

اطلاع رسانی و کیفیت اطلاع: سیدمفقود ۵۰ شماره ۱۳۱۰

سکون بروی سن

۱۳۱۰

۴۸۱۸ شماره ۱۳۱۰

مدرسہ انور اسکول (ابج) داکٹر ۷۹ ویں سڑکی کانسٹریکشن و انور اسکول

هو محمد ساری بتدیل اطلاع است به دانش کاروری
سرمد ساری کت به

مدیریت دانش، عاملی راهبردی برای توسعه سازمانی

دکتر محمدرضا داورپناه^۱

چکیده

دانش منبعی ارزشمند برای توانمندساختن سازمان‌ها در جهت نوآوری و رقابت است. این دانش در میان کارکنان و همچنین از طریق حس همجواری میان آنان به وجود می‌آید. فرایند مدیریت دانش شامل خلق دانش، ارزشیابی دانش، ارائه دانش، توزیع دانش، و کاربرد دانش است. برای تبدیل دانش به یک کالای سرمایه‌ای، سازمان‌ها باید در جهت ایجاد تعادل میان فعالیت‌های مدیریت دانش بکوشند. ولی موانع متعددی بر سر راه خلق و به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها وجود دارد. وظیفه مدیریت دانش آن است که این موانع را شناسایی، و برای برطرف کردن آن‌ها چاره‌اندیشی کند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، دانش آفرینی، توسعه سازمانی

مقدمه

ظهور سازمان‌های اجتماعی اعم از دولتی و خصوصی و گسترش روزافزون آن‌ها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. بر مبنای عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی‌ها و نیازهای خاص هر جامعه، هر روز بر تکامل و توسعه این سازمان‌ها افزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیریت است. البته باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت

۱. استادیار گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه فردوسی مشهد

نشریه کتابداری و اطلاع‌رسانی دوره ۹ شماره ۴ زمستان ۱۳۸۲

در هر تمدن بستگی به ساخت فرهنگی آن تمدن دارد. مدیریت، فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۶۹). هر مدیری که وظایفش (مانند سازماندهی، برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی) را انجام می‌دهد، در واقع تصمیم‌گیری می‌کند و هر تصمیم او بناچار باید متکی بر اطلاعات و دانش باشد. دانش یکی از منابع اصلی و باارزش مدیران یک سازمان می‌باشد. منابع انسانی، مواد اولیه یا امور مالی در روند تولید دارای نقش و ارزش خاصی هستند، ولی دانش دارای ارزش ویژه‌ای است. هرچه حجم و پیچیدگی عملیات وسیع‌تر شود، دانش اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. اگر دانش را نیز یک منبع به‌شمار آوریم پس مانند دیگر منابع نیاز به اداره شدن دارد.

«لارنس پروساک»^۱ (در «تاونلی»، ۱۳۸۰) معتقد است شش الزام محیطی، سازمان‌ها را به سوی توجه به دانش می‌کشاند. نخست آن که جهان به سرعت در حال تغییر است، که این امر به معنای زوال سریع دانش و نیاز به خلق هرچه سریع‌تر دانش جدید می‌باشد. دانش باید آگاهانه مدیریت شود و اگر کارمندان به سرعت بیاموزند، سازمان خواهد توانست در وضعیت رقابتی به حیات خود ادامه دهد. دوم آن که، در تولیدات هوشمند مانند تولیدات شرکت‌های نرم‌افزاری، دانش به عنوان بخشی از تولید ارائه می‌شود. چنین اطلاعاتی اگر قرار باشد ارزش تولیدی بیابد، باید روزآمد باشد. سوم آن که، جهانی شدن موجب ایجاد نظام‌های تولیدی توزیعی می‌گردد. بر این اساس هرچه اتکای سازمان بر اطلاعات خارج از سازمان بیشتر باشد، تلاش بیشتری در جهت تأمین دسترسی‌های موردنیاز به دانش و اشاعه آن باید انجام گیرد. چهارم آن که، تغییر و تحول در سراسر سازمان در حال افزایش است. دانش و تجربه شغلی افراد طی دوره‌ای شکل می‌گیرد، اما امروزه در سازمان‌ها مشاغل تغییر می‌یابند و افراد مکرراً در شغل‌ها جابه‌جا می‌شوند. همچنان که سرعت تغییر افزایش می‌یابد و افراد هم مکرراً شغل‌هایشان را تغییر می‌دهند، اطلاعات و دانش هم که معمولاً در شخص

۱. برای مطالعه تفاوت دو مفهوم اطلاعات و دانش به مقاله‌های «تحلیلی بر تبدیل داده به اطلاعات و دانش» و «شالوده معرفت‌شناختی علم کتابداری» مراجعه نمایید. اطلاعات کتابشناختی این دو مقاله در بخش منابع آمده است.

و فرایند خاصی متمرکز بود، به طور روزافزونی به وسیله گروه‌های چندکاره^۱ - در حالی که سریعاً خود را با نظام‌ها و محیط‌های متغیر هماهنگ می‌کنند. و در فاصله‌های زمانی محدود ارائه می‌شود. تغییر، توصیه امروز است. افزایش تغییر و اطلاعات سازمانی، نیاز فراوان به مدیریت دانش برای دستیابی به اثربخشی را موجب شده است. پنجم آن که، برای انجام مؤثرتر فعالیت‌های مجازی، به دانش ذهنی بیشتری نیاز است. ششم آن که دانش، تولیدکننده دانش جدید است. همزمان با بصیرتر و تعاملی‌تر شدن نظام‌ها، فرصت‌های جدیدی نیز برای استفاده از دانش جدید به طور کنشگرایانه به وجود می‌آید.

دانش سازمانی، دارایی راهبردی

دانش، مخلوط سیالی از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات موجود، و نگرش‌های کارشناسی و نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و به کارگیری تجارب و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود می‌آید و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخائر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها تجلی می‌یابد. عملکرد و فعالیت سازمان‌ها به میزان زیادی به تولید اطلاعات منتهی می‌شود. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود، اطلاعات را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند. سپس این دانش را با تجارب، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب، مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند. سازمان بدون دانش نمی‌تواند خود را سامان دهد و به عنوان نظامی زنده و پویا به حیات خود ادامه دهد. سازمان‌ها به یقین، در پی کسب دانش و استفاده از آن بوده‌اند. مدیرانی که تصمیم‌گیری‌های سخت انجام می‌دهند، بیشتر به دنبال افراد باتجربه هستند تا به جای جستجو برای یافتن اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعاتی، دانش خود را مرتباً در معرض تصمیم‌گیری قرار دهند. براساس مطالعات انجام‌شده، مدیران دو سوم اطلاعات و دانش خود را از طریق مراجعه به نوشته‌ها و مدارک به دست می‌آورند («داونپورت»، ۱۳۷۹). اکثر کارکنان سازمان‌ها در صورت نیاز به نظر کارشناسی در موضوعی خاص، با محدود کسانی مشورت می‌کنند که از تجربه و دانش کافی برخوردارند. دانش، سازمان‌ها را

به حرکت درمی‌آورد و به پیش می‌راند و یکی از عوامل مهم در توانمندسازی سازمان‌ها برای رقابت در عرصه اقتصاد جدید جهانی است. امروزه سازمان‌ها نیاز مبرمی به افزایش کیفیت، ارزش، خدمات، و سرعت دارند تا بتوانند در بازار عرض اندام کنند و این جریان در آینده اهمیت بیشتری خواهد یافت. دانش را می‌توان بزرگترین مزیت رقابتی سازمانی در عرصه اقتصاد جهانی به شمار آورد. دانش و متعلقات ناملموس آن نه تنها به‌طور فزاینده باعث تحریک کسب و کارها شده، بلکه به عنوان کل یا بخشی از تولیدات شرکت‌های عرضه‌کننده به شمار می‌آیند. شرکت‌های نرم‌افزاری، محصولات را عرضه می‌کنند که عملاً نوعی تفکر، و نوعی دارایی فکری است که در قالب علائم یا کدهای تولیدات و خدمات، متجلی می‌شود. این تغییرات و فشارها دانش را به امری حیاتی برای ادامه حیات سازمان‌ها تبدیل کرده‌اند. عوامل ناملموسی که باعث رشد و افزایش ارزش کالاها و خدمات می‌شوند، مبتنی بر دانش هستند؛ دانش فنی، طراحی کالا، نوع عرضه، درک مشتری، ابداعات و خلاقیت‌های شخصی، از جمله عوامل دانش‌مدار و ارزش‌آفرین‌اند. توانمندی‌های دانش (مثل سرعت، پیچیدگی، حس تاریخی، قضاوت و انعطاف‌پذیری) دقیقاً ابزار موردنیاز برای حضور موفق در یک اقتصاد جهانی رقابتی و روبه‌گسترش هستند. دانش چیز جدیدی نیست، اما پذیرش آشکار آن به عنوان سرمایه، درکی جدید است. امروزه نیاز به بهره‌برداری هرچه بیشتر از دانش در سازمان‌ها برای نیل به ارزش‌های بالاتر، اهمیت بیشتری در مقایسه با سال‌های قبل یافته است. دانش سازمانی دارای ویژگی راهبردی است. کارکنان ماهر و فرهنگ سازمانی، از مشخصه‌ها و جلوه‌های این منبع راهبردی سازمان‌ها هستند.

از نظر «بولینگر» و «اسمیت»^۱ دانش در صورتی امتیاز راهبردی محسوب می‌شود که دارای چهار ویژگی زیر باشد:

۱. **بی‌مانندی یا بی‌نظیری:** درون سازمان، هر فردی برپایه تفسیر و برداشت شخصی از اطلاعات، دانش را به اشتراک می‌گذارد. تفسیرهای گروهی و درونی‌سازی دانش به همکاری تمامی اعضای گروه بستگی دارد. علاوه بر این دانش سازمانی، بر مبنای پیشینه، تجارب و مهارت‌های انحصاری گردآمده خود سازمان در طول زمان شکل

1. Bollinger & Smith, 2001.

می‌گیرد. بنابراین، دو گروه یا دو سازمان به یک شیوه واحد اندیشه و عمل نمی‌کنند.

۲. **نادر و کمیاب بودن:** دانش سازمانی حاصل مهارت‌ها، آگاهی‌ها و روش‌های کاری کارکنان است. عملکرد کارکنان مبتنی بر دانش آنان است و این دانش برپایه دانش ویژه قبلی سازمان که انحصاری و نادر است، ایجاد می‌شود.

۳. **ارزشمند بودن:** دانش سازمانی جدید باعث بهبود تولیدات، فرایندها، فناوری‌ها یا خدمات می‌شود و سازمان‌ها را برای رقابت و پویایی توانمند می‌سازد.

۴. **غیر قابل جایگزین بودن:** همیاری گروه‌های خاص تکرارپذیر نیست. بنابراین هر گروهی شایستگی‌های متمایزی را نمایندگی می‌کند که غیر قابل جایگزین است.

انواع دانش سازمانی

«راب کراس»^۱ و «لوید برد»^۲ پنج نوع دانش را در سازمان‌ها شناسایی کرده‌اند. این دانش ضمنی^۳ و آشکار^۴ از طریق تجارب روزمره در هر شغلی به دست می‌آید و در بیشتر مواقع از طریق میانگش‌های اجتماعی با دیگر کارکنان اشاعه می‌یابد. نوع دوم دانش سازمانی، دانش ضمنی و آشکاری است که در گروه‌های کاری اشاعه می‌یابد. این دانش توسط افراد، از طریق خدمات یا بازسازی یک گروه کاری در معرض تغییر قرار می‌گیرد. در نوع سوم، سازمان‌ها می‌توانند از دانش آشکاری که برای دسترس‌پذیری، نظم یافته و مستند شده، برای ایجاد مخازن دانش بهره ببرند. این مخازن اغلب انباره‌های داده^۵ یا مراکز داده^۶ نامیده می‌شوند که از برخی جهات به کتابخانه و آرشیو شباهت دارند. فرایندهای سازمانی، نوع چهارم دانش سازمانی محسوب می‌شوند؛ شیوه‌ای که یک کار، سازمان می‌یابد و انجام می‌شود، مقدار زیادی دانش در خود دارد. نوع آخر، دانش جای گرفته در

1. Rob Cross

2. Liyod Baird

۳. tacit knowledge: دانشی غیر آشکار که در ذهن افراد وجود دارد و اغلب توصیف و انتقال آن مشکل است.

۴. explicit knowledge: دانشی است که به روشنی و بدون ابهام تبیین می‌شود و در پایگاه اطلاعاتی رمزگذاری

و ذخیره می‌گردد (داورپناه، ۱۳۸۲).

5. Knowledge repositories

6. Data warehouses

7. Data Malls

تولیدات و خدمات است. دانش سازمانی را با توجه به میزان مرکزیت آن برای سازمان و قابلیت پذیرش آن برای کارمندان می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: دانش هسته‌ای از سازه‌هایی به دست می‌آید که مسائل کلی را در سازمان بطور گسترده‌ای ایجاد می‌کنند؛ دانش فرعی^۱، با ارائه عناصر فرعی از دانش هسته پشتیبانی می‌کند و نیازی به درک و اجماع گسترده ندارد («تاونلی»، ۱۳۸۰).

مدیریت دانش

مدیریت دانش یک حوزه بین-رشته‌ای و در حال ظهور است که مبتنی بر رشته‌های روانشناسی سازمانی، کتابداری و اطلاع‌رسانی، اقتصاد، و علوم رایانه است. این رشته، دانش مربوط به اهداف سازمان و همچنین دانش مربوط به تولیدات، مشتریان، رقابت‌ها و فرایندها و سپس اشاعه آن دانش در بین افراد مناسب در کل سازمان را دربرمی‌گیرد. افزون بر این، دانش درصدد حمایت از گروه‌های کاری برای خلق و استفاده از دانش می‌باشد («تاونلی»، ۱۳۸۰). مدیریت دانش را فرایند خلق، ارزیابی، ارائه، توزیع و کاربرد دانش دانسته‌اند. با تکیه بر این فعالیت‌ها سازمان امکان یادگیری، پاسخ‌دادن، یا بازآموزی را، که معمولاً برای ایجاد، نگهداری، احیا و توسعه قابلیت‌های اصلی سازمان مورد نیازند، می‌یابد.

خلق دانش

همه سازمان‌ها در قالب عملکردها و فعالیت‌های سازمانی، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. دانش، آفرینی آگاهانه است، یعنی از طریق فعالیت‌های مشخصی انجام می‌شود. خلق دانش به توانایی سازمان در بسط ایده‌ها و راه‌حل‌های نوین و مفید اشاره دارد. سازمان با توسعه و تجدید ساختار دانش قبلی و کنونی و از طریق روش‌های مختلف به خلق واقعیت‌ها و معناهای جدید می‌پردازد. ایجاد دانش روندی است که در آن انگیزه، الهام (فکر نو)، تجربه، و فرصت‌شناسی نقش مهمی دارند. میزان نو بودن دانش بستگی به این دارد که این دانش تا چه حد به‌طور اثربخش به حل مسائل کمک کند و منجر به نوآوری در بازار موجود شود.

1. Core knowledge
2. Peripheral knowledge
3. Bhatt, 2001

با این حال توصیه نمی‌شود که سازمان‌ها بکوشند در هر شرایطی، دانش جدید ایجاد کنند. روش‌های مختلفی هستند که با آن‌ها می‌توان تجارب قبلی را در قالبی نو، دوباره آزمود. سازمان می‌تواند با استفاده از راهبرد تقلید، تکرار و جایگزینی، پاره‌های دانش موجود را دوباره پیکربندی و باز ترکیب کند. در برخی موارد سازمان می‌تواند با تکیه بر توانایی‌های درون‌سازمانی و محدودسازی موانع، قابلیت خود را توسعه بخشد. یک مؤسسه می‌تواند با تقویت قابلیت‌های بخش تحقیق و توسعه از طریق بررسی و نظارت بر محیط خارجی و با به‌کارگیری فناوری خارج از سازمان، درک روشن‌تری از پایگاه معرفتی سازمان پیدا کند.

ارزشیابی دانش

منظور از ارزشیابی، تعیین میزان اثربخشی دانش بر محیط سازمانی موجود است، زیرا با گذشت زمان، بخشی از دانش گذشته نیازمند بازنگری و انطباق با شرایط و واقعیت‌های کنونی می‌شود. برای سنجش اعتبار دانش غالباً تقابل میان فناوری، فنون و افراد ضروری است. هنگامی که سازمانی مجموعه‌ای از فناوری‌ها و ابزارهای جدید را به‌کار می‌گیرد، ممکن است مجبور شود کارکنان خود را آموزش دهد تا بتواند از طریق ارزشیابی، به سرعت به واقعیت‌های رقابتی جدید برسد.

از آنجا که برای ارزشیابی دانش، ابزار قابل اعتمادی وجود ندارد، مشخص کردن ارزش دانش مستلزم حدس و گمان می‌باشد و امری کاملاً ذهنی است. تاکنون تمام تلاش‌هایی که برای ساختن ابزارهایی به منظور سنجش عینی دانش شده، ناکافی و بی‌نتیجه بوده‌اند. تلاش برای اندازه‌گیری ارزش دانش، حداقل نشان‌دهنده آن است که دانش، نوعی سرمایه و دارایی تلقی می‌شود و در عین حال اندازه‌گیری کمی آن، کاری دشوار است.

اعتباریابی دانش شامل نظارت، سنجش و پالایش مداوم پایگاه معرفتی به منظور مناسب‌سازی آن با واقعیت‌های موجود و بالقوه می‌باشد. با تغییر واقعیت‌ها، این نیاز پیش می‌آید که پاره‌ای از «دانش» به «اطلاعات» و «داده» تبدیل گردد - که ممکن است در نهایت از رده خارج شود. علت آن است که توسعه یک رشته ممکن است اطلاعات، قوانین و نظریه‌های جدیدی را به بار آورد و بخشی از قوانین و نظریه‌های قدیمی نیز رواج خود را از دست بدهند. بنابراین برای سازمان‌ها بررسی، آزمودن و اعتباریابی مداوم پایگاه معرفتی به

منظور همگام شدن با آخرین دانش حاصل در رشته و حذف دانش کهنه اهمیت می‌یابد. بی‌شک دانش مطلق، مفهومی عالی برای شکل‌دهی کارآمدی سازمان است. کارآمدی و توانمندی را نمی‌توان به راحتی تقلید کرد، مگر این‌که با زمینه‌های مربوط پیوند بخورند.

ارائه دانش

دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها متجلی می‌شود. ارائه دانش حاکی از شیوه‌هایی است که دانش از آن طریق به اعضای سازمان عرضه می‌شود. به طور کلی هر سازمانی می‌تواند رویه‌های متفاوتی برای پیکربندی پایگاه معرفتی خود به کار گیرد. با این وجود، دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلف پراکنده می‌باشد، رویه‌های مختلفی را دربردارد، و به شکل‌های گوناگون چاپی و الکترونیکی ذخیره شده است؛ از این‌رو برای ارائه آن شیوه‌های متفاوتی وجود دارند. بنابراین با توجه به این گوناگونی، تجدید ساختار و منسجم ساختن این دانش از منابع مجزا برای اعضای سازمان دشوار است. ممکن است در درون یک سازمان، هر بخش داده‌های خود را به شکلی متفاوت از دیگر بخش‌ها پردازش کند و استاندارد واحد برای هماهنگی میان بخش‌ها وجود نداشته باشد. اگرچه اعضای سازمان می‌توانند پاره‌های اطلاعاتی را از پایگاه‌های جداگانه بازیابی کنند، اما باز هم تلفیق و تفسیر اطلاعات از ابعاد مختلف دشوار است.

اعضای سازمان بر مبنای مجموعه‌ای از شیوه‌ها و سبک‌ها کار می‌کنند. اگر لازم باشد که کارکنان سازمان شیوه کاری خاصی را بیاموزند، تأخیر در تلفیق و درونی‌سازی این دانش جدید امری طبیعی است. بنابراین سازمان ممکن است از برنامه‌ریزی یا الگوهای یکسانی برای ارائه داده‌ها، اطلاعات و دانش استفاده کند.

توزیع دانش

لازم است که دانش در سطح کل سازمان توزیع و به اشتراک گذاشته شود. ساختار سازمانی سنتی که مبتنی بر دستور و کنترل می‌باشد تعامل بین فناوری، فنون و افراد را محدود می‌سازد و بنابراین فرصت‌های توزیع دانش را کاهش می‌دهد. همچنین توزیع دانش از طریق نظارت و کانال‌های از پیش تعیین شده، تعامل‌ها را کاهش می‌دهد و در نتیجه از میزان روایی دانش انتقال‌یافته می‌کاهد. از طرف دیگر، ساختار افقی سازمانی و سیاست

درهای باز، جریان دانش را در میان بخش‌ها و افراد سرعت می‌بخشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن و گروه خبری می‌تواند به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کند و افراد بدان وسیله می‌توانند با یکدیگر تعامل داشته باشند. علاوه بر شبکه‌های رسمی، دانش ممکن است از طریق شبکه‌های غیررسمی و خودسامان‌یافته در سازمان‌ها که به مرور نظام‌مندتر می‌شوند به وجود آید. محفل‌های علمی (متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه‌های مشترک گرد هم می‌آیند) معمولاً از طریق گفت‌وگوهای رودررو، تلفنی، یا از طریق پست‌های الکترونیکی و شبکه‌های ارتباطی، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌سازند تا با تسهیم تخصص‌های خود، مشکل یکدیگر را حل کنند. وقتی این‌گونه شبکه‌ها به تسهیم دانش مشترک می‌پردازند امکان ایجاد ارتباطات مشترک و کارساز فراهم می‌آید و گفت‌وگوهای مداوم آن‌ها غالباً به خلق دانش جدید در سازمان منجر می‌شود. اگرچه رمزگذاری این فرایند مشکل است، اما خود فرایند می‌تواند به افزایش دانش کلی سازمان بینجامد.

کاربرد دانش

منظور از کاربرد دانش، فعال‌سازی و مربوط‌سازی دانش در ایجاد ارزش‌های سازمانی است. دانش سازمانی باید در تولیدات، فرایندها و خدمات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمان نتواند دانش صحیح را در محل مناسب آن به کار گیرد نمی‌تواند در موقعیت‌های رقابتی، موفقیت لازم را کسب کند. از آنجا که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان چاره‌ای ندارد مگر این که دانش مناسب را در محل مناسب به کار گیرد.

راه‌های مختلفی برای به کارگیری دانش وجود دارد. مثلاً می‌توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درونی به دست آورد، استانداردهای اندازه‌گیری مناسب اتخاذ کرد، یا افراد را ترغیب کرد و آموزش داد تا بهتر فکر کنند و خلاقیت لازم را به دست آورند و از این شیوه برای ارتقای عملکردهای خود و بهبود خدمات سازمان سود بجویند.

انتقال دانش

انتقال دانش عمدتاً یک فعالیت انسانی است. انسان‌ها دائماً در جستجوی دانش‌اند،

زیرا انتظار دارند که این کار، باعث موفقیت آنان شود. دانش، پرطرفدارترین داروی مجهولات و ابهامات است. دانش، تند یا کند و مفید یا مضر، در هر حال از درون همه سازمان‌ها عبور می‌کند. دانش، مبادله، خریداری، معاوضه، یافته یا خلق می‌شود و برای انجام امور مختلف به کار می‌رود. دانش سازمانی بر خلاف دانش فردی، پویا است و به وسیله نیروهای مختلف جابه‌جا می‌شود. برای حرکت روان‌تر و استفاده بهینه از دانش باید نیروهای محرک آن را بهتر شناخت.

انتقال دانش، مستلزم برداشتن دو گام است: ارسال، فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده‌ای بالقوه، و جذب آن توسط شخص یا گروه گیرنده. دانش اگر جذب نشود، انتقالی رخ نمی‌دهد؛ صرف در دسترس بودن دانش به معنای انتقال آن نیست. دسترسی به دانش امری بسیار مهم است، ولی به هیچ‌وجه بهره‌گیری و استفاده از آن را تضمین نمی‌کند. منظور از انتقال دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالابردن ارزش آن است. فقط ایجاد تغییر در رفتار می‌تواند گویای انتقال مؤثر دانش باشد. دانش اولیه منجر به پیدایش فکری جدید می‌شود و این فکرها به پدید آمدن رفتاری متفاوت می‌انجامد («دانپورت»، ۱۳۷۹). بنابراین سازمان باید اصول مدیریت دانش (جدول شماره ۱) را در جهت تغییر رفتار سازمانی مورد توجه قرار دهد. تنها با تغییر فلسفه سازمانی است که هر سازمانی می‌تواند به تدریج الگوی تقابل میان اجزای سازمان خود را تغییر دهد.

جدول ۱. اصول مدیریت دانش

- ذهن انسان‌ها محمل ظهور دانش و جایگاه آن است.
- تسهیم دانش مستلزم اعتماد متقابل است.
- فناوری، زمینه‌ساز رفتار علمی نوین است.
- به تسهیم دانش باید ارجح نهاد و برای آن پاداشی شایسته در نظر گرفت.
- حمایت مدیریت و تخصیص منابع لازم، امری ضروری است.
- اجرای برنامه دانش باید با برنامه‌ای آزمایشی شروع شود.
- ارزشیابی برنامه‌های دانش، مستلزم وجود معیارهای کمی و کیفی مشخص می‌باشد.
- دانش، ماهیتی خلاق دارد و بروز و بسط آن از راه‌های غیررسمی باید تشویق شود.

فرهنگ انتقال دانش

مدیریت دانش بر جنبه‌های انسانی دانش تأکید می‌کند. دانش در مغز انسان خلق می‌شود و شرایط مناسب سازمانی، فقط افراد را به اشاعه آن ترغیب می‌کند. مدیریت دانش بیشتر در جوامع آموزشی که نگاه و عملکرد اشتراکی و روابط هم‌سو دارند و احساس جامعه نیز ویژگی‌های همدلی و اعتماد را دارا می‌باشد، مؤثر خواهد بود («تاوونلی»، ۱۳۸۰). برای هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورد. سازمان باید به این اشتراکات، شکلی منطقی ببخشد. برای بسط دانش جمعی، سازمان باید در جهت توسعه تعامل‌های منطقی میان جامعه فعال خود، تلاش کند. مدیریت دانش باید با تقویت فرهنگ همکاری و تغییر رویه‌های کاری، امکان اشتراک اطلاعات را فراهم آورد.

در محیطی پویا، سازمان‌ها با یک سلسله مسائل ناخواسته و موقعیت‌های پیش‌بینی نشده روبه‌رو هستند که کنترل آن‌ها توسط فرد در سازمان دشوار است. با گذشت زمان، دانش سازمانی پیچیده‌تر می‌شود. ولی با به‌کارگیری الگوهای تقابل میان افراد و فناوری و با ارتقای فرهنگ سازمانی می‌توان با شرایط دشوار مقابله کرد. این تعامل را می‌توان نوعی اجماع نامید، به این معنا که کارهای پیچیده سازمان توسط یک فرد انجام نمی‌شود، بلکه فناوری‌ها، افراد و تعامل‌هایی لازم است تا این کارهای دشوار به نتیجه برسند. بنابراین یکی از وظایف دشوار مدیریت، ایجاد همکاری میان گروه‌های مختلف در زمینه تبادل و اشتراک اطلاعات می‌باشد. اما عوامل فرهنگی زیادی از انتقال دانش جلوگیری می‌کنند. این موانع یا از سرعت انتقال دانش می‌کاهند یا به کلی مانع از انتقال آن می‌شوند و در پاره‌ای موارد دانشی را که در یک سازمان برای یافتن جایگاه استقرار خود در حرکت است، تضعیف می‌کنند.

براساس نظر «بولینگر»^۱ مهم‌ترین این موانع از دیدگاه سازمانی، گروهی و فردی به شرح زیر دسته‌بندی شده‌اند:

دیدگاه سازمانی

- زمان‌بر، کاربر و هزینه‌بر بودن ایجاد پایگاه معرفتی؛

- مشغله کاری افراد و تحمیل کار اضافی از سوی مدیریت دانش؛
- محدودیت‌های فناورانه نظام‌های پایگاه دانش (فناوری، زمینه‌ساز رفتار علمی نوین است)؛

- دشواری در پیگیری و تداوم پروژه‌های تیمی موقت؛

- دشواری در بیرون آوری اطلاعات از موقعیت‌ها یا بافت سازمانی؛

- حجم زیاد اطلاعات؛

- عدم مشاهده اثربخشی در نظام از سوی کارکنان؛

- دشواری رمزگذاری دانش ضمنی؛

- فزونی واژگان حرفه‌ای؛

- وجود نظارت ضمنی در مدیریت دانش؛

- لزوم توجه قوی و مثبت برای وجود نظارت؛

- احتمال ارسال پیام‌های نادرست از سوی مدیر اطلاعاتی.

دیدگاه گروهی

- پاداش برای تلاش فردی، احتکار دانش را ترغیب می‌کند؛

- ترس از انتقاد و اتهام از سوی همکاران و مدیران؛

- حرمت نگذاشتن به کار حرفه‌ای، تلاش‌ها را معکوس می‌کند و موجب

سلب اعتماد می‌شود؛

- فرایند مستندسازی کار تیمی، مستلزم کار اضافی است.

دیدگاه فردی

- بی‌میلی به اشتراک اطلاعات؛

- دانش، منبع قدرت و پیشرفت یا پاداش / مجازات است؛

- رقابت میان حرفه‌مندان؛

- دریافت پاداش برای دانش کاربردی؛

- حس ارزشمندی و منزلت ناشی از مهارت؛

- ترس از دست دادن اعتبار فردی در صورت ارائه دانش.

عامل اصلی در موفقیت هر نوع طرح انتقال دانش، پدید آوردن زبانی مشترک بین همکاران است. آدم‌هایی که بدون مفاهمه و برخورداری از زبان مشترک سعی در تسهیم

دانش خود دارند، حتی نمی‌توانند به یکدیگر اعتماد کنند. انسان‌ها اگر به هم‌زبانی نرسند نمی‌توانند در دانش یکدیگر سهیم شوند. افراد دارای فرهنگ کاری مشترک، در مقایسه با کسانی که از این مزیت بی‌بهره‌اند، بهتر می‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند و راحت‌تر به مبادله دانش بپردازند. دانش ممکن است بوسیله شبکه‌های غیررسمی و خودسامان‌یافته در سازمان‌ها - که به مرور نظام‌مندتر می‌شوند - به وجود آید. غالباً استفاده مؤثر از شبکه‌های غیررسمی در سازمان، کلید تغییر محسوب می‌شود. «دیوید کراکهارت» و «جفری آر. هانسون» (در: تاوولی، ۱۳۸۰) سه نوع شبکه غیررسمی را که می‌توان برای انجام تغییر به کار گرفت شناسایی کرده‌اند: «شبکه صلاح‌دید»^۱ بازیگران راهنمایی‌کننده‌ای را که دیگران به آن‌ها وابسته‌اند شناسایی می‌کند؛ «شبکه اتکا»^۲ روابط به کار گرفته شده برای ترفندهای سیاسی و پشتیبانی بحران‌ها را شناسایی می‌کند؛ «شبکه ارتباطات»^۳ الگوهای ارتباطی در سراسر سازمان را آشکار می‌سازد. مدیران سازمان‌ها، با توسعه مؤثر مهارت‌هایشان در استفاده از هر یک از انواع شبکه‌ها می‌توانند گردش‌آوری و انتقال دانش سازمانی را توسعه بخشند. محفل‌های علمی، متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه‌های مشترک گرد هم می‌آیند، معمولاً از طریق گفتگوهای رودررو، تلفنی، یا از طریق پست الکترونیکی و شبکه‌های ارتباطی، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌سازند تا با تسهیم تخصص‌های خود، مشکل یکدیگر را حل کنند. وقتی این‌گونه شبکه‌ها آن‌قدر به تسهیم دانش مشترک می‌پردازند که امکان ایجاد ارتباطات مشترک و کارساز فراهم می‌آید، گفتگوهای مداوم آن‌ها غالباً به خلق دانش جدید در سازمان منجر می‌شود. اگرچه رمزگذاری این فرایند مشکل است، اما خود فرایند می‌تواند به افزایش دانش کلی سازمان بینجامد.

راهکارهای عملی برای رفع موانع و اجرای صحیح نظام مدیریت دانش

بعضی از سازمان‌ها به اشتباه تصور می‌کنند که فناوری می‌تواند جای مهارت و تصمیم‌گیری‌های کارکنان باتجربه را بگیرد. امروزه نادرستی این تصور که فناوری می‌تواند جای دانش بشری را پر کند یا به اندازه آن کارآمد باشد، به اثبات رسیده است. اما گسترش

1. Advice network
2. Trust network
3. Communication network

فناوری به‌عنوان عاملی مهم و مثبت، به افزایش علاقه نسبت به دانش و مدیریت آن دامن می‌زند. سازمان‌های امروزی نیز بیش از پیش به قابلیت‌های فناوری در افزایش دانش کار پی‌برده‌اند و دریافته‌اند که چگونه با حصول به درکی عمیق‌تر از جریان ایجاد و مشارکت دانش، می‌توان قابلیت‌های فناوری را شکوفا ساخت. خاستگاه اقتصاد نوین، فناوری نیست؛ خاستگاه آن، تفکر بشری است. به منظور رفع موانع و هدایت فعالیت‌ها در جهت اجرای صحیح نظام مدیریت دانش و توسعه سازمانی پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها اقدامات زیر صورت پذیرد:

۱. فرهنگ سازمانی را از نظر ارزش‌ها، ساختارهای فکری، رفتارها و پرونده‌ها مورد ارزیابی قرار دهید. چه بسا برخی حوزه‌ها نظیر ساختار سازمانی، نظام پاداش، شبکه‌های دسترس‌پذیر، و نظام ارزیابی مورد تجدیدنظر قرار گیرند. به تسهیم دانش باید ارجح نهاد و برای آن پاداشی شایسته در نظر گرفت.

۲. صاحبان اندیشه را شناسایی کنید. تعیین کنید چه کسانی و در چه زمانی نیازمند دانش هستند، و چگونه دانش مورد نیاز کنونی را کسب می‌کنند. بررسی کنید از دیدگاه منابع انسانی برای تسهیل در فراهم‌آوری و انتقال دانش مورد نیاز چه کارهایی می‌توان انجام داد.

۳. تعیین کنید چه نوع دانشی برای سازمان مهم است: آیا توجه سازمان معطوف به جذب دانش و سرمایه‌های فکری موجود نظیر پروانه‌های ثبت اختراعات است یا کسب فرایندهای خلق اندیشه؟

۴. تعیین کنید در حال حاضر دانش در کجا مآوا گزیده است؛ به عبارت دیگر پایگاه‌های اطلاعاتی، افراد، مدارک و منابع داخلی و خارجی را شناسایی کنید. در صورتی که دانش در هرون سازمان از طریق گروه‌های کاری به دست می‌آید بررسی کنید چگونه می‌توان گروه‌های کاری را مورد تشویق قرار داد. چنانچه دانش باید از خارج سازمان وارد شود سرمایه‌گذاری لازم را پیش‌بینی کنید. حمایت مدیریت و تخصیص منابع مورد نیاز، امری ضروری است.

۵. تعیین کنید دانش چگونه به وجود می‌آید، و چه فرایندهایی برای تولید دانش جدید به کار گرفته می‌شوند.

۶. اجرای برنامه دانش باید با برنامه‌ای آزمایشی آغاز شود. اجرای برنامه کوچک و توجه مداوم به روند امور، نقاط قوت و ضعف برنامه را روشن خواهد کرد. برای ارزشیابی برنامه‌های دانش، معیارهای کمی و کیفی تعیین کنید.

نتیجه گیری

دانش علت اصلی پایداری و کامیابی سازمان‌های موفق است. دانش آفرینی در سازمان‌ها و نیز شیوه‌های انتقال دانش، تأثیری عمده بر توان پایایی سازمان‌ها دارند. از نظر دانش آفرینی، همجوشی می‌تواند نتیجه مفیدی برای سازمان پدید آورد. با وجود این، راه میان‌بر برای دانش آفرینی وجود ندارد. انسان‌ها باید خود را از نظر زمان و میزان تلاش در خصوص دستیابی به زبان و دانش مشترک، متعهد سازند. مدیریت دقیقی لازم است تا از تقابل آرا جلوگیری، و نظرات متفاوت را با هم هماهنگ کند.

منابع

- تاوونلی، چارلز تی. (۱۳۸۰). «مدیریت دانش و کتابخانه‌های دانشگاهی». ترجمه مهدی خادیمان، کتابداری و اطلاع‌رسانی، جلد چهارم، شماره سوم، ص. ۹۹-۱۲۰.
- حری، عباس (۱۳۷۲). «مروری بر اطلاعات و اطلاع‌رسانی». تهران: نشر کتابخانه، ص. ۱۳-۲۲، ۱۴۵-۱۵۹.
- چایلد، گوردون (۱۳۶۴). «جامعه و دانش». ترجمه محمدتقی فرامرزی، تهران: سهروردی.
- داورپناه، محمدرضا (۱۳۸۲). «تحلیلی بر تبدیل داده به اطلاعات و دانش». فصلنامه کتاب، دوره چهاردهم، شماره اول، ص. ۷۱-۸۰.
- داونپورت، تامس و پروساگ، لارنس (۱۳۷۹). «مدیریت دانش». ترجمه حسین رحمان‌سرشت، تهران: شرکت طراحی و مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سپکو).
- رضائیان، علی (۱۳۶۹). «اصول مدیریت بازرگانی». تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- شرا، جس (۱۳۸۲). «شالوده معرفت‌شناختی علم کتابداری». ترجمه رحمت‌الله فتاحی، کتابداری و اطلاع‌رسانی، جلد ۶، شماره ۱، ص. ۴۷-۷۹.
- 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.