

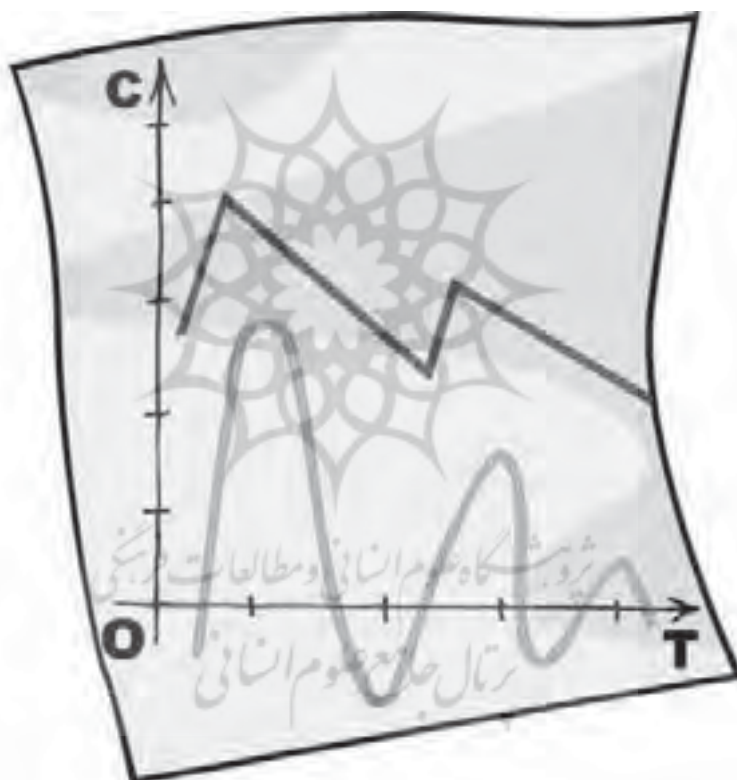
# از مدیریت داده تا مدیریت دانش

• شیرین باقری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان

• سنجر سلاجقه

دکترای مدیریت دولتی، مدیر گروه مدیریت و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان و رفسنجان

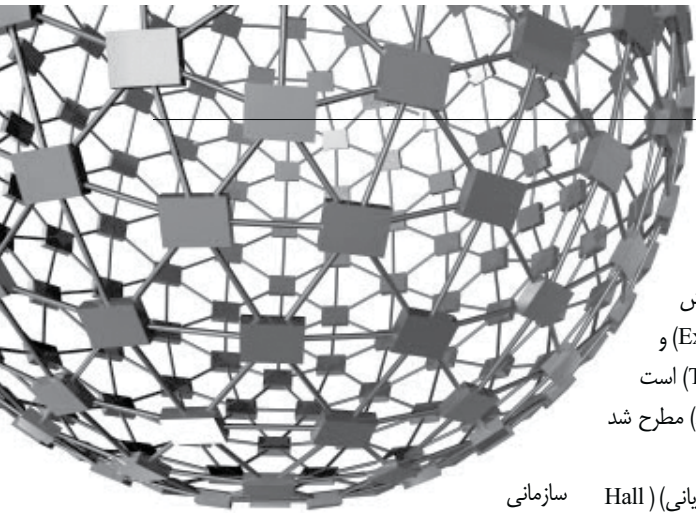


چکیده

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانش (Knowledge) نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی در وضعیتی مطلوب قرار دهد. مدیریت دانش (Knowledge Management) به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری کند، نظم ببخشد و در کل سازمان اشاعه دهد، اهمیت یافته است. در بسیاری از موارد عدم موفقیت در درک مفهوم مدیریت دانش و تفاوت آن با مدیریت اطلاعات (Management Information)، به سبب عدم آرایه تعریفی درست از دانش، اطلاعات (Information) و حتی داده (Data) می‌باشد. در این مقاله، ابتدا به تعریف داده، اطلاعات، دانش و بیان تفاوت‌های آنها می‌پردازیم. سپس با تعریف مدیریت داده (Data Management)، مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش، تفاوت میان مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش و عوامل موثر در اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

واژگان کلیدی

داده، اطلاعات، دانش، مدیریت داده، مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش



## داده، اطلاعات و دانش

تعریف داده، اطلاعات و دانش کار مشکلی است، تنها از دیدگاه استفاده کنندگان می‌توان آنها را از هم تشخیص داد (کرمی و اسفیدانی، ۱۳۸۳: ۵۳). بدین منظور بعضی از تعاریف داده، اطلاعات و دانش از دیدگاه صاحب نظران مختلف ارائه شده است. واژه داده، مناسب‌ترین واژه‌ای است که به واقعیات شکل نیافته و بدون ساختار فراوان تولید شده توسط کامپیوتر، می‌توان اطلاق نمود که بر اعداد، نمودارها و دیگر نوشته‌ها دلالت می‌کند و به تنهایی معنی ندارد (رضاییان، ۱۳۷۴: ۱۶). به بیانی دیگر، داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند و این اجزاء در پایگاه‌های داده (Data Bases)، ذخیره و مدیریت می‌شوند. به عنوان مثال ۱۵۰۲ و محمد نمونه‌ای از داده‌ها هستند و تا زمانی که پردازش نشوند، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی‌گیرد.

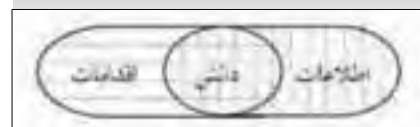
ردمن (Redman) معتقد است که داده‌ها عناصر اصلی اطلاعات هستند (ردمن، ترجمه فارسی، ۱۳۸۱: ۸۳). داده‌ها در صورتی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که افراد بخواهند برای درک بیشتر از آنها استفاده کنند.

اطلاعات، داده‌های خلاصه‌ای هستند که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده‌اند تا بتوانند معنی‌دار شوند (رادینگ (Radдинг)، ترجمه فارسی، ۱۳۸۳: ۵۵). اطلاعات زمانی ارزش پیدا می‌کنند که برای یک بعد خاص، یک فرد خاص، یک هدف خاص و در زمان خاص گردآوری و آماده شوند، لذا اطلاعاتی که برای یک مدیر، جنبه اطلاعاتی دارد، برای مدیر دیگر ممکن است اصلاً ارزشی نداشته باشد. (اخوان آملی، ۱۳۷۵: ۴۰)

دانش عبارت است از اطلاعات دسته‌بندی شده و مرتبط که در سازمان کاربرد اجرایی و عملی یافته‌اند (داونپورت و پروساک (Davenport & Prusak)، ۱۹۹۸). به بیانی دیگر، دانش عبارت است از مجموعه باورها، مهارت‌ها، شناخت‌ها، تئوری‌ها، مقررات و اقدامات عملی که سازمان و افراد آن را در اختیار دارند و برای اتخاذ تصمیمات و حل مسایل مختلف از آن استفاده می‌کنند.

با توجه به تعاریف فوق می‌توان به این نکته پی برد که بین دانش و دانستن (Knowing) تفاوت وجود دارد. دانستن عین عمل کردن و اقدام نیست، اما دانش آن بخش از اطلاعات است که در عمل برای اخذ تصمیمات و انجام اقدامات به کار می‌رود. شکل شماره (۱)، این رابطه را نشان می‌دهد (شاهقلیان، ۱۳۸۵).

شکل ۱- رابطه دانش، اطلاعات و اقدامات سازمان



## اطلاعات دانش اقدامات

مشهورترین دسته‌بندی در زمینه دانش سازمانی، تقسیم‌بندی دانش به دو بخش دانش آشکار (صریح) (Explicit Knowledge) و دانش ضمنی (تلویحی) (Tacit Knowledge) است که برای اولین بار توسط پولانی (Polanyi) مطرح شد (دامانپور 1997: 15).

نوناکا و نویسنده‌گان دیگری چون هال و آندریانی (Hall & Andereyani) دانش تصریحی را دانشی می‌دانند که قابل رمزگذاری و کدگذاری باشد. در نتیجه می‌توان آن را به سادگی مخابره، پردازش و منتقل نمود و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد. این نوع از دانش را می‌توان فرم داد و یک فرمول علمی یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعمل‌ها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام کار، آیین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند، همه دانش تصریحی به حساب می‌آیند (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۴). در مقابل، دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارت‌هایی است که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می‌آورند (ناردی، 2000). در این زمینه شاید ساده‌ترین و زیباترین تعریف را پولانی ارائه داده است؛ وی در این خصوص می‌گوید: "بیشتر از آنچه می‌توانیم بیان کنیم، می‌دانیم" (امیرخانی، ۱۳۸۳: ۲۶). دانش ضمنی، از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده، معاشرت، کارورزی و مکالمات اکتساب می‌شود و ریشه در باورها، تجارب، دیدگاه‌ها و ارزش‌های فردی دارد (پیر پائولو (Pierpaolo)، ۲۰۰۲: ۲۹).

دانش ضمنی و تصریحی مکمل یکدیگرند و این بدین معناست که برای ایجاد دانش هر دوی آنها ضروری هستند. از این رو آنچه ما دانش می‌خوانیم از طریق تعامل بین دانش ضمنی و تصریحی ایجاد می‌شود (فتحیان و همکاران، ۱۳۸۴).

لئوناردو و سنسیپر (Leonardo & Sensiper) عقیده دارند که بیشتر دانش، در محدوده بین دانش ضمنی و دانش آشکار واقع می‌شود (کشاورزی، ۱۳۸۲-۱۳۸۱: ۱۲۱). بنابراین امکان تفکیک کامل میان دانش ضمنی و دانش صریح وجود ندارد، بلکه طیفی از نوع دانش قابل ترسیم است که در یک سوی آن دانش ضمنی و در سوی دیگر دانش صریح وجود دارد. بدین منظور باید فضای مناسب برای انتقال دانش ضمنی و ایجاد ارتباط کارکنان با یکدیگر فراهم شود، چرا که دانش ضمنی اغلب از طریق زبان و نمایش فیزیکی مهارت‌ها انتقال می‌یابد.

به عقیده نوناکا و تاکوچی (Takeuchi, 2003)، دانش

سازمانی

از طریق تعامل

اجتماعی میان دانش ضمنی و تصریحی توسعه می‌یابد و با توجه به این فرض اساسی که دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان، مستلزم هماهنگی این دو نوع از دانش است، مدل حلزونی دانش (Socialization, E-SECI-Combination, Internalization, Externalization) را مطرح کرده‌اند. همانطور که در شکل شماره (۲)، ملاحظه می‌شود، از تعامل دانش صریح و دانش ضمنی، چهار مرحله از تبدیل دانش (Knowledge Conversion) حاصل می‌شود که عبارتند از:

### ۱- از دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی کردن) (Socialization):

زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. در جامعه‌پذیری، رابطه‌ای نزدیک میان دو فرد به وجود می‌آید که ضمن آن، دانش نهفته غنی‌تری از طریق مشارکت ذهنی در آنان به وجود می‌آید (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۴). مثلاً از طریق ارتباط رودررو و شرکت در سمینارها.

### ۲- از دانش ضمنی به دانش صریح (بیرونی‌سازی) (Externalization):

کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده دیگران باشد. در این مرحله دانش غیرمکتوب به دانش مدون تبدیل می‌شود. مثلاً از طریق نوشتن مقاله و تجربیات شخصی، دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل می‌شود. چالش اصلی در مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به صریح است.

### ۳- از دانش صریح به دانش صریح (ترکیب) (Combination):

ترکیب بخش‌های مختلف دانش صریح و ارائه آن به شکلی تازه. مثلاً اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص را از بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف سازمان گرفته و جمع‌آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم.

#### ۴- از دانش صریح به دانش ضمنی (درونی سازی) (Internalization):

افراد با خلاقیت‌های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده، دانش جدیدی ایجاد کند. مثلاً با خواندن گزارش کارگاه، تجربه‌های جدید را با تجربه‌های پیشین ترکیب کند. چنانچه مدیران بخواهند یک برنامه اثربخش مدیریت دانش داشته باشند، درک فرآیند تبدیل دانش ضروری است. تبدیل دانش، به مسأله جذب دانش ضمنی به درون پایگاه دانش سازمانی می‌پردازد که در آنجا می‌توان آن را تحت مدیریت و مشارکت قرار داد. در غیر این صورت، این دانش کاملاً شخصی باقی می‌ماند و انتقال آن بسیار مشکل خواهد بود. بدون ساز و کاری برای تسخیر و تبدیل این دانش ضمنی به دانش صریح و آشکار، قسمت اعظمی از سرمایه دانش سازمانی هر روز بدون مصرف باقی می‌ماند. صرف ذخیره دانش

ساختار یافته، به گونه‌ای که بسیاری از سازمان‌ها عمل می‌کنند، برنامه کامل مدیریت دانش را تشکیل نمی‌دهد، اگر چه ممکن است شروع خوبی باشد. به همین ترتیب، فراهم آوردن صفحه‌های اعلانات و پست الکترونیکی جهت تسهیل بیان نظرات و سهیم شدن در دانش ضمنی غیر ساختار یافته، اگر چه برای شروع لازم است، ولی راه حل کاملی برای مسأله مدیریت دانش به شمار نمی‌رود. راه حل کامل در برگیرنده چهار مرحله تبدیل دانش می‌باشد (رادینگ (Radding)، ترجمه فارسی، ۱۳۸۳: ۴۹).

#### تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش

درک تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش از ملزومات مدیریت دانش در سازمان است. داده‌ها و اطلاعات در بسیاری از موارد به جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند، در حالی که مترادف هم نیستند. داده‌ها شامل

واقعیت‌ها و اشکالی هستند که برای کاربر، بی‌معنی می‌باشند. ولی اطلاعات، داده‌های پردازش شده یا داده‌هایی با معنی می‌باشند. داده‌ها حقایق خام هستند که وقتی به‌طور کارآمدی پردازش می‌شوند، به اطلاعات تبدیل می‌شوند (بات، ۲۰۰۱: ۶۸).

چرچمن، نوناکا و تاکه اوچی (Charles West Churc-man-Nonaka & Takeuchi) (۲۰۰۰) اظهار می‌کنند، دانش، برخلاف اطلاعات، ریشه در اعتقادات و تعهدات دارد و در بافت ذهنی کاربر است که براساس آن عمل می‌کند. تنها انسان است که می‌تواند در خلق دانش نقش مرکزی به عهده داشته باشد و کامپیوترها صرفاً ابزاری با توانایی پردازش شگرف هستند (عدلی، ۱۳۸۴: ۹). برای درک بهتر مفاهیم اطلاعات و دانش به تفاوت بین آنها در جدول شماره (۱)، اشاره شده است.

آلی و مک‌درموت (Allee & Mc Dermott)، این واقعیت را به این صورت توضیح داده‌اند که دانش قبل از آنکه یک پدیده‌ی فنی و تکنولوژی باشد، پدیده‌ی اجتماعی است، یعنی انسان‌ها مهم‌ترین عامل تشکیل‌دهنده آن هستند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۴: ۵۴).

با توجه به اینکه فناوری اطلاعات در بهترین حالت می‌تواند به عنوان عامل تقویت کننده در تبدیل داده‌ها به اطلاعات عمل کند، ولی مشکل تفسیر همچنان باقی می‌ماند و این فقط انسان‌ها هستند که اطلاعات را تفسیر کرده و به دانش تبدیل می‌کنند.

البته قائل شدن این تمایز بین داده‌ها، اطلاعات و دانش، تا حدود زیادی به خود کاربر بستگی دارد و این فرآیند تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش برگشت پذیر است، بنابراین سازمان باید به سرعت داده را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل نماید. در همان حال سازمان نباید بیش از حد بر دانش پایه خود تاکید داشته باشد. به محض اینکه قسمتی از دانش با شرایط موجود همخوانی نداشته باشد، سازمان باید سریعاً آن قسمت را از پایگاه دانش کنار بگذارد (بات، ترجمه فارسی، ۱۳۸۱: ۷۷) (Bhatt).

#### مدیریت زنجیره داده‌ها، اطلاعات و دانش

مدیریت صحیح لازمه استفاده موثر از داده‌ها، اطلاعات و دانش است. کریزانیتیس و لابریندیس (Chrysanthis & Labrinidis)، مدیریت داده‌ها را چنین تعریف می‌کنند: "فرآیند گردآوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی و اشاعه داده‌ها با به‌کارگیری نظام‌های مدیریت پایگاه داده‌ها (Data Base Management System (DBMS) (مختاری و یمین فیروز، ۱۳۸۳: ۱۷).

پایگاه داده‌ها شامل اقلام داده‌هایی است که در قالب



جدول ۱- تفاوت بین اطلاعات و دانش (نورستی، موفقی: ۱۳۸۵)

اطلاعات	دانش
مجموعه‌ای از داده‌ها در زمینه خاص	مجموعه‌ای از اطلاعات به اضافه تجربیات مربوطه
به دانش منتهی می‌شود	به عمل منتهی می‌شود
بیشتر به شکل عینی است	به شکل عینی و ذهنی است
برای تبدیل به دانش باید با تجربه درهم آمیزد	تنها بخشی از دانش قابل تبدیل شدن به دانش است
اطلاعات را می‌توان گردآوری، سازماندهی و اشاعه کرد	دانش برای گردآوری، سازماندهی و اشاعه نیاز به تبدیل شدن دارد
به افزایش آگاهی می‌انجامد	به اعتلای عمل می‌انجامد
به توصیف، تعریف یا چشم‌انداز مربوط می‌شود (چه چیز، چه کسی، کجا، چه زمانی)	راهبردها، عمل، شیوه یا رویکرد را در برمی‌گیرد (چگونه)
اطلاعات در سطح محدود می‌تواند پذیرش داشته باشد	دانش پذیرش جهانی دارد

جدول ۲- تفاوت بین مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش (نوفروستی، موفقی: ۱۳۸۵)

مدیریت دانش	مدیریت اطلاعات
با دانش سرو کار دارد.	با اطلاعات سرو کار دارد.
تبدیل و به اشتراک گذاری دانش مرکزیت دارد.	گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات مرکزیت دارد.
نتیجه‌گراست.	فرآیندگراست.
بر متخصصان و صاحبان دانش تاکید می‌کند.	بر منابع اطلاعاتی تاکید دارد.
زمینه‌سازی برای به کارگیری دانش مهم است.	ایجاد دسترسی اطلاعات مهم است.
بر یک سازمان متمرکز است.	حوزه وسیعی را در برمی‌گیرد و از تنوع بیشتری برخوردار است.
در مدیریت دانش علاوه بر ابزارها، فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارد.	مدیریت اطلاعات از طریق نظام‌های رایانه‌ای امکان‌پذیر است.
مدیریت دانش انسان‌گراست.	مدیریت اطلاعات ابزارگراست.
منابع دانش نسبت به منابع اطلاعات از تنوع کمتری برخوردار است.	منابع اطلاعاتی از گستردگی و تنوع بیشتری برخوردار است.

کاربردها اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده این دو وجود ندارد. برخی اوقات به عنوان مترادف تلقی و گاه به جای یکدیگر به کار برده می‌شوند. همان‌گونه که از تعاریف دو مفهوم مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش برمی‌آید، گرچه این دو مفهوم به همدیگر نزدیک هستند و در برخی جنبه‌ها از جمله گردآوری، سازماندهی و نظیر آن از مکانیزم‌های تقریباً مشابهی استفاده می‌کنند، هر کدام دارای ویژگی‌های خاص خود هستند و از یکدیگر متمایز می‌شوند تفاوت بین مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات از دو بعد قابل بررسی است.

#### الف- تفاوت بین اطلاعات و دانش

#### ب- تفاوت مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش

در ابتدای مقاله، تعاریف اطلاعات و دانش و تفاوت بین آنها به‌طور مفصل، بیان شده است لذا، در جدول شماره ۲، خلاصه‌ای از تفاوت‌های میان مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش ارائه شده است.

#### اجرای دانش

اگر مدیریت سازمان درصدد است که مدیریت دانش را اولویت قرار گیرد، باید تعامل میان فناوری، افراد و فرآیندها را مورد تجدید نظر قرار دهد (بات، ترجمه فارسی، ۱۳۸۱: ۸۳). الگوی تعامل بین افراد، فرآیندها و فناوری برای هر سازمان منحصر به فرد است و برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمان باید به این عوامل توجه نمود.

با ارایه تعریف جامع ذیل که متمرکز بر انسان، فرآیند و فناوری و کاربردی می‌باشد، این موضوع به خوبی مشهود است که مدیریت دانش، فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به

از نظر گمبل (Gamble) مدیریت دانش یعنی مدیریت سازمان به طرف نوآوری مداوم براساس دانش سازمان، یعنی کاربرد تکنولوژی با تاکید بر کار گروهی و انتشار دانش (گمبل، ۲۰۰۱: ۱۶). داونپورت و دیگران در سال ۱۹۹۸ مدیریت دانش را این‌گونه تبیین می‌کنند: مدیریت دانش با کشف و ارتقای دارایی دانش یک سازمان، با دیدگاهی که پیش‌برنده اهداف سازمان است، مرتبط می‌شود. دانشی که مدیریت می‌شود شامل هر دو نوع دانش صریح (دانش مستند موجود در آثار) و دانش ضمنی (دانش ذهنی افراد) است (کریمی، ۱۳۸۵). نکته اساسی در مدیریت دانش، تعیین و استخراج گوهر دانش از دریای ژرف اطلاعات است (سویی، ۲۰۰۱) (Sveiby) هدف از مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی خبره‌ها و متخصصان با تجربه سازمان به دانش عملی و اشاعه مؤثر آن است (فرهادی، ۱۳۸۳: ۴۴). به این ترتیب، مدیریت دانش فرآیند شناسایی دارایی هوشمند و ایجاد فرهنگ و زیرساخت‌های اطلاعاتی است که مشارکت و فراگیری را ترغیب می‌نماید. این فرآیند به دنبال ایجاد سرمایه هوشمند، با بدست آوردن، پرورش و استفاده از تمامی آن چیزی است که کارکنان می‌دانند. این سرمایه در سازمان‌های دانش محور امروز، زبان مشترکی است که ایده‌ها، مفاهیم و اطلاعات جدید را به‌کار گرفته و "دانش جمعی" (Collective Knowledge) را به‌وجود می‌آورد که با انتقال آن به محصولات و خدمات جدید، ارزش افزوده ایجاد می‌کند (متقی، ۱۳۸۵).

#### تفاوت بین مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش

مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش از جمله اصطلاحات و مفاهیمی هستند که وارد ادبیات علمی کشور شده‌اند، ولی چنین به نظر می‌رسد هنوز درک درستی از تعاریف

قابل و رکوردهای مختلف سازماندهی شده‌اند تا نیازهای اطلاعاتی کاربران را تامین نماید. کاربران از طریق مدیریت داده‌ها، به داده‌های موجود در پایگاه داده‌ها دسترسی خواهند داشت.

مدیریت داده‌ها سه وظیفه اصلی دارد:

● تشریح سازمان به‌صورت موجود و تعریف روابط متقابل بین داده‌ها

● ذخیره سازی فیزیکی داده‌ها در یک قالب روی یک رسانه ذخیره‌سازی

● بازیابی داده‌ها به نحوی که داده‌های موثق در اختیار کاربران سیستم قرار گیرد. (صرافی زاده و پناهی، ۱۳۸۰: ۱۳۵).

اطلاعات یکی از مهم‌ترین منابعی است که در اختیار مدیران قرار دارد، لذا باید بتوان آن را مانند هر منبع دیگری مدیریت کرد. در سال‌های اخیر مدیران به ضرورت وجود مدیریت اطلاعات در کنار مدیریت سازمان پی برده‌اند. علت آن هم در درجه اول پیچیده شدن فعالیت کسب‌وکار و در نتیجه افزایش حجم اطلاعات و دسترسی به موقع به اطلاعات جهت تصمیم‌گیری و دوم قابلیت‌های فناوری اطلاعات است.

در مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، مدیریت اطلاعات به معنی توانایی در جمع‌آوری، نگهداری، بازیابی، اشاعه و در دسترس ساختن اطلاعات درست، در مکان و زمان مناسب، برای افراد شایسته با کمترین هزینه، در بهترین محل اطلاعاتی برای به‌کارگیری در تصمیم‌گیری، تعریف شده است (یوسفی، ۱۳۸۵). هدف از مدیریت اطلاعات، ارتقای کارایی سازمان از طریق تقویت توانایی‌های آن برای برآورد نیازهای درونی و برونی آن در یک وضعیت فعال و پویا و تثبیت شده است (رولی (Rolee)، ترجمه فارسی، ۱۳۸۰: ۷).

مدیریت اطلاعات در خصوص گردآوری، ذخیره و اشاعه اطلاعات به خوبی عمل می‌کند، ولی در تعبیر آن ناتوان است. دنیای کسب‌وکار امروزی با عدم اطمینان محیطی و عدم قدرت در پیش‌بینی مسایل سازمانی تعریف می‌شود. به جرأت می‌توان گفت که اطلاعات و سیستم‌های کنترلی دقیق آن و همچنین قبول اهداف از پیش تعیین شده نمی‌تواند شایستگی‌های سازمانی را در درازمدت در برداشته باشد. این دنیا نیازمند ظرفیت‌های بالا برای نوسازی مستمر و درک مسایل جدید و تغییرات موقعیت‌های محیطی است. مدیریت دانش در رویارویی با تغییرات ناپایدار محیطی امروزه دنیای کسب‌وکار، تطبیق، راز بقا و شایستگی‌های مورد نیاز را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد (یاربگر روش، ۱۳۸۳: ۶۱).

اهداف سازمانی صورت پذیرد. در ادامه به بررسی این سه مؤلفه می‌پردازیم.

فناوری: فناوری در تمامی فرآیندهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد و به مجموعه ابزارها، روش‌های ذخیره‌سازی، پردازش، اشاعه و تولید اطلاعات گفته می‌شود (فرهادی، ۱۳۸۳: ۴۶).

با توجه به پیشرفت‌های روزافزون فناوری اطلاعات، سازمان‌ها در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های زیادی انجام داده‌اند. در صورتی که باید، به این نکته توجه داشته باشند که تنها سرمایه‌گذاری صحیح در فناوری اطلاعات، مزیت رقابتی ایجاد خواهد کرد. در بعضی از سازمان‌ها، تصویری که از مدیریت دانش شده است، تنها خرید تجهیزات نظیر رایانه می‌باشد. با این عمل آنها تعادل بین دانش صریح و ضمنی را به هم زده و با تمرکز صرف بر فناوری قدرت رقابت را از دست خواهند داد. زیرا سازمان‌های رقیب نیز همان ابزارها و تجهیزات را در اختیار دارند.

گزارش بی‌زینس ویگ (Wigg (۲۰۰۳)) نیز اعلام کرده است، علی‌رغم دسترسی همه سازمان‌ها به تکنولوژی اطلاعات، تعداد معدودی از آنها در مقایسه با دیگران موفقیت لازم را کسب کرده‌اند. مالهورترا (Malhotra (۲۰۰۳)) بیان می‌کند، ابهام میان اطلاعات با دانش سبب شده تا مدیران میلیون‌ها دلار در تکنولوژی اطلاعاتی سرمایه‌گذاری کنند اما اغلب نتایج جنبی کسب کنند (عدلی، ۱۳۸۴: ۱۱۰).

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که دانش ضمنی به عنوان نظام ایمنی سازمان، از تقلید جلوگیری می‌کند (چنگ ۲۰۰۳: ۱۵). دانش ضمنی به راحتی قابل داد و ستد یا تقلید توسط سازمان‌های دیگر نیست و برای سازمان توانمندی اصلی ایجاد کرده است و بدین وسیله سازمان را از رقبایش متمایز می‌سازد.

## منظور از فرآیندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به یاد بیاورند محکوم به تکرار هستند؛ بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره کاری‌های بسیار در سازمان است

افراد: موقعیت مدیریت دانش در درجه اول به انگیزه، تمایل و توانایی افراد برای تفسیر اطلاعات، تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است (نوروزیان، ۱۳۸۴). اساسی‌ترین چالش مدیریت دانش، اشتراک دانش است. دانشی که اشاعه نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت. دانش باید در سازمان شما به راحتی تبادل شود. مسأله وقتی پیچیده می‌شود که بخش عمده از دانش سازمانی شما در اذهان نخبگان است و استخراج آن فرآیندهای خاص خود را می‌طلبد. به اشتراک‌گذاری دانش، ممکن است از طریق جلسات بحث گروهی، سؤال و جواب با نخبگان یا حتی ارسال یک ایمیل به اعضای سازمان باشد.

هنوز در بسیاری از سازمان‌ها بعضی از کارکنان بر این عقیده هستند که دانش منحصر به فرد آنها در افزایش سطح عملکرد شخصی آنها موثر است و با اشتراک دانش، موفقیت خود را در سازمان به خطر می‌اندازند. با این وجود، سازمانی که در کارکنان خود انگیزه‌ای برای اشتراک دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیاری از دانش خود

را از دست خواهد داد. هر سازمان می‌تواند سیاست‌های خاصی در قبال کارکنانی که در اشتراک دانش شرکت می‌کنند، داشته باشد. از جمله این سیاست‌ها، معرفی کسانی که به اشتراک دانش خود در سطح سازمان می‌پردازند و ارایه پاداش به کارکنان براساس میزان به اشتراک‌گذاری دانش‌شان در سازمان است. این به نوبه خود موجب تشویق بیشتر کارکنان به مشارکت در اجرای مدیریت دانش در سطح سازمان می‌شود.

فرآیند: منظور از فرآیندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به یاد بیاورند محکوم به تکرار هستند؛ بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره کاری‌های بسیار در سازمان است. فرآیندهای کسب و کار در سازمان‌ها، برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند. فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثربخش و کارآمد، دانش مورد نیاز برای تحقق فرآیندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در سازمان با فرآیندهای آن است که این فرآیندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیت‌ها داشته باشند. به این معنی که نیاز فرآیندها به دانش ارضا شود و دانش و اطلاعات زاید نیز در سیستم انباشته نشوند. در این فرآیندها، علاوه بر دانش داخل سازمان، منابع دانشی خارج از سازمان نیز باید در نظر گرفته شود (مرادزاده و همکاران، ۱۳۸۵).

مدیریت دانش یک علم مبتنی بر فناوری اطلاعات نیست، بلکه فناوری اطلاعات، یکی از ابزارهایی است که مدیریت دانش از آن استفاده می‌کند؛ بنابراین نقطه شروع پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان خرید تجهیزات و نرم افزارها نیست. نقطه شروع اجرای راهکارها و روش‌هایی است که پیش از هر چیز دانش واقعی سازمان را از اطلاعات متفرقه موجود در آن تمیز دهد. قدم بعدی ترویج فرهنگ استفاده از اطلاعات و جریان آن در سازمان می‌باشد. تنها هنگامی که انگیزش کافی برای مشارکت در چنین روندی ایجاد شود، می‌توان از فناوری اطلاعات برای برداشتن موانع موجود بر سر راه گردش آزاد ایده‌ها، افکار و اطلاعات کارکنان بهره گرفت (نوعی پور، ۱۳۸۳: ۱۸۸).

برخی سازمان‌ها در پیاده‌سازی روش‌های مدیریت دانش از شیوه تمرکز بر یک بخش استفاده کرده‌اند و با محور قرار دادن یکی از شاخص‌های نیروی انسانی، فناوری و فرآیندها، سعی در رسیدن به اهداف خود داشته‌اند. اما امروزه راه‌حل‌های مدیریت دانش سازمانی تاکید وافری



بر ایجاد تعامل در سه شاخص ذکر شده دارد. رسیدن به چنین دیدگاه و باوری می‌تواند زمینه توسعه روحیه دانش‌پذیری و دانایی محوری را در برنامه‌های روزمره و کلان سازمان به‌وجود آورد و موجب پویایی ساختار و عملکرد سازمان شود.

## نتیجه‌گیری

تجربه نشان داده است که در محیط‌های فرایچیده امروزی، سرمایه‌گذاری هنگفت در تکنولوژی اطلاعاتی

به دلیل ماهیت ایستای آن، به تنهایی توانایی پاسخگویی به تغییرات گسسته و بنیانی و بهبود عملکرد سازمان‌ها را ندارد، بلکه برای رسیدن به این اهداف، به سرمایه‌گذاری روی افراد نیاز است، لذا بیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش و مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند. هر سازمان با حجم گسترده‌ای از اطلاعات مواجه می‌شود که یا خود تولید می‌کند یا به دستش می‌رسد و در این میان تعداد اندکی از سازمان‌ها قادر به استفاده تمام و کمال از آن انبوه اطلاعات در جهت

خلق فرصت‌های جدید و تبدیل دارایی‌های مجتمع دانش به سرمایه هستند. مدیریت دانش، نگاه افراد را با دانش و نیز صاحبان آنها پیوند می‌دهد و بر چگونگی تسخیر و تسلط بر این اطلاعات متمرکز می‌شود و البته تفاوتی نمی‌کند که آن اطلاعات در مستندات یا در بانک‌های اطلاعاتی نگهداری شوند یا به‌طور ضمنی در ذهن کارکنان باشد. در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند. ■

## منابع

- ۱- ابطحی، سید حسین- صلواتی، عادل (۱۳۸۴). "مدیریت دانش". فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۵، صص ۶۵-۵۳.
- ۲- اخوان آملی، رامین (۱۳۷۵). "نقش اطلاعات در شناخت عوامل داخلی، خارجی و محیطی سیستم". ماهنامه تدبیر، شماره ۶۶، صص ۴۱-۴۰.
- ۳- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲). "یادگیری الگویی: راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان". فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۶.
- ۴- امیرخانی، امیرحسین (۱۳۸۳). "پایگاه دانش: تلاش در ایجاد تعامل میان مدیریت دانش و نوآوری". فصلنامه کتاب، شماره ۵۹، صص ۳۶-۲۴.
- ۵- بات، گانگ دی (۱۳۸۱). "مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان". ترجمه محمد ایرانشاهی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره ۲، صص ۸۳-۷۶.
- ۶- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). "مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات". ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
- ۷- ردمن، توماس سی (۱۳۸۱). "داده چیست یا داده‌ها چه هستند؟". ترجمه محمد حسین دیانی، کتابداری و اطلاع‌رسانی، دوره پنجم، صص ۸۱-۱۱۰.
- ۸- رضاییان، علی (۱۳۷۴). "سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت". فصلنامه تحول اداری، شماره ۱۰ و ۱۱، بهار و تابستان، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، صص ۲۹-۱۵.
- ۹- رولی، جنیفر (۱۳۸۰). "مبانی سیستم‌های اطلاعاتی". ترجمه زهرا سیف‌کاشانی و نجیبه افغانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
- ۱۰- شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۵). "طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران (مورد صنعت خودرو)". پایان‌نامه مقطع دکتری. تهران: واحد علوم و تحقیقات.
- ۱۱- صراف‌زاده، اصغر- علی پناهی، علی (۱۳۸۰). "سیستم‌های اطلاعات مدیریت". تهران: انتشارات میر، چاپ اول.
- ۱۲- عدلی، فریبا (۱۳۸۴). "مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش". تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه، چاپ اول.
- ۱۳- فتحیان، محمد-بیگ، لیلی و قوامی فر، عاطفه (۱۳۸۴). "نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری". مجله تدبیر، شماره ۱۶۴. <http://www.imi.ir/article/164-tadbir/tadbir>
- ۱۴- فرهادی، ربابه (۱۳۸۳). "فناوری اطلاعات، تحول نقش‌ها، ضرورت مدیریت دانش". فصلنامه کتاب، شماره ۵۹، صص ۵۰-۴۴.
- ۱۵- کریمی، مسعود- اسفیدانی، محمد (۱۳۸۳). "مدیریت دانش در سازمان‌ها". مجله روش، شماره ۸۷، صص ۵۷-۵۲.
- ۱۶- کریمی، ندا (۱۳۸۵). "مدیریت دانش، نیاز سازمان‌های امروز". مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. شماره سوم، دوره ششم. <http://www.irandoc.ac.ir>
- ۱۷- کشاورزی، حسینعلی (۱۳۸۲-۱۳۸۱). "مدیریت دانش، رویکردی جدید از فناوری اطلاعات". مجله پیام مدیریت، سال دوم، شماره ۵۰، صص ۱۳۱-۱۱۵.
- ۱۸- متقی، محمد حسین (۱۳۸۵). "مدیریت دانش خاستگاه ایجاد و نگهداری سرمایه‌های هوشمند (۲)". سایت اینترنتی تفکر مدیریتی. <http://managerialthinking.aspx.25-blogfa.com/post>
- ۱۹- مختاری، حیدر- یمین فیروز، موسی (۱۳۸۳). "از داده تا دانش و از مدیریت داده تا مدیریت دانش". فصلنامه کتاب، شماره ۵۹، صص ۲۳-۱۳.
- ۲۰- مرادزاده، محمد- کریمی، بنیامین و به آذین، فرید (۱۳۸۵). "ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها". ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۹. <http://www.imi.ir/article/169-ir/tadbir/tadbir>
- ۲۱- نوروزیان، میثم (۱۳۸۴). "کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی". ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۶. <http://www.imi.ir/tadbir/tadbir/article/156-ir>
- ۲۲- نوعی پور، بهروز (۱۳۸۳). "الگوی مدیریت فناوری اطلاعات KM یا مدیریت دانش". شبکه، شماره ۴۵، صص ۱۸۹-۱۸۸.
- ۲۳- نوفرستی، محمد یوسف- موفقی، سعید (۱۳۸۵). "مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش (رویکردی مقایسه‌ای)". <http://persianblog.com/http://sargazi85>
- ۲۴- یاریگر روش، حسن (۱۳۸۳). "مدیریت دانش، سازمان‌های دانش، کارکنان دانش". مجله مدیریت، شماره ۹۰-۸۹، صص ۶۳-۶۱.
- ۲۵- یوسفی، امین (۱۳۸۵). "چالش‌ها و تنگناهای مدیریت و بازیابی اطلاعات". مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. شماره سوم، دوره پنجم. [http://www.irandoc.ac.ir/data/e\\_j/vol5/yosefi.htm](http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol5/yosefi.htm)
- 26- Bhatt, G.D. (2001). "Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies, techniques, and people" Journal of knowledge management, vol.5, No.1, pp: 68-75
- 27- Chang, S. (2001). "Building a national innovation system through regional innovation system". Renovation, Vol.2, pp: 23-20.
- 28- Damanpour, F. (1997). "Theories of organizational structure and innovation adoption". Journal of engineering and technology management, vol.15, pp: 15-28.
- 29- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How organizations manage what they know". Harvard business school press, boston.
- 30- Gamble, p & john, B.W. (2001). "Knowledge management". New york: Kongan page limited. P:16.
- 31- Nardi, B. "It's not what you know: work in the information age". www.first Monday. Org/issues/issue 5-5/nardi/
- 32- Nonaka, U & Takeuchi, H. (2003). "The Knowledge Creating Company". Oxford University press, pp: 28.52.
- 33- Pierpaolo, R. (2002). "Managing knowledge for innovation". Long rang planning, Vol. 35, pp: 29-48
- 34- Sveiby, K.E. (2001). "Intellectual capital and knowledge management" <http://www.sveiby.com/articles/intellectual capital.html>