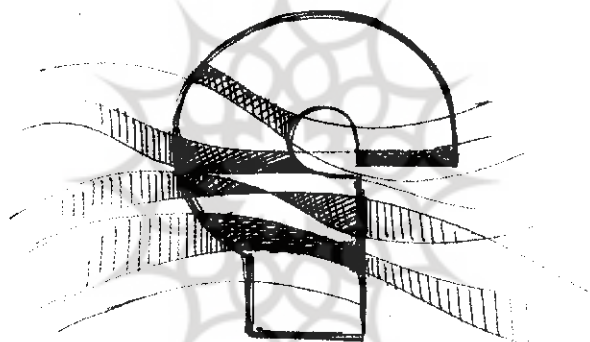


# نقش اطلاعات و دانش در مدل تعالی سازمانی

قاسم مالکی (gmaleky@hotmail.com)  
دکتر فرید به آذین (Fbehazin@yahoo.com)  
دکتر رضا حسنوی (R\_hosnavi@yahoo.com)



## چکیده

یکی از پرسشهای اساسی مطرح در بررسی مدل تعالی سازمانی EFQM این است که چرا با وجود اینکه امروزه توجه به مدیریت بر اطلاعات و دانش، بعنوان یک مزیت رقابتی برای سازمانها محسوب می شود، لیکن در این مدل تنها یک زیر معیار با حداکثر امتیاز ۱۸ از ۱۰۰۰ برای آن در نظر گرفته شده است؟ در این مقاله ضمن بررسی این موضوع، اهمیت اطلاعات و دانش در مفاهیم بنیادین مدل تعالی و هر یک از معیارها و زیر معیارها، مورد بررسی قرار گرفته است.

در سالهای اخیر، توجه به اطلاعات و دانش بعنوان سرمایه های مهم سازمانی، مورد عنایت پژوهشگران بسیاری بوده است. به گونه ای که در مدل های اندازه گیری تعالی سازمانی نیز به آن توجه ویژه شده است.

در کنار رویکردهای مختلف سازمانها در معیار های رهبری، استراتژی، منابع انسانی، شرکتهای بیرونی، منابع مالی، تجهیزات و فناوری؛ نحوه و چگونگی مدیریت بر اطلاعات و دانش در سازمان، نیز از جمله معیار های مهم در بخش توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی EFQM محسوب می شود که در ارزیابی سازمانها مورد توجه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

بررسی اینکه سازمانها چگونه اطلاعات و دانش خود را مرزبندی کرده و فرایندهای مدیریت بر آنها را در راستای یکدیگر طراحی و پایش می کنند، همواره از دغدغه های اساسی ارزیابان در فرایند ارزیابی و ارائه گزارش بازخورد قابل استفاده برای سازمانهای ارزیابی شونده، به حساب می آید.

از طرف دیگر با توجه به اینکه اصولاً سرمایه های فکری و اطلاعاتی به گونه یک شاخص کمی به صورت دقیق در نتایج کلیدی عملکرد سازمانها قابل اندازه گیری نیستند، میزان اهمیت و توجه به مدیریت بر اطلاعات و دانش را برای سازمانها، شفاف نکرده است. اگر چه تعداد مقالات، پتنتهای به ثبت رسیده، گزارشها و یادداشتهای فنی تدوین شده می تواند بعنوان شاخصهای کمی در تولید دانش و مدیریت بر اطلاعات مورد توجه باشد؛ ولی با توجه به وجود دانشهای پنهان که بخش قابل توجهی از دانشهای سازمانها را تشکیل می دهد، مستندات ثبت و ارائه شده توسط کارکنان، تنها بخشی از دانش روشن سازمانها را نشان می دهد و نمی تواند معیار کامل و دقیقی برای ارزیابی کل دانش و اطلاعات سازمان قلمداد شود.

#### مدل تعالی سازمانی EFQM

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و هنگامی که

داده شده غالباً از مدلهای معروف یاد شده الهام گرفته شده است.

جوایز ملی کیفیت در سطح جهانی با اقتباس از این مدل ها، براین واقعیت تأکید دارند که بقاء در رقابت مستلزم بهبود مستمر عملکرد در مقیاس جهانی است. این مدلها با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی را برای سازمان ایجاد می کنند تا پیشرفت و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و تعالی سازمانی اندازه گیری کند.

در کشور ما نیز مدیران مربوطه، با الهام از مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا جوایز، مانند جایزه ملی بهره وری، جایزه ملی کیفیت - جایزه کیفیت وزارت دفاع را در نظر گرفته اند و همه ساله با ارزیابی واحدهای صنعتی، نظامی و خدماتی سعی در بالا بردن سطح توانمندیها و بهبود عملکرد سازمانها دارند. این مدل از ۹ معیار اصلی و ۳۲ زیر معیار تشکیل شده است، که یکی از زیر معیارها به گونه مستقیم به ارزیابی مدیریت بر دانش و اطلاعات در سازمانها اختصاص دارد. در ادامه اهمیت اطلاعات و دانش را در مدل تعالی EFQM مورد بررسی قرار می دهیم.

#### اهمیت اطلاعات و دانش در ارزشهای مدل تعالی EFQM

اینکه اصولاً عناصری مانند اطلاعات و دانش چه نقشی در پیشرفت و تعالی سازمانها ایفا می کنند و از نظر اهمیت در میان معیارها و ارزشهای سازمانی چه جایگاهی را به خود اختصاص می دهند یکی از پرسشهای اساسی رهبران سازمانها، در پیاده سازی مدل تعالی سازمانی است. بطور کلی رویکرد سازمانهای متعالی در عصر حاضر، برنامه ریزی و طراحی ساختارها و فرایندهای کسب و کار سازمانی، با محور قرار دادن دانش است. در چنین سازمانهایی به دانش بعنوان یک منبع با ارزش در برنامه ریزیهای استراتژیک به شکل جدی توجه می شود و این دقیقاً همان نقطه ای است که امروزه سازمانها را از یکدیگر جدا می سازد.

بر اساس مطالعاتی که بر روی سازمانهای موفق و ناموفق صورت گرفته پژوهشگران در یافته اند که سازمانهای

از هشت اصل بنیادین مدل تعالی، شش اصل مستقیماً به اطلاعات و دانش در تعاریف اشاره دارد.

اقتصاد اروپا در معرض تهدید گسترش بازارهای خاور دور به ویژه ژاپن قرار داشت، نخستین بار بود که مدیران عامل ۱۴ شرکت چند ملیتی اروپا، که نماینده هفت میلیون کارمند بودند، گرد هم آمدند و تمام روز به کار پرداختند. حفظ تمرکز این ۱۴ مدیر در تمام روز، مانند نگهداشتن تعدادی قورباغه در یک چرخ دستی است. براین اساس برنامه باید مهم بوده باشد که آنها را مجاب به دستیابی به یک اتفاق نظر و تصمیم گیری درمورد تشکیل بنیاد مستقلی متشکل از اعضاء برای پرورش آگاهی، آموزش مدیریت و ایجاد انگیزه و نیز تأیید دستاوردها کرده باشد. (منبع شماره ۱)

بنیاد EFQM در سال ۱۹۸۹ تاسیس و توسط کمیسیون اروپا تأیید شد. در سال ۱۹۹۱، الگوی EFQM شکل گرفت و پس از آن نخستین جایزه کیفیت اروپا در سال ۱۹۹۲ ارائه شد. از آن زمان به بعد، این مدل تعالی بطور منظم بازنگری و روزآمد شده است تا بهترین تفکرهای مدیریتی و عملکردهای اثبات شده را منعکس سازد. اگر چه مدلهای دمینگ، مالکوم بالدريج و EFQM معروفترین مدلهای تعالی سازمانی هستند ولی کشورهای دیگری هستند که مدلهای ویژه ای را برای خود توسعه داده اند. البته مدلهای توسعه

موفق دارای ویژگیهای تقریباً یکسانی هستند که از آنها بعنوان ارزشهای بنیادین نام برده می‌شود. این ارزشهای بنیادین در مدل تعالی سازمانی اروپایی EFQM به هشت اصل خلاصه شده است که در دنباله این مطلب همراه با تعاریف آورده شده است. جالب اینجا است: اگر چه یکی از این اصول خود به طور مستقیم به اطلاعات و دانش پرداخته است (یاد گیری، نوآوری و بهبود مستمر) لیکن در اکثر اصول دیگر نیز نقش اطلاعات و دانش پر رنگ دیده می‌شود.

این ارزشها عبارتند از:

- ۱- نتیجه گرایی: در سازمانهای متعالی، اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آتی جمع‌آوری می‌شود و بمنظور تعیین و استقرار و بازنگری خط مشی‌ها، استراتژیها، هدفها، مقاصد و شاخصها مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- ۲- مشتری مداری: شناخت و درک مشتریان، با تمرکز بر خواسته‌ها و انتظاراتی فعلی و آتی آنها از راه جمع‌آوری اطلاعات و به کارگیری روشهای موثر.
- ۳- توسعه شرکتهای خارجی: سازمانهای متعالی، تشخیص می‌دهند که

میزان موفقیت آنها در دنیای پر تحول کنونی، بستگی به شرکتهایی دارد که زمینه پیاده سازی این‌گونه تحولات را ایجاد می‌کنند. این شرکتهای، سازمانها را قادر می‌سازند تا ارزش افزوده بیشتری برای ذینفعان خود به ارمغان آورند. شرکا برای تحقق هدفهای مشترک با یکدیگر همکاری دارند و هر یک از راه در اختیار گذاشتن تخصص، منابع و دانش از یکدیگر حمایت می‌کنند.

۴- مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیت‌ها: در سازمانهای متعالی، بواسطه وجود مجموعه ای شفاف و یکپارچه از: فرایندها، اطمینان از اجرای نظام مند خط مشی‌ها، استراتژیها؛ هدفها و برنامه‌های سازمان، تضمین می‌شود. این فرایندها به گونه ای موثر، جاری سازی و مدیریت می‌شوند و همواره بهبود می‌یابند. تصمیم گیریها بر اساس اطلاعات واقعی و قابل اطمینان از عملکرد حال و مورد انتظار وغیره و عملکرد رقبا انجام می‌شود.

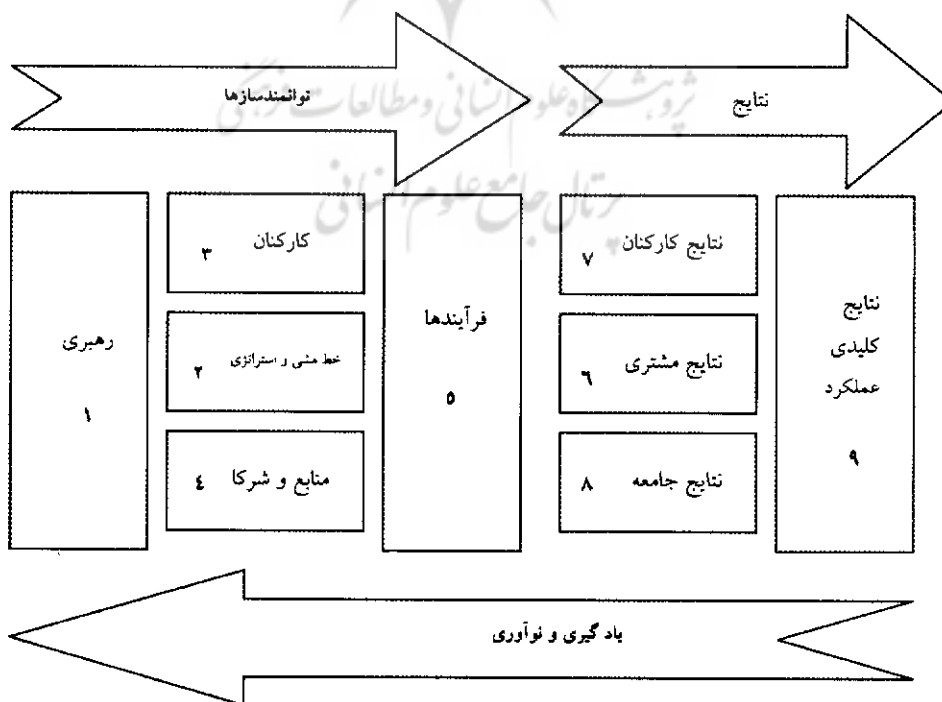
تجربه به کار گرفته شده در انجمن هوانوردی فدرال آمریکا نشان می‌دهد که مدیریت فرایندها و مدیریت دانش کاملاً مکمل یکدیگرند. اصلاح فرایند به سازمان کمک می‌کند تا از راه بررسی مستمر و با

نگرشی متکی بر انجام بهتر امور، اثر بخشی سازمان را افزایش دهد و با مستند سازی فرایندها، نقش و مسئولیتهای کارکنان به راحتی تعیین می‌شود. (قدمی، ۱۳۸۴)

۵- رهبری و ثبات در مقاصد: رهبران در سازمانهای متعالی بطور مستمر محرک و الهام بخش کارکنان در حرکت بسوی تعالی هستند، به گونه ای که در رفتار و عملکرد، به عنوان الگو شناخته می‌شوند. در چنین شرایطی رهبران قابلیت خود را در تطبیق و همسو سازی جهت گیری سازمانی، در قبال تحركات و تغییرات سریع محیط بیرونی، نشان می‌دهند و کارکنانشان را با خود همراه می‌سازند.

۶- توجه به مسئولیتهای اجتماعی: سازمانهای متعالی از راه ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذینفعان در قبال عملکرد خود به عنوان سازمانهای مسئول، رویکردهای سطح بالای اخلاقی را اتخاذ می‌کنند. آنها به مسئولیت اجتماعی و حفظ پایداری محیط زیست در حال و آینده توجه دارند و فعالانه آن را ترویج می‌کنند.

۷- توسعه و مشارکت کارکنان: سازمانهای متعالی با جذب و توسعه دانش کارکنان خود به شایستگی های مورد نظر



(شکل ۱) مدل تعالی سازمانی EFQM



دست می یابند و بطور مثبت و فعالانه به گونه ای همه جانبه از آنها حمایت می کنند. با تفویض اختیار و کمک به آزاد سازی و تحقق قابلیت های بالقوه کارکنان، توسعه فردی آنان تقویت می شود.

این سازمانها اهمیت فزاینده سرمایه های فکری کارکنان خود را درک می کنند و از دانش آنها در جهت منافع سازمان بهره می گیرند. آنها مشارکت فعال کارکنان و قابلیت های بالقوه ایشان را از راه ارزشهای مشترک؛ فرهنگ صداقت و شفاف سازی به حداکثر می رسانند و با هدف ایجاد و استقرار ایده های بهبود، از مشارکت آنان بهره می گیرند.

۸- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: سازمانهای متعالی، همواره در حال یادگیری از فعالیتهای و عملکرد خود و دیگران هستند. این سازمانها دانش کارکنانشان را بمنظور حداکثر کردن یادگیری، در سراسر سازمان به کار می گیرند. در این سازمانها کارکنان در حفظ سرمایه های فکری خود، دقت و در جای مناسب از آن برای کسب دستاوردهای کسب و کار سازمان استفاده می کنند.

با مطالعه این ارزشها به نقش و جایگاه اطلاعات و دانش در سازمانهای موفق پی برده و اهمیت شناخت و تجزیه و تحلیل مرزهای مدیریت اطلاعات و دانش به منظور تعیین مسیر حرکتی آنها برای سازمانها، از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد.

### اهمیت اطلاعات و دانش در معیارهای مدل تعالی EFQM

در مطالب یادشده، به نقش اطلاعات و دانش در شکل گیری ارزشهای بنیادین مدل تعالی اشاره شد. در این بخش میزان اهمیت اطلاعات و دانش را در معیارهای مدل، مورد بررسی قرار می دهیم. همانگونه که در مدل تعالی مبتنی بر بنیاد کیفیت اروپا (شکل ۱) مشاهده می شود، پنج معیار به بخش توانمندسازهای سازمانها و چهار معیار به بخش نتایج اختصاص دارد. هر سازمانی که خواستار تعالی است باید بر اساس نتایج اندازه گیری شده توانمندیهای خود در هر سال را اصلاح و تقویت کند این چرخه هر ساله اندازه گیری

شده و در صورت تعریف دقیق و اجرای درست پروژه های بهبود، باعث ثبت روند حرکتی مثبت برای سازمانها خواهد شد.

تعداد ۹ زیر معیار از این پنج معیار در بخش توانمند سازها (a۳-b۲-a۳-b۲-c۳-d-۳e-۳e-۳e-۳e) بطور مستقیم به لزوم توانمندی در زمینه اطلاعات و دانش پرداخته است. زیر معیار e نکات راهنمایی در زمینه مدیریت اطلاعات دانش را در بر می گیرد و زیر معیار d بطور مجزا، به زیر معیار مدیریت فناوری اطلاعات، که بخشی از مدیریت فناوری محسوب می شود، تکیه دارد.

نکته جالب در معیار ۳ (کارکنان) است، به گونه ای که شناسایی حفظ و توسعه دانش کارکنان را از مسئولیتهای مدیریت منابع انسانی می داند و سازمانها در بخش منابع انسانی باید در اظهار نامه های خود به رویکردها و میزان جاری سازی و اندازه گیری اثربخشی این رویکردها اشاره کنند و مبنای امتیاز دادن به آنها، بر اساس این فعالیتهای است. نتیجه اینکه مدیریت منابع انسانی، به عنوان یکی از زیرساختهای بسیار مهم برای مدیریت دانش محسوب می شود. معیارهای a۷ و b۷ نیز نتایج حاصل توانمندی را در مورد منابع انسانی بیان می دارد.

یک زیر معیار، در معیار استراتژی و یک زیر معیار در معیار فرایندها هم مطابق تعریف مدل سرآمدی به اطلاعات و تفکر و نوآوری می پردازد که در ادامه به تعریف دقیق هر معیار و زیر معیارهای مورد اشاره می پردازیم.

معیار ۲ که استراتژی است دارای ۴ زیر معیار است که معیار b۲ آن با عنوان «خط مشی و استراتژی، مبتنی بر اطلاعات حاصل از بخش عملکرد، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای مرتبط بیرونی هستند» به نقش اطلاعات و یادگیری تاکید دارند. معیار ۳ مربوط به منابع انسانی است که در نتایج بخش مربوط به نتایج منابع انسانی را پوشش می دهد. این معیار به پنج زیر معیار به شرح زیر تقسیم می شود و همانگونه که مشخص شده به نقش و اهمیت دانش و توانایی کارکنان توجه شده است:

a۳: منابع انسانی برنامه ریزی، مدیریت و

بهبود می یابند.

b۳: دانش و شایستگی کارکنان شناسایی می شود، توسعه می یابد و حفظ می شود.

c۳: کارکنان مشارکت داده و توانمند می شوند.

d۳: کارکنان و سازمان گفتمان دارند.

e۳: کارکنان پاداش دریافت می کنند و مورد تقدیر و توجه قرار می گیرند.

معیار ۴ مربوط به منابع و شرکا است که از چهار زیر معیار آن، دو زیر معیار (که در پی آمده) به فناوری و اطلاعات و دانش مربوط است، ارتباط مستقیمی به نتایج کلیدی عملکرد در معیار نتایج دارد.

d۴: فناوری مدیریت می شود. در بخش خطوط راهنمای این زیر معیار، به نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در بهبود عملیات سازمان اشاره دارد.

e۴: اطلاعات و دانش مدیریت می شوند.

معیار ۵ مربوط به فرایندها است که در نتایج، ارتباط مستقیمی به نتایج مشتری دارد. از پنج زیر معیار آن، تنها یک زیر معیار را می توان مرتبط به دانش و خلاقیت دانست.

b۵: در صورت لزوم فرایندها را با استفاده از نوآوری، بهبود می بخشند تا رضایت کامل و ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان حاصل شود.

همانگونه که ملاحظه می شود اطلاعات و دانش، مانند خط مشی و استراتژی در مدل تعالی سازمانی در کل حوزه توانمندسازهای مدل گسترش یافته و سازمان با مدیریت درست بر آنها می تواند علاوه بر زیر معیار e در معیار و زیر معیار دیگر نیز مورد ارزیابی قرار گرفته و امتیاز لازم را برای سازمان کسب کند.

### ادغام یا جدا سازی فعالیتهای اطلاعاتی و دانشی در سازمان کدام یک؟

برخی از سازمانهای دانش محور، اقدام به جدا سازی فرایندهای اطلاعاتی و دانشی خود از یکدیگر نموده اند. این در حالی است که برخی دیگر از سازمانها، فعالیتهای اطلاعاتی و دانشی خود را در یک جایگاه سازمانی ادغام کرده اند.

گروهی بر این باورند که، اگرچه



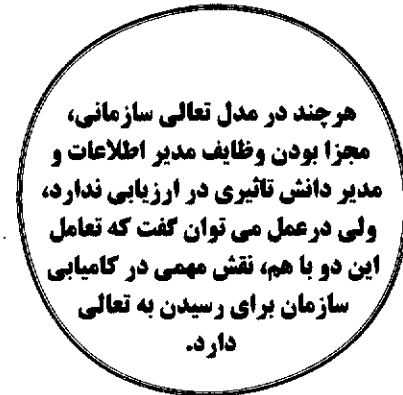


مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، به واسطه نوع و ماهیت فعالیت‌هایشان دومقوله مجزا از یکدیگر هستند لیکن این دو را باید در یک ساختار تشکیلاتی در سازمان قرار داد، به گونه ای که تنها یک مدیر ارشد بر فعالیتها و برنامه‌های آنها نظارت داشته، سیاستها و استراتژی آن دو را ایجاد و جاری سازی کند. این مدیر می‌تواند مدیر ارشد دانش نامیده شود. به عبارت دیگر: مدیرارشد اطلاعات به مدیر ارشد دانش تبدیل می‌شود. استدلالی که این دسته از افراد دارند این است که از آنجایی که دانش از اطلاعات منتج می‌شود و به عبارت دیگر دانش زاینده اطلاعات پردازش شده است، در نتیجه این دو باید در یک مجموعه دیده شوند و مدیرارشد برای این دو حوزه یک نفر تعریف شود که با فراگیری مهارتهای مورد نیاز در این دوحوزه صلاحیت راهبری این پست را به دست آورده باشد تا جمع‌آوری، سازماندهی و مدیریت اطلاعات و دانش را بصورت یکپارچه و با هدف پشتیبانی از خط مشی و راهبرد سازمان ارائه کند. (منبع شماره ۵)

از طرف دیگر گروه دیگری بر این امر توافق دارند که مدیرارشد دانش نباید همان مدیرارشد اطلاعات باشد و دلیل آن را این گونه می‌دانند که این مقام دانشی، به فردی با درک عمیق از دانش و یادگیری نیاز دارد نه فقط یک کارمند فنی که هراز چند گاهی چند اصطلاح دانشی را فرا گیرد و بتواند به گفتگو و بحثهای سازمانی بپردازد. (منبع شماره ۶)

این گروه که از طرفداران محض مدیرارشد اطلاعات هستند، باور دارند که اطلاعات یک موضوع تجاری، سازمانی و فنی است. مدیرارشد اطلاعات مسئول ساخت، اجرا و حفظ زیر ساختهای فنی و استفاده از فناوری اطلاعات در جهت بسط راهبرد فعالیت‌های پژوهشی در یک مرکز دانش محور و به طور کلی فعالیت‌های کسب و کار یک سازمان و توسعه برنامه برای به کارگیری فناوری اطلاعات در منافع راهبردی یک سازمان است.

مدیر دانش باید مطمئن باشد که ساز و کارها در جای خود قرار دارند تا کارکنان بدانند که چه دانشی در دسترس آنها است و چگونه می‌توانند به آن دسترسی



داشته باشند. مدیرارشد اطلاعات نیز باید با استفاده از فناوری و به کارگیری آن در راستای تأمین خواسته‌ها و نیازهای مدیریت دانش تلاش کند.

جالب اینجاست که وقتی مدل تعالی سازمانی جامعه اروپا را بررسی می‌کنیم، این نکته که مدیریت اطلاعات و دانش را در یک زیر معیار و مدیریت فناوری را در زیر معیار جداگانه دیگری در نظر گرفته، جلب توجه می‌کند. اگر چه در ارزیابی سازمانها؛ به هیچ عنوان ساختار سازمانی با مدل مورد بررسی منطبق نیست و سازمانهایی که مدیر اطلاعات آنها و مدیر دانش آنها از یکدیگر مجزا بوده ولی الزامات مدل را برآورده سازند امتیاز کامل دریافت می‌کنند، لیکن شاید تلفیق این دو در یک زیر معیار و جدا دیدن مدیریت منابع انسانی (معیار ۳) و مدیریت فناوری اطلاعات (زیر معیار dE) در مدل تعالی سازمانی اروپا، به نوعی مصداق ادعای طرفداران حذف مدیرارشد اطلاعات باشد.

#### تفاوت مدیریت اطلاعات و دانش

اگر چه مفهوم مدیریت دانش با مدیریت اطلاعات متفاوت است، لیکن اغلب این دو مفهوم با یکدیگر اشتباه می‌شود. مدیریت دانش فقط مدیریت

اطلاعات نیست و تفاوت این دو را باید در حیطه‌های کاری آنها جستجو کرد.

اطلاعات و دانش ایستا نیستند و در میان سازمانها از راههای مختلف حرکت می‌کنند. یک راه تشخیص بین مدیریت اطلاعات و دانش، مشاهده فرایندها و گامهای ورود به این دو حوزه است.

مدیریت اطلاعات، مدیریت منابع اطلاعاتی سازمانها است که با فناوری اطلاعات و مدیریت آن هماهنگی و همکاری نزدیکی باید وجود داشته باشد.

اطلاعات از راه فرایند انسانی و اجتماعی، در هر دو سطح فردی و سازمانی، به دانش تبدیل می‌شود و به همین خاطر مدیریت دانش از مدیریت اطلاعات متفاوت است (منبع شماره ۸). مدیریت اطلاعات، ابتدا راه حل فناورانه را در نظر می‌گیرد و فرهنگ و رفتار کارکنان را در مرتبه دوم اهمیت قرار می‌دهد. این نگرش، می‌تواند یکی از علت‌های بازدهی کم سرمایه گذارها در فناوریهای اطلاعاتی باشد. مدیریت دانش با تأکید بر اهمیت انسانها و رفتار و فرهنگ کاری آنها، به جای تأکیدهای فناورانه مدیریت اطلاعات، آغاز می‌شود و چارچوب معماری آن از دو بعد اجتماعی و فنی تشکیل شده است.

مدیریت دانش، مکمل مدیریت اطلاعات است. مدیریت اطلاعات به تنهایی و بدون مدیریت دانش ناقص است و بار مالی را که بابت تأمین اطلاعات و ابزارهای اطلاعاتی برای سازمان ایجاد می‌شود نمی‌تواند تجزیه و تحلیل کند و ثمرات آن را قابل درک سازد؛ به عبارت ساده‌تر هزینه‌هایی که سازمان بابت توانمند شدن در این بخش تحمل می‌کند، در نتایج کلیدی عملکرد، به سادگی اندازه‌گیری نمی‌شود.

مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش لبه تیز و مشخصی ندارد (منبع شماره ۱۰). مرز تمایز آنها را باید به صورت طیفی دانست که هرچه به سمت مدیریت دانش حرکت کنیم؛ به افراد، گونه همکاری آنها، اعتقادات، آموزشها، ارتباطها، یادگیری، سرمایه‌های فکری و نوآوری بستگی دارد و هرچه به سمت مدیریت اطلاعات برویم به فناوریهای ارتباطی، سازماندهی، ذخیره سازی، جمع‌آوری و توزیع سرمایه‌های

اطلاعاتی می پردازد .

به طور کلی می توان نتیجه گرفت که: مدیریت اطلاعات بدون مدیریت دانش گنج و مدیریت دانش بدون مدیریت اطلاعات، لنگ است .

این دو لازم و ملزوم یکدیگرند و بیشتر نتایج حاصل از موفقیت های سازمانها در این دو حوزه، به میزان سرمایه گذاری و برنامه ریزی مشترک آنها در مدیریت اطلاعات ، مدیریت دانش و منابع انسانی بستگی دارد و براین اساس استراتژی های آنها باید در حمایت از یکدیگر تدوین شود .

### عدم پیوند مناسب بین فعالیتهای دانشی و اطلاعاتی در سازمانها

با توجه به نوپا بودن مدیریت دانش در اغلب سازمانها ، نه تنها از لحاظ ساختار سازمانی پیوند و ارتباط حوزه های مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش با یکدیگر به درستی تبیین نشده، بلکه هنوز اهمیت و نقش تکمیلی مدیریت بر اطلاعات و مدیریت بر دانش، در تولید دانش سازمانی به درستی برای مدیران ارشد و کارکنان شاغل در این بخش ها شفاف نشده است. مدیران ارشد به کارشناسان اطلاعات به عنوان حافظان کتابها و منابع علمی خریداری شده می نگرند و از سوی دیگر تنها کارشناسان بخشهای پژوهشی را آسان سازان تولید دانش، در سازمان ارزیابی می کنند.

عدم پیوند فعالیتهای مدیریت بر دانش با مدیریت بر اطلاعات، باعث می شود دانش صریح شده ای که حاصل یکی از فرایندهای مدیریت بر دانش است، در چرخه فرایندی مدیریت اطلاعات قرار نگرفته و به صورت غیرکارشناسانه و با اثر بخشی پایین برای استفاده مجدد در سازمان ثبت شود. از طرف دیگر کارشناسان اطلاعات انرژی خود را صرف دسته بندی و سازماندهی فقط منابعی، مانند: کتاب، مقاله ها، استانداردها و دیگر اطلاعات تهیه شده از خارج سازمان می کنند.

توجه به این نکته ضروری است که سازماندهی و به جریان انداختن دانش صریح شده و داخلی سازمانها، مانند: فرایندهای کاری، اطلاعات مالی، بازرگانی، اداری و پرسنلی، گزارشهای فنی،

گزارشهای تحلیل خطاها و غیره از جمله فعالیتهای مهمی هستند که باید توسط حوزه مدیریت بر اطلاعات برنامه ریزی شوند (منبع شماره ۱۱).

### نتیجه گیری

در سازمانهای متعالی، دانش و اطلاعات از اهمیت ویژه ای برخوردار است و بعنوان یک برتری رقابتی مورد توجه قرار می گیرد به گونه ای که بسیاری از شرکتهای مطرح مانند: زیمنس ، اپل ، ماکروسافت ، اچ پی به عنوان شرکتهای متعالی و دانش محور شناخته شده اند .

از طرف دیگر از هشت اصل بنیادین مدل تعالی ۶ اصل به گونه ای مستقیم به اطلاعات و دانش در تعریفها اشاره دارد، ضمن اینکه توجه به مدیریت درست بر اطلاعات و دانش باعث می شود تا دیگر معیار های مدل تعالی سازمانی نیز به آنها پردازد و طبق منطق امتیاز دهی امتیازات لازم کسب شود . به عبارت دیگر فعالیتهای دانشی و اطلاعاتی مانند: خط مشی و استراتژی در دیگر معیار های مدل مورد توجه قرار گرفته، اثر گذار است.

همچنین در سازمانها، جایگاه سازمانی مدیران ارشد اطلاعات و دانش می تواند مجزا یا با هم دیده شود و این بستگی به سیاستهای آن سازمان دارد. لیکن نیاز به مدیریت بر اطلاعات با حذف جایگاه مدیر ارشد اطلاعات از بین نمی رود و در مدل تعالی نیز مجزا یا ادغام بودن وظایف، تأثیری در ارزیابی سازمان ندارد .

تدوین یک برنامه استراتژیک مرتبط با حوزه فعالیتهای دانشی و اطلاعاتی ، به عنوان نخستین حلقه شروع مسیر حرکت در مدیریت کردن مناسب اطلاعات و مدیریت دانش محسوب می شود، به گونه ای که باید در حمایت از برنامه ها و خط مشی کلی سازمان نیز محسوب شود ؛ زیرا نقطه تمایز سازمانهای دانش محور از دیگر سازمانها، آگاهی در مورد نیازها، نقاط قوت و نقاط ضعف دانشی و اطلاعاتی سازمان است . به عبارت دیگر: وقتی فرایندهای اطلاعاتی و دانشی با دیگر فرایندهای سازمان در ارتباط باشد، به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمانها قلمداد می شوند ؛ در غیر این صورت فعالیتهای

دانشی و اطلاعاتی، نه تنها کمکی به تحقق هدفهای سازمانی نمی کنند بلکه به عنوان یک مانع و فرایند غیر ضروری نیز در سازمان مطرح شده، فعالیت این حوزه در انزوا قرار می گیرد، که در این میان زیان دهنده سازمان است. □

### منابع

- ۱- راهنمای دهگانه EFQM، انجمن مدیریت کیفیت ایران، موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران ۱۳۸۴.
- ۲- موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، نگرش جامع بر مدل تعالی EFQM ، انتشارات پیام یار - ۱۳۸۴.
- ۳- دکتر محسن قدمی: مدیریت دانش محور ، نشریه صنعت حمل و نقل، شماره ۲۵۰، ۱۳۸۴ .
- ۴- آدی لاتیگر: نادیا سلیمانی، بهترین و بدترین وضعیت و جایگاه برای مدیران ارشد اطلاعات ، [www.Psworldiran.com/ict/ict](http://www.Psworldiran.com/ict/ict) , 2006
- 5- [www.server.de/servlet/is/1432](http://www.server.de/servlet/is/1432), 2006
- 6 - CIO - responsibilities , [www.balancedscorecard.org/bkgd/cio.html](http://www.balancedscorecard.org/bkgd/cio.html), 2006
- 7-France bouthillier & Kathleen Shearer, Understanding KM & IM, Information Research, vol.8 No.1 , Oct 2002 .
- 8-Imdat solak - master Thesis- Die Rolle des CKO im allgemeinen und in der Medienbranche im Spezielle.
- ۹-رادینگ -آلن، دکتر محمد حسین لطیفی: مدیریت دانش موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، انتشارات سمت - ۱۳۸۳.
- 10-Denham Grey, Knowledge Management and Information Management :The Differences, 2001-2005 Smith Weaver Smith , Aug 1998 , [www.SmithWeaverSmith.com/Km-im](http://www.SmithWeaverSmith.com/Km-im)

- ۱۱- مالکی، قاسم: ارائه چارچوب حرکت از مدیریت اطلاعات به مدیریت دانش در سازمانهای تحقیق و توسعه، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه صنعتی مالک اشتر ۱۳۸۵.
- ۱۲- داوینپورت، تامس اچ، پروساک، لارنس، دکتر ح. رحمان سرشت: مدیریت دانش، نشر ساپکو، ۱۳۷۹.

- قاسم مالکی: کارشناس ارشد پژوهشکده سیستم های دفاعی - سازمان صنایع هوافضا
- دکتر فرید به آذین: عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر و پژوهشکده سیستم های دفاعی
- دکتر رضا حسینی: عضو هیئت علمی دانشگاه مالک اشتر و پژوهشکده سیستم های دفاعی