

الشيخ
الشيخ
الشيخ



مبانی و الگوهای پیشرفته اکتساب دانش

پژوهشکده هوش مصنوعی و علوم شناختی

دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

به اهتمام: دکتر میلاد احمدی، دکتر سید عبدالله صالح نژاد

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام

نوبت چاپ/ شمارگان: اول - ۲۰۰ نسخه

سال چاپ: زمستان ۱۴۰۳



عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	۱۱
فصل اول: مبانی دانش و مدیریت دانش/۱۳	
اهداف یادگیری.....	۱۴
کلام نور.....	۱۵
۱- چیستی دانش.....	۱۷
۲- دانش و تجربه از دیدگاه منابع اسلامی.....	۲۱
۳- مدیریت دانش سازمانی.....	۲۹
۴- راهبرد مدیریت دانش.....	۳۱
۵- پیاده سازی مدیریت دانش؛ آرمان ها و واقعیت ها.....	۳۴
پرسش های فصل.....	۳۸
فصل دوم : مدیریت دارایی های فکری در سازمان/۳۹	
اهداف یادگیری.....	۴۰
کلام نور.....	۴۱
۱- دارایی و سرمایه فکری سازمانی.....	۴۲
۲- چالش های مدیریت دارایی های فکری.....	۴۵
۳- راهکارهای توجه به دارایی های فکری.....	۴۶
پرسش های فصل.....	۴۸
فصل سوم : انواع دانش سازمانی/۴۹	
اهداف یادگیری.....	۵۰
کلام نور.....	۵۱
۱- دانش فردی و سازمانی.....	۵۲
۲- دانش صریح و ضمنی.....	۵۴
۳- مارپیچ دانش.....	۵۶

۴- طبقه‌بندی‌های گوناگون دانش..... ۶۰

پرسش‌های فصل..... ۶۴

فصل چهارم: مبانی اکتساب دانش در مدیریت دانش/ ۶۵

اهداف یادگیری..... ۶۶

کلام نور..... ۶۷

۱- اکتساب؛ گامی اساسی در مدیریت دانش..... ۶۸

۲- مفاهیم اکتساب دانش..... ۷۱

۳- اهمیت و ضرورت اکتساب دانش..... ۷۷

پرسش‌های فصل..... ۷۹

فصل پنجم: مدیریت و اکتساب دانش در اسناد بالادستی/ ۸۱

اهداف یادگیری..... ۸۲

کلام نور..... ۸۳

۱- پیش‌درآمد..... ۸۴

۲- مدیریت و کسب دانش در اسناد بالادستی..... ۸۴

۱-۲- چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق سال ۱۴۰۴ (ابلاغ سال ۱۳۸۲)..... ۸۴

۲-۲- سیاست‌های کلی نظام اداری (ابلاغ سال ۱۳۸۹)..... ۸۵

۲-۳- سند نقشه جامع علمی کشور (ابلاغ سال ۱۳۹۰)..... ۸۵

۲-۴- سیاست‌های کلی علم و فناوری (نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری) (ابلاغ سال ۱۳۹۳)..... ۸۷

۲-۵- نقشه راه اصلاح نظام اداری (ابلاغ سال ۱۳۹۳)..... ۸۸

۲-۶- نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی کشور (ابلاغ سال ۱۳۹۹)..... ۸۸

۳- مدیریت و کسب دانش در استانداردهای مدیریتی..... ۸۹

۳-۱- مدل تعالی سازمانی EFQM ۲۰۲۰..... ۸۹

۳-۲- استاندارد ایزو ۲۰۱۵-۹۰۰۱..... ۹۰

۳-۳- استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱-۲۰۱۸	۹۱
۳-۴- چهارچوب مدیریت فناوری اطلاعات ITIL	۹۱
۳-۵- چهارچوب مدیریت فناوری اطلاعات COBIT	۹۱
۳-۶- چهارچوب‌های مدیریت طرح	۹۱
۳-۷- چهارچوب‌های مدیریت فرایند	۹۳
پرسش‌های فصل	۹۵

فصل ششم: تجربه‌نگاری و مستندسازی/۹۷

اهداف یادگیری	۹۸
کلام نور	۹۹
۱- مفهوم تجربه	۱۰۰
۲- فرد خبره یا باتجربه	۱۰۴
۳- اهمیت و فواید تجربه‌نگاری	۱۰۴
۳-۱- منافع فردی مستندسازی تجارب	۱۰۵
۳-۲- منافع سازمانی مستندسازی تجارب	۱۰۵
۴- نگاشت تجربه	۱۰۶
پرسش‌های فصل	۱۱۲

فصل هفتم: روش‌ها و رویکردهای اکتساب دانش/۱۱۳

اهداف یادگیری	۱۱۴
کلام نور	۱۱۵
۱- رویکردها به اکتساب دانش	۱۱۶
۱-۱- رویکرد سخت	۱۱۶
۱-۲- رویکرد نرم	۱۱۷
۲- فنون اکتساب دانش	۱۱۹
پرسش‌های فصل	۱۲۴

فصل هشتم: انواع مدل‌های اکتساب دانش و تجربه/۱۲۵

اهداف یادگیری.....	۱۲۶
کلام نور.....	۱۲۷
۱- پژوهش‌های خارجی.....	۱۲۸
۲- پژوهش‌های داخلی.....	۱۳۶
۳- جمع‌بندی.....	۱۴۵
پرسش‌های فصل.....	۱۴۷

فصل نهم: عوامل تأثیرگذار بر فرایند اکتساب دانش/۱۴۹

اهداف یادگیری.....	۱۵۰
کلام نور.....	۱۵۱
۱- کلان‌دیدگاه سازمانی به اکتساب دانش.....	۱۵۲
۲- چهارچوب عوامل هشت‌گانه.....	۱۵۴
۳- کنترل بهینه عوامل مؤثر بر کسب دانش.....	۱۵۹
پرسش‌های فصل.....	۱۶۲

فصل دهم: چالش‌ها و موانع اکتساب دانش/۱۶۳

اهداف یادگیری.....	۱۶۴
کلام نور.....	۱۶۵
۱- پیش‌درآمد.....	۱۶۶
۲- چالش‌های محیطی.....	۱۶۷
۳- چالش‌های سازمانی.....	۱۶۹
۴- چالش‌های فرایندی.....	۱۷۱
۵- چالش‌های فردی.....	۱۷۳
پرسش‌های فصل.....	۱۷۴

فصل یازدهم: اکتساب دانش در عمل/ ۱۷۵

اهداف یادگیری.....	۱۷۶
کلام نور.....	۱۷۷
۱- راهنمای تبدیل دانش ضمنی به آشکار.....	۱۷۸
۲- جلسه اکتساب دانش.....	۱۸۰
۳- نکات کلیدی پیش از جلسه کسب دانش.....	۱۸۳
۴- نکات کلیدی حین جلسه کسب دانش.....	۱۸۴
۴-۱- استقرار در محل و آغاز مصاحبه.....	۱۸۴
۴-۲- ورود عملیاتی به متن مصاحبه و طرح پرسش.....	۱۸۵
۵- نکات کلیدی پس از جلسه کسب دانش.....	۱۸۸
پرسش های فصل.....	۱۸۹

فصل دوازدهم: مباحث نوین و تئوری های پیشرفته در کسب دانش/ ۱۹۱

اهداف یادگیری.....	۱۹۲
کلام نور.....	۱۹۳
۱- دانش و علوم شناختی.....	۱۹۴
۲- پژوهش های آینده.....	۱۹۶
۳- راهکارهای سازمانی نوین.....	۱۹۹
پرسش های فصل.....	۲۰۸
فهرست منابع.....	۲۰۹

«فهرست جداول»

- جدول ۱- کاربرد انواع مختلف دانش در ساختارهای پنج‌گانه مینتزبرگ ۶۱
- جدول ۲- مراحل اکتساب دانش سازمانی در مدل‌های پیشین ۷۶
- جدول ۳- مؤلفه و شاخص‌های مرتبط با مدیریت دانش در مدل تعالی EFQM ۸۹
- جدول ۴- نمونه‌ای از قالب تجربه‌نگاری ۱۱۱
- جدول ۵- دسته‌بندی نوین انواع تکنیک‌های اکتساب دانش سازمانی ۱۲۰
- جدول ۶- جمع‌بندی مجموعه‌ای از مقالات حوزه اکتساب دانش ۱۳۴
- جدول ۷- شاخص‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر موفقیت و شکست حوزه اکتساب دانش ۱۳۸
- جدول ۸- عوامل رفتاری و فرهنگی مؤثر بر ثبت تجارب مدیران و سازوکار ثبت تجارب مدیران و چگونگی انتشار و توزیع دانش مستندشده ۱۴۲
- جدول ۹- عوامل تأثیرگذار بر فرایند اکتساب دانش ۱۵۳
- جدول ۱۰- عوامل مؤثر بر اکتساب دانش خبرگان ۱۵۵

«فهرست شکل‌ها»

- شکل ۱- ارتباط دانش با مفاهیم مرتبط..... ۲۰
- شکل ۲- سه دیدگاه در خصوص راهبردهای مدیریت دانش..... ۳۳
- شکل ۳- عوامل شکست پیاده‌سازی مدیریت دانش..... ۳۵
- شکل ۴- تبادلات مدیریت دانش و سرمایه فکری..... ۴۳
- شکل ۵- مدل مارپیچ دانش یا فرایند SECI خلق دانش بر اساس نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) و نوناکا و توپاما (۲۰۰۴)..... ۵۷
- شکل ۶- مارپیچ خلق دانش..... ۵۹
- شکل ۷- اکتساب؛ گامی اساسی در مدیریت دانش..... ۷۱
- شکل ۸- نقشه شبکه خزانه اجزایی که فعالیت‌های اکتساب دانش را متمایز می‌سازند..... ۷۵
- شکل ۹- مدل کوه یخ دانش سازمانی..... ۱۰۳
- شکل ۱۰- کاربردپذیری انواع تکنیک‌های اکتساب دانش با توجه به انواع دانش..... ۱۲۲
- شکل ۱۱- چهارچوب نظری اکتساب دانش صریح از خبره..... ۱۲۸
- شکل ۱۲- تکنیک‌های اصلی اکتساب دانش..... ۱۲۹
- شکل ۱۳- رده‌آرایی تکنیک‌های استخراج دانش بر اساس دیدگاه گاوریلوا و اندریوا..... ۱۳۰
- شکل ۱۴- فرایند اکتساب دانش از دیدگاه جالویکی و همکاران..... ۱۳۱
- شکل ۱۵- جریان فرایند اکتساب دانش..... ۱۳۲
- شکل ۱۶- مدل اکتساب دانش ضمنی در پژوهش چرگویی و همکاران..... ۱۳۳
- شکل ۱۷- مدل ترکیبی اکتساب دانش (تجربیات)..... ۱۳۷
- شکل ۱۸- مدل قصه‌گویی الکترونیکی برای کسب دانش ضمنی خبرگان..... ۱۴۰
- شکل ۱۹- مدل بومی پیشنهادی فرایند اکتساب دانش..... ۱۴۳
- شکل ۲۰- نداشت شناختی فازی عوامل مؤثر بر موفقیت اکتساب دانش خبرگان..... ۱۵۳
- شکل ۲۱- انواع چالش‌ها و موانع اکتساب دانش..... ۱۶۷
- شکل ۲۲- راهنمای عملی تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار..... ۱۷۸

پیش‌گفتار

امروزه فرایند استخراج، تحلیل، ثبت، تسهیم و به‌کارگیری منابع دانشی که بتواند در دنیای رقابتی امروز، بقای سازمان‌ها را تضمین کند، مسئله‌ای بسیار مهم است. ازاین‌رو چگونگی اکتساب و بازنمایی دانش سازمانی برای استفاده دوباره از آن همواره مورد توجه محققان مدیریت دانش بوده است (سلامی و محسنی، ۱۳۹۸؛ Matar & Raudeliūnienė, 2021).

همواره مستندات، دستورالعمل‌ها، مشخصات فنی، آیین‌نامه‌ها و منابع تحقیق زیادی در کتابخانه‌های الکترونیک در حوزه‌های تخصصی در دسترس هستند، اما دانش واقعی مورد نیاز در سازمان‌ها، در ذهن کارکنان سازمان یا به عبارت دیگر، در ذهن خبرگان آن سازمان است (Okafor & Osuagwu, 2006). ازاین‌رو اکتساب دانش یکی از گام‌های مهمی است که برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها باید به آن توجه شود. حتی در مدل‌هایی که به فرایند اکتساب دانش به‌عنوان گام اساسی اشاره نشده است، اکتساب دانش درون دیگر گام‌ها دیده می‌شود. (Heisig, 2009).

با مروری بر پیشینه مرتبط با موضوع می‌توان دریافت که نگاه کلاسیک مدیریت دانش که برخاسته از توسعه سیستم‌های اطلاعاتی است، اغلب به جنبه‌های نرم و انسانی مدیریت دانش سازمانی کمتر توجه کرده و عملاً به مسائلی مانند تفاوت‌ها یا شباهت‌های فردی، گروهی و سازمانی توجه نداشته است. به نظر می‌رسد اغلب طرح‌های پژوهشی اکتساب دانش خبرگان، به استفاده از مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌های فنی رایج محدود شده است و ضمن باقی‌گذاشتن دانش‌های ضمنی حقیقی در اذهان، فرایندها و ساختارهای سازمان، ارزش واقعی برای سازمان‌ها ایجاد نمی‌کند.

طراحی کامل نظامی برای اکتساب دانش در عمل مستلزم بازطراحی ساختار سازمان، تعیین وظایف و مسئولیت‌ها، تأمین زیرساخت فنی و تسهیلات، تشکیل تیم‌ها و کارگروه‌های تخصصی و

نیازمند تصمیمات فراوان مدیریتی در سطوح عالی سازمان است و در ادامه، برنامه‌ریزی سلسله‌مراتب اهداف، بازمهندسی فرایندهای اجرایی و تدوین دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها و تشریح فعالیت‌ها و امور جاری این طراحی را تکمیل می‌کند؛ البته باید این نکته را در نظر داشت که امروزه در بسیاری از سازمان‌ها، معاونت‌ها یا مسئولیت‌هایی نزدیک به آنچه موضوع اصلی اکتساب دانش خوانده می‌شود، وجود دارد که نیازمند تکمیل، اصلاح و بهبود است و از این منظر، مقصود از «طراحی» نظام یا سیستم، در واقع، «بازطراحی» این فرایندها و نظامات است. پیشنهاد کاربردی اصلی این مکتوب نیز اجرای همین بازطراحی در عمل با توجه به اقتضائات سازمان‌ها و نهادهای گوناگون است.

تفاوت اصلی اثر حاضر با دیگر آثار مشابه و مرتبط، در درجه نخست، پرداختن به موضوع اکتساب دانش از نگاه تخصصی و نه از نگاه کل‌نگرانه مدیریت دانش است که به این موضوع، ارزشی ویژه و شایان توجه می‌بخشد. در درجه دوم، نگارش فصول کتاب در قالب محتوای آموزشی (شامل اهداف یادگیری، کلام نور، سرفصل‌های اصلی محتوایی و پرسش‌های فصل) است که به این کتاب به مثابه منبع اصلی دروس مرتبط با این عنوان در مقاطع تحصیلات تکمیلی و پشتیبان درس‌نامه‌های اساتید محترم این حوزه هویت آموزشی می‌بخشد. در درجه سوم، رویکرد سیستمی و جامع به موضوع اکتساب دانش است که نویسندگان کوشیده‌اند با اتخاذ این رویکرد، نوری بر جنبه‌های انسانی، فرهنگی و سازمانی موضوع نیز بیفکنند و اکتساب دانش را محصور در ابزارها و فنون شناخته شده نینند.

افزون‌بر آنچه در فصول آغازین کتاب پیش رو در شرح مبانی و مفاهیم مرتبط ارائه شده است، در ادامه و در بخش‌های پایانی، مجموعه‌ای از پیشنهادهای کاربردی با دیدگاه جزءنگر و متناظر با موضوعات اساسی مطرح شده بیان می‌شود. این پیشنهادها که با تنوع بالا ارائه شده‌اند، به طور مجزا و گزینشی نیز شایان اجرا هستند. از این نگاه، پرداختن به این پیشنهادها از این حیث معنا می‌یابد که همواره تغییرات برافکن^۱ در سازمان‌ها، هزینه و مقاومت زیادی در پی دارند و به قول لائوتسه^۲، اندیشمند کهن چینی، «هر سفر هزارکیلومتری هم با نخستین گام آغاز می‌شود»^۳.

1. Disruptive

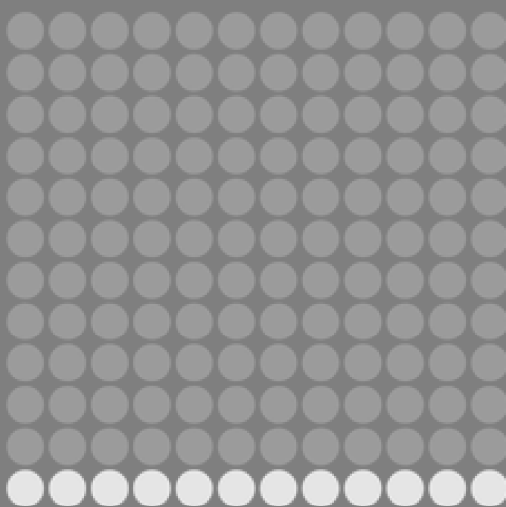
2. Laozi

3. A journey of a thousand miles begins with a single step.

۱

فصل اول:

مبانی دانش و مدیریت دانش



اهداف یادگیری

پس از مطالعه این فصل، آشنایی خوانندگان با محورهای موضوعی زیر محقق خواهد شد.

- تعریف دانش (به طور عام) و دانش سازمانی (به طور خاص).
- تفاوت دانش با دیگر مفاهیم مرتبط.
- ادبیات نوین اقتصاد و سازمان دانش محور، کار دانشی و نیروی انسانی دانش کار.
- مفهوم فراگردی مدیریت دانش و کارکرد مراحل گوناگون آن.
- انواع رویکردها به مفهوم سازی مدیریت دانش و وجوه اشتراک و افتراق آنها.
- راهبردهای مدیریت دانش و ویژگی های آن.
- چالش های پیاده سازی مدیریت دانش در عمل.
- نکات ویژه و ضروری پیاده سازی طرح های مدیریت دانش.

کلام نور

- قرآن مجید در آیات مختلف به تدبر و عبرت گرفتن از گذشتگان و رخدادها دعوت می‌کند. یکی از شیوه‌های رایج در قرآن، بیان داستان و تجربه فرد، گروه یا قوم و سرنوشت مثبت یا منفی آن‌ها و در انتها توصیه به عبرت گرفتن از این مطالب است. برای مثال، پس از بیان داستان زندگانی حضرت یوسف علیه السلام می‌فرماید «در داستان ایشان، عبرتی است برای خردمندان»^۱. همچنین، به عبرت گرفتن از اتفاقات فرمان می‌دهد «پس عبرت بگیرید ای افراد دارای بصیرت!»^۲.
- پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم فرمودند «چهار چیز است که هر هوشمند و خردمندی از امت من باید به آن‌ها ملزم باشد. عرض شد ای پیامبر خدا! آن‌ها چیست؟ فرمود شنیدن علم، حفظ کردن آن، نشر آن و عمل کردن به آن»^۳.
- «مردی خدمت رسول خدا صلی الله علیه و آله و سلم آمد و گفت یا رسول الله! علم چیست؟ فرمود سکوت کردن. گفت سپس چه؟ فرمود گوش فرا دادن. گفت سپس چه؟ فرمود حفظ کردن. گفت سپس چه؟ فرمود به آن عمل کردن. گفت سپس چه ای رسول خدا!؟ فرمود انتشارش دادن»^۴.

۱. لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةً لِأُولِي الْأَبْصَارِ (یوسف/۱۱۱).

۲. فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِيَ الْأَبْصَارِ (حشر/۲).

۳. أَرْبَعَةٌ تَلْزَمُ كُلَّ ذِي حَيٍّ وَ عَقْلٍ مِنْ أُمَّتِي قَبْلَ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا هُنَّ قَالَ اسْتِمَاعُ الْعِلْمِ وَ حِفْظُهُ وَ نَشْرُهُ وَ الْعَمَلُ بِهِ.

۴. ابن شعبه حرّانی، حسین بن علی (۱۳۶۳). تحف العقول عن آل الرسول. قم: انتشارات اسلامی. جلد ۲، صفحه ۵۷.
جاء رجل إلى رسول الله صلی الله علیه و آله و سلم فقال يا رسول الله ما العلم قال الإحصاء قال ثم ما قال الاستماع قال ثم ما قال الحفظ قال ثم ما قال العمل به قال ثم ما يا رسول الله قال نشره.

کلینی، محمد بن یعقوب. (۱۳۶۵). الکافی. تهران: دارالکتب الإسلامیة. جلد ۱، صفحه ۴۸.

• مقام معظم رهبری دامنه در محور علم و پژوهش در بیانیه گام دوم انقلاب اشاره داشته‌اند «دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دویست ساله فراهم کند و با وجود تهی دستی در بنیان‌های اخلاقی و اعتقادی، با تحمیل سبک زندگی غربی به جوامع عقب مانده از کاروان علم، اختیار سیاست و اقتصاد آن‌ها را به دست گیرد. ما به سوءاستفاده از دانش مانند آنچه غرب کرد، توصیه نمی‌کنیم، اما مؤکداً به نیاز کشور به جوشاندن چشمه دانش در میان خود اصرار می‌ورزیم. بحمدالله، استعداد علم و تحقیق در ملت ما از متوسط جهان بالاتر است. اکنون نزدیک به دو دهه است که رستاخیز علمی در کشور آغاز شده و با سرعتی که برای ناظران جهانی غافل گیرکننده بود - یعنی یازده برابر شتاب رشد متوسط علم در جهان - به پیش رفته است. دستاوردهای دانش فناوری ما در این مدت که ما را به رتبه شانزدهم در میان بیش از دویست کشور جهان رسانید و مایه شگفتی ناظران جهانی شد و در برخی از رشته‌های حساس و نوپدید به رتبه‌های نخستین ارتقا داد، همه و همه در حالی اتفاق افتاده که کشور دچار تحریم مالی و تحریم علمی بوده است. ما با وجود شنا در جهت مخالف جریان دشمن ساز، به رکوردهای بزرگ دست یافته‌ایم و این نعمت بزرگی است که به خاطر آن باید روز و شب خدا را سپاس گفت، اما آنچه من می‌خواهم بگویم این است که این راه طی شده با همه اهمیتش فقط یک آغاز بوده است و نه بیشتر. ما هنوز از قله‌های دانش جهان بسیار عقبیم. باید به قله‌ها دست یابیم. باید از مرزهای کنونی دانش در مهم‌ترین رشته‌ها عبور کنیم. ما از این مرحله هنوز بسیار عقبیم. ما از صفر شروع کرده‌ایم. عقب ماندگی شرم‌آور علمی در دوران پهلوی‌ها و قاجارها در هنگامی که مسابقه علمی دنیا تازه شروع شده بود، ضربه سختی بر ما وارد کرده و ما را از این کاروان شتابان، فرسنگ‌ها عقب نگه داشته بود. ما اکنون حرکت را آغاز کرده و با شتاب پیش می‌رویم، ولی این شتاب باید سال‌ها با شدت بالا ادامه یابد تا آن عقب افتادگی جبران شود. این جانب همواره به دانشگاه‌ها و دانشگاهیان و مراکز پژوهش

و پژوهندگان، گرم و قاطع و جدی در این باره تذکر و هشدار و فراخوان داده‌ام، ولی اینک مطالبه عمومی من از شما جوانان آن است که این راه را با احساس مسئولیت بیشتر و همچون یک جهاد در پیش گیرید. سنگ بنای یک انقلاب علمی در کشور گذاشته شده و این انقلاب، شهیدانی از قبیل شهدای هسته‌ای نیز داده است. به پا خیزید و دشمن بدخواه و کینه‌توز را که از جهاد علمی شما به شدت بیمناک است، ناکام سازید»^۱.

۱- چیستی دانش

دانش^۲ یا معرفت (متفاوت از علم^۳)، آشنایی، آگاهی یا درک فرد یا چیزی مانند حقایق، اطلاعات، شرح یا مهارت‌هاست که از طریق تجربه یا آموزش از طریق ادراک، کشف یا یادگیری به دست می‌آید. علم دانش‌شناسی با سه عنصر داده، اطلاعات و دانش سروکار دارد. به عبارت دیگر، دانش‌شناسی به بحث و بررسی درباره دانش و عناصر سازنده آن یعنی داده و اطلاعات می‌پردازد (ابرامی و فتاحی، ۱۳۸۶). دانش عبارت است از مجموعه دانستنی‌هایی که بشر برای زندگی خود از آن‌ها بهره می‌گیرد. در زمان‌های قدیم دانش بشر محدود بود و گاهی حتی یک نفر می‌توانست بیشتر دانش بشری را در حافظه خود جای دهد، اما به تدریج و با رشد معلومات، دانستنی‌های بشر طبقه‌بندی شدند و حوزه‌های مختلف و تخصصی دانش شکل گرفت.

از لحاظ لغوی، دانش اسم مصدر است و بن مضارع آن «دان» است (اسم مصدر، حاصل مصدر و بنابراین، در فارسی، دانش چیزی است که حاصل دانستن است)، اما در اصطلاح ابتدا باید میان دانش و علم تفاوت قائل شد. از نظر رابطه منطقی می‌توان چنین گفت که دانش (معاذل دانش در فلسفه و شناخت‌شناسی حوزه زبان انگلیسی) مجموعه جامع‌تر و کلی‌تری نسبت به علم است و علم به گونه‌ای زیرمجموعه دانش به عنوان تمام آگاهی‌های انسانی تلقی می‌شود. دانش چیزی قابل شمارش است که می‌توان آن را شناخت در حالی که علم (شاخه قابل‌یادگیری) یک رشته یا شاخه خاصی از یادگیری است؛ به‌ویژه که به جای شهود یا توانایی طبیعی با اصول قابل اندازه‌گیری یا نظام‌مند سروکار دارد.

۱. بیانیه «گام دوم انقلاب» خطاب به ملت ایران (۱۳۹۷/۱۱/۲۲).

2. Knowledge

3. Science

در حوزه زبان فارسی، دانش یا علم دربرگیرنده تمام گونه‌ها و حوزه‌های شناخت و آگاهی در عام‌ترین معنای خویش است و این دو مفهوم با هم آمیخته شده‌اند. اگر دانش دارای طبیعتی زوج و دوگونه در نظر گرفته شود، هر دانشی هم از نوع سخت است (یعنی دانش قابل تعریف و نمایش) و هم از نوع نرم (یعنی گونه غیرقابل ساختاردهی، بیان و نمایش). تنها میزان و درجه این اختلاط دوگانه است که در دانش‌های گوناگون با هم تفاوت دارد.

دانش نه داده است و نه اطلاعات و به هر دو مربوط است، اما تفاوت آن‌ها لزوماً ماهوی نیست و تنها از نظر مراتب با هم متفاوت هستند. دانش، ترکیبی سازمان‌یافته از داده‌هاست که با مجموعه‌ای از قواعد، رویه‌ها و عملیات آموخته‌شده از طریق مطالعه، تحقیق، مشاهده و تجربه به دست می‌آید. دانش، تلفیق تفکر با اطلاعات است. در واقع، تفسیری فردی از اطلاعات بر پایه تجربیات، مهارت‌ها و توانمندی‌های شخصی است (حاجی‌زین‌العابدینی، ۱۳۸۷: ۲۹).

تمام دانش مربوط و متعلق به سازمان‌ها (به‌عنوان نهادهای اجتماعی) نیست، اما در این مقال مقصود از دانش، عمدتاً دانش سازمانی است. دانش به‌تنهایی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی شناخته شده است (Liao et al, 2004). همچنین دهه‌هاست که به‌عنوان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی نیز شناخته شده است (Stewart, 1996). دانش برای بقای طولانی‌مدت و موفقیت هر سازمانی ضروری به نظر می‌رسد (Nonaka & Takeuchi, 1995). در سال‌های اخیر رشد روزافزونی در زمینه توجه به مدیریت دانش و تسهیم آن توسط پژوهشگران و مدیران به‌خصوص در راستای استفاده از بهترین روش‌های کار در سازمان‌ها در سطح جهانی به چشم می‌خورد. دلیل اصلی توجه به مدیریت دانش این است که کسب مزیت رقابتی و نیل به بسیاری از موفقیت‌ها توسط سازمان‌ها ریشه در به‌کارگیری دانش حاصل از فرایند مدیریت دانش دارد که فعالیت‌ها و ابتکارات تسهیم دانش در زمینه یادگیری سازمانی و فردی، عنصر اصلی آن بوده‌اند (Alavi & Leidner, 2001). دانش در درون سازمان‌ها باید از طریق خرده‌فرایندهایی مانند خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش مدیریت شود.

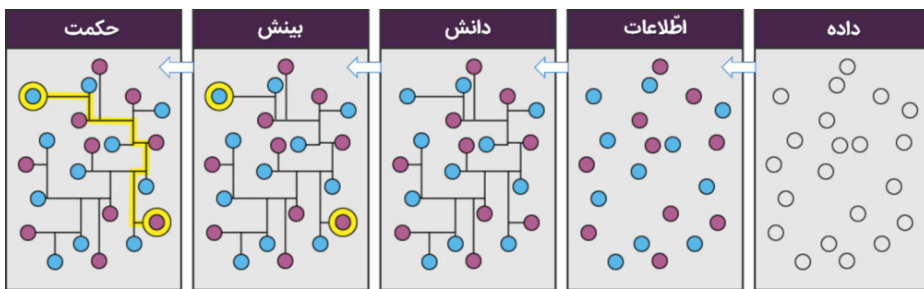
در سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف دنیا به‌کارگیری مدیریت دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی مانند کار دانشی، دانش‌کار (دانشگر)^۱، مدیریت دانش^۲، سازمان‌های دانش‌بنیان^۳ و... خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند (ملکی‌نیا و بجانی، ۱۳۸۸). پیتر دراکر^۴ (۲۰۱۱) با به‌کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به‌جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به‌این‌ترتیب، برخورداری از منابع طبیعی دیگر به‌اندازه دانش مهم نیست؛ زیرا سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که می‌تواند از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). این‌گونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی روبه‌رو هستند؛ زیرا امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش‌ازپیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به‌سرعت در حال تغییر است؛ به‌گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها، این سرعت به‌مراتب بیش از سرعت پاسخ‌گویی و توان تطبیق آن‌هاست. تغییرهای مستمر دانش تخصصی نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حال تغییر مداوم قرار داده است. این موضوع سازمان‌ها را ملزم به تغییرهای مستمر می‌کند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲).

دیدگاه‌های متعددی در حوزه‌های گوناگون علمی درباره دانش بحث کرده‌اند ازجمله در حوزه مدیریت راهبردی که این دیدگاه در خصوص دانش منجر به مفهوم‌سازی‌های متفاوتی از مدیریت دانش با عنوان مدیریت دانش راهبردی شده است. نقطه اتکای این بحث، دانش به‌عنوان دارایی راهبردی است (Ferreira et al, 2018).

برای درک مدیریت دانش لازم است دانش و تفاوت آن با اطلاعات را بازشناخت. اطلاعات و دانش نقاطی در امتداد افزایش ارزش و نقش بشر در سلسله‌مراتب داده‌ها از دیدگاه سیستم‌های اطلاعاتی سازمان هستند. داونپورت و پروساک^۵ (۱۹۹۸) به این مسئله اشاره کرده‌اند که برخی

-
1. Knowledge Worker
 2. Knowledge Management
 3. Knowledge Based Organization
 4. Peter Drucker
 5. Davenport & Prusak

محققان افزون‌بر سه طبقه‌بندی داده، اطلاعات و دانش، به مسائل دیگری مانند حکمت، بصیرت، تصمیم‌گیری و عمل نیز توجه کرده‌اند. آن‌ها ترجیح داده‌اند که به طبقه‌بندی سه‌تایی به‌ترتیب داده، اطلاعات و دانش بسنده کنند، اما بر این مسئله تأکید داشته‌اند که تفاوت میان آن‌ها بسیار مهم است. ناتوانی در تشخیص تفاوت میان این سه باعث ناکارآمدی، بیهودگی و ضررهای اقتصادی بسیار زیادی برای سازمان می‌شود. شکل زیر ارتباط مفهومی دانش را با اطلاعات و داده به نمایش می‌گذارد.



شکل ۱- ارتباط دانش با مفاهیم مرتبط (منبع: نویسندگان)

بر اساس این طبقه‌بندی، داده‌ها شامل اعداد، کلمات و نمادهایی هستند که ما با حواس خود آن‌ها را دریافت می‌کنیم، اما فاقد مفهوم هستند. برای مثال، ۱۳۵۷ و سن، تنها داده هستند و نمی‌توانند به‌تنهایی مفهومی را به شما نشان دهند. وقتی داده‌ها مورد پردازش قرار گیرند، اطلاعات حاصل می‌شود که توسط گیرنده آن قابل درک و تفسیرند. معمولاً با افزودن پنج ویژگی به داده‌ها، شامل زمینه^۱، طبقه‌بندی^۲، محاسبه^۳، اصلاح^۴ و تجمیع^۵، آن‌ها به اطلاعات تبدیل می‌شوند. برای مثال، «در سال ۱۴۰۱، در ایران، یک میلیون و ۷۵ هزار و ۳۸۱ نوزاد متولد شدند»، یک نمونه اطلاعات است. از کنار هم قرار گرفتن اطلاعات متعدد و ایجاد ارتباط میان آن‌ها، از دریچه فهم و ادراک، دانش شکل می‌گیرد. معمولاً دانش‌ها قابلیت پاسخ به پرسش‌ها درباره چیستی، چرایی و چگونگی

1. Context
2. Categorization
3. Calculation
4. Correction
5. Condensation

مفاهیم و پدیده‌ها را برای ما فراهم می‌آورند. برای مثال، اینکه مشکل پیر شدن جمعیت کشور چیست یا اینکه چگونه می‌توان آن را حل کرد، نوعی دانش است. در مفهوم بعدی، بینش سطح بالایی از تسلط فرد بر حوزه‌هایی خاص از دانش است که می‌تواند نوعی خاص از فهم و نگاه به حقایق هستی را که توانایی به‌کارگیری و جهت‌دهی به دانش را دارد، به وجود آورد. اینکه دانش هسته‌ای برای چه مقصودی استفاده و جهت‌دهی شود (برای مثال، برای کشتار جمعی یا استفاده‌های صلح‌آمیز)، نشان از نوع بینش دارد. همچنین، شاید راه‌حل‌های متعددی در مورد کنترل جمعیت کشور ارائه شود، اما اینکه با درک عمیق یک دانشمند، ریشه این مسئله در مسائل فرهنگی و شناختی تشخیص داده و برای آن راه‌حل مبنایی ارائه شود، نشان از سطح و نوع بینش وی دارد. در انتها، حکمت به قابلیت فهم عمیق، درک چندبعدی منسجم و آینده‌نگری نسبت به پدیده‌ها اشاره دارد که با درک تعامل دانش‌ها، بینش‌ها، جهان پیرامون و جهان درون انسان حاصل می‌شود و موهبت خاص خدادادی است. به عنوان نمونه، این که مشکلاتی که در آینده به‌صورت چندبعدی گریبان‌گیر کشور می‌شود، دیده شود و یکی از ریشه‌های مرتفع ساختن آن که همانا جلوگیری از پیر شدن جمعیت است، تشخیص داده شود و به‌عنوان راهبرد ملی اعلام گردد، نشان از دید حکیمانه دارد.

۲- دانش و تجربه از دیدگاه منابع اسلامی

نگاه دقیقی به قرآن کریم و از نظر گذراندن آیاتی که در آن‌ها از علم و علما، دانش و دانشمندان و اندیشه و اندیشمندان سخن رفته است، پژوهنده را به گنجی بزرگ و ثروتی انبوه می‌رساند. در بیش از ۱۵۰۰ آیه قرآن کریم، از موضوعات دانش، معرفت، تعقل، تذکر، تدبر و توجه به وقایع گذشته سخن به میان آمده است. برای مثال، خداوند متعال در سوره مبارکه فاطر تمام انسان‌ها را به بررسی وضعیت گذشتگان و حوادث پیشین دعوت می‌کند.

• آیا در زمین نگردیده‌اند تا فرجام [کار] کسانی را که پیش از ایشان [زیسته‌اند]

و نیرومندتر از ایشان بودند، بنگرند؟ و هیچ چیز نه در آسمان‌ها و نه در زمین،

خدا را درمانده نکرده است؛ زیرا او همواره دانای تواناست.^۱

۱. أَوَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَكُنُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُعْجِزَهُ مِنْ شَيْءٍ فِي السَّمَاوَاتِ وَلَا فِي الْأَرْضِ إِنَّهُ كَانَ عَلِيمًا قَدِيرًا (فاطر/۴۴).

به نقل از تفسیر نمونه، در تفاسیر المنثور، روح المعانی و مفاتیح الغیب و تفاسیر دیگر در ذیل این آیه چنین آمده است که مشرکان عرب هنگامی که می شنیدند که بعضی از امت های پیشین مانند یهود، پیامبران الهی را تکذیب کردند و آن ها را به شهادت رساندند، می گفتند «ولی ما چنین نیستیم. اگر فرستاده الهی به سراغ ما بیاید، ما هدایت پذیرترین امت ها خواهیم بود!» ولی همان افراد هنگامی که آفتاب عالم تاب اسلام از افق سرزمینشان طلوع کرد و پیامبر اسلام ﷺ همراه بزرگ ترین کتاب آسمانی به سراغشان آمد، نه تنها دعوت را نپذیرفتند، بلکه در مقام تکذیب و مبارزه و انواع مکر و فریب برآمدند (مکارم شیرازی، ۱۳۵۳). این موضوع نشان می دهد که دانش انباشته از گذر زمان، اثری تمدنی بر جوامع انسانی خواهد داشت که سرانجام جوامع را به سعادت یا شقاوت می رساند. همچنین در تفسیر نور، پیام های زیر مرتبط با این آیه و درباره شناخت و دانش برشمرده شده است.

- ۱- اسلام طرفدار سیر و سفر برای کسب تجربه است: «أَوَلَمْ يَسِيرُوا».
- ۲- سیر و سفر باید جهت دار باشد: «يَسِيرُوا فَيَنْظُرُوا».
- ۳- تاریخ پیشینیان از منابع شناخت سنت های حاکم بر جوامع است (گذشته چراغ راه آینده است): «كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ».
- ۴- بازدید از آثار باستانی تمدن ها، مورد سفارش است: «أَوَلَمْ يَسِيرُوا...».
- ۵- به جلوه های کاذب مستکبران توجه نکنید، عاقبت آنان را ببینید: «عَاقِبَةُ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ كَانُوا أَشَدَّ مِنْهُمْ قُوَّةً» (قرآنی، ۱۳۸۷).

همچنین، در آیات بسیاری به علم و دانش و بهره گیری از دانش، تعقل و تفکر تأکید شده از جمله در سوره مبارکه حج که در آن بر سیر کردن در زمین و داشتن دل هایی پر از اندیشه تأکید شده است.

- آیا در زمین گردش نکرده اند تا دل هایی داشته باشند که با آن بیندیشند یا گوش هایی که با آن بشنوند^۱؟

در تفسیر المیزان ذیل این آیه چنین تفسیری بیان شده است.

این آیه مردم را وادار می کند به اینکه از سرگذشت این قرا و شهرها که هلاک و ویران شدند و از این آثار معطله و قصور مشیده که امت های گذشته از خود به یادگار گذاشته اند، عبرت گیرند. در زمین سیر کنند که سیر در زمین چه بسا آدمی را وادار به تفکر کند که چه شد که این امم نابود شدند و در

۱. أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونْ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا أَوْ آذَانٌ يَسْمَعُونَ بِهَا فَإِنَّهَا لَا تَعْمَى الْأَبْصَارُ (حج/۴۶).

جست و جوی دلیل آن، متوجه این دلیل شوند که هلاکت آنان به خاطر شرك به خدا و اعراض از آیات او و استكبار در مقابل حق و تكذيب رسولان بوده است. آن وقت است که صاحب قلبی می شوند که با آن تعقل می کنند و همان عقل و قلب مانع شرك و كفر ایشان می شود. این در صورتی است که سیر در زمین ایشان را به تعقل و تفکر و ابدار و اگر این مقدار در ایشان اثر نگذارد، حداقل به عبرت گیری و ادارشان می کند که به سخن مشفق خیرخواه که هیچ منظوری جز خیر ایشان ندارد، گوش دهند و اندرز واعظی را که نفع و ضرر و خیر و شر ایشان را تمیز می دهد، به جان و دل بپذیرند و هیچ مشفق و واعظی مانند کتاب خدا و هیچ ناصحی مانند فرستاده او نیست. لاجرم کلام خدا و سخن فرستاده او را می شنوند و در نتیجه، از آنانی می شوند که دارای گوش شنوا هستند که با آن به سوی سعادت راهنمایی می شوند. با این بیان روشن شد که چرا آیه مورد بحث هیچ متعرض چشم نشد؛ زیرا آیه در این مقام است که مردم را از نظر قوت عقل به دو قسم تقسیم کند. یکی آنهایی که خودشان مستقل در تعقل اند و خودشان خیر را از شر و نافع را از ضار تمیز می دهند و دوم آنهایی که از راه پیروی پیشوایانی که پیروی شان جایز است، خیر و شرشان را مشخص می کنند. این دو قسم اعتبار کار قلب و گوش است و ربطی به چشم ندارد و برای اینکه این دو معنا - یعنی تعقل و سمع - در حقیقت کار قلب یعنی نفس مدرك است که آدمی را وادار می کند به اینکه آنچه را خودش تعقل می کند یا از پیشوای هدایت می شنود، بپذیرد، از این رو این درك را رؤیت قلب و مشاهده آن خوانده و فرموده است که دیدگان کور نمی شوند، بلکه کور حقیقی دل هایی است که در سینه هاست. با این تعبیر آن کسانی را که تعقل ندارند یا گوش شنوا ندارند، «کور دل» خواند. آن گاه در همین کوری مبالغه کرد و فرمود که حقیقت کوری همانا کوری قلب است نه کوری چشم؛ زیرا کسی که از چشم کور می شود، باز مقداری از منافع فوت شده خود (راه رفتن و راه جستن) را با عصا یا عصاکش تأمین می کند، اما کسی که دلش کور شد، دیگر به جای چشم دل چیزی ندارد که منافع فوت شده را تدارك کند و خاطر را با آن تسلیت دهد. این است که می فرماید «فانها لا تعمی الابصار و لكن تعمی القلوب التي فی الصدور». در این جمله، سینه ها را جایگاه قلب خوانده و این از باب مجاز در نسبت است و البته در کلام مجاز دیگری از همین قبیل نیز به کار رفته و آن این است که عقل را به قلب نسبت داده در حالی که عقل از آن نفس است و وجه مجاز بدون آن بیان شده است (طباطبایی، ۱۳۷۵).

آیه دیگری که به توجه به وقایع پیشین و عبرت‌آموزی و کسب دانش از تجربه اشاره دارد، آیه‌ای از سوره آل عمران است.

- پیش از شما، سنت‌هایی وجود داشت (و هر قوم، طبق اعمال و صفات خود، سرنوشت‌هایی داشتند که شما نیز مانند آن را دارید). پس روی زمین گردش کنید و ببینید سرانجام کار تکذیب‌کنندگان (آیات خدا) چگونه بود؟!^۱

در تفسیر تسنیم، در شرح این آیه شریفه چنین بیان شده است که دانش سنت ثابت الهی در چهره‌های گوناگون سیاسی، اجتماعی و... ظهور می‌یابد و کارآمد است. بر همین اساس، این آیه با فراخوان انسان‌ها به نگاه عمیق و محققانه در تاریخ پیشینیان به‌ویژه احوال و فرجام و علل ناکامی تبه‌کاران گذشته، تأکید می‌کند که می‌توان مطالب پیش‌گفته درباره مؤمنان و کافران و اهل طاعت و اهل معصیت را که از سنت‌های الهی است، در تاریخ بشری مطالعه و مشاهده کرد و از آن رخدادها عبرت گرفت. این عبرت‌گیری سبب عبور فرد و جامعه از جهل علمی به علم و از جهالت عملی به عقل و از الحاد به الهی شدن است. چنین نظر و نگاه عمیق فلسفی و سیر مِلکی همراه با سیر ملکوتی از باطل به حق و از کذب به صدق و از شر به خیر و از قبیح به حَسَن، با نظریه‌پردازی همراه است و به نظریه توحید منتهی می‌شود. گفتنی است برای سنت‌شناسی و سیر در راستای خلقت خدا، باید عقل تجریدی و عقل تجربی را با هم به کار گرفت. سنن جمع سنت است. سنت به معنای روش و طریقه است مانند «سنة النبی» که به معنای سیره پیامبر ﷺ است که برای خود برگزیده و منهج خویش قرار داده است. اصل این واژه، از «سَنَنْتُ الْمَاءَ» (آب را جاری ساختم) است. درخصوص تفسیر «فسیروا»، باید توجه کرد که سیر در عرف عام، حرکت و رفتن مادی ظاهری است؛ چنان‌که «سری» سیر پنهانی مادی یا معنوی است. مراد از «فَسِیروا فِی الْأَرْضِ» سیر و سفر ظاهری (گردش و سیاحت در زمین) است. مفاد آیه مورد بحث تأکید بر این نکته است که آنچه در آیات قبل نسبت به مؤمن و کافر در دنیا و آخرت مطرح شده، همواره در متن تاریخ بشری بوده و از سنت‌های ثابت الهی است. برخی از مفسران گفته‌اند که امر این آیه به تأمل در احوال و فرجام اهل طاعت و معصیت از گذشتگان برای ترغیب به طاعت و توبه است که در آیات قبل وعده غفران و بهشت بدان داده شد؛ البته این فایده منظور هست، اما هدف برتری در طرح این‌گونه معارف وجود دارد. این آیه انسان را به

۱. دَخَلَتْ مِنْ قَبْلُكُمْ سُنَنٌ فَاسِیروا فِی الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكَذِّبِينَ (آل عمران/۱۳۷).

نگرشی عمیق در تاریخ پیشینیان و توجه به علل ناکامی آنان فرامی‌خواند و تأکید می‌کند که آنچه در آیات پیشین مطرح شده است، بیان قضایایی کلی نیست، بلکه وقایعی است که می‌توان آن‌ها را در متن تاریخ بشری مطالعه و مشاهده کرد. آثار برجامانده از عهد باستان نیز باید ابزار آگاهی و عبرت باشند و گرنه به تعبیر استاد علامه طباطبایی پرداختن به آن نوعی وثئیت است؛ یعنی سعی بلیغ در حفظ آثار تبار و نیا، صیانت تمثال، تندیس و مجسمه، کوشش در بزرگداشت و مجد پیشینیان، بدون تحلیل فراز و فرود آنان از سویی و بدون تحقیق در مبدأ فاعلی و غایی آن‌ها از سوی دیگر و بدون نگاه آیتی و عبرتی به جریان آن‌ها از سوی سوم، صنفی از وثئیت مذموم است که عقل و نقل آن را نکوهیده می‌دانند؛ چنان‌که در اشارات به آن پرداخته می‌شود. قرآن حکیم علوم فراوانی را به همراه آورده که بخشی از آن‌ها به طور جامع، کلی و گسترده است که از آن‌ها به جهان‌بینی یاد می‌شود و در حکمت و کلام از آن‌ها گفت‌وگو می‌شود و بخشی از آن‌ها مقطعی، موضوعی و موضعی است که از آن به علم جزئی یاد می‌شود مانند اخلاق، فقه، اصول فقه، حقوق و مانند زمین‌شناسی، ستاره‌شناسی، دریاشناسی و معدن‌شناسی. مقداری از این علوم که با موضوع، مسئله و مبدأ خاص مانند فقه و اصول فقه، اخلاق و مبادی آن، حقوق و منابع آن و... ارائه می‌شوند، در حوزه‌ها و دانشگاه‌ها معنون و مورد بحث واقع شده‌اند و می‌شوند، اما علم سنت الهی که در چهره‌های گوناگون سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و... ظهور می‌یابد و کارآمد است، به عنوان دانش مطرح نشده است؛ البته تاریخ سکولار و گسسته از مبدأ فاعلی و غایی مطرح می‌شود، اما فطانت بتر که پیگیر تاریخ ابتر است، ثمره عبرت را به همراه ندارد، بلکه صرف اطلاع و آگاهی از گذشته است که چنین دانش منقطع‌الاول والاخری جزو علوم می‌است که لا ینفع منْ عِلْمُه ولا یضر منْ جَهْلُه و از آن‌رو که به جبر تاریخ مشوب است، بدون زیان نخواهد بود. آیه مورد بحث، ما را به آشنایی با دانش کارآمد سنت الهی دعوت و ترغیب می‌کند (جوادی آملی، ۱۳۹۷).

رجوع و توجه به چنین آیاتی چراغ راه پژوهشگران برای توجه به دانش، شناخت دانش، کسب دانش و شناخت منافع مستندسازی تجارب برای جامعه خواهد بود.

در ادامه، شرط استمداد از آیات قرآن کریم، بهره گرفتن از کلام اهل بیت عصمت و طهارت علیهم‌السلام است و قرآن و سیره ائمه دو ثقل جدانشدنی از یکدیگر هستند. بنابراین، جست‌وجو و توجه به

روایات مرتبط با دانش، گام اساسی و لازم برای یافتن مبانی دینی دانش و کسب آن است. با تأمل در کلام و سیره اهل بیت (علیهم السلام) می‌توان روایات گوناگون و متعددی را مرتبط با موضوع علم و دانش یافت که در این مقال، تنها به چند مثال از کلام نورانی امیرالمؤمنین (علیه السلام) اشاره می‌شود.

- الْعَقْلُ غَرِيزَةٌ تَزِيدُ بِالْعِلْمِ وَ التَّجَارِبِ؛ خرد، قریحه‌ای است که با دانش و تجارب زیاد می‌شود.^۱
- وَلَا التَّجَارِبُ عَمِيَّتِ الْمَذَاهِبُ وَ فِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ؛ اگر تجربه‌ها نبود، راه‌ها پوشیده می‌ماند و در تجربه [کردن] هاست که دانش جدید به دست می‌آید.^۲
- فَبَادَرْتُكَ بِالْأَدَبِ قَبْلَ أَنْ يَفْسُو قَلْبُكَ، وَيَشْتَغِلَ لُبُّكَ، لِتُسْتَقْبَلَ بِحَدِّ رَأْيِكَ مِنَ الْأَمْرِ مَا قَدْ كَفَاكَ أَهْلُ التَّجَارِبِ بُعِيَّتَهُ وَتَجَرُّبَتَهُ، فَتَكُونَ قَدْ كُفِّتَ مَثْوَنَةَ الطَّلَبِ وَ عَوْفِيَّتَ مِنْ عِلَاجِ التَّجَرُّبَةِ فَأَتَاكَ مِنْ ذَلِكَ مَا قَدْ كُنَّا نَأْتِيهِ؛ پیش از آنکه قلبت سخت شود و فکرت به امور دیگر مشغول شود، گفتمی‌ها را گفتم. همه این‌ها برای آن است که با تصمیم جدی به استقبال اموری بشتابی که اندیشمندان و اهل تجربه تو را از طلب آن بی‌نیاز ساخته و زحمت آزمون آن را کشیده‌اند تا نیازمند طلب و جست‌وجو نباشی و از تلاش بیشتر آسوده‌خاطر شوی. بنابراین، آنچه از تجربیات نصیب ما شده است، نصیب تو هم خواهد شد بی‌آنکه زحمتی کشیده باشی.^۳

از آغاز تدوین حدیث در تاریخ اسلام، به دلیل اهمیتی که اسلام برای علم و آگاهی و دانش قائل بوده است، همه جوامع حدیثی، بخشی را به طرح دیدگاه‌های این آیین آسمانی درباره علم و معرفت اختصاص داده‌اند که کامل‌ترین آن‌ها، جزء چهارم و مستقل از موسوعه میزان الحکمه است. هیچ مکتبی مانند اسلام برای علم و معرفت ارزش قائل نیست و هیچ دینی مانند اسلام از خطر جهل تحذیر نکرده است. اسلام علم را اساس همه ارزش‌ها و جهل را ریشه همه مفساد فردی و اجتماعی و انسان را در هر حرکتی نیازمند شناخت می‌داند و از او می‌خواهد که عقاید، اخلاق و اعمالش مبنای علمی داشته باشد.

۱. تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد. (۱۳۶۸). غررالحکم و دررالکلم. قم: دارالکتب الإسلامية. صفحه ۴۴۴.

۲. کلینی، محمد بن یعقوب. (۱۳۶۵). الکافی. تهران: دارالکتب الإسلامية. جلد ۲، صفحه ۲۲.

۳. نهج البلاغه، نامه ۷.

حقیقت علم نوری است که در پرتوی آن، انسان جهان را آن گونه که هست، می بیند و جایگاه خود را در هستی می یابد. نور علم مراتبی دارد که بالاترین آن نه تنها انسان را با راه تکامل خود آشنا می کند، بلکه او را در این مسیر حرکت می دهد و به مقصد اعلای انسانیت می رساند.

آیات و احادیثی که نورانیت انسان را مقدمه حرکت صحیح او به سوی کمال مطلق می دانند یا علم را به نور تفسیر می کنند یا علم را ملازم با ایمان به خدا و رسالت انبیای الهی و همراه با صفات پسندیده و اعمال شایسته می دانند، در واقع، جوهر و حقیقت علم را توضیح می دهند.

دلیل اینکه این نور مغز علم و همه علوم رسمی پوسته علم برشمرده می شود، این است که ارزش علوم رسمی به آن وابسته است. خطر بزرگی که امروز بشر را تهدید می کند، این است که علم رشد کرده، اما جوهر، جهت و خاصیت خود را از دست داده است و در مسیر انحطاط و سقوط انسانیت به کار می رود (محمدری شهری و مسعودی، ۱۳۸۰).

در حوزه ثبت و بهره‌مندی از دانش و توجه به تجارب، آیات و روایات فراوانی مطرح شده و به این سیاق که از آنچه در گذشته رخ داده است، باید پند گرفت، در جای جای سیره اهل بیت و ائمه اطهار علیهم السلام اشاره شده است.

رهبر معظم انقلاب اسلامی دامت برکاته نیز بارها به تجارب و دانشی که از این تجارب قابل استحصال است، اشاره کرده‌اند. حضرت آیت الله خامنه‌ای، رهبر معظم انقلاب اسلامی، در شهریور سال ۱۳۹۳، در اجرای بند ۱ اصل ۱۱۰ قانون اساسی، سیاست‌های کلی «علم و فناوری» را ابلاغ فرمودند. در شاخص دوم از شش شاخص مطرح شده توسط ایشان - که ناظر بر «بهینه‌سازی عملکرد و ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور به منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و شکوفایی علمی» است - بر «مدیریت دانش و پژوهش و انسجام بخشی در سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری» تأکید شده است.

همچنین، ایشان در خصوص ثبت تجربیات ارزشمند نظام و انقلاب اسلامی همواره فرمایشاتی داشته‌اند که از جمله می توان به بیانات ایشان در جمع دانشگاهیان دانشگاه امام حسین علیه السلام اشاره کرد. «تجربه‌های مترکّم انقلاب را، این تجربه‌های انبوه این ۳۷ سال را تدوین کنید. این یک کار علمی است. یک پژوهش علمی - تاریخی است. امروز ما احتیاج داریم به اینکه یک نگاهی به گذشته داشته

باشیم؛ راه‌هایی که آمده‌ایم، کارهایی که کردند، تجربه‌هایی که از سر گذراندیم، این فرازونشیب‌هایی که در سر راه بوده است»^۱.

افزون‌براین، معظم‌له همواره در بیانات دیگری به استفاده از تجارب و دانش خبرگان در موضوعات و موقعیت‌های گوناگون اشاره داشته‌اند. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

- «اساتید پیش‌کسوت، اساتید باتجربه [و] سابقه‌دار در رشته‌های مختلف، از ذخایر نظام هستند. از این‌ها باید حداکثر استفاده بشود. طراحی اینکه ما چگونه جمع کنیم بین استاد مجربی که سال‌های متمادی در این رشته کار کرده و پخته شده و تجربه پیدا کرده و یک ذخیره‌ای است برای کشور و آن جوان تازه‌نفسی که تازه دوره دکتری خودش را در یک دانشگاه برجسته‌ای گذرانده و الان حاضر و آماده است که با نشاط و گرماگرم در همان رشته تدریس کند. از هیچ‌کدام نمی‌شود گذشت»^۲.
- «یک وقت تجربه‌های یک ملت، گذران تاریخی زندگی یک ملت، او را به این نتیجه می‌رساند که باید این جور تعلیم کند، این جور تربیت بدهد، این جور خانه بسازد، این جور مشی کند، این جور مدیریت کند. این خوب است. انسان باید همیشه از تجارب دیگران هم استفاده کند. ما بدمان نمی‌آید و ننگمان نمی‌کند که از دیگران یاد بگیریم. آنچه بد است، این است که ما بیایم الگوهای ملت‌های دیگر و فرهنگ‌های دیگر را به‌طور دربست در بین ملت و کشور خودمان پیاده کنیم و اقتضائات و شرایط و زمینه‌ها را اصلاً در نظر نگیریم»^۳.
- «سپاه و ارتش هریک در چهارچوب مأموریت ویژه‌ای که برای آنان وجود دارد، باید به تقویت آموزشی و استحکام سازمان‌دهی خود و نیز آماده نگه داشتن افراد و تجهیزات جنگی سرگرم باشند و کمترین سستی و فتوری در این وظیفه بزرگ حاصل نشود. اکنون گنجینه ذی‌قیمتی از تجارب نظامی در اختیار شماست که باید برای ایجاد آمادگی‌های بیشتر مورد استفاده قرار گیرد»^۴.

۱. بیانات در جمع دانشگاهیان دانشگاه امام حسین (ع) (خرداد ۱۳۹۵).

۲. بیانات در دیدار نخبگان علمی و اساتید دانشگاه‌ها (۱۳۷۸/۷/۳).

۳. بیانات در دیدار جمعی از معلمان سراسر کشور (۱۳۹۰/۲/۱۴).

۴. پیام به مجمع بزرگ فرماندهان سپاه و بسیج (۱۳۶۸/۶/۲۶).

با مرور مبانی دینی و اعتقادی موضوع دانش، کسب آن و ذخیره و بازیابی تجارب، می‌توان نتیجه گرفت که تجربه و دانش ضمنی، مهم‌ترین عامل در فراگیری قابلیت‌های پیشرفت است. افراد و جوامع انسانی به مرور و با قرار گرفتن در موقعیت‌های گوناگون، می‌آموزند، رشد می‌کنند و به توانایی‌هایی دست می‌یابند که به وسیله آن‌ها می‌توانند با مسائل گوناگون روبه‌رو شوند و بر شرایط دشوار غلبه کنند. بنابراین، کسب پیوسته دانش نه موضوعی انتزاعی، بلکه فرایند طبیعی تکرارشونده‌ای است.

۳- مدیریت دانش سازمانی

تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه شده است. به‌طورکلی، مدیریت دانش، کشف و مدیریت سطوح مختلف دانش از اشخاص، تیم‌ها و سازمان‌ها در راستای افزایش کارایی سازمان است. یکی از جامع‌ترین تعاریف، تعریف فرایندی مدیریت دانش توسط نوناکا و تاکوچی^۱ (۱۹۹۵) است. ایشان مدیریت دانش را فرایند کشف، کسب، ایجاد و توسعه، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب و در راستای اهداف سازمان تعریف می‌کنند.

مدیریت دانش بر سه موضوع اصلی انسان، ساختار و فناوری تأکید دارد و سعی دارد تا با ایجاد ساختار مناسب و زیرساخت‌های فناورانه لازم در سازمان و با محور قرار دادن انسان، با تولید و استفاده صحیح از منابع دانش به اهداف سازمانی دست یابد (Becerra-Fernandez, 2004). سیستم‌های مدیریت دانش، طبقه و سطح بالاتری از سیستم‌های اطلاعاتی رایج سازمانی هستند که برای مدیریت دانش‌های سازمانی به کار برده می‌شوند. آن‌ها سیستم‌هایی بر پایه فناوری اطلاعات هستند که برای حمایت و ارتقای فرایندهای سازمانی خلق، ذخیره، بازیابی، انتقال و به‌کارگیری دانش توسعه یافته‌اند (Alavi & Leidner, 2001).

به‌طورکلی، مدیریت دانش در اختیار گرفتن دانش کارکنان سازمان و حتی دانش خارج از سازمان و انتشار به‌نگام آن برای وظایف موجود در سازمان است که رشد و توسعه بیشتر سازمان را در پی دارد. هدف اصلی مدیریت دانش، شناسایی، جمع‌آوری، دسته‌بندی و سازمان‌دهی، ذخیره، اشتراک، اشاعه و در دسترس قرار دادن دانش در سطح سازمان است. در سازمان‌هایی که به شکل سنتی اداره

1. Nonaka & Takeuchi

می‌شوند، دانش از بالا به پایین در طول خطوط سازمانی در جریان است. در این صورت دانش به‌ندرت در زمان درست و در جایی که بیشترین نیاز به آن وجود دارد، قابل دسترس است، اما در سازمان‌های دانش‌محور که به اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند، دانش در کل سازمان جاری است و هرکس به فراخور نیاز خود و در زمان مناسب از آن در راستای وظایف خود استفاده می‌کند.

امروزه فرایند استخراج، تحلیل، ثبت، تسهیم و به‌کارگیری منابع دانشی که بتواند در دنیای رقابتی امروز، بقای سازمان‌ها را تضمین کند، مسئله بسیار مهمی است. ازاین‌رو چگونگی اکتساب و بازنمایی دانش سازمانی برای استفاده مجدد از آن همواره مورد توجه محققان مدیریت دانش بوده است (سلامی و محسنی، ۱۳۹۸).

در اقتصاد مبتنی بر دانش، باارزش‌ترین منبع برای هر سازمان، دانشی است که در انبارهای داده سازمان، ذهن کارکنان، فرایندها و سیستم‌های اطلاعاتی ذخیره شده است (Bizzi, 2015). تمرکز مدیریت دانش بر چگونگی شناسایی، مدیریت، به اشتراک‌گذاری و نیرو گرفتن از تمام اموال و دارایی‌های دانشی سازمان مانند پایگاه‌های داده، سیاست‌ها و رویه‌ها، محتوا، تخصص‌ها و تجربیات کارکنان برای خدمت به سازمان است (Rivera-Vazquez et al, 2009). مدیریت دانش در واقع، فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های غیر ملموس سازمان است. بررسی پیشینه نظری و آرای صاحب‌نظران نشان می‌دهد که نقش مدیریت دانش در ارتقای عملکرد سازمان‌ها انکارناپذیر است (Soto-Acosta et al, 2017). شعار اصلی مدیریت دانش، قرار دادن دانش مناسب در اختیار شخص مناسب و در زمان مناسب با شکل مناسب است (Motta, 2013).

با توجه به تعدد و تنوع گسترده مطالعات مدیریت دانش در دهه‌های اخیر، می‌توان چنین استنباط کرد که مدیریت دانش نه یک امکان، بلکه ضرورت سازمانی در عصر حاضر است.

۴- راهبرد مدیریت دانش

همان‌گونه که در بخش‌های پیشین از نظرگذشت، دانش مخلوط سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها و اطلاعات جدید است. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارك و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود. دانش به شکل‌های پویا و نیز انباشته و ایستا شایان تصور است. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرد (افرازه، ۱۳۸۷). مدیریت دانش عبارت است از فرایند ویژه سازمانی و سیستمی برای کسب، سازمان‌دهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش‌آفرینی (Alavi & Leidner, 2001).

راهبرد مدیریت دانش^۱ رویکردی جامع و موردمحور است و منجر به شناسایی این موضوع می‌شود که سازمان چگونه منابع دانشی خود را به بهترین وجه اهرم قرار می‌دهد. دانش و راهبرد مفاهیمی پویا و چندجانبه هستند (ظہیری و همکاران، ۱۳۹۳). راهبرد موفق مدیریت دانش باید عوامل کلیدی سازمان را شناسایی کند و با به‌کارگیری آن‌ها، نتایج تجاری را حاصل سازد (Massey et al, 2001). در راهبرد مدیریت دانش، فرایند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردسازی اجزای اصلی راه‌حل‌ها مدنظر قرار می‌گیرند. مجموعه عملیات و فعالیت‌های سازمان در پرتوی راهبرد مدیریت دانش موجب می‌شود تا نظام مدیریت دانش به‌صورت مؤثر و کارآمد عمل کند، به فرهنگ سازمان ملحق شود و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد مؤثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد، از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان است (رضاییان و همکاران، ۱۳۸۹).

راهبرد مدیریت دانش، مسیر حرکت را برای اهداف سازمان مشخص می‌کند و هدف اصلی آن، بالفعل کردن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش، فرایند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردسازی اجزای اصلی طرح مدیریت دانش مورد نظر قرار می‌گیرند.

در اینجا لازم است به راهبردهای دانش^۲ نیز اشاره شود. راهبرد دانش، روش ویژه‌ای است برای بهینه‌سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان. از دیدگاه زاک^۳ (۱۹۹۹) راهبرد دانش

1. Knowledge Management Strategy

2. Knowledge Strategys

3. Zack

برای پر کردن شکاف میان دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می‌شود. هدف راهبرد دانش، پاسخ به پرسش‌های راهبردی است و بر هوشمندی رقابتی و سیستم‌های بازایی دانش داخلی تأکید دارد (تولایی و فیلی، ۱۳۹۹). از دیدگاهی، راهبرد دانش بخشی از راهبرد مدیریت دانش شمرده می‌شود. نقطه تمرکز مدیریت دانش را می‌توان یکی از رایج‌ترین ملاحظات برشمرد که توجه به آن برای تدوین راهبردهای مدیریت دانش ضروری است. این موضوع را می‌توان در دو بُعد تشریح کرد که چگونگی تمرکز مدیریت دانش را منعکس می‌کند (Hansen et al, 1999).

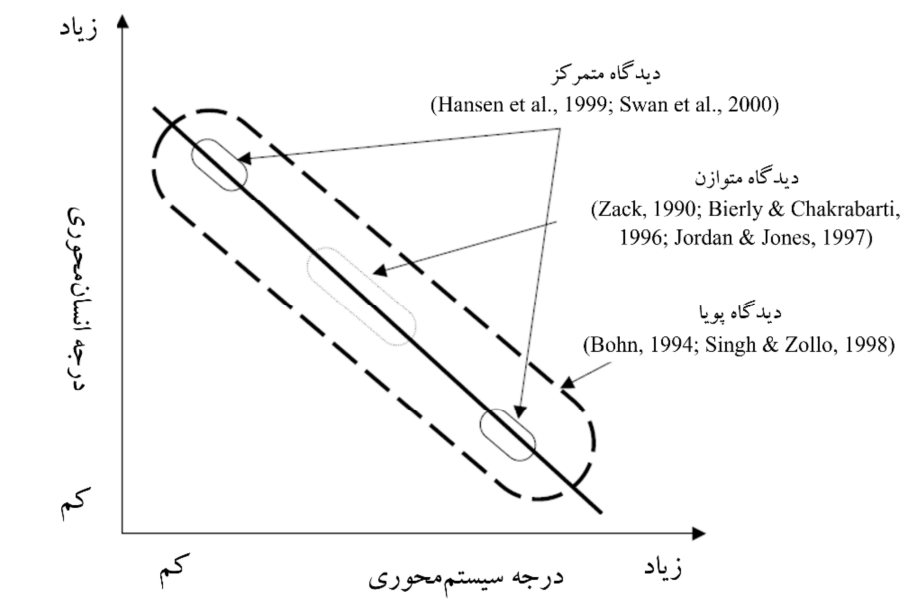
- یک بعد بر ظرفیت کمک به ایجاد، ذخیره، تسهیم و استفاده از دانش صریح ثبت‌شده در سازمان تأکید می‌کند که راهبرد مطابق این بُعد بر تدوین و ذخیره دانش تأکید می‌کند. به‌طور معمول، دانش از طریق فناوری اطلاعات تدوین می‌شود (Davenport et al, 1998). دانش کدگذاری‌شده بیشتر مورد استفاده مجدد قرار می‌گیرد. در این دیدگاه، تأکید بر مجموعه قوانینی کاملاً مشخص درباره چگونگی انجام دادن کارها تحت شرایط محتمل است (Bohn, 1994). این راهبرد، راهبرد سیستمی نیز نامیده می‌شود.

- بُعد دیگر بر تسهیم دانش از طریق تعاملات میان‌فردی تأکید می‌کند. راهبرد بر اساس این بُعد، از گفت‌وگو به‌واسطه شبکه‌های اجتماعی شامل گروه‌ها و تیم‌های شغلی استفاده می‌کند (Swan et al, 2000). این موضوع به تسهیم دانش از طریق ارتباطات فردبه‌فرد کمک می‌کند. این راهبرد می‌کوشد تا دانش درونی و فرصت‌طلبانه را اکتساب و به‌طور غیررسمی تسهیم کند. دانش می‌تواند از افراد ماهر و باتجربه به دست آید. این راهبرد با عنوان راهبرد انسانی نامیده می‌شود.

مطالعات بسیاری، راهنماهایی برای به کار گرفتن راهبرد سیستمی یا انسانی به وجود آورده‌اند. این مطالعات به سه دسته متمرکز، متوازن و پویا تقسیم می‌شوند.

شکل زیر، این سه دیدگاه را مقایسه می‌کند. درجه سیستم‌محور بودن مطابق است با درجه کدگذاری و ذخیره‌سازی دانش سازمانی برای دسترسی و استفاده از آن. درجه انسان‌محور بودن مطابق است با میزان اکتساب و به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی از طریق تعاملات میان‌فردی (Choi & Lee, 2002).

دیدگاه متوازن پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید تعادل مناسبی میان دو راهبرد ایجاد کنند. بیرلی و چاکرابارتی^۱ (۱۹۹۶) این سازمان‌ها را مورد مطالعه قرار دادند. دیدگاه پویا پیشنهاد می‌کند که بنگاه‌ها، راهبردهای خود را با ویژگی‌های دانش همسو سازند. برای مثال، بون^۲ (۱۹۹۴) اذعان می‌دارد که مدیران باید راهبردهای مدیریت دانش را هم‌راستا با طیفی از خبرگی مطلق تا رویه مطلق هم‌تراز سازند. دیدگاه متمرکز، پیشنهاد می‌کند یک سازمان باید روی یک راهبرد تمرکز کند (مهندی و احمدی، ۱۴۰۱).



شکل ۲- سه دیدگاه در خصوص راهبردهای مدیریت دانش

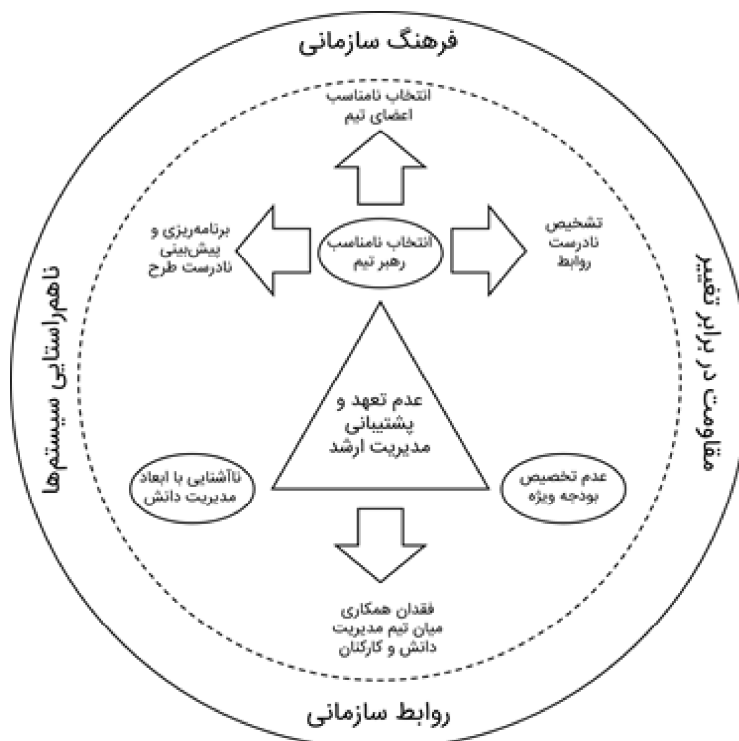
(منبع: Choi & Lee, 2002)

1. Bierly & Chakrabarti
2. Bohn

۵- پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ آرمان‌ها و واقعیت‌ها

بر اساس برخی مطالعات، نرخ شکست برنامه‌های مدیریت دانش تا ۵۰ درصد است (Frost, ۲۰۱۴). محققان در این باره به دلایل متعددی از جمله فرایندها و فناوری‌های نامناسب، فقدان حمایت رهبری سازمان، عدم یکپارچگی با فرهنگ و محیط سازمانی، درک نامناسب از مدیریت دانش و... اشاره می‌کنند (Rhem, 2015) که لزوم مطالعه این موضوع را با رویکردهای جدید و مدل‌های سیستمی و نرم، بیش از پیش مشخص می‌کند.

تاریخچه مفصلی از تجربیات موفق مربوط به پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش در پژوهش‌های مربوط می‌توان یافت (Jafari et al, 2009)، اما بسیاری از سازمان‌ها به دلیل سیاست‌ها، تصویرسازی سازمان و نام تجاری یا حریم خصوصی، مخالف انتشار داستان‌های شکست در این حوزه هستند. در مطالعه‌ای، محققان با بررسی ده سازمان (از جمله سازمان‌های ایرانی)، بیش از ۲۷ عامل کلیدی شکست در این حوزه را شناسایی کردند (Akhavan & Pezeshkan, 2014). همچنین، در برخی موارد تخمین زده می‌شود که بیش از ۸۴ درصد از برنامه‌های مدیریت دانش، اثر زیادی بر سازمان‌ها ندارند (Chua & Lam, 2005). نبود دیدگاه سیستمی فراگیر و توجه بیش از اندازه به جنبه‌های فنی و غفلت از جنبه‌های انسانی و نرم از جمله نکاتی است که لزوم ارائه الگوها و نظام‌های مدیریت دانش را در تطابق بیشتر با شرایط و محیط سازمانی در راستای پیاده‌سازی و انتفاع حقیقی از آن‌ها مشخص می‌سازد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۹). مدل زیر، نمونه‌ای از جمع‌بندی عواملی است که پژوهشگران در شکست طرح‌های مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند.



شکل ۳- عوامل شکست پیاده‌سازی مدیریت دانش

(منبع: Edosio, 2014)

اکنون با اینکه مسئله مدیریت تجارب و دانش سازمانی کمابیش و دست‌کم در حد آیین‌نامه‌ها و اسناد بالادستی و جاری، برای مدیران سازمان‌ها موضوعی شناخته شده است و بسترهای نرم‌افزاری متنوع و سیستم‌های بسیاری برای این منظور توسعه یافته است، اما ظاهراً در عمل پیوند پذیرفتنی میان نسل تصمیم‌گیر جوان و مدیران خبره به لحاظ دانشی وجود ندارد. به دلیل عدم توازن هرم نیروی انسانی در بسیاری از سازمان‌های کشور، نیروهای جوان که آمادگی پذیرش مناصب مدیریتی و راهبردی را دارند، از تجربه مدیران در حال بازنشستگی به‌خوبی بهره‌مند نیستند. همچنین، برخی از طرح‌های مدیریت دانش، جنبه شکلی و تشریفاتی یافته و به نصب نرم‌افزارهای بدون استفاده محدود شده و درک اهمیت مدیریت دانش و پذیرش فناوری‌های آن در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مغفول باقی مانده است.

منابع و مراجع گوناگونی از ادبیات، روش‌ها و تکنیک‌های اکتساب و مدیریت دانش (بیشتر از خاستگاه کشورهای توسعه‌یافته) ترجمه شده و به‌طور گسترده در اختیار همگان قرار گرفته است، اما اغلب به دلیل عدم تناسب و ارتباط مؤثر با زمینه‌های فرهنگی-اجتماعی و حتی ساختاری و فنی سازمان‌ها و نهادهای دیگر کشورها، کاربردپذیری‌های لازم تحقق نمی‌یابد.

بسیاری از سازمان‌ها تمایل دارند که نظام‌های مدیریتی مختلف را با سرعت بسیار زیاد و در مدت زمان کوتاه پیاده و یک‌شبه ره صدساله را طی کنند. نمونه‌های ناموفق بسیار زیادی وجود دارد که با این رویکرد، سیستم‌های مدیریتی مختلف را در سازمان پیاده کرده‌اند و تنها موجب «سیستم‌زدگی» کارکنان شده‌اند. این چالش‌گیران موضوعات مدیریت دانش را نیز گرفته است و به‌سختی می‌فشارد. سازمان‌های متعددی وجود دارند که به‌جای اجرای اقدامات زیرساختی مدیریت دانش، به دنبال راه میان‌بر هستند و با صرف هزینه‌های گزاف، یک نرم‌افزار مدیریت دانش تهیه کرده‌اند، اما درنهایت، این سیستم نرم‌افزاری هیچ‌گونه اثربخشی و ارزش‌آفرینی برای سازمان ندارد و تنها بخشی از حافظه سرورهای سازمان را به تسخیر خود در می‌آورد (سپهری، ۱۴۰۰).

در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران ارشدی که نقش مهمی در تعیین راهبردهای کلان پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند، به دنبال پیاده‌سازی در کوتاه‌ترین زمان ممکن هستند. این موضوع موجب می‌شود تا اجرای نسخه آزمایشی بی‌اثر و تمام واحدها و فرایندهای سازمان درگیر اجرای مدیریت دانش شود. در این مسیر، برخی واحدهای سازمانی با سرعت بسیار زیادی مدیریت دانش را می‌پذیرند، اما بسیاری از واحدها مقاومت و واحد متولی مدیریت دانش را درگیر می‌کنند. بدین ترتیب، پایان طرح شکست است و پیروزی‌های ابتدای طرح نیز به شکست منتهی می‌شود؛ یعنی آن واحدهایی که در ابتدا همکاری و همراهی خوبی با مدیریت دانش داشتند نیز در انتهای طرح انگیزه لازم را برای ادامه راه نخواهند داشت. این موضوع به‌منزله شکست سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش است (سپهری، ۱۴۰۰).

توجه به این نکته ضروری است که هیچ نظام مدیریتی از جمله مدیریت دانش را نمی‌توان در بازه زمانی محدود و بدون مطالعه کافی اقتضائات سازمانی پیاده کرد و ضروری است که این برنامه‌ها متناسب با سطح بلوغ سازمان طراحی شوند و منابع کافی به‌تدریج به برنامه‌های آزمایشی تخصیص

یابد. ضمن در نظر داشتن ابعاد انسانی و نرم موضوع و رویکردهای سیستمی فراگیر، بر اساس نتایج حاصل از برنامه‌های آزمایشی، به تدریج می‌توان پیاده‌سازی مدیریت دانش را به سراسر سازمان توسعه داد.

پرسش‌های فصل

پاسخ دقیق و کامل به پرسش‌های زیر، میزان یادگیری محتوای ارائه‌شده در این فصل را خواهد سنجید.

- دانش با علم چه تفاوتی دارد؟
- کار دانشی و نیروی انسانی دانش‌کار با چه ویژگی برجسته‌ای از نیروی انسانی سنتی متمایز می‌شود؟
- چگونه دانش در عصر حاضر ارزش بیشتری نسبت به منابع فیزیکی یافته است؟
- فراگرد مدیریت دانش به‌ترتیب دارای چه مراحل است؟
- فواید و منافع پیاده‌سازی مؤثر و کارآمد مدیریت دانش در سازمان را برشمرد.
- سه دیدگاه اصلی در خصوص راهبردهای مدیریت دانش چیست؟
- ابعاد فناورانه مدیریت دانش مهم‌تر است یا ابعاد انسانی و فرهنگی آن؟ دلیل این انتخاب چیست؟
- دلایل شکست طرح‌های مدیریت دانش شامل چه مواردی است؟
- برای پیاده‌سازی موفق و مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌های داخل کشور چه پیشنهادهایی دارید؟