

سخن سردبیر

## برجام و مدیریت دانش و اطلاعات

توافقنامه برجام «برنامه جامع اقدام مشترک» هسته‌ای حاصل تلاش چندین و چند ساله مسئولان سیاسی کشور در برابر ظلم و جنایت قدرت‌های جهانی به نام جامعه ملل، به تازگی شکل گرفته و منعقد شده است. اگر با این توافقنامه درست برخورد شود و مسئولان کشور مسئولانه با آن برخورد کنند علیرغم نارسائی‌هایی که در متن دارد امید است برای کشور صاحب خیر باشد و اگر غفلی در آن صورت گیرد و اتحاد و یکپارچگی ملت از دست برود به قرارداد ترکمانچائی تبدیل می‌شود که آیندگان بر روی اثرات آن قضاوت خواهند کرد. در هر حال به قول معروف: دشمن نتوان حقیر و بیچاره شمرد؛ آن هم نه دشمن معمولی بلکه دشمنانی که خود را دارندگان حق و تومی دانند و ابزار قدرت به تمامی در اختیار آنان است و در برخورد با نظام اسلامی متفق‌القول‌اند. بنابراین دقت و هوشیاری مسئولان و نیز مردم در این رابطه حرف اول را می‌زند و اینکه این توافقنامه هم به نوعی بر ما تحمیل شده و ما ناچاریم برای فرار از وضعیت پیش آمده بد را با بدتر معاوضه کنیم. باید کاملاً بیدار باشیم و خود را برای استفاده حداکثری آماده کنیم.

نکته اینجاست که تازه کار شروع شده است. برجام آغاز یک سلسله فعالیت‌های مستمر است که جز با تمهیدات لازم امکان بهره‌برداری از آن نیست و نتیجه اگر با درایت توأم نباشد خسران بسیار شدیدی در بر خواهد داشت. بنابراین اهمیت برجام هر چه باشد، اهمیت پس‌برجام بسیار بیشتر از آن است. دستاورد برجام وقتی خواهد بود که ما درست با آن برخورد کنیم. آنچه در این متن مورد نظر است این است که برای استفاده بهینه و حضور در صحنه و بهره‌برداری حداکثری، لازم است به اصول مدیریت دانش سازمان توجه بیش از پیش شود. غفلت از آن موجب پشیمانی است. مدیریت دانش دارای تعاریف گوناگون است که من آن را چنین تعریف کرده‌ام:

مدیریت دانش علم و هنر اشتراک‌گذاری هدفمند توانمندی‌های علمی، فنی، مهارتی و سازمانی افراد از طریق بازیابی اطلاعات و دانش مرتبط (سازماندهی شده) گذشته و حال برای توسعه و ساخت آینده است.

نکته‌ای که قابل توجه است، تأکید سردمداران برای انتقال تجربه و دانش فنی در مبادلات پس‌برجام با کشورهای فنی و قدرتمند است که بسیار امر درست و به جایی است؛ اما از آنجا که

همیشه در کشور شعار بر عمل رجحان داشته و تحقق عملی آن اغلب دستخوش تغییر شده و در بعضی زمان‌ها پس از شعارهایی تند و آتشین اصل قضیه به فراموشی سپرده شده است، لازم است که مدیریت‌های کلان کشور قاطعانه ناظر بر اجرای درست و دقیق باشند. نمونه‌های اختلاس‌ها در کشور و عدم پیگیری و برخورد سریع با متخلفان نمونه‌هایی از قدرت ضعیف اجرائی است که مانع بزرگی است و نه تنها ثروت کشور را به باد می‌دهد بلکه ثروت بسیار بزرگ‌تر را که عبارت از سرمایه اجتماعی است، نابود می‌کند و چنانچه اعتماد عمومی از بین برود که به مقدار زیادی در اثر کم کاری‌ها از بین رفته است دیگر هیچ نیروئی نمی‌تواند آن را جایگزین نماید.

باید دانست که انتقال دانش فنی و تجربه به این سادگی‌ها صورت نمی‌گیرد. این موضوع در دو سطح مطرح است: سطح اول اینکه قدرت‌های واجد فن‌آوری واقعاً نمی‌خواهند به ما اطلاعات علمی و فنی بدهند و تا جائی که بتوانند از انتقال آن دریغ می‌کنند؛ زیرا که با ما مخالفتند و از قوی شدن ما هراس دارند؛ کما اینکه در خود مذاکرات هسته‌ای آن را به وضوح دیدیم. سطح دوم آن است که اگر آنها حاضر به دادن اطلاعات فنی و علمی باشند و ما نتوانیم به خوبی آن را اخذ کنیم، بسیار مصیبت‌بارتر است. روزی در وین در مقر یونیدو مربوط به سازمان ملل بودم و از مرکز اطلاعات آن سوال می‌کردم که این اطلاعاتی که شما به صورت کتاب و گزارش به سرتاسر دنیا می‌دهید از چه دسته اطلاعات و دانش فنی است. در پاسخ پس از کنکاشی که کردم مسئول آن اذعان کرد که اطلاعات منتشره اطلاعات دست‌چندمی است که اشاعه آن مشکلی را برای دارندگان تکنولوژی‌های بالا ایجاد نمی‌کند.

### پس چه باید کرد؟

در قسمت اول مدیران مرتبط با خارجی‌ها و به ویژه غربی‌ها باید قوی، عالم، با تجربه و متعهد بر سر میز مذاکره بنشینند. داشتن قدرت چانه‌زنی و مهارت در اخذ تسهیلات لازم در معاملات بسیار مهم است و این کار مدیران زبده، خدمتگزار و صمیمی و آشنای به کار است. این گونه مدیران نباید بی جهت تغییر کنند زیرا که دانش فنی، مهارتی، تجاری، تجربی و اطلاعات مربوط به توان چانه‌زنی را سوخت می‌کنند. تازه اگر جایجا شدند حتماً لازم است که اطلاعات از این دست، از آنها اخذ و در جاهای مناسب ذخیره شود و یا برای برنامه‌های بعدی در دسترس باشند. چه بسیار مدیران ناوارد و رابطه‌ای که وقتی سر کار می‌آیند برای حفظ قدرت خود نه تنها از تجربیات پیشینیان استفاده نمی‌کنند بلکه سعی می‌کنند اثرات آنها را

معدوم کنند. انتخاب و یا انتصاب مدیران به قدری مهم است که اغلب تحت تأثیر مناسبات سیاسی نابود می‌شود و نتیجه آن می‌شود که می‌بینیم. انتقال تکنولوژی موفق از جمله با شرایط زیر صورت می‌گیرد:

۱. داشتن سابقه منظم از گذشته. اگر به انتقال فن‌آوری اعتقاد داشته باشیم و مانند بعضی کشورهای دارای منابع طبیعی همچون نفت نگوئیم «خدا به ما نفت داده و دیگران را خدمتگزار ما کرده، ما پول می‌دهیم و امکانات را از آنها می‌خریم» باید سوابق کاری، اجرائی، مهارتی، چانه‌زنی و همه ویژگی‌های لازم در این مورد را همواره در اختیار داشته باشیم تا در موقع لزوم با دست‌پُر و با شناخت روحیات طرف مقابل وارد مذاکره شویم. کسانی که پشتوانه قوی استنادی، حقوقی، سیاسی و علمی دارند کمتر فریب می‌خورند و از معامله سرفراز بیرون می‌آیند.

۲. پیدا کردن نقاط کور یا کلیدی: طبعاً هر کس، هر کشور، شرکت و یا سازمانی نسبت به بعضی مسائل حساس است. داشتن اطلاعات لازم و دقیق در این رابطه می‌تواند بسیار کارساز باشد. مسئولان کشور به عنوان نمایندگی‌های ایران در هر کشور خارجی می‌توانند و باید با هماهنگی سفیران به جمع‌آوری اطلاعات در مورد آن کشور و ویژگی‌های علمی و فن‌آوری آن پردازند. در این مورد می‌توان از دانشجویان خارج از کشور و یا ایرانیان مقیم در آنجا به نحو درست و حساب شده استفاده کرد و این اطلاعات را نه در سینه، بلکه به صورت گزارش‌های مرتبط ضبط کرد تا به هنگام نیاز به آرشیو (یادمانه) به آن مراجعه و از آن استفاده نمود.

۳. پیش‌بینی آینده. آینده‌پژوهی و آینده‌نگری همیشه باید به عنوان یک اصل مهم، مدنظر مدیران باشد. ممکن است روابط با کشوری در حال حاضر خوب نباشد ولی همیشه برای فردا و فرداها باید برنامه داشت و هرگز از ضبط و نگهداری اسناد و مدارک نباید غافل بود.

۴. توجه به آموزش پیش از خرید، حین خرید و بعد از خرید. در معاملات آنچه اغلب غفلت می‌شود توجه به آموزش‌های پیش از خرید، حین خرید و بعد از خرید به صورت جامع، و انتقال فن‌آوری و تجربیات به نیروهای داخلی است. حجم و کیفیت این دانش فنی و تجربیات از مواردی است که به توانائی‌های ما برمی‌گردد.

۵. عدم سلب مسئولیت افراد در همه احوال. هر کسی که در هر مقطع زمانی مسئول کاری می‌شود باید عواقب آن را بپذیرد و در همه احوال آماده پاسخگویی باشد.

پیگیری‌های لازم تا اجرا نباید وابسته به مسئولیت افراد باشد. هر کس در هر مقطع زمانی مسئول هر کاری بوده است باید سوابق آن محفوظ بماند و مدیران بعدی هر مؤسسه و شرکت پیش از آنکه بخواهند با هم تعارف کنند و قبل از اینکه جلسه معارفه و تودیع صورت گیرد باید نسبت به تحویل درست و منطقی سوابق اقدام کنند. من قبلاً پیشنهاد کرده‌ام که در هر سازمانی یک واحد و دست کم یک نفر باید مسئول سوابق و اسناد و اطلاعات باشد و حتی‌المقدور جایگاه ثابتی داشته باشد تا اسناد مدارک از بین نرود و حتی مدیر قبلی تا مدتی به عنوان مشاور مدیر جدید انجام وظیفه کند تا همه سوابق به طور جدی تحویل شود. مدیران ارشد در این مورد باید فعال باشند و اگر خودشان کارشناس باشند قطعاً به این امر توجه می‌کنند.

در قسمت دوم برای انتقال تجربیات و معلومات دو مسئله در کنار هم و پابه‌پای هم جلو می‌روند و آن فاعلیت فاعل و قابلیت قابل است. اگر فاعل نخواهد قطعاً کاری پیش نخواهد رفت ولی گاه فاعل می‌خواهد و یا شما او را مجبور به اقدام می‌کنید ولی قابلیت قابل موجود نیست. فرد و یا افرادی که آمادگی لازم را برای اخذ دانش فنی داشته باشند وجود ندارند و یا به اندازه لازم از نظر کمی و کیفی موجود نیست. این جا از مواردی است که به عنوان مثال گویند «گر گدا کاهل بود تقصیر صاحب‌خانه چیست». ممکن است به هر دلیلی دهنده فن آوری آماده انتقال باشد ولی شما آمادگی دریافت نداشته باشید و یا به اندازه مطلوب آماده نباشید. یا آماده هستید ولی مدارک و اسناد در دست نیست و چه بسا شما مجدداً باید چیزی را بخرید و یا خدایا نکرده اسناد و مدارک عامداً به کار نیاید تا مجدداً خرید و یا خریدهایی صورت گیرد و یا ... اینجاست که به جای آنکه دیگران را محکوم کنیم باید خود را سرزنش کنیم. گویند ژاپن برای اخذ فن آوری‌های غربی نیروهای خود را با آمادگی قبلی به همه نقاط می‌فرستاد تا با کپی‌سازی، تکنولوژی را به کشورش وارد کند. همچنین نظام پیشنهادها هم از آن آنها بود و همه نیروها را برای گرفتن پیشنهادها به همه نقاط گسیل می‌کرد و با این شیوه مدیریت علمی و فنی خود را به سطح قدرت‌های بزرگ رساند. بنابراین با وجود خواست آنها، اگر ما نتوانیم اخذ دانش و فن آوری کنیم، این تقصیر ماست. لذا برای توفیق در این زمینه باید از جمله نکات زیر را به کار بست:

۱. شناسایی و جمع‌آوری افراد مستعد در بخش‌های دولتی، نیمه‌دولتی، و خصوصی فارغ از بحث‌های مدیریتی. شناسایی افراد مستعد، علاقه‌مند و آشنا و دوستدار کار که به سیاست هم کاری ندارند فراوانند. این‌ها هم در مراکز دولتی هستند و هم در

بخش خصوصی به وفور یافت می‌شوند و یا در بین دانشجویان آماده کار می‌توان سراغ آنها را گرفت. باید برای شناسائی، جمع‌آوری، آماده‌سازی، به اشتراک‌گذاری دانش موجود و مستندسازی آنچه در داخل وجود دارد برنامه‌ریزی و اجرا صورت گیرد و از این نیروهای آماده به کار در حوزه‌های گوناگون فنی برای اخذ دانش فنی خارجیان به شرط تنظیم قراردادهای محکم استفاده نمود. تشکیل هسته‌های علمی و کاری و تبادل تجربیات و اطلاعات برای نحوه برخورد با خارجی‌ها و اخذ هر چه بیشتر اطلاعات و دانش از آنها از مهمترین اقدامات در این مورد است.

۲. ایجاد بانک‌های اطلاعات و دانش. در این مورد هم برای آنچه داریم و هم آنچه را به آن نیازمندیم باید به جمع‌آوری و مستندسازی مدارک پردازیم. آمادگی فکری علمی و مهارتی، و به موقع از آن استفاده کردن، راز موفقیت در برخورد با رقیب خارجی است.

۳. این کار کارشناسان است. همانطور که گفته شد محیط کاری و فنی را نباید با سیاست مخلوط کرد. حق را در عالم سیاست باید گرفت اما کار را باید با آمادگی روحی، علمی و فنی فراگرفت و بدیهی است آنان که گرفتار مشغله مدیریتی هستند نمی‌توانند یادگیرندگان خوبی باشند. پس توجه به گروه‌های کارشناسی و افزایش سطح توانمندی آنها برای اخذ هر چه بیشتر دانائی و توانائی برای اخذ اطلاعات و دانش از کارشناسان ماهر و فن‌آور از مهمترین بخش‌های مدیریت دانش است. اینگونه افراد نباید در پُست مدیریت باشند. اینان خبرگان هر رشته در زمینه‌های فنی، علمی و مهارتی در حوزه‌های مختلف‌اند. این افراد باید با شرایط خوب همیشه در کار اخذ دانش تلاش کنند؛ به شرطی که سلامت فکر و وطن‌دوستی آنان آزموده شود. همانند ژاپن که برای گرفتن اطلاعات از هیچ امری فروگذار نکردند.

۴. کتابداران و اطلاع‌رسانان می‌توانند بخشی از این مسئولیت‌ها را به عهده بگیرند. ثبت و نگهداری و دسته‌بندی اطلاعات و فراهم کردن خزانه‌های دانش یکی از محورهای اجرای مدیریت دانش است که بخشی از وظیفه اصلی کتابداران و اطلاع‌رسانان است. بدون اتکاء به مستندات و خزانه‌های دانش افراد با توانائی‌های مختلف، هرگز نمی‌توان به مقصود رسید و اقتصادی عمل کرد.