge management in libraries in 21<sup>st</sup> century". **66<sup>th</sup> IFLA Council and General Conference (Jerusalem: 13-18 August 2000)**. [on-

فن‌آوری، کلید اصلی موفقیت در اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش است. ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، کار تیمی، آموزش و یادگیری، تحقیق و پژوهش و تسهیم دانش و نوآوری در دانش، مهم‌ترین مسئله - ای است که باید مورد توجه قرار گیرد. در سایه فرهنگ دانشکاری می‌توان به ایجاد پایگاه‌ها و شبکه‌های دانش پرداخت و دانش دیجیتال را مدیریت نمود. داشتن فن‌آوری بدون دانش استفاده از آن دردی از مشکلات سازمان‌ها را درمان نخواهد کرد و چه بسا مشکلات آنها را بیشتر نیز خواهد کرد.

## منابع

۱. داوینپورت، تامس؛ پروساک، لارنس. **مدیریت دانش**. ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو)، واحد آموزش، ۱۳۷۹.

2. Barklay, Rebeca O.; Murray, Philip C. "What is knowledge management?". [on-line]. Available: <http://www.media-access.com/whatis.html>

3. Bergeron, Bryan. **Essentials of knowledge management**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

4. Corral, Sheila. "Knowledge management: are we in the knowledge management business?". [on-line]. Available: <http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt>

5. Ferris, Nancy. "Knowledge is power.

*management*. Washington: SLA, 1998.

14. Stuhlman management consultants. "Important terms for knowledge management". [on-line]. Available: <http://home.earthlink.net/~ddstuhlman/defin1.htm>

line]. Available: [www.ifa.org](http://www.ifa.org)

13. Special libraries association. ***Knowledge management: a new competitive asset. Information + Technology + You equals knowledge***

تاریخ دریافت: ۱۳۸۵/۳/۹

