

## آیا می‌توان دانش را مدیریت کرد؟

سیده حوری رضوی<sup>۱\*</sup>، حمیده نقاده<sup>۲</sup>، فریبا عدلی<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مهندسی دانش و علوم تصمیم، دانشگاه علوم اقتصادی

۲. کارشناسی ارشد مهندسی دانش و علوم تصمیم، دانشگاه علوم اقتصادی

۳. عضو هیأت علمی دانشگاه الزهرا

### چکیده

در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی، دانش یگانه منبع رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و کشورها، در کسب مزیت رقابتی و موفقیت مستمر است. در جامعه کشاورزی، کار و زمین عوامل اصلی تولید بودند، با گذر از جامعه کشاورزی و ورود به جامعه صنعتی، در کنار کار و زمین، سرمایه نیز عامل تولید قلمداد شد. با ورود به جامعه دانش، دانش به‌عنوان عامل اصلی تولید مطرح شد، زیرا به کمک دانش از کار، زمین و سرمایه ارزش افزوده بیشتری به‌دست می‌آید. ماهیت پنهان دانش آن را به‌صورت منبع منحصر به فردی درآورده است که با اداره درست آن می‌توان در سازمان ارزش‌آفرینی کرد و مدیریت دانش با این هدف، در دستور کار مدیران قرار گرفت. اگر چیزی اداره شدن است بدون تردید باید اداره شود، اما آیا دانش به‌عنوان یک منبع قابل اداره است؟ در این مقاله ابتدا، ماهیت دانش و ابعاد مختلف آن بررسی می‌شود و سپس قرار گرفتن دو واژه مدیریت و دانش در کنار هم مطالعه می‌شود.

**واژگان کلیدی:** دانش، مدیریت، مدیریت دانش، دانش ضمنی، دانش صریح.

\* نویسنده مسئول مکاتبات: hourirazavi@gmail.com

## ۱- مقدمه

در اقتصاد دانش‌محور کنونی، مدیریت کارآمد دانش، به لبه رقابت سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیریت موفق دانش مستلزم داشتن تعریف مشخصی از دانش است، زیرا مدیریت، چیزی که دقیقاً ندانیم چیست، بسیار دشوار است. چندوجهی بودن دانش منجر شده که از دیدگاه‌های مختلف بررسی شود و ارائه تعریفی جامع دشوار باشد [۱]. دانش، اغلب به‌عنوان یگانه منبع راهبردی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها در پی آن هستند تا با مدیریت راهبردی منابع انسانی، محیطی پویا و انگیزشی برای یادگیری و انتقال دانش فراهم کنند، به گونه‌ای که به خلق دانش و در نتیجه ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی منجر شود. گرت، از پیشگامان نظریه‌های دانش‌محور، دو پرسش بنیادی مطرح کرد. نخست، دانش چیست؟ و دوم، ویژگی‌های دانش، چه پیامدهای مهمی برای مدیریت دارد؟ بحث بر سر پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها همچنان ادامه دارد و هنوز مفهوم دانش یک مفهوم فازی است و به چندین طریق تعریف می‌شود؛ برای مثال، نوناکا و تاکه‌اوجی (۱۹۹۵)، دانش را باور حقیقی می‌دانند. گرت (۱۹۹۶)، دانش را «آنچه شناخته شده است» تعریف می‌کند، زیرا انواع مختلف دانش در سازمان وجود دارد. داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، دانش را ترکیبی سیال از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش خبرگان در نظر می‌گیرند که ساختاری را برای ارزیابی و ترکیب اطلاعات با تجربه‌های جدید فراهم می‌کند [۲]. این مقاله، ابتدا چستی دانش را بررسی می‌کند، سپس به بررسی برخی از تعاریف موجود در ادبیات و انواع تقسیم‌بندی‌های دانش و همچنین اصطلاح مدیریت دانش می‌پردازد.

## ۲- دانش چیست؟

به‌رغم اینکه مدیریت دانش سال‌ها است که در دستور کار سازمان‌ها قرار گرفته، اما هنوز بعضی از پرسش‌های اساسی در این زمینه باز و مبهم باقی مانده و احتمالاً خواهد ماند. البته به نظر نمی‌رسد که این مسئله محدودیتی در پیشرفت تئوری‌های میانی و مسائل تجربی و راه‌حل‌های واقعی ایجاد کرده باشد. با وجود این، راه‌حل‌ها به‌طور اجتناب‌ناپذیری به پاسخ‌های اولیه این پرسش‌ها متکی هستند که اغلب مستتر و آزمایش نشده باقی مانده‌اند. بنابراین عاقلانه به نظر می‌رسد که هر از چند گاهی، نگاهی دوباره به این پرسش‌های بنیادین بیندازیم. به دلیل تعدد مقالات و پروژه‌های عملی، تعریف‌های متعددی از دانش وجود دارد که این تعریف‌ها معمولاً دنبال نمی‌شوند و به پایان نمی‌رسند و فعالان در این زمینه اغلب از پرداختن به تعریف‌های فلسفی و معرفت‌شناسی خودداری می‌کنند، زیرا فکر می‌کنند که کاری بیهوده و غیرضروری برای مدیریت دانش است. آیا آن‌ها درست فکر می‌کنند؟ آیا نیازمند تعریف درستی نیستیم، با وجود اینکه بسیاری از امور غیرمرتبط با این موضوع، در طول تاریخ و در گذر تمدن‌ها به ما ارائه شده است. چه چیزی می‌تواند برای بررسی بیشتر ارزش افزوده داشته باشد؟ دیدگاه سرمایه‌محور، قابلیت‌ها را جریان عادی یا مجموعه‌ای از کارهای تعاملی متداول یا قابلیت‌های سازمانی تعریف کرده است. این قابلیت‌های پویا و جمعی در عمق وجود افراد نهادینه شده و به سختی می‌توان آن‌ها را تقلید، تعویض یا منتقل کرد، به احتمال زیاد پایدار و ماندنی هستند و با استفاده فرسوده و خراب نمی‌شوند. ولی چگونه به وجود می‌آیند و چگونه در بازار ارزش‌آفرینی می‌کنند؟ آن‌ها، تا حدودی به ترکیبی از افراد، متغیرهای بافتی و محرک‌های محیطی وابسته‌اند و به نظر می‌رسد که مجموعه‌ای از انواع دانش هستند. آن‌ها چگونه شکل می‌گیرند؟ چه چیزی ترکیبات خوب را از

شرکت‌های مجازی و بدون مرز که به‌طور کلی با طبیعت انسان و طریقه کسب دانش او سازگار نیستند، کمک می‌کند. در مواردی، دانش از فهم دانش شخصی، وابسته به بافت و یک فرایند ناشی می‌شود. دیدگاه دانش غیرشخصی، غیروابسته به بافت و ایستا به دیدی پویا از شرکت‌ها نزدیک‌تر است و به آن‌ها مثل دسته‌ای از قراردادهای نگاه می‌کند که به راحتی تحت‌تأثیر داری‌ها و افراد متفاوت دسته‌بندی خود را از دست می‌دهد. تا به حال باید مشخص شده باشد که هر بحثی که به مزیت رقابتی از دیدگاه سرمایه‌محور اشاره می‌کند، به درک مفهوم دانش وابسته است [۳].

### ۳- آیا دانش قابل تعریف است؟

به پرسش اصلی خود که دانش چیست برمی‌گردیم، آیا اساساً دانش قابل تعریف است؟ تعریف‌ها، خوب یا بد، فقط ادعای هستند برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر، بدین جهت دانش هم قابل تعریف است. در طول تاریخ محققان تعریف‌های مختلفی از دانش ارائه کردند که چند نمونه در اینجا ارائه می‌شود:

- افلاطون (۴۲۷-۳۴۷ پیش از میلاد)، دانش را باورهای حقیقی تأییدشده تعریف کرد. او عقیده داشت، انسان‌ها دانش کاملی از همه اندیشه‌هایی که جهان را می‌سازند در اختیار دارند. این دانش در بشر قرار دارد، اما به دلیل مجاورت با حواس آشکار نمی‌شود. بنابراین، دانش واقعی از طریق درون‌نگری یا خودکاوی کسب می‌شود. به پیروی از افلاطون، فلاسفه‌ای همچون دکارت و کانت منشأ خلق دانش و ایده‌های جدید را ذهن انسان می‌دانستند.

- ارسطو (۳۸۴-۳۲۲ پیش از میلاد) شاگرد افلاطون، ابتدا نظریات او را پذیرفت، اما بعد با او مخالفت کرد. تفاوت آن‌ها در منبع و ماهیت خلق دانش است. ارسطو ذهن و محتوای آن را نادیده نگرفت، اما اطلاعات حسی را آغاز راه

ترکیبات سطح پایین‌تر متفاوت می‌کند؟ رابطه بین دانش و دانایی چیست؟ این‌ها پرسش‌هایی هستند که معمولاً در تحلیل‌های کلان مزیت رقابتی بررسی نمی‌شوند. به طور ضمنی این تحلیل‌ها، بر این فرض استوارند که پرسش‌های خرد، فقط به موضوع پیاده‌سازی مربوط می‌شوند و در کارکرد راهبردی قابلیت‌ها که در اصل سازنده مزیت رقابتی پایدارند، تأثیری ندارند. این فرض باید مورد پرسش قرار گیرد. با وجود نقد مهم لئونارد بارتون (۱۹۹۲)، دانش، یادگیری و قابلیت‌ها به هم پیوسته‌اند تا بار معنایی مثبتی داشته باشند، درست مثل فرهنگ یا سرمایه‌های فکری و اجتماعی؛ آن‌ها به طور ضمنی ارزش‌آفرینی می‌کنند و مشاغل فردی و هدف‌های گروهی را به خوبی حمایت می‌کنند. کارهای روال‌مند و همیشگی به هر حال به ثبات منجر می‌شوند و قابلیت‌هایی که بر پایه تجربه هستند، مانع تغییرات سازمانی می‌شوند. یک مجموعه از توانایی‌های فردی قدیمی می‌تواند به‌طور مستقیم به بیکاری فرد منجر شود. بنابراین اگر بخواهیم در مسیر سرمایه‌محور دانش حرکت کنیم، نگاه دقیق و ظریف به الگوهای قابلیت‌ها و رابطه آن با عوامل موقعیتی ضروری به نظر می‌رسد. تا زمانی که دانش به‌عنوان قطعه سازنده مبتکرانه قابلیت‌ها و روال‌ها در نظر گرفته می‌شود، ضروری است تعریف واضح و روشنی از آن داشته باشیم. بنابراین، حتی اگر زمینه‌های اقتصادی اساساً به فلسفه ارتباطی نداشته باشند، ما نمی‌توانیم از پرسش‌های هستی‌شناسی و معرفت‌شناسانه خودداری کنیم [۳].

با توجه به مرزهای سازمانی و زمان، لازم است مروری دوباره بر دیدگاه پویا، پیچیده و جمع‌کننده قابلیت‌ها داشته باشیم. اگر قرار است مفهوم مدیریت دانش با محیط رقابتی شرکت‌ها به پیش رود، ما نیازمندیم درک عمیق‌تری از آینده یادگیری داشته باشیم که شامل یادگیری‌زدایی هم می‌شود. تفکر و تأمل درباره دانش و دانایی به ما در تشخیص انواع

- نوناکا (۲۰۰۰)؛ اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌شود که اشخاص آن را تفسیر کنند، با عقاید و تعهدات آن‌ها آمیخته شود و به آن مفهوم داده شود. دانش، باوری پالایش شده است که ظرفیت برای اقدامی مؤثر را افزایش می‌دهد.
- بلکلر (۲۰۰۰)؛ دانش، مطالبی که افراد می‌دانند نیست، کارهایی است که افراد انجام می‌دهند.
- داونپورت و پروساک (۲۰۰۱)؛ دانش، ترکیب سیالی از تجربه‌های سازمان‌یافته، ارزش‌ها، اطلاعات مفهومی، فرآیندها و بینش‌های متخصصان است که چارچوبی برای ارزش‌یابی و بهره‌گیری از تجربه‌ها و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. دانش در واقع، استنباط و استنتاج ذهنی است که فعالیت می‌کند و در سازمان‌ها نه‌تنها در مدارک و ذخایر دانش هست، بلکه در روال کاری و فرایندهای سازمانی با اعمال و هنجارها مجسم می‌شود.
- پاریخ (۲۰۰۱)؛ دانش فقط از طریق ارتباط آن با داده‌ها قابل درک است. داده‌ها تنها واقعیت‌های خام جمع‌آوری‌شده‌اند که باید در مدل‌های ترکیبی هدفمند جای گیرند تا اطلاعات تولید شود. این اطلاعات به‌کمک مدل مفهومی ذهن، ارزیابی و تفسیر شده و دانش را می‌آفرینند. از آنجایی که افراد و سازمان‌ها دارای مدل‌های ذهنی متفاوتی هستند، دانش تولید شده از یک مجموعه اطلاعات می‌تواند اشکال متفاوتی داشته باشد و این تفاوت‌ها نه فقط در کیفیت، بلکه در توانایی کاربرد آن هم بازتاب دارد.
- اسپیگلر (۲۰۰۳)؛ دانش، اطلاعاتی است که تفسیر شده و به اقدامی مؤثر منجر می‌شود [۱]. این‌ها، بخشی از تعریف‌های ارائه شده درباره دانش است. تنوع تعریف‌های دانش، از برداشت‌های متفاوت صاحب‌نظران ناشی می‌شود. هر یک از این تعریف‌ها دانش معرفی کرد. بنابر نظر او، قوانین حاکم بر دنیای تجربه باید با فعالیت‌های ذهنی کشف شوند. به پیروی از او، فیلسوفانی همچون هابز، لاک و برکلی معتقدند که منشأ خلق دانش خلق اطلاعات حسی و تجربه است.
- ولف (۱۹۹۰)، دانش را اطلاعات کاربردی و سازماندهی شده برای حل مسائل می‌دانست.
- توربن (۱۹۹۲)؛ دانش، اطلاعاتی سازماندهی و تحلیل شده است که می‌تواند درک شود و برای حل مسئله و تصمیم‌گیری به کار رود.
- ویگ (۱۹۹۷)؛ دانش شامل حقایق و باورها، مفاهیم و اندیشه‌ها، قضاوت‌ها و انتظارات، روش‌شناسی یا علم اصول و نحوه انجام دادن فنون و دانستن چگونه‌ها است.
- بکمن (۱۹۹۷)؛ دانش فرایند استدلال درباره اطلاعات و داده‌ها برای دستیابی به کارایی، حل مسائل، تصمیم‌گیری، یادگیری و آموزش است.
- سوببی (۱۹۹۷)؛ دانش، اطلاعاتی است که با تفسیر، معنا خلق کرده است.
- چارچمن (۱۹۹۹)؛ دانش، واکنش فرد در برابر مجموعه‌ای از اطلاعات است که اقدامات فرد را تعیین می‌کند.
- سالیوویتز (۱۹۹۹)؛ دانش، مجموعه‌ای از قوانین و حقایق است که خبرگان ممکن است طی سال‌ها تجربه به دست آورده باشند.
- دراگر (۱۹۹۹)؛ دانش، اطلاعاتی است که فردی یا چیزی را تغییر می‌دهد.
- بوکلی و کارتر (۲۰۰۰)؛ دانش، تسهیل‌گری برای اقدامات است که افراد را از احتمالات، امکانات و چگونگی دسترسی به آن‌ها آگاه می‌کند. دانش کیفیتی است که به افراد تعلق دارد، در ذهن آن‌ها قرار دارد و با یادگیری کسب می‌شود.

تشخیص داده می‌شوند و جزییات بررسی نمی‌شوند. این نشان می‌دهد که دانشگاهیان و دست‌اندرکاران نیازمند صرف وقت و انرژی برای کشف مفهوم دانش هستند، نه اینکه با پیدا کردن تعریف نهایی، به موضوع خاتمه دهند، بلکه بدین منظور که از فشار موجود برای کار و فکر بیشتر بهره ببرند.

نبود ساختاری مورد قبول و مورد توافق، به تعریف‌های متفاوت و غیرقابل مقایسه در موضوعات، مسائل و روش‌های پژوهش منجر می‌شود. این امر مانع از یکپارچگی مفاهیم و مطالعاتی می‌شود که فرض شده یک موضوع مشترک و یک روش‌شناسی مورد توافق دارند. نیازی نیست که با رویارویی با مسائل مدیریت دانش که در جوامع علمی و میان محققان با شرح حال‌های متفاوت گسترده شده‌اند، شگفت‌زده شویم، بلکه می‌توانیم از سه راه‌حل زیر یاری بجوئیم:

نخست از دیدگاه دانش حمایت کنیم، مثل آنچه در مطالعات فناوری اطلاعات دیده می‌شود، با دانش به مانند داده‌ها رفتار می‌شود، یک مفهوم را با توضیح مفاهیم مشابه تعریف می‌کنند.

دومین راه، تفکیک و تمایز است، به طوری که قسمت‌های همانند در یک گروه قرار گیرند. بخش‌ها و تعریف‌های متضاد در گروه‌های مختلف از پدیده مورد پرسش قرار گیرند؛ برای مثال، تعریف پویا، محدود به بافت و شخصی از دانش، در گروه دانش مستتر قرار گیرد و تعریف مستقل از بافت، ایستا و غیرشخصی در گروه دانش صریح قرار گیرد.

راه‌حل سوم، تفکر بر حسب معنای متضاد هم‌زمان است. این همان چیزی است که دری‌دا «سر خوردن متعادل» و فوکو «حفظ در لبه» می‌نامد. به‌عنوان یک راه‌حل، این روش جذاب و مناسبی است، اما ممکن است به اعمال گسسته‌ای منجر شود [۳].

بُعدی از ابعاد دانش را نشان می‌دهند. بعضی از آن‌ها بر ماهیت ذهنی دانش و بعضی بر عینی بودن آن تأکید دارند. در واقع دشواری تعریف دانش، بدین دلیل است که دانش در ذهن دانایان خلق می‌شود، اما افرادی دانش را به‌کار می‌برند که آن را کسب و نگه‌داری کرده و با دیگران سهیم می‌شوند، بنابراین دانش مفهومی پیچیده، سیال و انعطاف‌پذیر و توانایی منحصر به فرد بشری است [۴]. به‌نظر می‌رسد، هیچ‌یک از تعریف‌ها، از وضوح و در عین حال جامعیت کافی برخوردار نیستند و می‌توان گفت تاکنون تعریف روشنی از دانش در ادبیات مدیریت دانش ارائه نشده است. بعضی از این تعریف‌ها آنقدر گسترده‌اند که مفاهیمی مانند یادگیری و تجربه را هم در برمی‌گیرند یا آنقدر خلاصه هستند که فقط بخشی از مفهوم دانش را شامل می‌شوند. مشکل دیگر، آن است که در مواردی هیچ تمایزی بین داده‌ها، اطلاعات و دانش وجود ندارد یا اگر این تمایز در قسمت‌های مقدماتی به تصویر کشیده می‌شود، در قسمت‌های بعدی محو می‌شود. حال پرسش آن است، آیا می‌توان بر این وضعیت گیج‌کننده غلبه کرد؟

تاکنون تعریف پذیرفته شده‌ای از دانش طی تاریخ تفکر آن وجود نداشته است و برخی از فعالان در این زمینه ادعا می‌کنند که نیازی هم به چنین تعریفی نیست (هوفر آلفیز، وان دراسپک، ۲۰۰۲). این مطلب با مشاهدات بولدینگ مترادف است. او معتقد است که هر بحثی درباره ماهیت دانش محکوم به شکست است. پیگیری این پرسش، ما را به باتلاق فلسفی می‌اندازد و بهترین راه آن است که از آن گذر کنیم (بولدینگ، ۱۹۶۶). آیا این بدان معناست که می‌توانیم این پرسش را باز بگذاریم و با تعریف‌های گسترده‌ای که همه چیز را شامل می‌شود، کار کنیم؟ آیا این ابهام و شفاف نبودن تعریف‌ها، پیامدی هم دارد؟ مطمئناً.

طبق مشاهدات ابهام‌آور، بحث‌های علمی از هم گسیخته می‌شوند یا روی یک موضع تکراری تکیه می‌کنند و تناقضات، تکرارها و مکمل‌ها به سختی

## ۴- انواع تقسیم‌بندی دانش

با بررسی دانش مشخص شد، یک راه‌حل برای رویارویی با مفاهیم مبهمی نظیر دانش آن است که مسئله را به قسمت‌های همانندی تقسیم کنیم. نویسندگان متعددی بخش‌بندی‌های گوناگونی را انجام داده‌اند. رایج‌ترین تفکیک را نوناکا و تاکه‌اوچی (۱۹۹۵) بین دانش صریح و مستتر و دانش فردی و گروهی انجام دادند (کتاب شرکت دانش‌آفرین که ارجاعات فراوانی به آن شده است). آن‌ها دانش گروهی و سازمانی را برابر می‌دانند در حالی‌که، افرادی همچون فایر استون (۲۰۰۱) دانش را در سه طبقه فردی، گروهی و سازمانی قرار می‌دهند. همچنین، دانش در هر سازمان می‌تواند به شکل‌های مختلفی موجود باشد: دانش تولید، دانش متخصصان، دانش رهبری، دانش محیطی و دانش اجتماعی. بلاکر (۱۹۹۵) نیز انواع دانش را شناسایی کرد: دانش نهان که دانش فرهنگی، ذهنی و مجسم را در بردارد و دانش صریح که شامل دانش نظام‌مند و منظم می‌شود. کوئین و همکاران (۱۹۹۶)، دانش حرفه‌ای در یک سازمان را، به ترتیب افزایش اهمیت آن، در چهار سطح کارکردی تعریف کرده‌اند: دانش درک یا دانستن امور، مهارت پیشرفته یا دانستن چگونگی‌ها، فهم سیستم‌ها یا دانستن چراها، خلاقیت خوداندگیخته یا توجه به چراها. دسته‌بندی دیگر را، اک (۱۹۹۷) ارائه کرد که تمایز بین دانش پیش از تکوین، تکوینی و پس از تکوین است که از یک طرف، به درجه وضوح، ساختار و رسمی شدن اشاره می‌کند و از طرف دیگر، به درجه اعتبار و درستی اشاره دارد. جورنا (۱۹۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «انواع دانش و اشکال مختلف سازمانی»، سه نوع دانش نهان، صریح و نظری یا تئوریک را متمایز می‌داند. همچنین چو (۱۹۹۸)، دانش را در بافت سازمانی در سه بخش تبیین کرده است: دانش صریح، دانش مستتر، دانش فرهنگی. وارنک و همکاران (۱۹۹۸) نیز دانش را به دانش

عمومی، دانش فردی، دانش درونی و بیرونی تقسیم کرده‌اند. هرون (۲۰۰۱) هم دانش را به چهار نوع تجربی، توصیف‌کننده، پیشنهاددهنده و کارکردی تفکیک می‌کند. سیستم‌های دیوان‌سالاری بین دانش معتبر و غیرمعتبر تمایز قائل می‌شوند. عده‌ای دانش را بر مبنای سطوح آن به دانش مفهومی، دانش اصول، دانش قوانین و قاعده‌ها و دانش روش‌ها تقسیم می‌کنند، عده‌ای دیگر دانش را بر مبنای ذخیره‌سازی دانش به دانش نیروی انسانی، مکانیزه، مستند و خودکار تقسیم می‌کنند. در اجرای پروژه‌ها دانش، به دانش هسته‌ای و موقتی تفکیک می‌شود. دانش را بر مبنای قدمت آن، به دانش پیشین و پسین تقسیم می‌کنند و همچنین می‌توان آن را بر مبنای عمق به دانش کم‌عمق و عمیق تقسیم کرد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، انواع مختلفی از طبقه‌بندی دانش وجود دارد، اما واقعیت آن است که دریابیم دانش چگونه خلق می‌شود و چگونه می‌توان آن را برای کسب نتایج مثبت و در پاسخ به نیازهای سازمان‌ها و جوامع به کار برد.

## ۵- مدیریت دانش

نوناکا، اصطلاح مدیریت دانش را در اواسط دهه هشتاد به کار برد و در فرهنگ واژگان آمریکا (۱۹۸۹) به‌عنوان فعالیت مدیریتی که روی توسعه و کنترل دانش برای تحقق هدف‌های سازمانی تأکید دارد، ثبت شد. از آن زمان به بعد، تعریف‌های متعدد یا حتی متناقضی برای مدیریت دانش، در منابع معتبر می‌بینیم. بخشی از این تعریف‌ها در ادامه بیان می‌شوند:

- مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان از دانش یا سرمایه فکری خود ثروت خلق می‌کند (نوناکا و تاکه‌اوچی، ۱۹۹۵).
- مدیریت دانش، روش نظام‌مند جست‌وجو، تشخیص، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است، به‌گونه‌ای که درک

- دارایی‌های دانش در جهت برآورده کردن اهداف سازمانی است (مکننتاش، ۱۹۹۹).
- مدیریت دانش فراهم کردن دانش مورد نیاز، در زمان و مکان مورد نیاز و برای شخص نیازمند است (دیوید استمپز، ۱۹۹۹).
  - مدیریت دانش با به‌کارگیری و رشد سرمایه‌های دانشی یک نهاد و با در نظر گرفتن هدف‌های آن نهاد سروکار دارد (فراپاتولو، ۲۰۰۰).
  - مدیریت دانش هنر خلق ارزش از دارایی‌های غیرملموس سازمان است (سویبی، ۲۰۰۱).
  - مدیریت دانش قصد دارد تا دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، دانش عینی و دانش ضمنی یا دانش نهفته در اذهان افراد را فراهم کند و با ایجاد «خرد»، توانایی در نوآوری و قدرت مقابله با بحران‌ها را افزایش دهد (شانون، ۲۰۰۱).
  - مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده‌ها به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده، همچنین قادر خواهند بود تا دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند (استیوهالس، ۲۰۰۱).
  - مدیریت دانش یعنی مدیریت سازمان به سمت نوآوری مداوم بر مبنای دانش آن سازمان؛ یعنی پشتوانه‌ای برای ساختار سازمان و تسهیلات، کاربرد فناوری با تأکید بر کار گروهی و انتشار دانش (گمبل، ۲۰۰۱).
  - مدیریت دانش ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده‌ها، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد است (ویگ، ۲۰۰۲).
  - مدیریت دانش دارای دو بُعد است: اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید. در مورد نخست، کارکنان در زمینه‌ای خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی به سازمان کمک می‌کند و به انعطاف‌پذیری فزاینده، افزایش هوش و دانش سازمانی منجر می‌شود (فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش، ۱۹۹۸).
  - مدیریت دانش تلاشی برای آشکار کردن دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی است، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند به آن دسترسی داشته باشند (لری پروساک، ۱۹۹۸).
  - مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است که به در دسترس قرار دادن دانش درست، در اختیار افراد مناسب و بهبود معلومات کارکنان منجر شود (توماس داوینپورت، ۱۹۹۸).
  - مدیریت دانش مشخص می‌کند که دانش موجود در بنگاه، چگونه با وجود تفاوت‌های فرهنگی، رقابت‌های شخصی کارکنانی که آموخته‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا کارکنانی که جوایز دانش نیستند، توزیع و منتشر می‌شود (سنگ، ۱۹۹۹).
  - مدیریت دانش، مدل تجاری میان‌رشته‌ای است که با جنبه‌های خلق، رمزگذاری، سهم‌سازی دانش و بررسی این موضوع که چگونه این فعالیت‌ها یادگیری و نوآوری را افزایش می‌دهند، سروکار دارد (گوتچو، ۱۹۹۹).
  - مدیریت دانش با تحلیل و شناسایی دانش لازم و سودمند درگیر بوده و در پی برنامه‌ریزی چندبُعدی و کنترل مناسب در توسعه

دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخصی نیازمند، دانش مورد نیاز خود را در زمان مقتضی به دست می‌آورد، به گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری به موقع و درست برای او ممکن می‌شود (دافوس، ۲۰۰۳).

- مدیریت دانش عبارت است از مدیریت نظام‌مند و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد. در مدیریت دانش تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی اهمیت دارد تا به‌طور گسترده در سراسر سازمان به کار رود. در کاربرد دانش دو نکته مهم است: سهم‌سازی دانش و نوآوری (اسکیم، ۲۰۰۳).
- مدیریت دانش، انجام دادن کارهای درست به‌جای درست انجام دادن کارها است. تأکید بر اثربخشی است نه کارایی. وجود کارایی بدون اثربخشی به شکست سازمان منتهی می‌شود و در بلندمدت سازمانی موفق است که کار درست بعدی را بفهمد و از قبل برای سوار شدن بر موج بعدی آماده باشد (مالهوترا، ۲۰۰۴).
- مدیریت دانش اساساً یک راهبرد نظام‌مند برای بهینه‌سازی دسترسی افراد و تیم‌های درون یک سازمان به دانش، راهنمایی‌ها و تجربیات مرتبط و عملی در نقطه‌ای دیگر است (گوریک و همکاران، ۲۰۰۴).
- مدیریت دانش فرایند کشف، ایجاد، کسب، توسعه، سهم‌سازی، نگه‌داری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش است که فرد مناسب، در زمان مناسب در سازمان به کار می‌برد که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌شود (افرازه، ۲۰۰۴).

مدیریت دانش اطلاعات مورد نیاز را برای فرد نیازمند در زمانی که نیاز دارد، فراهم می‌کند. مورد دوم، شامل فعالیت‌های اکتساب، تلفیق، توزیع، کاربرد و خلاقیت دانش برای بهبود عملیات سازمان است که در نهایت برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (گوپتا و مک دونیل، ۲۰۰۲).

- مدیریت دانش در اصطلاح مفهومی یک نمونه است و در اصطلاح تخصصی، مجموعه‌ای از راهکارها و اعمالی است که در پاسخ به نیازهای سازمان‌ها و همچنین، جوامع و دولت‌ها در جامعه مبتنی بر دانش قرن بیست و یکم پدید آمده است (راولی، ۲۰۰۳).
- مدیریت دانش کار بسط دانش، بینش، درک، چگونه دانستن و به‌کار بستن، فناوری و سنت‌ها با آمیخته‌ای از علم مدون است (مایرتل بیچ، ۲۰۰۳).
- مدیریت دانش، مدل کسب‌وکار چندرشته‌ای است که با همه ابعاد دانش سازمانی شامل خلق دانش، رمزگذاری و نحوه اثرگذاری آن در ارتقای یادگیری و خلاقیت سروکار دارد (هردر و همکاران، ۲۰۰۳).
- مدیریت دانش، فهرستی است که دارایی دانش جمعی (صریح و مستتر) سراسر سازمان را اداره می‌کند و فرایند مارپیچی است که شامل شناسایی، اعتبارسنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن می‌شود و این نتایج را در پی دارد: ۱. استفاده دوباره دانش برای نیازهای مشابه، ۲. تغییر شکل دانش و خلق آن در شکلی جدید، ۳. حذف دانش به دلیل اعتبار نداشتن (هنری و هدپیت، ۲۰۰۳).
- مدیریت دانش، ترکیب فرایندهای اداره، کنترل، خلاقیت، رمزگذاری، اشاعه و اعمال قدرت



است. اما اینجا پرسش‌هایی مطرح می‌شود: چگونه می‌توان دانش را اداره کرد؟

#### ۶- آیا می‌توان دانش را مدیریت کرد؟

تردید درباره «حاشیه» دانش؛ یعنی مدیریت است. مدیریت دانش این ترکیب نسبتاً عجیب این پرسش را ایجاد می‌کند که مدیریت چگونه می‌تواند دانش را سازمان دهد؟ پافشاری بر این پرسش، رابطه مدیریت و دانش را به هم می‌زند، به‌ویژه زمانی که روی کارایی و کنترل به‌عنوان وظایف مدیریتی تأکید شود. مدیریت از آغاز حیات علمی خود درصد اداره کارآمد منابع بوده و هست. کانون توجه مدیریت مفاهیمی مانند کنترل، کارایی و پیش‌بینی است و در مقابل، دانش از هر کنترلی گریزان است. دانش نیازمند یادگیری مستمر، خلاقیت و نوآوری است، اگر چیزی اداره شدنی است بدون تردید باید اداره شود، اما آیا دانش به‌عنوان یک منبع قابل اداره است؟ آنچه به خلق دانش منجر می‌شود ابتکار، تخیل، خلاقیت و نشاط است که شاید با مدیریت سازگاری نداشته باشد. مدیریت برای تحقق کارایی، همواره می‌خواهد کارگران گوش به فرمان باشند و از کنار کارآفرینی و نوآفرینی آن‌ها می‌گذرد. پس چگونه می‌تواند در مدیریت دانش مدعی پرورش کارگران دانش‌آفرین باشد [۶]. در این راستا استیسی (۲۰۰۴) می‌گوید: آیا می‌توان دانش را در سازمان اداره کرد؟ اقتصاد جهان آشوب از عصر صنعتی جدا شده و در عصر جدید کار و دانش فعالیت می‌کند. این الگوی جهانی تغییر، نیازمند اشکال جدید سازمان و مدیریت است. وظیفه مدیریتی جدید اداره خلق دانش است، اما، دانش در ذهن افراد قرار دارد و این مسائل مدیریتی مهمی را به‌وجود می‌آورد [۷]. پژوهش نوناکا و پلتوکوری (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد که اجرای مدیریت دانش در بیشتر سازمان‌ها، یک عامل محدودکننده به‌جای عامل تحولی است. این تئوری در پیوند با عمل همانند راه‌حل‌های فناوری‌محور نه‌تنها

- مدیریت دانش، فرایند یکپارچه نظام‌مند در سطح سازمان است که شامل فعالیت اکتساب، خلق، ذخیره، توزیع و به‌کارگیری دانش توسط افراد و گروه‌ها برای رسیدن به هدف‌های سازمانی است (گاندری و همکاران، ۲۰۱۰).

نکته جالب اینجا است که همه این تعریف‌ها می‌تواند درست باشد، اما هیچ یک کامل نیستند. ارائه یک تعریف کامل از مدیریت دانش نه امکان‌پذیر است و نه منطقی، زیرا هر سازمانی از دیدگاه منطبق خود به مدیریت دانش می‌نگرد و بر پایه تعریف خاصی از دانش، مدیریت آن را تعریف می‌کند [۵].

بوتا، کوری و سیمن اشاره می‌کنند سازمان‌های زیادی با وجود به‌کارگیری اصطلاح مدیریت دانش، مدیریت دانش ندارند و دلیل آن نبود آگاهی از اهمیت دانش و برابر دانستن آن با مدیریت اطلاعات است. نقطه عطف سازمان‌ها زمانی است که اهمیت مدیریت سرمایه‌های دانشی خود را درک کنند تا با تأثیرات منفی ناشی از انتقال کارکنان یا استعفای آن‌ها روبه‌رو نشوند [۹].

در این ارتباط، قانون آلبرشت (۲۰۰۳) می‌گوید: افراد باهوش زمانی که در یک سازمان قرار می‌گیرند، به سمت جمعیت کمتر باهوش هدایت می‌شوند. ظهور این قانون در عمل بدین معناست که، موفق نبودن شرکت‌ها در رسیدن به هوش جمعی و نگه‌داری آن، به علت بی‌کفایتی افراد این سازمان‌ها نیست، بلکه به این علت است که افراد یکدیگر را ناتوان کرده‌اند. آلبرشت بیان می‌کند که جمعیت با هوش کم، از فرهنگ سازمانی ناشی می‌شود که مسائل مهم انسانی را سرکوب می‌کند. او به‌کارگیری و اداره دانش را یکی از هفت ویژگی سازمان‌های اثربخش می‌داند. موفقیت و شکست یک سازمان وابسته به استفاده کارآمد از دانش است. این چالش در توانایی سازمان در خلق، انتقال، سازماندهی، سهیم‌سازی و به‌کارگیری دانش نهفته

## ۶- نتیجه‌گیری

در این مطالعه، ابتدا چيستی دانش بررسی شد. با ارائه تعریف‌های مختلف دانش، مشخص شد که هیچ‌یک از تعریف‌هایی که تاکنون در ادبیات دانش‌محور بیان شده‌اند، از جامعیت و دقت کافی برخوردار نیستند و شاید بتوان گفت اصولاً ارائه چنین تعریفی تقریباً غیرممکن است. این ابهام در تعریف دانش، به ابهامات دیگری منجر شد و آن ابهام در تعریف و کاربرد مفهوم «مدیریت دانش» است، بنابراین ضروری است «مدیریت» بازتعریف شود یا از کاربرد این دو با هم اجتناب شود.

## منابع

- [۱] هاشمیان بجنورد، ناهید و منهای، محمدباقر. (۱۳۸۶). «دانش چیست؟ مرور ادبیات، مقایسه تعاریف، ارائه تعریفی جدید». *رهیافت*، شماره ۴۰، صص ۲۴-۱۷.
- [2] McIver D., Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.A., and Ramachandran, Indu. 2012, "Integrating knowledge and knowing: A frame work for understanding knowledge-in-practice", *Human Resource Management Review*, 22(1), pp. 86-99.
- [3] Schneider, Ursula. 2007, "Coping with the Concept of Knowledge", *Management Learning*, 38(5), pp. 613-633.
- [۴] عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). «مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش». *فراشناختی/اندیشه*، تهران.
- [۵] اخگر، بابک و جهانیان، خشایار. (۱۳۸۹). «قطب نمای مدیریت دانش». *نگاه دانش*، تهران.
- [۶] عدلی، فریبا. (۱۳۸۷). «ضرورت دانش‌آفرینی». *رهیافت*، شماره ۴۲، صص ۲۳-۱۹.
- [7] Stacy, R.D., 2004, "complex Responsive processes in organization", *Learning and Knowledge Creation*, 4th

نتایج مورد انتظار را به وجود نیاورد، بلکه موجب نارضایتی هم شد [۸]. به نظر می‌رسد تا زمانی که تعریف روشنی از دانش نداشته باشیم به‌کارگیری دو اصطلاح مدیریت و دانش در کنار هم، یک تناقض است. برای حل این مشکل، باید تعریف روشنی از دانش داشته باشیم. همان‌طور که گفته شد، برای تعریف دانش سه دیدگاه وجود دارد و بر مبنای هر یک از دیدگاه‌ها، تعریف مدیریت دانش نیز متفاوت است.

اگر از دیدگاه نخست به دانش بنگریم و آن را برابر با داده‌ها و اطلاعات بدانیم در این صورت مدیریت دانش، اصطلاح مناسبی به نظر می‌رسد. در این دیدگاه با به‌کارگیری روش‌هایی همچون روش‌های داده‌کاوی می‌توانی داده‌ها و اطلاعات (حتی در حجم بالا) را به خوبی طبقه‌بندی کرد و دانش پنهان در میان آن‌ها را کشف و از مزایای رقابتی آن بهره برد.

اگر بخواهیم از دیدگاه دوم دانش را بررسی کنیم، باید ابتدا دانش را به گروه‌های مختلف تقسیم کرده و سپس در هر گروه، تعریف جداگانه‌ای برای مدیریت دانش ارائه دهیم؛ برای مثال، اگر دانش را به دو گروه دانش صریح و مستتر تقسیم کنیم، تعریف اصطلاح مدیریت دانش برای دانش صریح مثل دیدگاه نخست خواهد بود و تعریف اصطلاح مدیریت دانش برای دانش مستتر به معنای به‌دادن به سرمایه انسانی و فکری در خلق و سهیم‌سازی دانش است.

اگر بخواهیم از دیدگاه سوم، بر حسب معنای متضاد هم‌زمان دانش را مطالعه کنیم، کاربرد اصطلاح مدیریت دانش، در عمل کاری غیرممکن به نظر می‌رسد و بین مدیریت و دانش اصطحکاک ایجاد می‌شود. در این معنا، باور ما بر این است که اصطلاح مدیریت دانش، ناتوان از نشان دادن عمل و اقدامی است که انجام می‌شود. در این معنا، ضروری است که اصطلاح مدیریت بازتعریف شود یا از کاربرد آن با دانش صرف‌نظر شود.

- [9] Mearns, martie, 2012, "Knowing what knowledge to share: Collaboration for community, research and wildlife", Expert Systems with Applications, 39, pp. 9892–9898.
- ed. London and NewYork: Rotledge, London.
- [8] Nonaka, I., and Vesa, p., 2006, "Visionary knowledge management: the case of Eisai transformation", International journal of Learning and Intellectual Capital, 3(2), pp.109-209.

## Can Knowledge Be Managed?

S. H. Razavi<sup>1</sup>, H. Naghade, F. adli

### Abstract

In today's dynamic and complicated environment, knowledge is the most important growth factor of organizations to gain a competitive advantage. In agricultural societies, labor and land were the main factors of manufacturing. Passing through a transitional period from agricultural to industrial society, capital was considered as one of the main factors of production in addition to labor and land. With the advent of knowledge society, knowledge was considered as a major factor of production because labor, land and capital will gain more added values by application of knowledge. Hidden nature of knowledge has made it a unique source that could create values in the organization. With this aim, knowledge management was placed on the agenda of directors. If something can be administrated, undoubtedly, it should be administrated, but could we manage knowledge as a resource? In this paper, first we study the nature of knowledge and explain different dimensions expressed by different authors. Then, we study the accuracy of putting the two words together; knowledge and management.

**Keywords:** Knowledge, Management, Knowledge management, Tacit knowledge, Explicit knowledge