

دانش و مدیریت دانش در سازمان‌ها

موسی یمین فیروز^۱

چکیده: امروزه بحث تبدیل اطلاعات به دانش یکی از مباحث اصلی در همه حوزه‌های علمی در سطح جهان است. یکی از دلایل پرداختن به این مسئله، افزایش حجم عظیم اطلاعات و تنوع بسیار زیاد منابع اطلاعاتی به‌ویژه در محیط شبکه‌هاست. دانش منبعی ارزشمند و گرانبها، برای پیشرفت و ادامه پویایی در سازمان‌هاست و در صورتی می‌توان آن را برای رسیدن به اهداف سازمانی به کار بست که از مدیریت دانش کارآمد، برخوردار باشد. این مقاله با توجه به چنین رویکردی به تعریف دانش، انواع دانش، مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌ها می‌پردازد و مشخص می‌کند که فناوری اطلاع‌رسانی تا چه اندازه می‌تواند، در مدیریت دانش سهیم باشد.

کلیدواژه‌ها: دانش، دانش سازمانی، مدیریت دانش، فناوری اطلاع‌رسانی

مقدمه

دانش یکی از عوامل مهم توانایی سازمان‌ها برای رقابت در بازار جدید جهانی است. بنابراین سازمان‌ها باید آن را یک منبع ارزشمند و گرانبها بدانند و از آن برای دستیابی به آگاهی و مهارت جمعی به منظور ایجاد پایگاه دانش سازمانی بزرگ‌تر، استفاده برند.

از یک سو مدیریت دانش سال‌های زیادی است که وجود دارد، اما از سوی دیگر فقط در چند سال اخیر به آن توجه چشمگیری شده است. امروزه گفته می‌شود، که ارزش افزوده در بیشتر حرفه‌ها به شکل دانش بروز

می‌کند. صنعت فناوری اطلاعات بر این باور اشاره دارد که مدیریت دانش نه تنها هزینه‌ها را کاهش و انعطاف‌پذیری راهبردی را افزایش می‌دهد، بلکه تولید و کاربرد دانش را به‌ویژه در شرکت‌هایی که در محیط‌های فعال به رقابت می‌پردازند، سهل و آسان می‌کند.

بررسی منابع جدید نشان می‌دهد که تعاریف مختلف مدیریت دانش، متأثر از دامنه گسترده علائق، چشم اندازها و فرآیندی است که توسط نویسندگان متعددی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری دانشگاه فردوسی مشهد

تعریف دانش

قبل از اینکه به تعریف دانش پردازیم به بیان تفاوت اصلی میان اطلاعات و دانش می پردازیم. اطلاعات، داده های پردازش شده موجود در رایانه ها هستند که به دلیل تأثیر گسترده فناوری اطلاعات و جهانی شدن، به طور فزاینده ای برای همگان قابل دسترسی است. اما درباره مفهوم اطلاع تعابیر ضد و نقیض زیادی وجود دارد و صاحب نظران، این اصطلاح را به عنوان یک فرآیند، کالا، صفت و... نیز به کار برده اند. بلکر (۳: ۱۰۴۶-۱۰۲۱) اطلاع را به این صورت تعریف می کند: «چیزی که به کمک آن می توانیم از میان مجموعه امکاناتی که نسبت به آنها چیزی نمی دانیم، دست به انتخاب بزنیم».

اما دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در طول زمان به دست می آید و یک گام بعد از اطلاعات قرار دارد، یعنی داده ها (اطلاعات خام) با پردازش در رایانه به اطلاعات تبدیل می شود که این اطلاعات برای همه مساوی و یکسان

«دانش، درک، آگاهی یا

شناختی است که در خلال

مطالعه، تحقیق، مشاهده یا

تجربه نسبت به جهان بیرونی

در فرد ایجاد می شود».

است و در مرحله بعد، برداشت و استفاده ای که از این برون داد یا اطلاعات می شود، دانشی است که تولید می شود. پس دانش متکی به اطلاعات است و امروزه اگر به دانش توجه بیشتری می شود به دلیل تولید زیاد و گسترده اطلاعات است که برای غلبه، کنترل و استفاده صحیح از آن، راهی جز تبدیل آن به دانش نیست، چرا که افراد در رویارویی با انفجار اطلاعات، به راحتی نمی توانند به

مطرح شده است. همچنین در سازمان ها درباره چگونگی مدیریت دانش اختلاف نظرهایی وجود دارد، زیرا رشته های زیادی با مدیریت دانش سر و کار دارند. به همین دلیل ابهاماتی در اصطلاح شناسی آن به وجود آمده است که خود منجر به تنوع و پراکندگی بحث هادر این موضوع می شود.

اولین بخش این مقاله به توصیف انواع گوناگون دانش می پردازد. بخش دوم در مورد مدیریت دانش و اینکه چه چیزی باید مدیریت شود، بحث می کند و در بخش سوم توضیح داده می شود که چرا مالکیت دانش سازمانی مهم است. در بخش های بعدی درباره

* امروزه اگر به دانش توجه

بیشتری می شود به دلیل تولید

زیاد و گسترده اطلاعات است

که برای غلبه، کنترل و

استفاده صحیح از آن، راهی جز

تبدیل آن به دانش نیست،

چرا که افراد در رویارویی با

انفجار اطلاعات، به راحتی

نمی توانند به اطلاعات صحیح

و مناسب خود برای دانش ورزی

و خردورزی در زمان مناسب

دست پیدا کنند.

ویژگی های دانش سازمانی، فناوری اطلاعات و مشکلات مدیریت دانش و موانع ایجاد و کاربرد دانش در سازمان ها توضیحاتی داده می شود.

خرد وقتی در سازمان‌ها به دست می‌آید که دانش جدید را همراه با تحولات، تجربیات و تخصص‌های

**سازمان دانش آنچه افراد درباره
مشتریان، تولیدات، فرآیندها،
خطاها و موفقیت‌های سازمانی
خود می‌دانند، تعریف می‌شود**

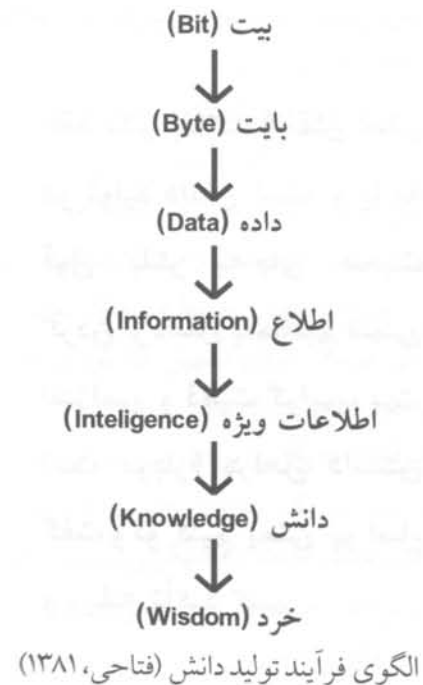
گروهی به کار گیرد و از دانش به وجود آمده برای به کارگیری فناوری لازم در سازمان و برای رسیدن به هدف‌های برنامه‌ریزی شده با اشتراک مساعی همه بخش‌ها استفاده کند.

انواع دانش

دو نوع دانش وجود دارد: عینی^۲ و ضمنی^۳. دانش عینی دانشی است که به روشنی تدوین و تعریف شود و به سادگی وبدون ابهام بیان گردد و در پایگاه اطلاعاتی کدگذاری و ذخیره شود. دانش ضمنی یک دانش غیر آشکار است که درون شخص وجود دارد و در بیشتر مواقع توصیف و انتقال آن مشکل است. دانش ضمنی شامل آموخته‌های درسی، آگاهی، قضاوت، قواعد کلی و الهام است (۴: ۹۰-۱۱۱). شاید بتوان گفت که دانش ضمنی همان اطلاعات ویژه یا منحصر به فردی^۴ است که در الگوی فرآیند دانش بعد از اطلاع جای گرفته است.

دانش، ناملموس و اندازه‌گیری آن مشکل است و در ضمن استفاده از آن، تغییر می‌کند و افزایش می‌یابد و در یک زمان مشابه می‌تواند به وسیله پردازش‌های متفاوت

اطلاعات صحیح و مناسب خود برای دانش‌ورزی و خردورزی در زمان مناسب دست پیدا کنند. پس دانش را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه نسبت به جهان بیرونی در فرد ایجاد می‌شود». برای درک تفاوت میان داده، اطلاعات و دانش، و همچنین تشخیص جایگاه آنها در فرآیند تفکر به جاست در اینجا الگوی فرآیند تولید دانش آورده شود:



در سازمان دانش آنچه افراد درباره مشتریان، تولیدات، فرآیندها، خطاها و موفقیت‌های سازمانی خود می‌دانند، تعریف می‌شود (۴: ۹۰-۱۱۱). دانش می‌تواند در پایگاه‌های اطلاعاتی، بخش‌های اداری و یا دیگر منابع داخلی و خارجی سازمان وجود داشته باشد. دانش سازمانی در طول زمان به دست می‌آید و سازمان را قادر می‌سازد تا به درک عمیق‌تری نائل شود و بازیرکی و ذکاوت که از مشخصه‌های خرد است تشکیلات سازمانی خود را رهبری کند.

2. Explicit
3. Tacit
4. Intelligence

است. دانش در کاربر موجود است نه در مجموعه، و به همین دلیل است که فقط بشر ایفاکننده نقش اصلی در تولید دانش است و یا به قول بلکر (۳: ۱۰۲۱-۱۰۴۶) به جای صحبت کردن از دانش یا مفاهیم ضمنی، انتزاعی و ذهیت‌گرایی، بهتر است درباره مراحل دانستن گفت‌وگو کنیم یعنی بر اصل و ریشه تأکید کنیم.

برخلاف اطلاعات ذخیره شده در کتابخانه یا حافظه رایانه، شخص دارای دانش، قادر است از اطلاعات خود برای حل مشکلات بهره‌بردارد. به این صورت که با تمرکز بر اطلاعات و تجربیات و استفاده از بینش و شناخت به

فقط بشر ایفاکننده نقش اصلی
در تولید دانش است و یا به
قول بلکر به جای صحبت
کردن از دانش یا مفاهیم ضمنی،
انتزاعی و ذهیت‌گرایی، بهتر
است درباره مراحل دانستن
گفت‌وگو کنیم یعنی بر اصل
و ریشه تأکید کنیم.

گونه‌ای خلاق، مشکلات را حل کند، مانند کسی که برای رهایی از ترافیک در ساعاتی که ترافیک سنگین است از خیابان‌های فرعی استفاده می‌کند.

وان کروخ (۹: ۱۳۶-۱۳۷) دانش سازمانی را دارای چهار ویژگی زیر می‌داند:

۱. بی‌نظیر بودن: هر شخصی در سازمان دانش پایه را بر اساس برداشت شخصی که از اطلاعات درون و برون

دو نوع دانش وجود دارد:
عینی و ضمنی. دانش عینی دانشی
است که به روشنی تدوین و
تعریف شود و به سادگی و بدون
ابهام بیان گردد و در پایگاه
اطلاعاتی کدگذاری و ذخیره شود.
دانش ضمنی یک دانش غیرآشکار
است که درون شخص وجود
دارد و در بیشتر مواقع توصیف
و انتقال آن مشکل است.

استفاده‌های گوناگونی از آن بشود. غالباً دارای عمر طولانی است و به‌طور معمول در سازمان‌ها وجود دارد و تأثیر شگرفی بر سازمان می‌گذارد. مک‌درمات (۷: ۱۷-۱۰۳) برای دانش شش ویژگی قائل است:

۱. دانش حاصل فعالیت بشر است؛
۲. دانش حاصل تفکر است؛
۳. دانش فی‌البداهه ایجاد می‌شود؛
۴. دانش حاصل خرد جمعی است؛
۵. دانش به شیوه‌های مختلف میان افراد جامعه اشاعه می‌یابد؛

۶. دانش جدید بر پایه دانش قدیمی به وجود می‌آید. مفهوم جمله دانش حاصل فعالیت بشر است، به این واقعیت اشاره دارد که دانش، در قلمرو افرادی است که می‌دانند. وست چرمن^۵ در رساله خود بانام "طراحی نظام‌های کاوشگر" به این نکته اشاره می‌کند که دانش در مفهوم مجموعه‌ای از اطلاعات، بی‌توجهی به مفهوم اصلی آن

5. West cherman

دانش مدار در اختیار کاربران خود قرار دهند. چرا که امروزه آنچه مورد نیاز کاربران است دانش است نه اطلاعات؛ یعنی کتابخانه باید به جای در دسترس گذاردن حجم زیادی از اطلاعات کم ربط یا نامربوط، دانش را در اختیار کاربران قرار دهند و هدف آنها جلوگیری از اتلاف وقت کاربران و پالایش اطلاعات قابل دسترس باشد به شکلی که نیازمندان بتوانند سریع تر به اطلاعات سودمند، پالایش شده و اساسی دسترسی یابند و به آسانی از آن در یک بافت معنادار، یعنی فعالیت های پژوهشی، آموزشی و حرفه ای خود استفاده کنند (۱: ۱۵-۳۴۲).

هدیریت دانش

سازمان ها به چند دلیل علاقه مند به مدیریت دانش هستند. چرا که اساس توانایی آنها بر مهارت ها و تجربیات افرادی است که چگونگی انجام دادن کار را می دانند و آن ممکن است در شکل فیزیکی وجود نداشته باشد. بنابراین یافتن روشی برای در دسترس قرار دادن دانش پایه برای ثبات و گسترش توانایی در سازمان ها اهمیت دارد. بعضی معتقدند که دانش، نیروی کار ساز و مؤثری در اقتصاد امروز است. اگر این امر واقعیت داشته باشد، مهم است که سازمان ها روش دسترسی به دانش موجود و تولید دانش جدید را پیدا کنند. به طور حتم مدیریت دانش مؤثر، سازمان ها را قادر به ارائه بهتر خدمات می سازد.

دانش، تفکر همراه با اطلاعات است. اگر تنها اطلاعات اشاعه یابد، دانش افزایش نخواهد یافت. پیدا کردن فردی که دارای دانش سازمانی باشد زمان بر است، بنابراین لازم است نظام مدیریت دانش، افراد متخصص و ماهر را شناسایی کند. آنچه نظام مدیریت دانش باید انجام دهد، برقراری ارتباط میان افرادی است که با هم بیندیشند و زمانی را برای اشتراک افکار و دیدگاه هایی که به نظر می رسد برای دیگر اعضای گروه مناسب است

سازمانی به دست می آورد، در اختیار دارد. علاوه بر این دانش سازمانی براساس گذشته تاریخی و تجربیات و مهارت های جمع شده خود سازمان شکل می گیرد. بنابراین دو گروه یا دو سازمان به شیوه یکسان، فکر و عمل نخواهند کرد.

۲. نادر و کمیاب بودن: دانش سازمان حاصل مهارت ها، آگاهی ها و روش های کاری کارمندان است، زیرا آن کارکردها به دانش و تجربیات گذشته و اخیر کارمندان بستگی دارد و براساس دانش قبلی همین سازمان ها به وجود می آید.

۳. ارزشمند بودن: دانش سازمانی جدید، باعث بهبود تولیدات، فرآیندها، فناوری ها یا خدمات می شود و سازمان را قادر می سازد که رقابت و کارایی خود را ادامه دهد. دانش جدید به سازمان ها کمک می کند تا با رویکردی جدید به حل مسائل و مشکلات خود بپردازند و خود را با تغییرات فناوری مرتبط هماهنگ نمایند و آنها را با روشی درست برای تسهیل کارکرد و خدمات سازمانی خود به کار گیرند.

۴. غیر قابل جایگزین بودن: یعنی دانش سازمانی به وجود آمده در یک سازمان، قابل به کارگیری در سازمان های دیگر، به عنوان جایگزین، نیست؛ چرا که همان کارکردها، تجربه ها و افراد، نمی توانند در جای دیگر دوباره تکرار شوند.

بر اساس مطالب بالا دانش سازمانی یک منبع راهبردی است، لذا سازمان هایی که آرزو دارند به رقابت ادامه دهند و پویایی خود را حفظ کنند باید، ساز و کارها را برای ضبط دانش مربوط توسعه دهند و آن را به طور دقیق، دائمی، مختصر و به موقع به همه افرادی که به آن نیاز دارند، برسانند.

به طور مثال کتابخانه هایی که در کارکردهای خود از شبکه های اطلاعاتی و نرم افزارهای کتابخانه ای استفاده می کنند باید اطلاعات موجود در این نظام ها را به صورت

و دانش سهیم شوند.

مکتب دوم پیشنهاد می‌کند که مدیریت دانش بیشتر یک منبع مهم انسانی با تأکید بر فرهنگ سازمانی و کار گروهی است، یعنی یک فرهنگ سازمانی مثبت و قوی،

در کتابخانه‌ها حرکت به سوی

نظام‌های دانش مدار (مدیریت

دانش) باعث می‌شود که این

رشته جایگاه واقعی خود را در تبادل

دانش و در فرآیند رشد معرفتی

جامعه جهانی به دست آورد.

برای ترویج آموزش، توسعه و اشتراک مهارت‌ها و تولید دانش جدید حیاتی است.

مکتب سوم به استفاده از فناوری اطلاعات معتقد نیست. این مکتب توسعه فرآیندها را به منظور ارزیابی، ثبت آگاهی و مهارت سازمانی (دانش) ترویج می‌کند. فرآیندی که الزام به استفاده از فناوری اطلاعات ندارد. تعریف مدیریت دانش با توجه به مطالب بیان شده می‌تواند به این صورت ذکر شود:

«شناسایی و ارتباط دانش عینی و ضمنی موجود در افراد، فرآیندها، تولیدات و خدمات یک سازمان، و ذخیره و به اشتراک گذاشتن آن، به صورتی که تبدیل به دانش جدید شود».

هزلیای مدیریت دانش

چندین فایده قابل پیش‌بینی برای مدیریت دانش وجود دارد. کارمندان زمان کمتری برای جستجوی اطلاعات و کسب مهارت صرف خواهند کرد. متخصصان قادر خواهند شد که بر روی زمینه موضوعی مورد

اختصاص دهند (۲: ۳۷-۹۳). البته آن به این مفهوم نیست که مسائل مدیریت اطلاعات فقط شامل اشاعه عادات کاری و فرهنگ سازمان است؛ بلکه مسائل اصلی مورد توجه در متون این است که چه اطلاعاتی ثبت شود، چگونه این اطلاعات سازماندهی شود و چه کسی به این اطلاعات دسترسی یابد و موارد مشابه دیگر.

گران (۱۹۹۷) تأکید می‌کند که دانش ضمنی فقط در عمل قابل اثبات و نشان دادن است، هدف در مدیریت دانش نباید ثبت آنچه هر فرد می‌داند باشد، چرا که تمام افراد دانش مشابه دارند، بلکه باید سطوح مختلف تخصص را برای تولید دانش جدید با هم ترکیب کرد و این کار مستلزم شبکه‌سازی و خطوط ارتباطی است تا از این طریق به اشتراک و همکاری توجه شود و از آن حمایت گردد (۲۸۱-۲۸۸).

دانش افراد بخشی از خود فرد است. دانش سازمانی غیر ملموس است و انعکاسی از فرهنگ آن سازمان است، پس مدیریت دانش سر و کارش با دو دانش ضمنی و عینی است، که در بعضی موارد اعتقاد بر این است که دانش ضمنی رانمی‌توان مدیریت کرد چرا که این دانش قابل لمس نیست.

معمولاً مدیریت دانش با ثبت اسناد و مهارت شغلی در خلال تولید، مجموعه سازی، ذخیره، اشاعه و استفاده، ارتباط دارد. هدف مدیریت دانش ایجاد یک سازمان آموزشی است که قادر باشد مهارت‌های کارمندان را که در بخش‌های مختلف آن مشغول فعالیت هستند، ارزیابی، ذخیره و پردازش کند. در حال حاضر سه مکتب عمده فکری درباره مدیریت دانش وجود دارد (۹: ۱۳۷-۱۳۷).

مکتب اول بیان می‌دارد که مدیریت دانش به طور عمده، به فناوری اطلاعات و شبکه‌های رایانه‌ای مربوط می‌شود. یعنی اگر شبکه‌های رایانه‌ای گسترده شود و وسایل ارتباطی به آن اضافه گردد، همکاری گروهی، ایجاد می‌شود و افراد تمایل پیدا می‌کنند که در اطلاعات

علاقه‌شان متمرکز شوند. فرآیند مدیریت دانش به کارمندان کمک خواهد کرد که توانایی شغلی و عملکردشان را بهبود بخشند و با گسترش منابع که بلافاصله در

مدیریت دانش در کتابخانه‌ها
سبب شناسایی منابع دانش
می‌شود به طوری که منابع کم ارزش
و تکراری، تصفیه شوند و اطلاعات
مفید، براساس یک الگوی
مشخص و هدف دار و به قصد
ایجاد دسترسی به دانش به
کاربران انتقال داده شوند.

دسترس آنها قرار می‌گیرد آنها را در تصمیم‌گیری هوشمندانه یاری خواهد کرد.

همچنین فرآیند مدیریت دانش باعث کاهش اضطراب کارمندی می‌شود که تلاش می‌کنند با منابع و امکانات کمتر کار بیشتر انجام دهند. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند که با استفاده از دانش جدید برای کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت و برطرف کردن نیاز مشتری، به رقابت بیشتر پردازند (۹۰:۴-۱۱۱).

در کتابخانه‌ها حرکت به سوی نظام‌های دانش مدار (مدیریت دانش) باعث می‌شود که این رشته جایگاه واقعی خود را در تبادل دانش و در فرآیند رشد معرفتی جامعه جهانی به دست آورد. به طوری که فتاحی بقای مؤثر، معنادار و جهت‌دهنده حرفة کتابداری را وابسته به حرکت دانش مدار آن می‌داند.

همچنین مدیریت دانش در کتابخانه‌ها سبب شناسایی منابع دانش می‌شود به طوری که منابع کم ارزش

و تکراری، تصفیه شوند و اطلاعات مفید، براساس یک الگوی مشخص و هدف دار و به قصد ایجاد دسترسی به دانش به کاربران انتقال داده شوند.

میلز (۲۸۱:۸-۲۸۸) دو مزیت برای مدیریت دانش بیان نموده است که عبارتند از:

۱. نظام مدیریت دانش موجب می‌شود که سازمان‌ها به طور هوشمند عمل کنند، به طوری که کارایی و موفقیت آنها قطعی گردد.
۲. نظام مدیریت دانش موجب می‌شود که سازمان به ارزش وجودی دانش در پیشبرد اهداف سازمان و ادامه رقابت در بازار جدید جهانی پی‌برد.

فناوری اطلاعات و مدیریت دانش

به کارگیری فناوری برای سازماندهی دانش و اشتراک آن نیازی مبرم است. بدون فناوری شرکت‌هایی مانند اندرسن یا آی.بی.ام نمی‌توانستند به اشتراک دانش پردازند و همچنین بدون وجود شبکه‌ها، شرکت نفت انگلستان نمی‌توانست مشکلات مربوط به نفت و گاز پراکنده در سطح دنیا را حل کند. در هر حال اشتراک دانش مفاهیم گسترده‌ای را در بردارد و به ابزارهای گوناگونی نیازمند است. لازم است نظام‌های مدیریت دانش که امروزه در کتابخانه‌های الکترونیکی نیز به کار می‌روند، با شناخت صحیحی از دانش بازسازی شوند.

اخیراً فنون و مهارت‌های زیادی در مدیریت دانش استفاده می‌شوند. تعدادی از سازمان‌ها اساساً به ثبت دانش عینی می‌پردازند و بعضی دیگر به علت استفاده از نظام‌های خاص و نظام خبره یا هوش مصنوعی، تلاش می‌کنند دانش ضمنی را گردآوری کنند. باید متذکر شد که یک راه حل یکسان و فراگیر برای نظام مدیریت دانش وجود ندارد، هر چند برخی تولیدات نرم افزاری با این هدف ارائه شده‌اند.

شاهد آن هستیم که گفته می‌شود فناوری اطلاعات

می توان انتقال آن را از طریق برقراری ارتباط میان افراد و روابط اجتماعی بهبود بخشید.

مشکلات مدیریت دانش در سازمان ها

بسیاری از تلاش ها بر روی کاربرد فناوری اطلاعات متمرکز شده است تا بتوان به ثبت، ذخیره، بازیابی و اشاعه دانش مستند و عینی پرداخت. مدیریت دانش

در دنیای امروز و جهان روبه

رشد که اطلاعات در آن به حد

انفجار رسیده است، تکیه کردن

به اطلاعات و دانش عینی

نمی تواند سازمان را در چرخه

حیات، به سلامت به مقصد

برساند، بلکه فقط در صورتی

می توان به رقابت در این

بازار جهانی ادامه داد که در

کنار استفاده از اطلاعات و

دانش عینی، دانش ضمنی را

با تشریک همتی، برقراری

روابط عاطفی و استفاده از

نظام های خیره باغلبه بر تمام

مشکلات موجود در جهت

دانش ورزی و خردورزی به کار

گرفت، چرا که امروزه کشوری

در جهان قدرتمند خواهد بود

که بتواند اطلاعات موجود را

به دانش تبدیل کند و از دانش

تولید شده به خرد جمعی برسد.

نتوانسته است مشکلات مدیریت دانش را در سازمان ها حل کند. به علت تغییرات موجود در محیط های تجاری جدید، سازمان ها به چرخه سریع تری از تولید دانش نیاز دارند (۴: ۹۰-۱۱۱). درک و شناخت گسترده نسبت به دانش به منزله نیروی اصلی، که با توسعه فناوری نیز دو برابر شده است، سازمان های زیادی را به وجود آورده است که به محیط و فضای جدیدی از دانش می اندیشند که در آن کارکنان با مهارت و تأثیرپذیری بیشتری کار می کنند. طرفداران صنعت فناوری اطلاعات این باور را گسترش داده اند که ارتباط افراد از طریق رسانه های الکترونیکی منجر به انتقال بینش و دانش آنها به یکدیگر می شود. در بیست سال اخیر، صنعت امریکا بیش از یک تریلیون دلار بر روی فناوری سرمایه گذاری کرده است، اما تحلیل گسترده ای که درباره سرمایه گذاری روی فناوری اطلاعات انجام شد، نشان داد، که هیچ رابطه ای میان سرمایه گذاری فناوری اطلاعات و عملکرد شرکت ها وجود ندارد (۸: ۲۸۱-۲۸۸). شاید نبود رابطه میان سرمایه گذاری های فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی، بی توجهی مدیران به رویکردهایی باشد که منجر به ارتباط دانش ورزان با استفاده از فرآیندهای اجتماعی، تشریک همتی، اشتراک دانش و استفاده از نظرات یکدیگر می شود (۲: ۳۷-۹۳).

بخش عمده ای از آنچه امروزه مدیریت دانش قلمداد می شود، بر پایه اطلاعات بنا شده است. اشتباه عمده ای که بسیاری از شرکت ها مرتکب می شوند شبیه به اشتباه دایره المعارف فرانسوی قرن ۱۸ است که تصور می کرد تمام دانش بشر را می توان در یک کتاب جمع کرد، اما دانش یاعینی است و یا ضمنی. دانش عینی به سادگی از طریق گفتار، دستنامه ها و فرآیندهای اجرایی استاندارد، ثبت و ضبط می شود و سپس از طریق کتاب ها اشاعه می یابد، اما دانش ضمنی مهارت و فنون موجود در ذهن های افراد است که به آسانی بیان نمی شود، اما

به گونه‌ای در فناوری گره خورده است که خطر از دست دادن عوامل عمده موفقیت در خدمتگرها و نرم افزارها استنباط می‌شود (۲: ۳۷-۹۳). اگر مدیریت اطلاعات سازمان، ساختار یافته از داده‌های از پیش تعریف شده است، ضروری است که مدیریت دانش، اطلاعات ساختار یافته و غیر ساختاری را با شیوه‌های متفاوتی که افراد از اطلاعات استفاده می‌کنند، به کار گیرد.

نظام‌های مدیریت دانش موجود هنوز نمی‌توانند اعتماد کامل را جلب کند، چرا که اطلاعات کاملی در اختیار ندارند. آنها نمی‌توانند اطلاعات مناسب را در زمان مناسب به فرد مناسب تحویل دهند. زیرا شرکت‌ها هنوز نمی‌توانند پیش بینی کنند که کدام اطلاعات برای اشاعه مناسب است و به چه افرادی باید این اطلاعات ارائه کرد. اما اساساً دانش ضمنی که در ذهن و نهاد بشر موجود است و پایه و اساس خلاقیت است به آسانی کدگذاری نمی‌شود. فناوری اطلاعات نیز نمی‌تواند الگوهای ذهنی بشر را در خود ذخیره کند و اطلاعات را به معنا (دانش) تبدیل کند. حتی اگر بتوان ذهن یک فرد را با دقت بررسی کرد و در یک پایگاه ذخیره نمود، نمی‌توان پذیرفت که شخص دیگری بتواند تجربه فرد اول را بازیابی کند (۲: ۳۷-۹۳). تولید مؤثر دانش جدید به خصوص دانش ضمنی به توجه بیش از حد به ارتباطات میان اعضای سازمان‌ها وابسته است، اما عوامل اقتصادی و تجاری، ماهیت اجتماعی محیط کاری، یعنی محلی که دانش فنی در آنجا به وجود می‌آید و گسترش می‌یابد را از میان می‌برد. تلاش مدیریت دانش باید بر دانش ضمنی و بررسی الگوهای سازمانی جدید، فرهنگ و نظام‌های مناسبی تمرکز یابد تا تعامل میان افراد و ارتباط اجتماعی که منجر به ایجاد دانش ضمنی می‌شود، گسترش یابد. نظام‌های مدیریت دانش بر آنند تا نظام‌های رایانه‌ای دانش را به گونه‌ای طراحی کنند تا اطلاعات در متن ارائه شود. زمانی که کاربرنهایی از رسیدن به هدف دور

می‌شود، حیطة مباحثات کم عمق‌تر می‌شود. میزان دانش ضمنی که باید عینی شود رو به گسترش است، اما تلاش برای تغییر دانش ضمنی به عینی مشکل است، زیرا زمانی که ذهن درگیر است، اندیشیدن به ابر داده‌ها مشکل است. به این مفهوم که فکر کردن در مورد تفکر، زمانی که درگیری ذهنی بالاست، کاری مشکل است و این به آن معناست که دانش موجود در متن باید به گونه‌ای کد گذاری شود. حتی هنگامی که از نظر فناوری بتوان دانش متنی را در اختیار داشت، لازم است مقدار زیادی از این اطلاعات تحلیل شود. زمانی، متن غنی است، اما دانش کد گذاری شده مورد توجه نیست، به این حالت تناقض متنی می‌گویند (۳: ۱۰۲۱-۱۰۴۶). هر چه میزان اطلاعات معنایی زیادتر باشد و یا هر چه دانش کد گذاری شده بیشتر باشد، تناقض معنایی گسترده‌تر می‌شود، لذا مطلوب است که این تناقض از میان برود. مسئله مورد توجه دیگر آن است که چه اطلاعاتی به عنوان دانش معتبر کد گذاری شود، این بستگی به افرادی دارد که از منابع دانش بهره می‌برند. با توجه به اینکه مخاطبان ما چه کسانی هستند، در موقعیت‌های مختلف و با افراد مختلف به گونه‌ای متفاوت صحبت می‌کنیم و در این میان زبان مورد استفاده، سطح تجربیات، تاءکید و دیدگاه ما متفاوت خواهد بود. بنابراین در مدیریت دانش سعی بر آن است که منبع مشترکی از دانش را فراهم آوریم، مبنی بر اینکه چه اطلاعاتی فراهم آوریم، چگونه آن اطلاعات را سازماندهی کنیم و به چه کسی اشاعه دهیم؟ واضح‌تر آنکه باید دریابیم چگونه به جهان نگاه کنیم، به چه چیز توجه کنیم و از چه چیزی چشم‌پوشی نماییم. لذا مقصود نه تنها این است که باید به چه اطلاعاتی (متنی، معنایی) توجه شود بلکه کدام اطلاعات باید نادیده گرفته شود (۵: ۴۳-۵۴).

موانع ایجاد و کاربرد دانش و مدیریت

دانش در سازمان‌ها

چندین مانع برای تولید دانش و کاربرد آن در سازمان‌ها وجود دارد (۲: ۳۷-۹۳).

اول. ممکن است، مراقبت کافی از روابط انسانی که سبب افزایش دانش می‌شود، در سازمان وجود نداشته باشد؛

دوم. عدم ارتباط صحیح میان مدیریت دانش و راهبردهای سازمانی؛

سوم. ارزیابی نادرست از کمکی که دانش می‌تواند به نتیجه کلی کار سازمان‌ها عرضه دارد یا مبهم بودن ارزش وجودی مدیریت دانش؛

چهارم. عدم ارزش فراگیر در تلاش‌های مدیریت دانش؛

پنجم. شاید مشکلات مهارت‌های شفاهی ضعیف، مانع فرآیندهای واقعی ایجاد دانش در جوامع گردد. داوینورت (۵: ۴۳-۵۴) نیز موانع اجرای مدیریت دانش را از سه دیدگاه بیان کرده است که عبارتند از:

الف. دیدگاه سازمانی:

۱. اتلاف وقت، لزوم کار فشرده و هزینه زیاد؛
۲. تحمیل کار اضافی از سوی مدیریت دانش؛
۳. محدودیت در فناوری نظام‌های مبتنی بر دانش؛
۴. مشکلات استخراج اطلاعات از متن؛
۵. افزایش بیش از حد اطلاعات؛
۶. دشواری کدگذاری دانش ضمنی؛
۷. لزوم فرهنگ نیرومند مثبت برای ایجاد چرایی نظارت؛

۸. احتمال ارسال پیام نادرست از سوی متصدی دانش و مدیر اطلاعاتی.

ب. دیدگاه اعضا و گروه:

۱. تلاش فردی برای اندوختن دانش به امید پاداش؛
۲. ترس از انتقاد و اتهام از سوی مدیریت و هم‌مطرازان؛

۳. فقدان احترام برای دیگر رشته‌ها؛

۴. در صورت عدم احترام، اعتماد و اهداف مشترک، معکوس شدن تلاش‌ها؛

۵. کارهای اضافی که متوجه کارمندان بخش‌ها خواهد شد.

ج. دیدگاه فردی:

۱. بی میلی به اشتراک اطلاعات؛

۲. دانش منبع قدرت، پیشرفت یا پاداش و مجازات است؛

۳. رقابت میان افراد حرفه‌ای؛

۴. دریافت پاداش برای دانش کاربردی؛

۵. احساس ارزش و منزلت ناشی از مهارت.

مک فاردین پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید برای تولید دانش و کاربرد آن و جلوگیری از موانع فوق از این معیارها در مدیریت سازمانی استفاده برند (۲: ۳۷-۹۳).

۱. مطمئن ساختن کارمندان که می‌توانند اندیشه‌های خلاقانه را بدون ترس از انتقادات مغرضانه بیان کنند؛
۲. تشویق کارمندان به داشتن دید انتقادی نسبت به روش‌ها و تصورات پذیرفته شده درباره روش‌ها و تولیدات سازمان؛

۳. به وجود آوردن دانش معرفت‌شناختی؛

۴. ترویج شایسته‌سالاری؛

۵. اختصاص بخشی از زمان به افراد برای انجام دادن فعالیت‌های مورد علاقه‌شان؛

۶. تشویق به استراحت و تفریح در محیط کاری مطلوب.

تمام این موانع در یک سازمان دست به دست هم می‌دهند تا مدیریت دانش در اجرا با مشکل روبرو شود، اما در دنیای امروز و جهان روبه رشد که اطلاعات در آن به حد انفجار رسیده است، تکیه کردن به اطلاعات و دانش عینی نمی‌تواند سازمان را در چرخه حیات، به سلامت به مقصد برساند، بلکه فقط در صورتی می‌توان

مدیریت صحیح و کارآمد دانش ضمنی موجود در کارکنان و افراد را با تشریح مساعی و روابط اجتماعی به دست آورد، گامی بسیار مؤثر در مقابله با رقیبان و نزدیکی به اهداف سازمان‌ها برداشته خواهد شد.

امروزه فناوری اطلاع‌رسانی که به عنوان کمک برای سازمان‌ها برای مدیریت اطلاعات شناخته شده است، در حال برنامه‌ریزی برای به کار گرفته شدن در این حوزه است. همان‌طور که قبلاً اشاره شد شاید تا به حال فناوری جدید در مدیریت دانش (یعنی، ضمنی) موفق نبودند ولی باید باور داشت که فناوری، راه‌ها و روش‌ها را برای مدیریت دانش ساده‌تر کرده و در حال تکامل است و در آینده نزدیک می‌توان در به کار بردن آنها برای مدیریت دانش اطمینان کامل داشت.

مدیران سازمان‌ها باید به ارزش وجودی دانش بی‌برند و زمینه را برای تولید دانش جدید آماده سازند، یعنی با برقراری فرهنگ سازمانی مطلوب، اشتراک مساعی را در کارکنان بیشتر کنند و با استقبال از نظرات و پیشنهادها کارکنان، روحیه معرفت‌شناختی و انتقادپذیری را در سازمان تقویت کنند، چرا که دانش ضمنی فقط در صورت به اشتراک گذاشتن اطلاعات، بحث و گفت‌وگو و تشریح مساعی بروز می‌کند و بعد از آن قابل کدگذاری و استفاده خواهد بود.

حرفه‌کنابرداری نیز برای حرکت به سوی نظام‌های دانش‌مدار، باید در آموزش‌های علمی و حرفه‌ای خود بازنگری کند و برای آنکه این رشته بتواند جایگاه واقعی خود را در تبادل دانش، همانند تبادل اطلاعات در جامعه جهانی کسب کند، باید با رویکردی دانش‌مدار به آموزش‌های بنیادی خود و تربیت دانش‌ورز بپردازد.

به رقابت در این بازار جهانی ادامه داد که در کنار استفاده از اطلاعات و دانش عینی، دانش ضمنی را با تشریح مساعی، برقراری روابط عاطفی و استفاده از نظام‌های خبره باغلبه بر تمام مشکلات موجود در جهت دانش‌ورزی و خردورزی به کار گرفت، چرا که امروزه کشوری در جهان قدرتمند خواهد بود که بتواند اطلاعات موجود را به دانش تبدیل کند و از دانش تولید شده به خرد جمعی برسد. شاید بتوان ادعا کرد که منبع اصلی قدرت در جهان که اطلاعات نام گرفته است، روز به روز در حال از دست دادن جایگاه خود باشد.

نتیجه

دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و راهبردی برای سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. اگر بتوان با

حرفه‌کنابرداری نیز برای حرکت

به سوی نظام‌های دانش‌مدار،

باید در آموزش‌های علمی و

حرفه‌ای خود بازنگری کند و

برای آنکه این رشته بتواند

جایگاه واقعی خود را در

تبادل دانش، همانند تبادل

اطلاعات در جامعه جهانی کسب

کند، باید با رویکردی دانش

مدار به آموزش‌های بنیادی

خود و تربیت دانش‌ورز بپردازد.

منابع

5. Davenport, T. DeLong. "Successful knowledge Management protects" *Sloan Management Review*. Vol.39, No.2 (1998):43-54.

6. Davis, R. "What is a Knowledge Representation". *AI Magazine*, Vol.14, No.1 (1993):17-33.

7. McDermott, R. "Why In formation Technodgy inspired". *California Management Review*, Vol.41 (1999):103-17.

8. Miles, G. "Some Coceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge". *California Mangement Review*, Vol.40, No.3 (1998):281-288.

9. Vonkrogh, G. "Care in Knowledge Creation". *California Management Review*, Vol.40, No.3 (1999): 136-137.

فتاحی، رحمت‌الله. "از اطلاعات به دانش: رویکردی نو به کارکردهای کتابخانه در عصر فناوری نوین". مجموعه مقالات ششمین همایش کتابداران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (یزد: ۱۶-۱۸ بهمن ۱۳۸۱). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. ۱۳۸۱، ص ۱۵-۳۴۲.

2. Chinging Lang, Josphine. "Managerial concoms in knowledge management" *Journal of Knowledge Management*. Vol.5 (2002):93-37.

3. Blacker, F. "Knowledge, Knowledge work and organization...". *Organization Studies*, Vol.16 (1995): 1021-1046.

4. Brown, J. S. "Organizing knowledge". *California management review*. Vol.40, No.3 (1998): 90-111.

تاریخ دریافت: ۸۷۷۹