**نام مقاله: مديريت دانش، عاملي راهبردي براي توسعة سازماني**

**نام نشريه: فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني (اين نشريه در www.isc.gov.ir نمايه مي شود)**

**شماره نشريه: 24 \_ شماره چهارم ، جلد 6**

**پديدآور: دكتر محمدرضا داورپناه**

**مترجم:**

**چكيده**

**دانش منبعي ارزشمند براي توانمندساختن سازمان‌ها در جهت نوآوري و رقابت است. اين دانش در ميان كاركنان و همچنين از طريق حس همجوشي ميان آنان به وجود مي‌آيد. فرايند مديريت دانش شامل خلق دانش، ارزشيابي دانش، ارائة دانش، توزيع دانش، و كاربرد دانش است. براي تبديل دانش به يك كالاي سرمايه‌اي، سازمان‌ها ‌بايد در جهت ايجاد تعادل ميان فعاليت‌هاي مديريت دانش بكوشند. ولي موانع متعددي برسرراه خلق و به‌كارگيري دانش در سازمان‌ها وجود دارد. وظيفة مديريت دانش آن است كه اين موانع را شناسايي، و براي برطرف‌كردن آن‌ها چاره‌انديشي كند.**

**كليدواژه‌ها: مديريت دانش، دانش‌آفريني، توسعة سازماني**

**مقدمه**

**ظهور سازمان‌هاي اجتماعي اعم از دولتي و خصوصي و گسترش روزافزون آن‌ها يكي از خصيصه‌هاي بارز تمدن بشري است. برمبناي عوامل گوناگون مكاني و زماني و ويژگي‌ها و نيازهاي خاص هر جامعه، هر روز بر تكامل و توسعة اين سازمان‌ها افزوده مي‌شود. بديهي است هر سازمان اجتماعي براي نيل به اهدافي طراحي شده و با توجه به ساختارش نيازمند نوعي مديريت است. البته بايد توجه داشت كه شيوة رهبري و مديريت در هر تمدن بستگي به ساخت فرهنگي آن تمدن دارد. مديريت، فرايند به‌كارگيري مؤثر و كارآمد منابع مادي و انساني در برنامه‌ريزي، سازماندهي، بسيج منابع و امكانات، هدايت و كنترل است كه براي دستيابي به اهداف سازماني و براساس نظام ارزشي مورد قبول، صورت مي‌گيرد (رضائيان، 1369). هر مديري كه وظايفش (مانند سازماندهي، برنامه‌ريزي، كنترل و ارزيابي) را انجام مي‌دهد، درواقع تصميم‌گيري مي‌كند و هر تصميم او بناچار بايد متكي بر اطلاعات و دانش[1] باشد. دانش يكي از منابع اصلي و باارزش مديران يك سازمان مي‌باشد. منابع انساني، مواد اوليه يا امور مالي در روند توليد داراي نقش و ارزش خاصي هستند، ولي دانش داراي ارزش ويژه‌اي است. هرچه حجم و پيچيدگي عمليات وسيع‌تر شود، دانش اهميت بيشتري پيدا مي‌كند. اگر دانش را نيز يك منبع به‌شمار آوريم پس مانند ديگر منابع نياز به اداره شدن دارد.**

**«لارنس پروساك»[2] (در «تاونلي»، 1380) معتقد است شش الزام محيطي، سازمان‌ها را به سوي توجه به دانش مي‌كشاند. نخست آن‌كه جهان به سرعت در حال تغيير است، كه اين امر به معناي زوال سريع دانش و نياز به خلق هرچه سريع‌تر دانش جديد مي‌باشد. دانش بايد آگاهانه مديريت شود و اگر كارمندان به سرعت بياموزند، سازمان خواهد توانست در وضعيت رقابتي به حيات خود ادامه دهد. دوم آن‌كه، در توليدات هوشمند مانند توليدات شركت‌هاي نرم‌افزاري، دانش به عنوان بخشي از توليد ارائه مي‌شود. چنين اطلاعاتي اگر قرار باشد ارزش توليدي بيابد، بايد روزآمد باشد. سوم آن‌كه، جهاني‌شدن موجب ايجاد نظام‌هاي توليدي توزيعي مي‌گردد. بر اين اساس هرچه اتكاي سازمان بر اطلاعات خارج از سازمان بيشتر باشد، تلاش بيشتري در جهت تأمين دسترسي‌هاي موردنياز به دانش و اشاعة آن بايد انجام گيرد. چهارم آن‌كه، تغيير و تحول در سراسر سازمان در حال افزايش است. دانش و تجربة شغلي افراد طي دوره‌اي شكل مي‌گيرد، اما امروزه در سازمان‌‌ها مشاغل تغيير مي‌يابند و افراد مكرراً در شغل‌ها جابه‌جا مي‌شوند. همچنان‌كه سرعت تغيير افزايش مي‌يابد و افراد هم مكرراً شغل‌هايشان را تغيير مي‌دهند، اطلاعات و دانش هم كه معمولاً در شخص و فرايند خاصي متمركز بود، به‌طور روزافزوني به وسيلة گروه‌هاي چندكاره[3]‌ ـ در حالي‌كه سريعاً خود را با نظام‌ها و محيط‌هاي متغير هماهنگ مي‌كنندـ و در فاصله‌هاي زماني محدود ارائه مي‌شود. تغيير، توصية امروز است. افزايش تغيير و اطلاعات سازماني، نياز فراوان به مديريت دانش براي دستيابي به اثربخشي را موجب شده است. پنجم آن كه، براي انجام مؤثرتر فعاليت‌‌هاي مجازي، به دانش ذهني بيشتري نياز است. ششم آن كه دانش، توليدكنندة دانش جديد است. همزمان با بصيرتر و تعاملي‌تر شدن نظام‌ها، فرصت‌هاي جديدي نيز براي استفاده از دانش جديد به‌طور كنشگرايانه به وجود مي‌آيد.**

**دانش سازماني، دارايي راهبردي**

**دانش، مخلوط سيالي از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات موجود، و نگرش‌هاي كارشناسي و نظام‌يافته است كه چارچوبي براي ارزشيابي و به‌كارگيري تجارب و اطلاعات جديد به دست مي‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود مي‌آيد و به كار مي‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارك و ذخائر دانش، بلكه در رويه‌هاي‌‌كاري، فرايندهاي سازماني، اعمال و هنجارها تجلي مي‌يابد. عملكرد و فعاليت سازمان‌ها به ميزان زيادي به توليد اطلاعات منتهي مي‌شود. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محيط پيرامون خود، اطلاعات را جذب و آن‌ها را به دانش تبديل مي‌كنند. سپس اين دانش را با تجارب، ارزش‌ها و مقررات داخلي خود درهم‌مي‌آميزند تا به اين ترتيب، مبنايي براي اقدامات خود به دست آورند. سازمان بدون دانش نمي‌تواند خود را سامان دهد و به عنوان نظامي زنده و پويا به حيات خود ادامه دهد. سازمان‌ها به يقين، در پي كسب دانش و استفاده از آن بوده‌اند. مديراني كه تصميم‌گيري‌هاي سخت انجام مي‌‌دهند، بيشتر به دنبال افراد باتجربه هستند تا به جاي جستجو براي يافتن اطلاعات در پايگاه‌هاي اطلاعاتي، دانش خود را مرتباً در معرض تصميم‌گيري قرار دهند. براساس مطالعات انجام‌شده، مديران دو سوم اطلاعات و دانش خود را از طريق مراجعه به نوشته‌ها و مدارك به دست مي‌آورند («داونپورت»، 1379). اكثر كاركنان سازمان‌ها در صورت نياز به نظر كارشناسي در موضوعي خاص، با معدود كساني مشورت مي‌كنند كه از تجربه و دانش كافي برخوردارند. دانش، سازمان‌ها را به‌حركت درمي‌آورد و به پيش مي‌راند و يكي از عوامل مهم در توانمندسازي سازمان‌ها براي رقابت در عرصة اقتصاد جديد جهاني است. امروزه سازمان‌ها نياز مبرمي به افزايش كيفيت، ارزش، خدمات، و سرعت دارند تا بتوانند در بازار عرض‌اندام كنند و اين جريان در آينده اهميت بيشتري خواهد يافت. دانش را مي‌توان بزرگترين مزيت رقابتي سازماني در عرصة اقتصاد جهاني به شمار آورد. دانش و متعلقات ناملموس آن نه‌تنها به‌طور فزاينده باعث تحرك كسب و كارها شده، بلكه به عنوان كل يا بخشي از توليدات شركت‌هاي عرضه‌كننده به شمار مي‌آيند. شركت‌هاي نرم‌افزاري، محصولاتي را عرضه مي‌كنند كه عملاً نوعي تفكر، و نوعي دارايي فكري است كه در قالب علائم يا كدهاي توليدات و خدمات، متجلي مي‌شود. اين تغييرات و فشارها دانش را به امري حياتي براي ادامة حيات سازمان‌ها تبديل كرده‌اند. عوامل ناملموسي كه باعث رشد و افزايش ارزش كالاها و خدمات مي‌شوند، مبتني بر دانش هستند؛ دانش فني، طراحي كالا، نوع عرضه، درك مشتري، ابداعات و خلاقيت‌هاي شخصي، از جمله عوامل دانش‌‌مدار و ارزش‌آفرين‌اند. توانمندي‌هاي دانش (مثل سرعت، پيچيدگي، حس تاريخي، قضاوت و انعطاف‌پذيري) دقيقاً ابزار موردنياز براي حضور موفق در يك اقتصاد جهاني رقابتي و روبه‌گسترش هستند. دانش چيز جديدي نيست، اما پذيرش آشكار آن به عنوان سرمايه، دركي جديد است. امروزه نياز به بهره‌برداري هرچه بيشتر از دانش در سازمان‌ها براي نيل به ارزش‌هاي بالاتر، اهميت بيشتري در مقايسه با سال‌هاي قبل يافته است. دانش سازماني داراي ويژگي‌ راهبردي است. كاركنان ماهر و فرهنگ سازماني، از مشخصه‌ها و جلوه‌هاي اين منبع راهبردي سازمان‌ها هستند.**

**از نظر «بولينگر» و «اسميت»[4] دانش در صورتي امتياز راهبردي محسوب مي‌شود كه داراي چهار ويژگي زير باشد:**

**1. بي‌مانندي يا بي‌نظيري: درون سازمان، هر فردي برپاية تفسير و برداشت شخصي از اطلاعات، دانش را به اشتراك مي‌گذارد. تفسيرهاي گروهي و دروني‌سازي دانش به همكاري تمامي اعضاي گروه بستگي دارد. علاوه بر اين دانش سازماني، برمبناي پيشينه، تجارب و مهارت‌هاي انحصاري گردآمدة خود سازمان در طول زمان شكل مي‌گيرد. بنابراين، دو گروه يا دو سازمان به يك شيوة واحد انديشه و عمل نمي‌كنند.**

**2. نادر و كمياب بودن: دانش سازماني حاصل مهارت‌ها، آگاهي‌ها و روش‌هاي كاري كاركنان است. عملكرد كاركنان مبتني بر دانش آنان است و اين دانش برپاية دانش ويژة قبلي سازمان كه انحصاري و نادر است، ايجاد مي‌شود.**

**3. ارزشمند بودن: دانش سازماني جديد باعث بهبود توليدات، فرايندها، فناوري‌ها يا خدمات مي‌شود و سازمان‌ها را براي رقابت و پويايي توانمند مي‌سازد.**

**4. غيرقابل جايگزين بودن: همياري گروه‌هاي خاص تكرارپذير نيست. بنابراين هر گروهي شايستگي‌هاي متمايزي را نمايندگي مي‌كند كه غيرقابل جايگزين است.**

**انواع دانش سازماني**

**«راب كراس»[5] و «لويد برد»[6] پنج نوع دانش را در سازمان‌ها شناسايي كرده‌اند. اين دانش ضمني[7] و آشكار[8] از طريق تجارب روزمره در هر شغلي به دست مي‌آيد و در بيشتر مواقع از طريق ميانكنش‌هاي اجتماعي با ديگر كاركنان اشاعه مي‌يابد. نوع دوم دانش سازماني، دانش ضمني و آشكاري است كه در گروه‌هاي كاري اشاعه مي‌يابد. اين دانش توسط افراد، از طريق خدمات يا بازسازي يك گروه كاري در معرض تغيير قرار مي‌گيرد. در نوع سوم، سازمان‌ها مي‌توانند از دانش آشكاري كه براي دسترس‌پذيري، نظم يافته و مستند شده، براي ايجاد مخازن دانش[9] بهره ببرند. اين مخازن اغلب انباره‌هاي داده[10] يا مراكز داده[11] ناميده مي‌شوند كه از برخي جهات به كتابخانه و آرشيو شباهت دارند. فرايندهاي سازماني، نوع چهارم دانش سازماني محسوب مي‌شوند؛ شيوه‌اي كه يك كار، سازمان مي‌يابد و انجام مي‌شود، مقدار زيادي دانش در خود دارد. نوع آخر، دانش جاي گرفته در توليدات و خدمات است. دانش سازماني را با توجه به ميزان مركزيت آن براي سازمان و قابليت پذيرش آن براي كارمندان مي‌توان به دو گروه تقسيم كرد: دانش هسته[12] از سازه‌هايي به دست مي‌آيد كه مسائل كلي را در سازمان بطور گسترده‌اي ايجاد مي‌كنند؛ دانش فرعي[13]، با ارائة عناصر فرعي از دانش هسته پشتيباني مي‌كند و نيازي به درك و اجماع گسترده ندارد («تاونلي»، 1380).**

**مديريت دانش**

**مديريت دانش يك حوزة بين‌ـ‌ ‌‌رشته‌اي و در حال ظهور است كه مبتني بر رشته‌هاي روانشناسي سازماني،كتابداري و اطلاع‌رساني، اقتصاد، و علوم رايانه است. اين رشته، دانش مربوط به اهداف سازمان و همچنين دانش مربوط به توليدات، مشتريان، رقابت‌ها و فرايندها و سپس اشاعة آن دانش در بين افراد مناسب در كل سازمان را دربرمي‌گيرد. افزون بر اين، دانش درصدد حمايت از گروه‌هاي كاري براي خلق و استفاده از دانش مي‌باشد («تاونلي»، 1380). مديريت دانش را فرايند خلق، ارزيابي، ارائه، توزيع و كاربرد دانش دانسته‌اند.[14] با تكيه بر اين فعاليت‌ها سازمان امكان يادگيري، پاسخ‌دادن، يا بازآموزي را،كه معمولاً براي ايجاد، نگهداري، احيا و توسعة قابليت‌هاي اصلي سازمان مورد نيازند، مي‌يابد.**

**خلق دانش**

**همة سازمان‌ها در قالب عملكردها و فعاليت‌‌هاي سازماني، دانش را خلق و از آن استفاده مي‌كنند. دانش،‌آفريني آگاهانه است، يعني از طريق فعاليت‌هاي مشخصي انجام مي‌شود. خلق دانش به توانايي سازمان در بسط ايده‌ها و راه‌حل‌هاي نوين و مفيد اشاره دارد. سازمان با توسعه و تجديد ساختار دانش قبلي و كنوني و از طريق روش‌هاي مختلف به خلق واقعيت‌ها و معناهاي جديد مي‌پردازد. ايجاد دانش روندي است كه در آن انگيزه، الهام (فكر نو)، تجربه، و فرصت‌شناسي نقش مهمي دارند. ميزان نو بودن دانش بستگي به اين دارد كه اين دانش تا چه حد به‌طور اثربخش به حل مسائل كمك ‌كند و منجر به نوآوري در بازار موجود شود.**

**با اين حال توصيه نمي‌شود كه سازمان‌ها بكوشند در هر شرايطي، دانش جديد ايجاد كنند. روش‌هاي مختلفي هستند كه با آن‌ها مي‌توان تجارب قبلي را در قالبي نو، دوباره آزمود. سازمان مي‌تواند با استفاده از راهبرد تقليد، تكرار و جايگزيني، پاره‌هاي دانش موجود را دوباره پيكربندي و بازتركيب كند. در برخي موارد سازمان مي‌تواند با تكيه بر توانايي‌هاي درون‌سازماني و محدودسازي موانع، قابليت خود را توسعه بخشد. يك مؤسسه مي‌تواند با تقويت قابليت‌هاي بخش تحقيق و توسعه از طريق بررسي و نظارت بر محيط خارجي و با به‌كارگيري فناوري خارج از سازمان، درك روشن‌تري از پايگاه معرفتي سازمان پيدا كند.**

**ارزشيابي دانش**

**منظور از ارزشيابي، تعيين ميزان اثربخشي دانش بر محيط سازماني موجود است، زيرا با گذشت زمان، بخشي از دانش گذشته نيازمند بازنگري و انطباق با شرايط و واقعيت‌هاي كنوني مي‌شود. براي سنجش اعتبار دانش غالباً تقابل ميان فناوري، فنون و افراد ضروري است. هنگامي‌كه سازماني مجموعه‌اي از فناوري‌ها و ابزارهاي جديد را به‌كار مي‌گيرد، ممكن است مجبور شود كاركنان خود را آموزش دهد تا بتواند از طريق ارزشيابي، به سرعت به واقعيت‌هاي رقابتي جديد برسد.**

**از آنجا كه براي ارزشيابي دانش، ابزار قابل اعتمادي وجود ندارد، مشخص‌كردن ارزش دانش مستلزم حدس و گمان مي‌باشد و امري كاملاً ذهني است. تاكنون تمام تلاش‌هايي كه براي ساختن ابزارهايي به منظور سنجش عيني دانش شده، ناكافي و بي‌نتيجه بوده‌اند. تلاش براي اندازه‌گيري ارزش دانش، حداقل نشان‌دهندة آن است كه دانش، نوعي سرمايه و دارايي تلقي مي‌شود و در عين حال اندازه‌گيري كم‍ّي آن، كاري دشوار است.**

**اعتباريابي دانش شامل نظارت، سنجش و پالايش مداوم پايگاه معرفتي به منظور مناسب‌سازي آن با واقعيت‌هاي موجود و بالقوه مي‌باشد. با تغيير واقعيت‌ها، اين نياز پيش مي‌آيد كه پاره‌اي از «دانش» به «اطلاعات» و «داده» تبديل گردد ـ كه ممكن است درنهايت از رده خارج شود. علت آن است كه توسعة يك رشته ممكن است اطلاعات، قوانين و نظريه‌هاي جديدي را به بار آورد و بخشي از قوانين و نظريه‌هاي قديمي نيز رواج خود را از دست بدهند. بنابراين براي سازمان‌ها بررسي، آزمودن و اعتباريابي مداوم پايگاه معرفتي به منظور همگام شدن با آخرين دانش حاصل در رشته و حذف دانش كهنه اهميت مي‌يابد. بي‌شك دانش مطلق، مفهومي عالي براي شكل‌دهي كارآمدي سازمان است. كارآمدي و توانمندي را نمي‌توان به راحتي تقليد كرد، مگر اين‌كه با زمينه‌هاي مربوط پيوند بخورند.**

**ارائة دانش**

**دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارك و ذخاير دانش، بلكه در رويه‌هاي‌كاري، فرايندهاي سازماني، اعمال و هنجارها متجلي مي‌شود. ارائة دانش حاكي از شيوه‌هايي است كه دانش از آن طريق به اعضاي سازمان عرضه مي‌شود. به طور كلي هر سازماني مي‌تواند رويه‌هاي متفاوتي براي پيكربندي پايگاه معرفتي خود به كار گيرد. با اين وجود، دانش سازماني در موقعيت‌هاي مختلف پراكنده مي‌باشد، رويه‌هاي مختلفي را دربردارد، و به شكل‌هاي گوناگون چاپي و الكترونيكي ذخيره شده است؛ از اين‌رو براي ارائة آن شيوه‌هاي متفاوتي وجود دارند. بنابراين با توجه به اين گوناگوني، تجديد ساختار و منسجم‌ساختن اين دانش از منابع مجزا براي اعضاي سازمان دشوار است. ممكن است در درون يك سازمان، هر بخش داده‌هاي خود را به شكلي متفاوت از ديگر بخش‌ها پردازش كند و استانداردي واحد براي هماهنگي ميان بخش‌ها وجود نداشته باشد. اگرچه اعضاي سازمان مي‌توانند پاره‌هاي اطلاعاتي را از پايگاه‌هاي جداگانه بازيابي‌كنند، اما باز هم تلفيق و تفسير اطلاعات از ابعاد مختلف دشوار است.**

**اعضاي سازمان برمبناي مجموعه‌‌اي از شيوه‌ها و سبك‌ها كار مي‌كنند. اگر لازم باشد كه كاركنان سازمان شيوة كاري خاصي را بياموزند، تأخير در تلفيق و دروني‌سازي اين دانش جديد امري طبيعي است. بنابراين سازمان ممكن است از برنامه‌ريزي يا الگوهاي يكساني براي ارائة داده‌ها، اطلاعات و دانش استفاده كند.**

**توزيع دانش**

**لازم است كه دانش در سطح كل سازمان توزيع و به اشتراك گذارده شود. ساختار سازماني سنتي كه مبتني بر دستور و كنترل مي‌باشد تعامل بين فناوري، فنون و افراد را محدود مي‌سازد و بنابراين فرصت‌هاي توزيع دانش را كاهش مي‌دهد. همچنين توزيع دانش از طريق نظارت و كانال‌هاي ازپيش‌تعيين‌شده، تعامل‌ها را كاهش مي‌دهد و درنتيجه از ميزان روايي دانش انتقال‌يافته مي‌كاهد. از طرف ديگر، ساختار افقي سازماني و سياست‌ درهاي باز، جريان دانش را در ميان بخش‌ها و افراد سرعت مي‌بخشد. استفاده از پست الكترونيكي، شبكة داخلي، بولتن و گروه خبري مي‌تواند به توزيع بهتر دانش در درون سازمان كمك كند و افراد بدان وسيله مي‌توانند با يكديگر تعامل داشته باشند. علاوه بر شبكه‌هاي رسمي، دانش ممكن است از طريق شبكه‌هاي غيررسمي و خودسامان‌يافته در سازمان‌ها كه به مرور نظام‌مندتر مي‌شوند به وجود آيد. محفل‌هاي علمي (متشكل از افراد مطلع كه به دليل علاقه‌هاي مشترك گردهم مي‌آيند) معمولاً از طريق گفت‌و‌گوهاي رودررو، تلفني، يا از طريق پست‌هاي الكترونيكي و شبكه‌هاي ارتباطي، با يكديگر ارتباط برقرار مي‌سازند تا با تسهيم تخصص‌هاي خود، مشكل يكديگر را حل كنند. وقتي اين‌گونه شبكه‌ها به تسهيم دانش مشترك مي‌پردازند امكان ايجاد ارتباطات مشترك و كارساز فراهم مي‌آيد و گفت‌و‌گوهاي مداوم آن‌ها غالباً به خلق دانش جديد در سازمان منجر مي‌شود. اگرچه رمزگذاري اين فرايند مشكل است، اما خود فرايند مي‌تواند به افزايش دانش كلي سازمان بينجامد.**

**كاربرد دانش**

**منظور از كاربرد دانش، فعال‌سازي و مربوط‌سازي دانش در ايجاد ارزش‌هاي سازماني است. دانش سازماني بايد در توليدات، فرايندها و خدمات سازمان به‌كارگرفته شود. اگر سازمان نتواند دانش صحيح را در محل مناسب آن به‌كارگيرد نمي‌تواند در موقعيت‌هاي رقابتي، موفقيت لازم را كسب كند. از آنجا كه نوآوري و خلاقيت راه پيروزي در جهان امروز است، سازمان چاره‌اي ندارد مگر اين‌كه دانش مناسب را در محل مناسب به‌كارگيرد.**

**راه‌هاي مختلفي براي به‌كارگيري دانش وجود دارد. مثلاً مي‌‌توان دانش موجود را از محتواهاي مختلف دروني به دست آورد، استانداردهاي اندازه‌گيري مناسب اتخاذ كرد، يا افراد را ترغيب كرد و آموزش داد تا بهتر فكر كنند و خلاقيت لازم را به دست آورند و از اين شيوه براي ارتقاي عملكردهاي خود و بهبود خدمات سازمان سود بجويند.**

**انتقال دانش**

**انتقال دانش عمدتاً يك فعاليت انساني است. انسان‌ها دائماً در جستجوي دانش‌اند، زيرا انتظار دارند كه اين‌كار، باعث موفقيت آنان شود. دانش، پرطرفدارترين داروي مجهولات و ابهامات است. دانش، تند يا كند و مفيد يا مضر، در هرحال از درون همة سازمان‌ها عبور مي‌كند. دانش، مبادله، خريداري، معاوضه، يافته يا خلق مي‌شود و براي انجام امور مختلف به‌كار مي‌رود. دانش سازماني بر خلاف دانش فردي، پويا است و به وسيلة نيروهاي مختلف جابه‌جا مي‌شود. براي حركت روان‌تر و استفادة بهينه از دانش ‌بايد نيروهاي محرك آن را بهتر شناخت.**

**انتقال دانش، مستلزم برداشتن دو گام است: ارسال، فرستادن يا عرضة دانش به گيرنده‌اي بالقوه، و جذب آن توسط شخص يا گروه گيرنده. دانش اگر جذب نشود، انتقالي رخ نمي‌دهد؛ صرف دردسترس‌بودن دانش به معناي انتقال آن نيست. دسترسي به دانش امري بسيار مهم است، ولي به‌هيچ‌وجه بهره‌گيري و استفاده از آن را تضمين نمي‌كند. منظور از انتقال دانش، افزايش توانايي سازمان در انجام كارها و درنهايت بالابردن ارزش آن است. فقط ايجاد تغيير در رفتار مي‌تواند گوياي انتقال مؤثر دانش باشد. دانش اوليه منجر به پيدايش فكرهايي جديد مي‌شود و اين فكرها به پديدآمدن رفتاري متفاوت مي‌انجامد («داونپورت»، 1379). بنابراين سازمان بايد اصول مديريت دانش (جدول شماره‌1) را در جهت تغيير رفتار سازماني مورد توجه قرار دهد. تنها با تغيير فلسفة سازماني است كه هر سازماني مي‌تواند به تدريج الگوي تقابل ميان اجزاي سازمان خود را تغيير دهد.**

**جدول 1. اصول مديريت دانش**

**ـ ذهن انسان‌ها محمل ظهور دانش و جايگاه آن است.**

**ـ تسهيم دانش مستلزم اعتماد متقابل است.**

**ـ فناوري، زمينه‌ساز رفتار علمي نوين است.**

**ـ به تسهيم دانش بايد ارج نهاد و براي آن پاداشي شايسته درنظر گرفت.**

**ـ حمايت مديريت و تخصيص منابع لازم، امري ضروري است.**

**ـ اجراي برنامة دانش بايد با برنامه‌اي آزمايشي شروع شود.**

**ـ ارزشيابي برنامه‌هاي دانش، مستلزم وجود معيارهاي كم‍ّي و كيفي مشخص مي‌باشد.**

**ـ دانش، ماهيتي خلاق دارد و بروز و بسط آن از راه‌هاي غيررسمي بايد تشويق شود.**

**فرهنگ انتقال دانش**

**مديريت دانش بر جنبه‌هاي انساني دانش تأكيد مي‌كند. دانش در مغز انسان خلق مي‌شود و شرايط مناسب سازماني، فقط افراد را به اشاعة آن ترغيب مي‌كند. مديريت دانش بيشتر در جوامع آموزشي‌كه نگاه و عملكرد اشتراكي و روابط هم‌سو دارند و احساس جامعه نيز ويژگي‌هاي همدلي و اعتماد را دارا مي‌باشد، مؤثر خواهد بود («تاونلي»، 1380). براي هدايت دانش فردي در جهت اهداف سازماني بايد محيطي براي اشتراك، انتقال و تقابل دانش درميان اعضا به وجود آورد. سازمان بايد به اين اشتراكات، شكلي منطقي ببخشد. براي بسط دانش جمعي، سازمان بايد در جهت توسعة تعامل‌هاي منطقي ميان جامعة فعال خود، تلاش‌كند. مديريت دانش بايد با تقويت فرهنگ همكاري و تغيير رويه‌هاي كاري، امكان اشتراك اطلاعات را فراهم آورد.**

**در محيطي پويا، سازمان‌ها با يك سلسله مسائل ناخواسته و موقعيت‌هاي پيش‌بيني‌نشده روبه‌رو هستند كه كنترل آن‌ها توسط فرد در سازمان دشوار است. با گذشت زمان، دانش سازماني پيچيده‌تر مي‌شود. ولي با به‌كارگيري الگوهاي تقابل ميان افراد و فناوري و با ارتقاي فرهنگ سازماني مي‌توان با شرايط دشوار مقابله كرد. اين تعامل را مي‌توان نوعي اجماع ناميد، به اين معنا كه كارهاي پيچيدة سازمان توسط يك فرد انجام نمي‌شود، بلكه فناوري‌ها، افراد و تعامل‌هايي لازم است تا اين كارهاي دشوار به نتيجه برسند. بنابراين يكي از وظايف دشوار مديريت، ايجاد همكاري ميان گروه‌هاي مختلف در زمينة تبادل و اشتراك اطلاعات مي‌باشد. اما عوامل فرهنگي زيادي از انتقال دانش جلوگيري مي‌كنند. اين موانع يا از سرعت انتقال دانش مي‌كاهند يا به‌كلي مانع از انتقال آن مي‌شوند و در پاره‌اي موارد دانشي را كه در يك سازمان براي يافتن جايگاه استقرار خود در حركت است، تضعيف مي‌كنند.**

**براساس نظر «بولينگر»[15] مهم‌ترين اين موانع از ديدگاه سازماني، گروهي و فردي به شرح زير دسته‌بندي شده‌اند:**

**ديدگاه سازماني**

 **ـ زمان‌بر، كاربر و هزينه‌بر بودن ايجاد پايگاه معرفتي؛**

 **ـ مشغلة كاري افراد و تحميل كار اضافي از سوي مديريت دانش؛**

 **ـ محدوديت‌هاي فناورانه نظام‌هاي پايگاه دانش (فناوري، زمينه‌ساز رفتار علمي نوين است)؛**

 **ـ دشواري در پيگيري و تداوم پروژه‌هاي تيمي موقت؛**

 **ـ دشواري در بيرون آوري اطلاعات از موقعيت‌ها يا بافت سازماني؛**

 **ـ حجم زياد اطلاعات؛**

 **ـ عدم مشاهدة اثربخشي در نظام از سوي كاركنان؛**

 **ـ دشواري رمزگذاري دانش ضمني؛**

 **ـ فزوني واژگان حرفه‌اي؛**

 **ـ وجود نظارت ضمني در مديريت دانش؛**

 **ـ لزوم توجيه قوي و مثبت براي وجود نظارت؛**

 **ـ احتمال ارسال پيام‌هاي نادرست از سوي مدير اطلاعاتي.**

**ديدگاه گروهي**

 **ـ پاداش براي تلاش فردي، احتكار دانش را ترغيب مي‌كند؛**

 **ـ ترس از انتقاد و اتهام از سوي همكاران و مديران؛**

 **ـ حرمت نگذاشتن به كار حرفه‌اي، تلاش‌ها را معكوس مي‌كند و موجب سلب اعتماد مي‌شود؛**

 **ـ فرايند مستندسازي كار تيمي، مستلزم كار اضافي است.**

**ديدگاه فردي**

 **ـ بي‌ميلي به اشتراك اطلاعات؛**

 **ـ دانش، منبع قدرت و پيشرفت يا پاداش/ مجازات است؛**

 **ـ رقابت ميان حرفه‌مندان؛**

 **ـ دريافت پاداش براي دانش كاربردي؛**

 **ـ حس ارزشمندي و منزلت ناشي از مهارت؛**

 **ـ ترس ازدست‌دادن اعتبار فردي در صورت ارائة دانش.**

**عامل اصلي در موفقيت هر نوع طرح انتقال دانش، پديد آوردن زباني مشترك بين همكاران است. آدم‌هايي‌كه بدون مفاهمه و برخورداري از زبان مشترك سعي در تسهيم دانش خود دارند، حتي نمي‌توانند به يكديگر اعتماد كنند. انسان‌ها اگر به همزباني نرسند نمي‌توانند در دانش يكديگر سهيم شوند. افراد داراي فرهنگ كاري مشترك، در مقايسه با كساني كه از اين مزيت بي‌بهره‌اند، بهتر مي‌توانند با هم ارتباط برقرار كنند و راحت‌تر به مبادلة دانش بپردازند. دانش ممكن است بوسيلة شبكه‌هاي غيررسمي و خودسامان‌يافته در سازمان‌ها ـ كه به مرور نظام‌مندتر مي‌شوند ـ به وجود آيد. غالباً استفادة مؤثر از شبكه‌هاي غيررسمي در سازمان،‌كليد تغيير محسوب مي‌شود. «ديويد كراكهارت» و «جفري آر. هانسون» (در: تاونلي، 1380) سه نوع شبكة غيررسمي را كه مي‌توان براي انجام تغيير به كار گرفت شناسايي كرده‌اند: «شبكة صلاحديد»[16] بازيگران راهنمايي‌كننده‌اي را كه ديگران به آن‌ها وابسته‌اند شناسايي مي‌كند؛ «شبكة اتكا»[17] روابط به‌كارگرفته‌شده براي ترفندهاي سياسي و پشتيباني بحران‌ها را شناسايي مي‌كند؛ «شبكة ارتباطات»[18] الگوهاي ارتباطي در سراسر سازمان را آشكار مي‌سازد. مديران سازمان‌ها، با توسعة مؤثر مهارت‌هايشان در استفاده از هريك از انواع شبكه‌ها مي‌توانند گردآوري و انتقال دانش سازماني را توسعه بخشند. محفل‌هاي علمي، متشكل از افراد مطلع كه به‌دليل علاقه‌هاي مشترك گردهم مي‌آيند، معمولاً از طريق گفتگوهاي رودررو، تلفني، يا از طريق پست‌ الكترونيكي و شبكه‌هاي ارتباطي، با يكديگر ارتباط برقرار مي‌سازند تا با تسهيم تخصص‌هاي خود، مشكل يكديگر را حل كنند. وقتي اين‌گونه شبكه‌ها آن‌قدر به تسهيم دانش مشترك مي‌پردازند كه امكان ايجاد ارتباطات مشترك و كارساز فراهم مي‌آيد، گفتگوهاي مداوم آن‌ها غالباً به خلق دانش جديد در سازمان منجر مي‌شود. اگرچه رمزگذاري اين فرايند مشكل است، اما خود فرايند مي‌تواند به افزايش دانش كلي سازمان بينجامد.**

**راهكارهاي عملي براي رفع موانع و اجراي صحيح نظام مديريت دانش**

**بعضي از سازمان‌ها به اشتباه تصور مي‌كنند كه فناوري مي‌تواند جاي مهارت و تصميم‌گيري‌هاي كاركنان باتجربه را بگيرد. امروزه نادرستي اين تصور كه فناوري مي‌تواند جاي دانش بشري را پركند يا به اندازة آن كارآمد باشد، به اثبات رسيده است. اما گسترش فناوري به‌عنوان عاملي مهم و مثبت، به افزايش علاقه نسبت به دانش و مديريت آن دامن مي‌زند. سازمان‌هاي امروزي نيز بيش از پيش به قابليت‌هاي فناوري در افزايش دانش كار پي‌برده‌اند و دريافته‌اند كه چگونه با حصول به دركي عميق‌تر از جريان ايجاد و مشاركت دانش، مي‌توان قابليت‌هاي فناوري را شكوفا ساخت. خاستگاه اقتصاد نوين، فناوري نيست؛ خاستگاه آن، تفكر بشري است. به منظور رفع موانع و هدايت فعاليت‌ها در جهت اجراي صحيح نظام مديريت دانش و توسعة سازماني پيشنهاد مي‌شود در سازمان‌ها اقدامات زير صورت پذيرد:**

**1. فرهنگ سازماني را از نظر ارزش‌ها، ساختارهاي فكري، رفتارها و بروندادها مورد ارزيابي قرار دهيد. چه بسا برخي حوزه‌ها نظير ساختار سازماني، نظام پاداش، شبكه‌هاي دسترس‌پذير، و نظام ارزيابي مورد تجديدنظر قرار گيرند. به تسهيم دانش بايد ارج نهاد و براي آن پاداشي شايسته درنظر گرفت.**

**2. صاحبان انديشه را شناسايي كنيد. تعيين كنيد چه كساني و در چه زماني نيازمند دانش هستند، و چگونه دانش مورد نياز كنوني را كسب مي‌كنند. بررسي كنيد از ديدگاه منابع انساني براي تسهيل در فراهم‌آوري و انتقال دانش موردنياز چه كارهايي مي‌توان انجام داد.**

**3. تعيين كنيد چه نوع دانشي براي سازمان مهم است: آيا توجه سازمان معطوف به جذب دانش و سرمايه‌هاي فكري موجود نظير پروانه‌هاي ثبت اختراعات است يا كسب فرايندهاي خلق انديشه؟**

**4. تعيين كنيد در حال حاضر دانش در كجا مأوا گزيده است؛ به عبارت ديگر پايگاه‌هاي اطلاعاتي، افراد، مدارك و منابع داخلي و خارجي را شناسايي كنيد. در صورتي كه دانش در درون سازمان از طريق گروه‌هاي كاري به دست مي‌آيد بررسي كنيد چگونه مي‌توان گروه‌هاي كاري را مورد تشويق قرار داد. چنانچه دانش بايد از خارج سازمان وارد شود سرمايه‌گذاري لازم را پيش‌بيني كنيد. حمايت مديريت و تخصيص منابع موردنياز، امري ضروري است.**

**5. تعيين كنيد دانش چگونه به وجود مي‌آيد، و چه فرايندهايي براي توليد دانش جديد به كار گرفته مي‌شوند.**

**6. اجراي برنامة دانش بايد با برنامه‌اي آزمايشي آغاز شود. اجراي برنامة كوچك و توجه مداوم به روند امور، نقاط قوت و ضعف برنامه را روشن خواهد كرد. براي ارزشيابي برنامه‌هاي دانش، معيارهاي كم‍ّي و كيفي تعيين كنيد.**

**نتيجه‌گيري**

**دانش علت اصلي پايداري و كاميابي سازمان‌هاي موفق است. دانش‌‌آفريني در سازمان‌ها و نيز شيوه‌هاي انتقال دانش، تأثيري عمده بر توان پايايي سازمان‌ها دارند. از نظر دانش‌آفريني، همجوشي مي‌تواند نتيجة مفيدي براي سازمان پديد آورد. با وجود اين، راه ميان‌بر براي دانش‌آفريني وجود ندارد. انسان‌ها بايد خود را از نظر زمان و ميزان تلاش در خصوص دستيابي به زبان و دانش مشترك، متعهد سازند. مديريت دقيقي لازم است تا از تقابل آرا جلوگيري، و نظرات متفاوت را با هم هماهنگ كند.**

**منابع**

**تاونلي، چارلز تي. (1380). «مديريت دانش و كتابخانه‌هاي دانشگاهي». ترجمه مهدي خادميان، كتابداري و اطلاع‌رساني، جلد چهارم، شماره سوم، ص. 120ـ99.**

**حري، عباس (1372). مروري بر اطلاعات و اطلاع‌رساني. تهران: نشر كتابخانه، ص. 22ـ13، 159ـ145.**

**چايلد، گوردون (1364). جامعه و دانش. ترجمه محمدتقي فرامرزي، تهران: سهروردي.**

**داورپناه، محمدرضا (1382). «تحليلي بر تبديل داده به اطلاعات و دانش». فصلنامه كتاب، دوره چهاردهم، شماره اول، ص. 80 ـ71.**

**داونپورت، تامس و پروساگ، لارنس (1379). مديريت دانش. ترجمه حسين رحمان‌سرشت، تهران: شركت طراحي و مهندسي و تأمين قطعات ايران خودرو (ساپكو).**

**رضائيان، علي (1369). اصول مديريت بازرگاني. تهران: سازمان مطالعه و تدوين كتب علوم انساني دانشگاه‌ها.**

**شرا، جس (1382). «شالوده معرفت‌شناختي علم كتابداري». ترجمه رحمت‌الله فتاحي، كتابداري و اطلاع‌رساني. جلد 6، شماره 1، ص. 79ـ47.**

**Bhatt, Ganesh D. (2001) "Knowledge management in organizations". Journal of knowledge management, vol. 5, No. 1, pp. 68-75.**

**Bollinger, Audrey S. & Smith, Robert D. (2001). "Managing organizational knowledge as a strategic asset". Journal of knowledge management, vol. 5, No. 1, pp. 8-18**

**Lang, Josephin Chinyng (2001). "Managerial concerns in knowledge management". Journal of knowledge management, vol. 5, No. 1, pp. 43-57.**

**Skovira, Robert J. (1989). "An analysis of the transformation of data into information". In: Sinikka Koskiala, Ritva Launo (eds). Information knowledge evolution. finland: Elsevier,pp. 69-79.**

**--------------------------------------------------------------------------------**

**1. براي مطالعة تفاوت دو مفهوم اطلاعات و دانش به مقاله‌هاي «تحليلي بر تبديل داده به اطلاعات و دانش» و «شالودة معرفت‌شناختي علم كتابداري» مراجعه نماييد. اطلاعات كتابشناختي اين دو مقاله در بخش منابع آمده است.**

**2. Lawrence Preusak**

**1. Multifunctional**

**1. Bollinger & Smith, 2001.**

**1. Rob Cross**

**2. Lioyd Baird**

**3. tacit knowledge : دانشي غيرآشكار كه در ذهن افراد وجود دارد و اغلب توصيف و انتقال آن مشكل است.**

**4. explicit knowledge : دانشي است كه به روشني و بدون ابهام تبيين مي‌شود و در پايگاه‌ اطلاعاتي رمزگذاري و ذخيره مي‌گردد (داورپناه، 1382).**

**5. Knowledge repositories**

**6. Data warehouses**

**7. Data Malls**

**1. Core knowledge**

**2. Peripheral knowledge**

**3. Bhatt, 2001**

**1. Bollinger, 2001**

**1. Advice network**

**2. Trust network**

**3. Communication network**