

مدیریت دانش؛ چالشها و فرصتها

● محمدعلی نعمتی*

چکیده

امروزه تمامی نظریه پردازان سازمانی اذعان دارند که جهت حضور مستمر و پایدار در عرصه رقابت جهانی، سازمان‌ها باید حول محور علم و دانش فعالیت نمایند. انفجار دانش و رشد روزافزون فناوری اطلاعات، پدیده اینترنت و مسأله جهانی شدن، از عوامل کلیدی مؤثری هستند که در راستای انتقال به جامعه‌ای مبتنی بر علم و دانش و آگاهی حرکت می‌نمایند. افزایش قابلیت‌ها و توان مهارت‌های کاری از طریق بهره‌گیری خردمندانه از فناوری اطلاعات در آینده عاملی حیاتی برای شرکتها و صنایع بشمار خواهد آمد. اینک، دانش، مهمترین پدیده‌ای است که یک شرکت می‌تواند کسب کند و آن را گسترش دهد.

مدیریت دانش، بیش از آنکه نوعی تفکر درباره چگونگی اداره یک سازمان باشد، نوعی دارایی راهبردی برای افراد و سازمانهاست. با اطمینان می‌توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه مدت، به بهره‌برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترسی و منابع موجود منجر خواهد شد؛ در حالیکه در دوره‌های بلندمدت نیز قادر است پیشرفت و توسعه سازمانی را برای آینده‌ای مطمئن تقویت نماید. مدیریت دانش به عنوان نیازی استراتژیک، برای تمامی سازمان‌ها در هزاره سوم مطرح است. هم اکنون سازمان‌ها و مؤسسات آگاه شده‌اند که مدیریت دانش، «چیزی» بیش از



دستیابی اتفاقی به دانشی یکپارچه و جامع است. مدیریت دانش را می‌توان توانایی تبدیل داده‌ها به اطلاعات و همچنین اطلاعات به دانش تعبیر نمود و مدیران باید به این امر واقف گردند که اجرای مدیریت دانش در سازمانی که با فناوری اطلاعات در تعامل است، فواید استراتژیک بی‌شماری به دنبال خواهد داشت. در این مقاله تلاش شده است با نگاهی جامع به مدیریت دانش و نقش آن در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان، به اهمیت «فرهنگ» در اجرای این الگوی استراتژیک در سازمان‌های کنونی پرداخته شود.

مقدمه

در سالهای اخیر «مدیریت دانش» به موضوعی مهم و بحث‌برانگیز در سطوح جهانی تبدیل شده است در حالیکه که این مقوله، پدیده‌ای چندان جدید نیست. در واقع مدیریت دانش از صدها سال پیش که صنعتگران و صاحبان مشاغل مختلف، تجارب حرفه‌ای خود را به فرزندان و شاگردان خویش منتقل می‌کردند، وجود داشته است. ولی در اوایل دهه ۱۹۹۰ این واژه بطور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. همزمان با تغییر وابستگی زیربنای اقتصاد صنعتی، از منابع طبیعی به سوی سرمایه‌های فکری؛ مدیران نیز ناگزیر شدند به بررسی دانش زیربنای سازمانی و چگونگی بهره‌برداری مطلوب‌تر از آن بپردازند. در همین زمان، از طریق توسعه شبکه‌های کامپیوتری و اینترنت امکان دسترسی، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی دانشهای گوناگون برای کلیه افراد به شکلی آسان‌تر و ارزان‌تر از گذشته فراهم آمد. در آن زمان سازمانها به دنبال دستیابی هر چه بیشتر به اطلاعات و دانش بودند. اما امروزه با انبوهی از اطلاعات و داده‌های گوناگون مواجهند که در بسیاری از موارد، اداره و بهره‌برداری صحیح از آنها به دشواری صورت می‌پذیرد.^۱

طی دهه ۱۹۸۰ کوچک‌سازی استراتژی مطلوب جهت کاهش هزینه‌های بالاسری و افزایش سود بود. اما این استراتژی منجر به از دست رفتن دانش سازمانی شد؛ زیرا کارکنان با ترک کار، دانشی را با خود از سازمان خارج می‌نمودند که سالها در ذهن آنها انباشته شده بود. با گذشت زمان سازمانها متوجه شدند که سالها اطلاعات و تجربه با ارزش را از دست داده‌اند و اینک مصمم بودند، خود را از تکرار این بحران مصون



دارند. هم اکنون سازمانها سعی دارند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را بدست آورند تا بتوانند آن را به راحتی با دیگران در درون سازمان تقسیم نمایند. دانش نخیره شده در سیستم، دوباره تبدیل به منبعی قابل استفاده می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان فراهم کند.

نکته قابل توجه اینکه؛ مدیریت دانش واجد فن‌آوری بسیار قوی است که جزئی جداناپذیر از آن محسوب می‌شود. امروزه ایجاد سازمانهای اثربخش بدون بکارگیری فن‌آوری اطلاعات به مثابه آن است که، به آینده پشت شود. در واقع مدیریت دانش شکل دیگری از مدیریت استراتژیک است و نیازمند بهره‌داری کامل مدیران عالی از فرصتهای ارائه شده توسط فن‌آوری اطلاعات، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. باید به این باور دست یافت که تمامی رقبا از پیش اقدام به چنین عمل نموده‌اند و این امر نیازی مبرم برای تمامی مدیران سازمانها بشمار می‌رود. از دیگر سو، در نظر گرفتن فن‌آوری اطلاعات به عنوان تنها ابزار حمایتی برای فرایندها و فعالیتهای سازمانی یک استراتژی ضعیف محسوب می‌گردد. جهت بهره‌برداری مطلوب از فرصتهای نوین ارائه شده توسط فن‌آوری اطلاعات، باید آن را به عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر از فرایندهای سازمانی در نظر بگیریم.^۲

در مدیریت دانش تأکید از سرمایه‌های مادی و کالبدی در سازمان به سرمایه‌های انسانی و دانش تغییر می‌یابد. به عبارت دیگر، فکر محوری و مردم محوری، جایگزین سرمایه محوری می‌گردد. مدیریت دانش با تفکر خلاق و انتقادی به شکل توأمان همراه است و خلاقیت و نوآوری نیز محور اصلی آن محسوب می‌شود. گاهی به اشتباه مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات همسان تلقی می‌شوند و این در حالیست که این دو یکی نیستند بلکه مدیریت اطلاعات، به طور مشخص بر داده‌ها تمرکز دارد. در صورتی که دانش در حقیقت داده‌هایی است که در زمینه‌ی معین قرار گرفته و دارای معنی و مفهوم خاص می‌باشد.

دانش

امروزه تمامی صاحب‌نظران مدیریت و نیز کارشناسان اقتصاد بر این امر تأکید می‌نمایند که دانش مهمترین منبع آینده محسوب می‌گردد. در واقع دانش در مفهوم



سازمانی چیست و چگونه باید از آن بهره‌برداری مطلوب نمود؟ دانش را می‌توان به «دانش ضمنی»^۲ و «دانش صریح» تقسیم‌بندی نمود. دانش ضمنی معمولاً در حیطه دانش شخصی و تجربی قرار می‌گیرد در حالیکه دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد. دانش صریح به خوبی قابل دسترسی، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی است. همچنین فن‌آوری اطلاعات به طور سنتی بر روی استفاده از دانش صریح متمرکز گردیده است. با این حال امروزه سازمانها دریافته‌اند که برای انجام مؤثر امور، نیازمند یکپارچه نمودن هر دو نوع دانش هستند. از این‌رو در حال ابداع روشهای نوینی به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح می‌باشند که قابل ثبت، ذخیره‌سازی و انتقال به تمامی اعضای سازمان است. در واقع هدف اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار مؤثر آن است. در این حالت سازمان به یک آزمایشگاه عقلانیت تبدیل می‌شود به عبارتی دیگر در فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، تأکید بر بهره‌گیری مستمر از شیوه‌های علمی و پژوهشی است.

در اینجا باید میان سه مفهوم «داده»، «اطلاعات» و «دانش» تمایز قائل شویم. در حقیقت تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربر می‌توان بین داده، اطلاعات و دانش تفاوت قائل شد. معمولاً داده به عنوان مواد خام و اطلاعات به عنوان مجموعه‌ای سازمان‌یافته از داده و دانش، تحت عنوان «اطلاعات دارای مفهوم» تعبیر می‌شود. ارتباط میان داده، اطلاعات و دانش، دوطرفه و برگشت‌پذیر است و تبدیل این سه مفهوم به یکدیگر، به میزان سازماندهی و تفسیر آنها بستگی دارد. به عبارت دیگر، اطلاعات در مدیریت دانش از طریق «چهارسی» به دانش قابل تبدیل می‌باشد: مقایسه اطلاعات (Comparison)، نتایج حاصل از اطلاعات (Consequence)، ارتباط اطلاعات (Connections)، گفتگو و محاوره (Conversation)^۴.

با نگرش عمیق‌تری به این موضوع، می‌توان دریافت که معمولاً دانش پایه عامل متمایزکننده داده، اطلاعات و دانش است. این مطلب یکی از مجموعه دلایلی است که در محیط متکی بر دانش، برخی مؤسسات قادرند مزیت‌های رقابتی و برتریهای اقتصادی خود را همچنان حفظ نمایند. به همین دلیل سازمانهای مبتنی بر دانش دارای رویکرد مثبتی در زمینه ابداع و اشاعه دانش و افزایش ارزش افزوده اطلاعات هستند. بنابراین



دانش را می‌توان ترکیب سازمان یافته‌ای از داده‌ها دانست که از طریق فرایندها، عملکردها و تجارب، حاصل آمده است. به عبارت دیگر، دانش معنا یا مفهومی است که از تفکر پدید آمده و بدون حضور آن اطلاعات یا داده تلقی می‌شود؛ در نتیجه تمایز میان اطلاعات و دانش بستگی تام به دیدگاه کاربران دارد.

دانش یکی از عوامل بنیادی است که کاربرد موفق آن، سازمانها را یاری می‌رساند تا خدمات یا کالاهای بدیع ارائه نمایند. سازمانهای کنونی از منابع عظیم دانش برخوردارند که این منابع بسیاری از گونه‌های متفاوت فرایندهای سازمانی، نظامهای اطلاعات مدیریتی، ارزشها، هنجارها و فرهنگها را دربرمی‌گیرد. اما در عین حال، در بیشتر زمانها این دانش کاملاً ناشناخته باقی می‌ماند؛ به عبارتی اغلب وقتها فرهنگ حاکم برفضای سازمانی، خود مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای حفظ پایگاه سازمانی و موقعیت شخصی خویش، دانسته‌های خود را سهم کرده و در اختیار دیگران بگذارند.^۵

مدیریت دانش

مدیریت دانش واژه‌ای علم‌یست که ارائه یک تعریف استاندارد از آن مشکل است. اما تعاریفی که نظریه‌پردازان از مدیریت دانش ارائه می‌نمایند ما را در شناخت هر چه بیشتر آن یاری می‌رساند.

● **کارلس آرمسترانگ**^۶؛ مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف از آن بوجود آوردن محیطی اجتماعی و فنی است که بتوان در آن محیط دانش تولید کرده و آن را با دیگران تقسیم نمود.

● **لاری پروساک**^۷؛ مدیریت دانش تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی پنهان به یک دارایی سازمانی تا همه کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند.

● **هریوت سنت آنکو**^۸؛ مدیریت دانش یعنی ایجاد نوعی ارزش از دارایی‌های پنهان سازمان؛ ما زمانی به این هدف دست می‌یابیم که برای افراد ارزش قائل شویم و تواناییهای آنها را برای تولید و جمع‌آوری و مبادله دانش افزایش دهیم.

● **توماس دوپورت**^۹؛ مدیریت دانش عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه



اطلاعات است به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.^{۱۰}

بطور کلی، می‌توان مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش تعریف نمود. ایجاد دانش به توانایی سازمانها در ارائه ایده‌ها و راه‌حلهای نوین و مفید اشاره دارد. سازمانها از طریق بازآفرینی و توسعه دانش گذشته و حال با روشهای متفاوت به خلق واقعیتها و مفاهیم جدید می‌پردازد. با این حال توصیه نمی‌گردد که سازمانها نحت هر شرایطی، تلاش نمایند تا دانش جدید بوجود آورند. روشهای متفاوتی جهت بازآزمایی تجربیات وجود دارد. برای مثال؛ هر سازمانی می‌تواند با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی، بخشی از دانش موجود را دوباره احیا نماید. یک سازمان می‌تواند با تقویت قابلیت‌های بخش تحقیق و توسعه، بررسی محیط خارجی و بکارگیری فن‌آوری خارج از سازمان پایه دانش مستحکم‌تری را ایجاد نماید.^{۱۱}

اعتبار بخشی به دانش، به گستره‌ای اشاره دارد که سازمانها قادرند بر روی دانش تأثیر گذارند و اثرات آن را بر محیط سازمانی ارزیابی نمایند؛ چرا که با گذشت زمان، بخشی از دانش گذشته نیاز به بازنگری و انطباق با واقعیت‌های کنونی دارد. اغلب، تقابل مداوم و چندوجهی میان فن‌آوری فنون و افراد برای سنجش اعتبار دانش مورد نیاز است. اعتبار بخشی به دانش؛ فرآیند سختی از کنترل، آزمون و بهبود مدام دانش پایه برای رسیدن به واقعیت‌های موجود و بالقوه را ایجاد می‌نماید. با تغییر واقعیتها، نیاز تبدیل دانش به اطلاعات و داده‌ها پیش می‌آید؛ که ممکن است در نهایت از رده خارج شود. به این دلیل که، پیشرفت در یک زمینه، اطلاعات، فرضیه‌ها، قوانین و مقررات جدیدی را ایجاد می‌سازد و بخشی از قواعد و فرضیه‌های قدیمی را از رده خارج می‌کند. بنابراین برای سازمانها، مرور، آزمون و افزایش مداوم اعتبار دانش پایه، برای رسیدن به دانش جاری ضروری است.^{۱۲}

ارائه دانش شامل، شیوه‌هایی است که از طریق آن دانش به اعضای سازمان ارائه می‌گردد. دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلفی توزیع شده، و روندهای مختلفی را دربرمی‌گیرد و در رسانه‌های مختلف چاپی و الکترونیکی نیز ذخیره می‌شود. هر یک از این شیوه‌ها، گونه‌ای متفاوتی از ارائه دانش را ایجاد می‌کند و به دلیل وجود این گونه‌های متفاوت، تجدید ساختار، و منسجم ساختن این دانش از منابع مجزا، برای اعضای



سازمان دشوار است. برای مثال؛ ممکن است در یک سازمان هر بخش داده‌های خود را به شکلی پردازش نماید که با دیگر بخشها هماهنگی نداشته باشد، چرا که یک استاندارد واحد در این زمینه وجود ندارد. اگر چه ممکن است که اعضای سازمان اطلاعات مربوط را از طریق ساماندهی داده‌ها در پایگاه‌های مختلف بیابند، اما باز هم منسجم ساختن و تعبیر اطلاعات از جهات مختلف دشوار است.

بنابراین لازم است که دانش قبل از بهره‌برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. این در حالیست که ساختار افقی، تقویت و سیاست درهای باز، جریان دانش را در میان بخشها و افراد سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیکی، بولتن و گزارشها به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به وسیله آنها، افراد قادرند تا از جنبه‌های مختلف با یکدیگر تبادل نظر نمایند. به طور کلی، دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیند سازمان بکار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی قادر نباشد، شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن تعیین نماید، در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد گردید. در حالی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مطلوب را در جای مناسب آن بکار گیرد. سازمانها در بهره‌گیری از منابع دانش مربوط به خود، راههای متفاوتی در پیش‌رو دارند. برای مثال؛ می‌توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درون سازمانی بدست آورد، استانداردهای اندازه‌گیری مناسب اتخاذ نمود، افراد را ترغیب کرد و آموزش داد تا خلاقانه تفکر کنند و درک خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمانی ارتقا دهند.^{۱۳}

مدیریت دانش به توسعه مستمر مربوط می‌شود. اکثر سازمانها طی دهه اخیر تغییرات اساسی نموده‌اند. همگرایی فن‌آوری اطلاعات و فرآیند جهانی شدن سبب می‌گردد تا نیاز به تسریع تغییرات و پیشرفتهای سازمانی احساس شود. مدیریت دانش به عنوان نوعی استراتژی، به طور همزمان بر روی مرزهای چندگانه‌ای تأثیر می‌گذارد و نیز ابزاری جهت پیشرفت کلی برنامه یک سازمان محسوب می‌گردد و از داخل سازمان قدرت ایجاد می‌نماید تا چالشهای خارجی را برطرف کند. مدیریت دانش برای بهبود مداوم همه فرآیندهای کاری مهم یک ابزار استراتژیک است. این مطلب بر این حقیقت استوار است که مدیریت دانش با مدیریت اطلاع‌رسانی مترادف نیست و باید در



سطح بسیار بالاتری از نظام سازمانی به اجرا درآید. این موضوع در گذشته نیز در زمینه خدمات مدیریت اطلاع‌رسانی مصداق داشته است.

مدیریت دانش به یادگیری چگونگی فراگیری می‌پردازد. آیا شما اکنون از خودتان پرسیده‌اید که چگونه از تجربه‌های دیگران استفاده می‌نمایید؟ لازم به ذکر است، زمانی که این مسئله برای یادگیری به سازمان می‌رسد، آموزش افراد با آموزش سازمان در تضاد خواهد بود. واضح است که بیشتر کارمندان از طریق شرکت و تعامل در فعالیتهای کاری خود تجربه کسب می‌نمایند. این نوع مشارکت و درگیری موجب تشویق و پیشرفت کارمندان می‌گردد. از طرف دیگر باید به این نکته توجه نمود که بین یادگیری فردی و سازمانی، رابطه خودکاری وجود ندارد و یک سازمان، به خودی خود، به دلیل وجود اعضای با سطح علمی بالاتر و با قدرت فراگیری عالی نسبت به دیگر سازمانها برتری ندارد. در حقیقت افراد اغلب با سطح علمی بالاتر در به اشتراک گذاشتن دانش با دیگران عکس‌العمل نشان می‌دهند. به هر حال، یادگیری سازمانی به این معنی است که دانش جدید، به صورتی به سازمان برگشت داده شود که فرآیندهای سازمانی بهبود یابند. واکنش در مقابل پیشرفتهای باید مستمر باشد و به صورتی اجرا شود که سازمان آن را به عنوان مالکیت خود تلقی نماید.

مدیریت دانش به ایجاد توان از طریق دانش می‌پردازد. آموزش تنها یک فرآیند واکنش‌پذیر نیست که از دانش و تجارب گذشته استفاده نماید، بلکه سازمانهای آموزشی واقعی تنها از طریق کارمندانی که از مهارتهای شغلی بالایی برخوردارند و همچنین کارمندانی که در حال آماده‌سازی، پیش‌بینی، تحت‌تأثیر قرار دادن و شکل دادن به فرصتهای شغلی آینده هستند، با آینده مواجه می‌شوند. از وجه تمایز ساختار سازمانهایی که براساس دانش قرار دارند، می‌توان به عرصه‌های مبادله دانش و خلاقیت و نیز ایجاد شبکه در آن سوی مرزها اشاره نمود. سازمانی که براساس چنین ساختارهایی اداره می‌شود، توانایی بیشتری در مقابله با چالش‌های پیچیده آینده خواهد داشت.

مدیریت دانش نیازمند رهبری مدرن است. شرایط لازم جهت اخذ نتایج موفقیت‌آمیز در اجرای روند مدیریت دانش آن است که مدیریت عالی، دارای انگیزه، و پیشرو در کار باشد. مدیریت دانش در پیکره سازمان نفوذ می‌کند و بر همه فرآیندها، رفتار، فرهنگ و



ارزشها تأثیر می‌گذارد و این عوامل کارمندان را در همه سطوح و قسمتهای سازمانی دربرمی‌گیرد. در سازمان همیشه این امکان که عقاید یا دیدگاههایی برضد تغییرات برانگیخته شوند وجود دارد. درواقع کارمند انعطاف‌پذیری که مایل به تغییر و تحول سازنده در ساختار کلی نظام مذکور است، باید انگیزه‌هایش برانگیخته شود و مورد تشویق قرار گیرد. در این صورت توان بالقوه وی آشکارتر گشته و مسئولیت‌پذیری او در انجام وظایف محوله افزایش می‌یابد و بدین ترتیب موجبات شناخت عمیقتر وی از کار فراهم می‌آید. تصمیمات باید در زمان معین و مقتضی اتخاذ گردد. درواقع نظامهای رسمی، چنانکه ما امروزه از آنها شناخت داریم، موقعیت و قدرت رهبر را متزلزل می‌کند. بدین ترتیب، باید نظامهای مشوق و پاداش دهنده، مورد استفاده قرار گیرند. در اینجا لازم به ذکر است که مدیریت دانش در بعد اجرایی نیازمند عوامل ذیل می‌باشد:

- درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش به عنوان یک ابزار استراتژیک؛
- وجود گروه مدیریتی قوی که نسبت به اجرای مدیریت دانش وفادار باشند؛
- ایجاد و بسط فرهنگ پذیرش تغییرات در سازمان؛
- ایجاد انگیزه (درونی و بیرونی) جهت بهبود مستمر عملکرد در کارمندان؛
- تمایل به درگیر کردن کارمندان در فرآیند کار؛
- اعتقاد به اینکه کارمندان از تواناییهای بالقوه خود بطور کامل بهره‌برداری نمی‌نمایند.

- پذیرش یک سیستم باز، براساس توجه به سهیم شدن در اطلاعات و دانش^{۱۴}.

انواع استراتژی‌ها در مدیریت دانش

صاحب‌بنظران، یک روش متداول‌شکل را برای مدیریت دانش تعقیب نمی‌نمایند، بلکه از دو استراتژی متفاوت در این زمینه بهره می‌گیرند که عبارت است از:

الف) استراتژی کدگذاری^{۱۵}: در این استراتژی که بر شیوه کامپیوتری تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز تبدیل می‌گردد، تا افراد سازمان بتوانند در زمان نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی یابند و آن را مورد استفاده قرار دهند. این روش به افراد مختلف امکان می‌دهد بدون ارتباط مستقیم با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته‌اند، اطلاعات کدگذاری شده را جستجو و



بازیافت نمایند. استراتژی کدگذاری امکان دستیابی و استفاده مجدد از دانش را افزایش می‌دهد و بدین سان موجبات رشد سازمان را فراهم می‌کند. این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده، ابزاری برای سیستم‌های اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن اعتبار، از کیفیت و سرعت بالایی نیز برخوردار باشد. در روش انتقال اطلاعات، یک سیستم مستند الکترونیکی که قادر به کدگذاری، ذخیره‌سازی و انتشار اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد بوجد می‌آید. در این استراتژی سرمایه‌گذاری‌های کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط میان افراد یا دانش کدگذاری شده است، صورت می‌پذیرد. آموزش افراد به شیوه یادگیری، از راه دور، به وسیله کامپیوتر انجام می‌پذیرد و پاداش آنها نیز، براساس نقشی که در پایگاه اطلاعاتی داشته‌اند، به آنها پرداخت می‌گردد.

ب) استراتژی شخصی سازی^{۱۶}: در این استراتژی، به جای موضوعات دانش در پایگاه اطلاعاتی، بر گفتگوی میان افراد تأکید می‌گردد. دانشی که کدگذاری نشده و یا احتمال کدگذاری آن وجود ندارد، در جلسات طوفان فکری و مکالمات فرد با فرد، بین افراد ردوبدل می‌گردد. در استراتژی شخصی سازی، متخصصان به طور دسته جمعی از طریق برگشت به مشکل و مورد توجه قرار دادن آن به منظور یافتن راه‌حل، بینش عمیقتری را نسبت به مشکل بدست می‌آورند. به طور خلاصه می‌توان گفت که در این استراتژی، دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته‌اند گره خورده‌است و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات نیز سهم می‌برند. این استراتژی قادر است با ردوبدل کردن تجربیات بین افراد، برای مشکلات مهم استراتژیک، پیشنهادات و راه‌حلهای خلاقانه‌ای که مورد تجزیه تحلیل قرار گرفته‌اند، ارائه نماید. در این استراتژی، بیشترین سرمایه‌گذاری بر روی راه‌حلهایی انجام می‌گیرد که قادر است با کمترین هزینه یک مشکل خاص را حل نمایند. در روش شخص، توسعه شبکه‌های ارتباطی برای ایجاد ارتباط بین افراد به گونه‌ای است که آنها بتوانند با یکدیگر تبادل دانش پنهان نمایند. در این شیوه افرادی به استخدام درمی‌آیند که قادر به حل مشکلات بوده و توان مقابله با شرایط ابهام‌آور را دارا باشند. آموزش آنها از طریق مکالمات فرد با فرد صورت می‌پذیرد و پاداش به افرادی تعلق می‌گیرد که قادر باشند در دانش یکدیگر سهم

اهمیت فرهنگ در مدیریت دانش

انفجار دانش و ظهور عصر اطلاعات تأثیر اعجاب‌آمیز و بی‌سابقه‌ای بر فرهنگ و جهت‌دهی آن داشته و نیاز به دانستن، بیش از هر زمان دیگری در گذشته، جنبه حیاتی به خود گرفته است. در اواخر دهه ۸۰ و آغاز دهه ۹۰ میلادی، «آلومین تافلر» با عنایت به ظهور آثار و کارکردهای کامپیوترهای شخصی و ماهواره‌ها و ارتباطات جدید در کتاب «جابجایی در قدرت» یکی از پیامدهای جامعه فراصنعتی و موج سوم را، تحول مفهومی و ساختاری در توانایی معرفی کرد، که دیگر نه در صرف ابزارهای نظامی یا حتی دلارهای اقتصادی، بلکه در نظام دانایی و اطلاعات فوران می‌کند. این تحولات ساختاری موجب دانش‌شدن زندگی^{۱۸} شده است، زندگی در ابعادی بسیار عمیقتر و گسترده‌تر از پیش به دانش و اطلاعات متکی شده است. مفهوم کسب و کار نیز بر اثر این تغییرات ساختاری، عمیقاً دگرگون شده است. کار دست در برابر کار فکری، بیش از پیش، کم‌ارزش شده و مفاهیمی همچون مدیریت دانش و کارمند دانش^{۱۹} به میان آمده است و سازمانها و جامعه نیز، الگوی سازمان یادگیرنده^{۲۰} و جامعه یادگیرنده^{۲۱} را پیش‌رو دارند. هر یک از کارکنان نه تنها باید در شغل خود، بلکه درباره شغل‌های هم‌جوار و همه فرایندهای کار و نیز مدیریت و محیط کار؛ به صورت مدام اطلاعات تازه‌ای بدست آوردند تا بتوانند در چرخه‌های کاری، حضور مؤثر داشته باشند. فرایندهای کار به بازآموزی و به هنگام‌سازی آگاهیها و مهارتها به صورت روزآمد مبتنی شده است و کارکنان، برحسب میزان نمادپردازی و کار فکری، فعالیت کیفی و خلاق و نیز به جریان انداختن و خلق دانش و فناوری، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

«هندی»، از تحولات جاری جهان به عنوان یک انقلاب کپرنیکی دیگر یاد می‌کند که در آن الگوها به صورت بنیادی در تحول است و شهروندان تنها از طریق سهم شدن در نظام دانایی و معرفت می‌توانند با این تحولات همراهی خلاق داشته باشند. چرا که منابع قدرت، ثروت و منزلت به صورت عمیقی با نظام معرفت پیوند خورده است. ارزش افزوده در سازمان‌های جدید، از طریق دانش فنی و خلاقیت، انباشته می‌شود، هندی، عوامل مؤثر در ایجاد ارزش افزوده را با معادله‌ای تحت عنوان «سه‌آی» بدین صورت بیان کرده است: هوشمندی (Intelligence)، اطلاعات (Information)، اندیشه (Idea). بدین ترتیب؛ سازمانهای جدید بر اندیشه، هوشمندی، خلق دانش و ابداع و نوآوری





مبتنی هستند و در آنها مهمترین دارایی، دارایی فکری^{۲۲} است. در این زمان، مالکیت معنوی، اهمیت روزافزون پیدا می‌کند. زندگی به صورت فزاینده‌ای، اطلاعاتی می‌شود. رایانه‌های شخصی به هم پیوسته، مجموعه‌ای از شبکه‌ها و شاهراه‌های بزرگ اطلاعاتی^{۲۳} را بوجود می‌آورند^{۲۴}.

جامعه مبتنی بر دانش با خود واقعیت مجازی را نهادینه ساخته است که بر بستر آن، جریانهای نمادین اطلاعاتی به تعامل می‌پردازند. مفهوم زمان و مکان دچار تحول مفهومی گشته است. معنا نسبت به کارکرد، برجسته‌تر شده است. صنعتگرایی به اطلاعات‌گرایی، کار سنتی به کار مبتنی بر دانش و مبادله دانش در محیط کار و مشاغل دستی به مشاغل با بار اطلاعاتی و دانشی، تحول می‌یابد.^{۲۵} در اَبَر متن شبکه‌ای، گذشته، حال و آینده به هم پیوسته است و به صورت بین‌الذنهانی، محیط فرهنگی - اطلاعاتی نمادینی فراهم آورده است. فضای جریانی متفاوت با فضای مکانیکی - فیزیکی سنتی شکل می‌گیرد. زمان و مکان به جریانهای اطلاعاتی از سرمایه، تصویر، صدا و نماد تبدیل گشته و عمیقاً مبتنی بر دانش و فن‌آوری شده است. مفهوم جامعه یادگیرنده، جایگاه و موضوعیت آموزش و دانش را در زندگی روزمره یک شهروند در ابعاد تازه‌ای مطرح ساخته است. هرکس باید الگوی آموزشی مادام‌العمری برای خود داشته باشد و باید بیاموزد که چگونه یاد بگیرد.^{۲۶}

بنابراین براساس مباحث مذکور، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به دو عامل اساسی فرهنگ و کارکنان مرتبط است. فرهنگ به عنوان قلب یک سازمان موفق دانش - پایه قرار دارد. در مدیریت دانش فرهنگ قادر است رسالت، آرمان، اهداف بلند مدت و اهداف کوتاه مدت را نمایان سازد. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که حل مسائل فرهنگی مشکل است، اما بیشترین مزایا را بدست می‌دهد. بزرگترین چالش مقابل مدیریت دانش، یک مسئله فنی نیست؛ زیرا می‌توان آن را به هر تعداد سیستم «تکنولوژی اطلاعات» حل کرد؛ بلکه چالش اصلی مسئله فرهنگ است. وظیفه دشوار تفوق بر موانع فرهنگی، بویژه احساسی است که می‌گوید اطلاعات با ارزش‌تر از آن است که تسهیم شود.^{۲۷}

مدیریت دانش، مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی در سازمان است. تأکید بر مدیریت مشارکتی، به معنای مشارکت در تفکر و سهم شدن در دانش است.



فرهنگ سازمانی که تفکر خلاق و انتقادی در آن یک ارزش حاکم تلقی می‌شود، خود عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است. ایجاد فرهنگ مناسب و بهره‌گیری از مدیریت دانش و فناوری اطلاعات موجب می‌شود که سرعت و صحت خدمات و محصولات سازمان افزایش یابد. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می‌گردند، به طور نظام‌مند تشویق و حمایت شود.^{۲۸}

پی‌نوشت‌ها:

1. T.Dvefort and BL, Prusah, "Working Knowledge:" *How Organization manage what they know*", (President and Harvard colleg, 1998), PP. 126, 147.
2. Karl, Kalseth, "Knowledge management from a business strategy PersPective", *Jornal of FIDreview*, Vol.1, No.37-41. (1999).
3. Passive Knowledge
4. T.H. Dve Fort and L. Prusak, loc.cit.
5. C. Bhatt, "Managing knowledge through PeoPle". *knowledgeand Process management: Jomal of business transformational*, Vol.5, No 3, (1998), PP.G5 - 71.
6. Charles Armstrong
7. Larry Prusak
8. Herbert Saintongo
9. Thomas H.Daveport
10. Dve Fort and Prusak, loc.cit.
11. G. Bhatt, "A reason based Perspective of developing organizational capabilities For business transformation", *Knowledge and Process management*, Vol.7, No.2, (2000). PP.19 - 2
12. *Ibid*, "organizing knowledge in the knowledge develoPment cycle", *Jornal of knowledge management*. Vol.1, (2000), PP.15 - 26
13. *Ibid*.
14. Karl, kalseth, loc.cit.
15. Codification Strtegy
16. Personalization Strategy
17. R. Callan. "what is your strategy for knowledge management". *Harvard Business Review*, Vol.68. No3, PP. 79 - 93
18. Knowledge based life
19. Knowledge Worker



20. Learning Organization

21. Learning Society

22. Intellectual property

23. Information highways

۲۴. چ. هندی، عصر سنت گریزی (مدیریت و سازمان در قرن بیست و یکم)، ترجمه عباس مخبر، (تهران: نشر طرح نو، ۱۳۷۵).

۲۵. م - کاستلن، عصر اطلاعات؛ ظهور جامعه شبکه‌ای، ترجمه احمد علیقلیان و همکاران، (تهران: نشر طرح نو، ۱۳۸۰).

26. Brown, the right to learning, (Rat ledge: Newyork, 2001), PP. 96-108.

27. s. fuller, *knowledge management foundations*, (Butterworth Heinemann, Boston), (2001), PP. 49 - 61

28. D. snowden, the *social Ecology of knowledge mangement*, C. in Despres, D. Chauvel(Eds), *knowledge Horizons*, (Butter worth Heinemann,Boston),(2000),PP. 237 - 265



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی