

مدیریت دانش (Knowledge Management)

مجموعه مدیریت

مؤلفان:

مجید جوشقانی

معصومه علینقی نایینی - نرگس برومند

آمادگی آزمون دکتری

مجید جوشقانی-۱۳۵۷

مدیریت دانش رشته مدیریت

مشاوران صعود ماهان: سال ۱۴۰۱

۲۵۱ص: جدول، نمودار (آمادگی آزمون دکتری مجموعه مدیریت)

ISBN/N: 978-600-458-918-8

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

فارسی - چاپ اول

شناسه افزوده: معصومه علینقی نایینی- نرگس برومند

مدیریت دانش



انتشارات مشاوران صعود ماهان



- نام کتاب: مدیریت دانش
- مدیران مسئول: هادی و مجید سیاری
- مولفین: مجید جوشقانی-معصومه علینقی نایینی - نرگس برومند
- مدیر تولید محتوا: سمیه بیگی
- ناشر: مشاوران صعود ماهان
- نوبت و تاریخ چاپ: چاپ اول / ۱۴۰۱
- تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- قیمت: ۲/۹۹۰/۰۰۰ ریال
- شابک: ISBN/N: 978-600-458-918-8

انتشارات مشاوران صعود ماهان: تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع ولیعصر مطهری، پلاک ۲۰۵۰

تلفن: ۸۸۱۰۰۱۱۳ و ۸۴۰۱۳۱۳

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد ماهان می باشد. و هرگونه اقتباس و

کپی برداری از این اثر بدون اخذ مجوز پیگرد قانونی دارد.

بنام خدا

ایمان داریم که هر تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکری مان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

مقدمه مولفان

با عرض سلام و احترام خدمت دانشجویان عزیز و داوطلبان کنکور دکتری، از اینکه این مجموعه را به عنوان راهنمای تحصیلی و علمی خود در درس مدیریت دانش، انتخاب کرده‌اید سپاسگزاریم. در این کتاب سعی شده است محتوای علمی مناسب و جامعی از مباحث گسترده‌ی حوزه مدیریت دانش، مبتنی بر سوابق کنکور دکتری، مطالب تدریسی در مقطع کارشناسی ارشد و منابع جدید ارائه گردد. بر این اساس پیشنهاد ما به داوطلبین کنکور دکتری، که عموماً مشغله‌های شغلی، اجتماعی و خانوادگی، اجازه صرف زمان مبسوط در این زمینه را از آنها سلب کرده است فرصت طلایی مطالعه مطالب تجمیع و تخلیص شده در این کتاب را از دست ندهند.

موفقیت یکایک جوانان میهن عزیزمان در مسیر ارتقاء علمی، عملی و سازندگی کشور آرزوی قلبی ماست و امیدواریم در این مسیر مقدس، ما نیز سهمی هرچند کوچک داشته باشیم. انشالله

با آرزو بهترین‌ها برای شما

مجید جوشقانی

فهرست مطالب

۱۱	فصل اول: کلیات و مفاهیم مدیریت دانش
۳۳	فصل دوم: مفاهیم مدیریت دانش
۵۳	فصل سوم - مدیریت دانش، ضرورتی برای اقتصاد دانش محور
۶۷	فصل چهارم: مدیریت دانش و سرمایه فکری
۹۵	فصل پنجم: مدل‌های شناخت مدیریت دانش
۱۱۱	فصل ششم: فرآیندهای مدیریت دانش
۱۲۸	فصل هفتم: چرخه‌های مدیریت دانش
۱۴۵	فصل هشتم: پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش
۱۶۰	فصل نهم: عوامل موافقت و شکست مدیریت دانش
۱۷۳	فصل دهم: فناوری‌های مدیریت دانش
۱۹۱	فصل یازدهم: سیستم‌های مدیریت دانش
۲۱۶	سوالات کنکور سال ۹۶ الی ۱۴۰۰



فصل اول

معرفی مدیریت دانش

آنچه که در این فصل می‌خوانیم

- در این فصل به کلیاتی درباره مفاهیم پایه ای مدیریت دانش از جمله داده، اطلاعات، دانش و سلسله مراتب آن پرداخته می شود.

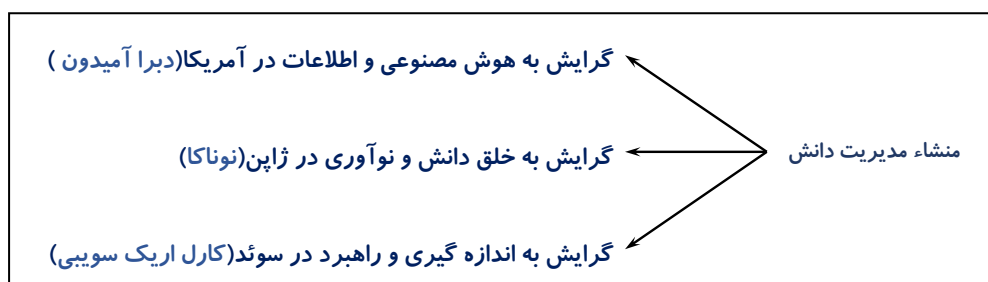
فصل اول

کلیات و مفاهیم مدیریت دانش

مقدمه

- امروزه دانش به عنوان «منبعی» ارزشمند و استراتژیک و نیز یک «دارایی» مطرح است و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری سخت و بعضاً ناممکن است.
- در این نگرش، دانش همچون منبعی ارزشمند در کنار منابع کار، زمین و سرمایه (که پیش تر در اقتصاد مورد توجه بود) به عنوان دارایی پرمایه مطرح شده است. در چنین ساختاری، دیگر صنعت، محور نیست، بلکه محور، دانش است که در آن، دانشگران (Knowledge Workers) (یا دانش کاران، دانشوران) به کار مشغولند.

منشا مدیریت دانش



تاریخچه

- در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوی (Karl-Erik Sievby)، پی برد که «ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می دهند، وابسته است». سیوی و دیگران، این یافته را با نام «دارایی فکری» و «دارایی ناملموس» معرفی کرد و آن را در کنار دارایی های ملموس قرار داد.

مدیریت دانش

- فرآیندی است که سازمانها را در انتخاب، سازماندهی و انتشار دانش و تجربه با هدف کسب مزیت رقابتی یاری می دهد.

- مدیریت دانش شیوه نوین سازماندهی و تسهیم منابع فکری و منابع خلاقیت سازمان است. همچنین، تلاش برای یافتن، سازماندهی و تامین دسترسی نظام مند به سرمایه فکری سازمان و اشاعه فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش است تا فعالیتهای سازمانی بر دانش موجود سازمان بنا شود.
- مدیریت دانش بر سازماندهی و در دسترس قرار دادن دانش مهم، در هر کجا و هر زمان که به آن نیاز باشد، تمرکز دارد.

نیروهای محرک مدیریت دانش

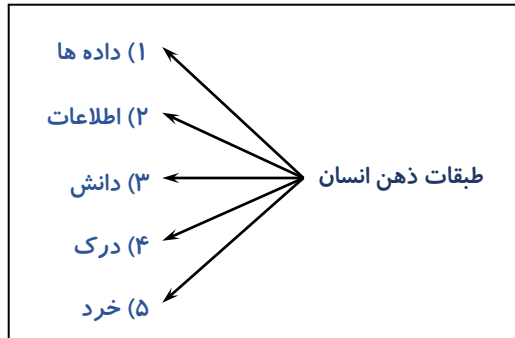
- ۱ - افزایش پیچیدگی حوزه‌های کاری: پیچیدگی فرآیندهای داخلی و خارجی، افزایش رقابت و پیشرفت سریع فناوری، همگی به افزایش پیچیدگی دامنه کمک می‌کنند.
 - ۲- متغیر بودن نوسانات بازار: در دهه گذشته، سرعت تغییرات در حوزه‌های بازار به سرعت افزایش یافته است. به‌عنوان مثال، نوسانات بازار و تاثیرات محیطی در سازمان به طور سریع و گاه‌ا "در یک شبانه روز تغییر می‌کند.
 - ۳- سرعت پاسخگویی بالا: پیشرفت سریع و مستمر فناوری باعث تغییر چشم انداز تصمیم‌گیری شده است. امروزه سرعت در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیم ضروری است.
 - ۴- گردش کاری کارمندان: سازمان‌ها با جابجایی داوطلبانه کارمندان روبرو هستند (به عنوان مثال تصمیم جابجایی کارمند به دلیل فرصتهای پیشرفت شغلی) و جابجایی غیرداوطلبانه (به دلایلی خارج از کنترل کارمند، مانند مشکلات مربوط به سلامتی و خاتمه دادن کار توسط کارفرما). جابجایی اینگونه کارمندان به ناچار منجر به از دست دادن بخشی از دانش سازمان می‌شود. علاوه بر این، در برخی موارد این افراد ممکن است دانش‌هایی داشته باشند که برای رقبا ارزشمند باشد. به گفته کنی (۲۰۰۷)، "با ترک کارمندان، آموزش مجدد لازم است. که باعث ایجاد محدودیت در منابع و مانع رشد شرکت می‌شود
- مدیر امروزی با افزایش پیچیدگی، نوسانات بازار، سرعت پاسخگویی و جابجایی کارکنان از توانایی کافی برای تصمیم‌گیری‌های دشوار که روزانه با آنها روبرو است، برخوردار نیست. در سازمان‌های مدرن، همه دانش لازم برای تصمیم‌گیری صحیح در اختیار تصمیم‌گیرنده نمی‌تواند باشد، از این رو ارائه دانش ضروری برای تصمیم‌گیری به موقع و صحیح تصمیم‌گیرنده مورد نیاز است. امروزه تغییرات سریع در زمینه مدیریت دانش تا حد زیادی ناشی از پیشرفت چشمگیری است که در زمینه فناوری اطلاعات (IT) بوده است. فناوری اطلاعات اشتراک‌گذاری و همچنین رشد سریع دانش را تسهیل می‌کند.

دانش به عنوان مزیت رقابتی

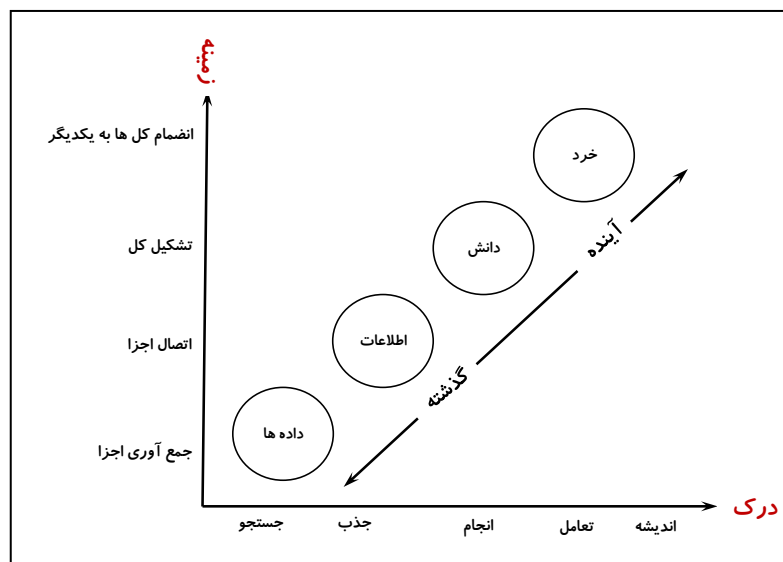
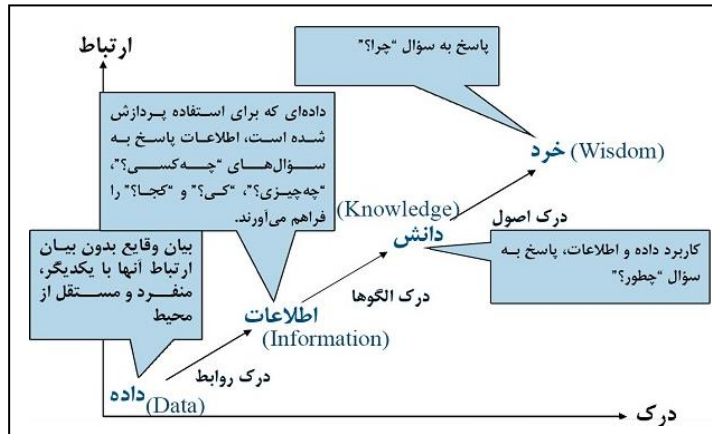
- پیتر دراکر (پدر مدیریت دانش): ارزشمندترین دارایی سازمانها در قرن ۲۱، دانشگران و دانش آنهاست. (Drucker, 1993)
- دانش همانند قدرت نظامی و قدرت اقتصادی به‌عنوان یک منبع کلیدی برای هر کشور می‌باشد. (Drucker, 1994)
- نه فقط برای بقا بلکه به جهت افزایش کارایی هر سازمان، به کار سیستماتیک در زمینه کیفیت دانش و بهره‌وری دانش نیاز داریم. (Drucker, 1994)
- حیاتی‌ترین منبع بنگاه اقتصادی امروزی، دانش جمعی است که در ذهن کارمندان، مشتریان و فروشندگان یک سازمان قرار دارد.
- فناوری، سهم بازار و محصول، عامل مزیت رقابتی اند، اما همه اینها موقتی اند زیرا رقبا می‌توانند آن را کپی و تقلید کنند. تنها دانش است که قابل تقلید نیست که آن هم به دلیل وابستگی به زمینه (context) است. به علاوه، انتقال و انتشار دانش ضمنی مشکل است.
- زک درباره تاثیر رقابتی دانش چنین گفته است: رقبا برای کسب دانشی مشابه مجبورند خود را درگیر تجربیات مشابه سازند، اما اخذ دانش از طریق تجربه، زمانبر است. به علاوه، رقبا در سرمایه‌گذاری بیشتر برای افزایش یادگیری خود نیز محدودیت دارند.

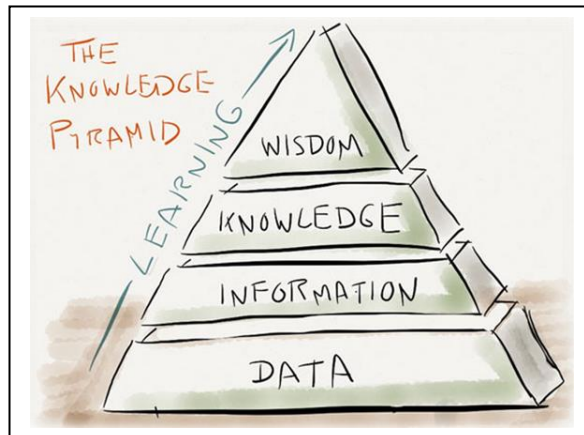
سلسله مراتب دانش:

▪ راسل اکوف (Ackoff, 1989)، محتوای ذهن انسان را به ۵ طبقه تقسیم کرده است:



- به نظر اکوف، چهار طبقه اول به گذشته مربوط می‌شود (به دانسته‌های گذشته و حال می‌پردازد). تنها طبقه پنجم یعنی خرد است که به آینده می‌پردازد، زیرا شامل چشم انداز و طراحی است. مردم با خرد، آینده را می‌آفرینند، نه اینکه فقط گذشته و حال را درک کنند، اما کسب خرد، آسان نیست. باید از این مراحل به ترتیب گذشت تا به خرد رسید.
- تفاوت بین درک و دانش، تفاوت میان یادگیری و حفظ کردن است. افرادی که به سطح درک رسیده اند می‌توانند اقدامات مفیدی انجام دهند، زیرا می‌توانند دانش جدید یا لاقل اطلاعات جدید را از آنچه قبلاً دانسته یا درک شده است به دست آورند، به این معنی که صاحب درک می‌تواند بر اساس اطلاعات، دانش و درک موجود، اقلام جدید آنها را تولید کند؛ برای مثال، سیستم‌های هوش مصنوعی دارای درک اند، زیرا می‌توانند دانش جدید را از اطلاعات و دانش ذخیره شده قبلی تولید کنند.





- نمودار سلسله مراتب دانش، گذر از داده به اطلاعات و از اطلاعات به دانش و در نهایت خرد را نشان می‌دهد و درک، گذر از هر مرحله به مرحله بعدی را پشتیبانی می‌کند. درک به تنهایی سطح مجزایی را تشکیل نمی‌دهد.
- این رابطه، سلسله مراتبی و مطلق نیست، افراد و موقعیت‌های آنان تعیین‌کننده داده، اطلاعات و دانش بودن این عوامل هستند. (Wijg, 2006) مثلاً نت‌های موسیقی برای کسی که به موسیقی آشنا نیست صرفاً مجموعه‌ای از داده‌هاست اما برای کسی که به موسیقی آشناست بیانگر معانی خاصی می‌باشد. لذا تبدیل به اطلاعات می‌شوند و نهایتاً اینکه این اطلاعات برای کسی که آنها را تدوین نموده است، بیانگر دانش خواهد بود. زیرا مهارت و تجربه او را می‌رساند.

تعامل داده، اطلاعات، دانش و تصمیم (Sooknonam, ۲۰۰۱)

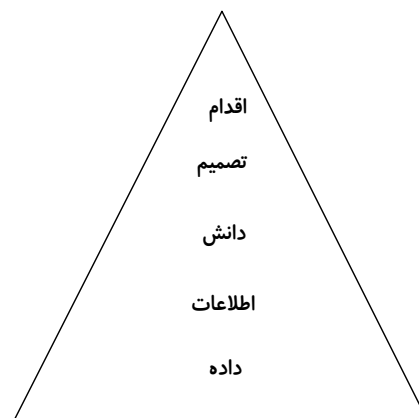
با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاهی والاتر برخوردار است زیرا دانش نزدیک‌ترین لایه به تصمیم‌گیری است.

دانش کاملاً متمایز از "داده" و "اطلاعات" است.

دانش به دو طریق از داده‌ها و اطلاعات متمایز شده است. دانش دارای بالاترین سطح در سلسله مراتب و اطلاعات در سطح متوسط و داده‌ها در پایین‌ترین سطح قرار دارند.

طبق این دیدگاه، دانش به اطلاعاتی اطلاق می‌شود که ایجاد قدرت در انجام عمل و تصمیم‌گیری یا اطلاعات هدفمند را باعث می‌شود. از این رو، دانش ذاتاً به اطلاعات و داده‌ها شباهت دارد، اگرچه غنی‌ترین و عمیق‌ترین از آنها است و در نتیجه بارزتر نیز است.

بر اساس این دیدگاه، داده‌ها به واقعیت‌های خالی از معنی، به عنوان مثال یک شماره تلفن اشاره می‌کنند. اطلاعات داده‌های موجود با معنی است، به عنوان مثال دفترچه تلفن. اما دانش، اطلاعاتی است که اقدامات را تسهیل می‌کند. یک مثال از دانش شامل تشخیص اینکه شماره تلفن متعلق به مشتری خوبی است که هر هفته برای دریافت سفارشات باید با او تماس گرفته شود.



داده (Data)

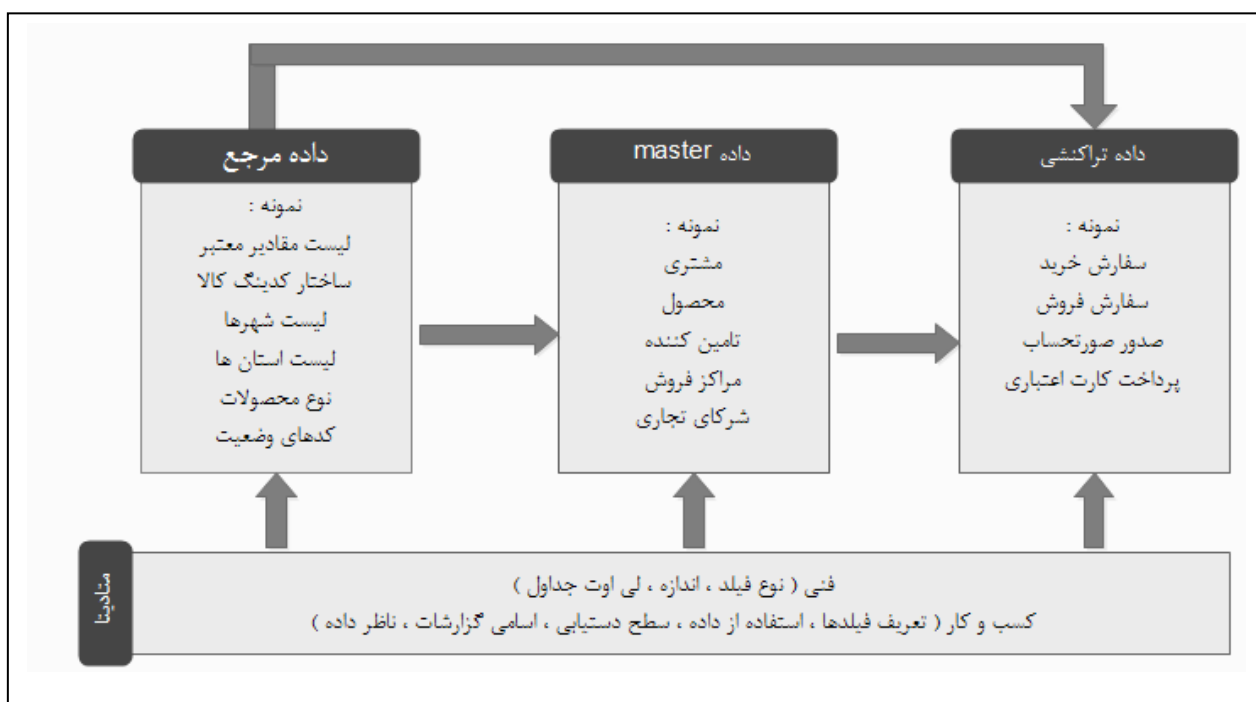
- اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد.
- حقایق غیرمنظم و ناآگاهانه (شامل حقایق، مشاهدات یا ادراکات هستند (که ممکن است صحیح باشد یا نباشد))
- از جنس نمادند. اعداد یا ادعاهای خام هستند که ممکن است فاقد زمینه، مفهوم یا محتوا باشند.
- واقعیت‌های معلوم که مبنای استنتاج قرار می‌گیرند.
- ما داده‌ها را با حواس خود از دنیای پیرامون می‌گیریم و سعی می‌کنیم با استفاده از این سیگنال‌ها تعقل کنیم.
- توصیف مقدماتی از اشیا و رویدادها، فعالیتها و مبادلات است که ثبت، طبقه بندی و ذخیره شده اند ولی طوری مرتب نشده اند که معنی خاصی را برسانند.
- واقعیت‌های عینی خام و پردازش نشده‌اند مانند تاریخ و مبلغ یک صورت حساب، جزئیات لیست حقوق
- می‌توانند بصورت عدد، حرف، شکل، صدا و... باشد که به خودی خود تولید معنی نمی‌کنند
- در واقع داده‌ها، رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند.
- نگهداری سوابق و بایگانی، نقطه‌کانونی فرهنگ داده به‌شمار می‌رود و مدیریت مؤثر داده‌ها در موفقیت آنها نقش بسزایی دارد.
- بعضی از سازمان‌ها به اشتباه فکر می‌کنند داده‌های بیشتر نسبت به داده‌های کمتر از حالت مطلوب‌تری برخوردارند و با استفاده از آنها می‌توانند تصمیمات بهتری را اتخاذ کنند.
- از این رو داده‌ها را می‌توان مواد خام مورد نیاز برای تصمیم‌گیری به‌شمار آورد؛ چرا که نمی‌توانند عمل لازم را تجویز کنند.

انواع داده:

- گروه بندی داده بر اساس خصایص و یا ویژگی‌ها متداول باعث می‌شود تا ضمن شناخت مناسب نسبت به ماهیت هر گروه داده و نقش آفرینی هر یک در کسب و کار، بتوان آنها را به درستی شناسایی و مدیریت کرد. شناخت روابط بین گروه‌های داده و وابستگی بین آنها می‌تواند در انجام سایر تلاش‌های مدیریت داده نظیر مدیریت کیفیت داده مفید واقع شود. به عنوان مثال، در صورتی که پروژه‌ای را با هدف بهبود کیفیت داده‌های master تعریف کرده باشیم و متوجه این موضوع شویم که یکی از دلایل اصلی مسایل کیفیت داده به داده‌های مرجعی مربوط می‌شود که از آنها در داده‌های master استفاده شده است، آگاهانه و بدون اتلاف منابع محدود پروژه قادر خواهیم بود به طور مناسب و منطقی با مسایل موجود برخورد نمائیم.
- ◀ **داده‌های اصلی (master):** توصیف افراد، مکان‌ها و چیزهایی که به نوعی در یک کسب و کار دارای نقش اساسی می‌باشند. مثلاً افراد (مشتریان، کارکنان، شرکای تجاری، تامین کنندگان و ...)، مکان‌ها (نظیر ادارات، انبارها، مراکز فروش و ...) و چیزها (نظیر اکانت‌ها، محصولات، دارایی‌ها و ...). با توجه به این که از این نوع داده‌ها در چندین فرآیند کسب و کار و سیستم‌های فناوری اطلاعات متعددی استفاده می‌گردد، استانداردسازی قالب داده‌های master و همسان سازی مقادیر برای یکپارچه سازی سیستم‌ها بسیار حیاتی است
- ◀ **داده مرجع:** مجموعه‌ای از مقادیر و یا الگوهای طبقه بندی می‌باشند که از آنها توسط سیستم‌ها، برنامه‌ها، بانک‌های اطلاعاتی، فرآیندها و گزارشات استفاده می‌شود. از داده‌های مرجع در تراکنش‌ها و همچنین رکوردهای داده‌های master نیز استفاده می‌گردد. لیست مقادیر مجاز، لیست کدها، کدهای وضعیت، اسامی مخفف شهرها و استان‌ها، فیلدهای جمعیت شناسی، نوع محصولات، جنسیت، سرفصل حساب‌ها، سلسله مراتب محصول، نمونه‌هایی از داده‌های مرجع می‌باشند. استاندارد سازی داده‌های مرجع برای یکپارچه سازی و تعامل سیستم‌ها با یکدیگر و به اشتراک گذاری اطلاعات و گزارشگری بسیار حیاتی است.
- ◀ **داده تراکنشی:** این نوع داده‌ها توصیف گر یک رویداد و یا تراکنش داخلی و یا خارجی می‌باشند که به موازات انجام فعالیت‌های کسب و کار در سازمان ایجاد می‌گردند. سفارش فروش، صدور فاکتور فروش، سفارشات خرید، پرداخت‌های

کارت اعتباری، حمل محصول، نمونه هایی از رویدادهایی می باشند که در نهایت به تولید داده تراکنشی و یا رکوردهای تراکنشی منجر خواهد شد. در رکوردهای تراکنشی از داده های master و مرجع نیز استفاده می گردد.

◀ **فرا داده (meta data):** داده هایی اند که توصیف گر اطلاعاتی در خصوص داده می باشند. با توصیف داده به کمک داده، امکان بازیابی آسان تر داده، تفسیر و استفاده بهتر اطلاعات فراهم می گردد. متادیتا دارای انواع مختلفی است. متادیتای فنی و متادیتای کسب و کار دو نمونه متداول در این زمینه است. از متادیتای فنی برای تشریح فناوری و ساختارهای داده استفاده می گردد. اسامی فیلدها، طول، نوع، اصل و نسب داده، لایه های جداول بانک اطلاعاتی نمونه هایی از متادیتای فنی است. از متادیتای کسب و کار به منظور توصیف جنبه های غیر فنی داده استفاده می گردد. تعریف فیلدها، اسامی گزارشات و عناوین در گزارشات نمونه هایی در این زمینه می باشند



اطلاعات (Information)

دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می دهد.

منظر اول:

- داده های سازماندهی شده (نظام مند) و مفید؛ واژه نظام مند نشان دهنده امکان پیش بینی یا استنتاج از داده ها با فرض وجود نظام مبناست. اگر دنباله ای از اعداد فرد مثلا ۷ و ۹ و ۱۱ و ۱۳ به ما داده شود از این اطلاعات می توانیم پیش بینی کنیم که عدد بعدی ۱۵ است شرط حصول اطلاع، سازماندهی داده هاست.

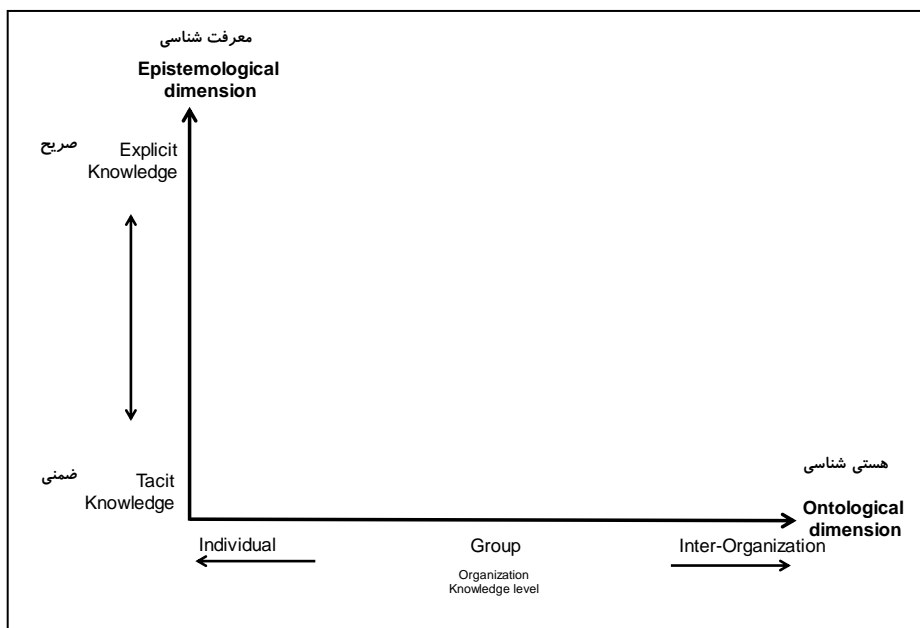
منظر دوم:

- مفهوم دیگر اطلاعات، داده های دارای معنی، ارتباط و هدف است. منظور از معنی در اینجا لزوماً معنی علمی نیست بلکه می تواند معنی ذهنی باشد که گیرنده داده یا پیام به آن می دهد. اطلاعات به داده ها شکل می دهد و در نگرش و بینش گیرنده داده ها تاثیر می گذارد. از این لحاظ، گیرنده داده هاست که تعیین می کند پیام، داده است یا اطلاعات؛ مثلاً هدف از گزارش مشاور، مطلع ساختن مدیران ارشد از مسائل حیاتی است، اما ممکن است دریافت کنندگان گزارش، آن را بی ربط تلقی کنند. معنی داده ها اغلب با ارتباط دهی آن با تجربه یا سایر داده ها حاصل می شود. پس اطلاعات، داده هایی است که ارتباطات

- آنها مشخص شده و معنا یافته اند. مثلا در پایگاه داده رابطه ای، اطلاعات، داده هایی است که پردازش می شود تا بصورت مفید درآید و به سئوالات «چه کسی»، «چه چیزی»، «کجا» و «چه موقع» پاسخ دهد.
- مجموعه ای از داده هایی که در ذهن دریافت کننده آنها، ایجاد معنی می کند
 - داده هایی هستند که پردازش، تبدیل و ترکیب شده اند تا شکل معین و معناداری بگیرند و آگاهی بیشتری را به فرد منتقل کنند.

دانش (Knowledge)

- دانش یک قدم جلوتر از داده و اطلاعات است. دانش، نتیجه ای است که از اطلاعات بدست می آید. پس از تلفیق اطلاعات با اطلاعات دیگر و با مقایسه آنها با آنچه تاکنون دانسته شده است، دانش حاصل می شود.
- پس از تلفیق اطلاعات با اطلاعات دیگر و با مقایسه آنها با آنچه تاکنون دانسته شده است، اصل می شود. دانش بر خلاف داده و اطلاعات، همیشه شاخص انسانی را در بر دارد. کتابها حاوی اطلاعات اند، لیکن اطلاعات تنها زمانی به دانش تبدیل می شود که شخصی آن را اقتباس کند و به کار گیرد.
- دانش بر پایه اطلاعات قبلی، تجربیات عملی، بینش، شهود و درک است و شامل تشخیص نحوه بررسی اطلاعات برای دستیابی به اهداف سازمان است. مثلا مدیر تشخیص می دهد که هدف قرار دادن افراد بالای ۶۰ سال در تهران، فروش را دو برابر می کند در حالی که هدف قرار دادن همان گروه سنی در استان اصفهان، هیچ سودی به جز افزایش هزینه های بازاریابی در بر نخواهد داشت. دانش چیزی است که در حافظه های جمعی کارمندان قرار دارد نه چیزی که در پایگاه های داده ذخیره می شود یا سیستم اطلاعات اجرایی آن را چاپ می کند.
- دانش از حقایق و باورها، دیدگاه ها و مفاهیم، قضاوت ها و انتظارات، روش ها و دانش فنی تشکیل شده است که توسط انسانها، عوامل یا سایر نهادهای فعال اطلاعات مربوطه شناسایی و دریافت می شود. تجزیه و تحلیل، تفسیر و ارزیابی، تصمیم گیری، برنامه ریزی، اجرا، نظارت و سازگاری تا حدی نشان دهنده هوشمندانه عمل کردن است. به عبارت دیگر، دانش برای تعیین معنای وضعیت خاص و چگونگی کنترل آن استفاده می شود.
- دانش مجموعه ای از اطلاعات مناسب و قابل استفاده است، یعنی کاربرد و نتیجه داده ها و اطلاعات و به سئوالات «چگونه» پاسخ می دهد. پس دانش، فرآیندی قطعی است.
- هنوز هم اتفاق نظر درباره ماهیت دانش وجود ندارد جز اینکه «دانش از ادراک همراه با توجیه منطقی حاصل می شود». ادراکات، مبتنی بر مفروضات معرفت شناسی و هستی شناسی ما از حقیقت اند. به بیان ساده، هر کس «عینکی به رنگ متفاوت به چشم دارد» چه از آن آگاه باشد چه نباشد. این عینکها، مفروضاتی از حقیقت دارند. مثلا اینکه حقیقت، عینی است یا ذهنی (هستی شناسی) و یا فرضیاتی درباره اینکه چه می توانیم بدانیم (معرفت شناسی). با این تشبیه، دانشی که از یک پدیده با عینک سبز حاصل می شود متفاوت از دانشی خواهد بود که با عینک آبی حاصل می شود. پس تعجبی ندارد که برای مثال، دانش و شناخت از هزینه ها و منافع مدیریت دانش مهندسی مجدد سازمان از نظر مدیریت ارشد آن، نسبت به نظر کارکنان آنجا، بسیار متفاوت باشد. با توجه به این ادراکات و پایگاه دانش اولیه شخص، تفسیر داده ها و اطلاعات یکسان، بین افراد مختلف، تفاوت فاحشی خواهد داشت.
- دانش چیزی نیست که قابل جمع آوری باشد و در یک جای مشخص حبس شود. بسیاری از فلاسفه بر این اعتقادند که دانش، ساختاری انسانی دارد و نمی تواند خارج از ذهن فرد وجود داشته باشد.
- بر خلاف بسیاری داراییهای دیگر، دانش را نمی توان لمس یا مشاهده کرد بنابراین دانش از دسته دارایی های ناملموس و نامشهود است.
- برخی دانشها، خارج از ذهن انسان و در قالب متن وجود دارند، اما بخش عمده دانش در مغز افراد است. عامل دیگری که درک دانش را مشکل می سازد این است که ارزش دانش تا حد زیادی زمینه ای است.



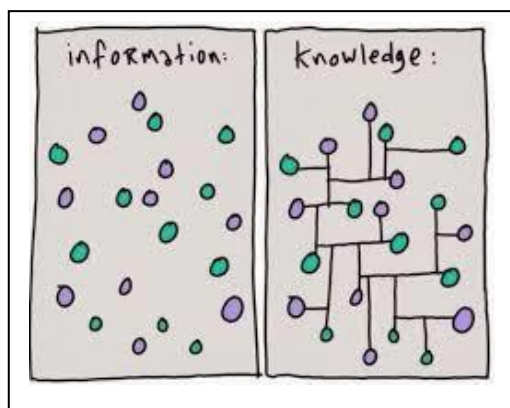
- دانش شامل آگاهی و درک مجموعه‌ای از اطلاعات و اینکه چگونه این اطلاعات می‌توانند به بهترین نحو به کار گرفته شوند، می‌شود
 - دانش مجموعه‌ای از اطلاعات مناسب ساخت یافته و الگومدار در حوزه‌ای معین است.
 - دانش شکل غنی شده و بارور شده اطلاعات است که همراه با فهمیدن چگونگی و چرایی است
 - ارزش و معنایی که به اطلاعات از طریق ذهن افراد داده می‌شود، دانش است
 - دانش به عمل، نزدیک‌تر از اطلاعات و داده‌هاست.
 - این تعریف از دانش با **شایستگی** همخوانی دارد. چون دانش، معناهای ضمنی بسیار دارد. بعضی اصطلاح شایستگی را ترجیح می‌دهند. **شایستگی، ظرفیت عمل کردن به نحو اثربخش و کاراست.**
 - به بیان ساده تر، **دانش، اطلاعات اقدام پذیر است.** «اقدام پذیر» بدین معنی که فقط و فقط اطلاعات بجا در مکان مناسب، زمان مناسب، با شرایط مناسب و به شیوه مناسب در اختیار باشد بطوری که نه تنها تولیدکننده آن بلکه هر کس دیگر، بتواند بر اساس آن اطلاعات، تصمیم گیری کند. به عبارتی، اگر بتوان اطلاعات را برای انجام دادن آنچه مورد نظر است استفاده کرد، آنگاه اطلاعات به دانش تبدیل می‌شود.
- ☞ تعریف دانش از دیدگاه‌های مختلف (بر اساس نظر Karl-Erik Sievby):
- دانش پژوهان دانش-شیء: این‌ها دانش را برحسب نظریه اطلاعات تعریف می‌کنند. این گروه بر این باورند که دانش، اطلاعات‌مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می‌شود.
 - دانش پژوهان دانش-فرآیند: دانش را بر حسب فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی تعریف می‌کنند. این دو گروه با هم همپوشانی ندارند.

دو بخش متفاوت دانش

دانش به عنوان فرایند	دانش به عنوان اطلاعات
✓ دانش ضمنی، تجربه، دانش چگونگی و رویه‌ها ✓ فلسفه، روان‌شناسی، و جامعه‌شناسی ✓ کارآموزی، آموزش و یادگیر	✓ داده‌ها و اطلاعات ساختاریافته و غیرساختاریافته ✓ نظریه اطلاعات ✓ مدیریت اطلاعات

مقایسه دانش با اطلاعات

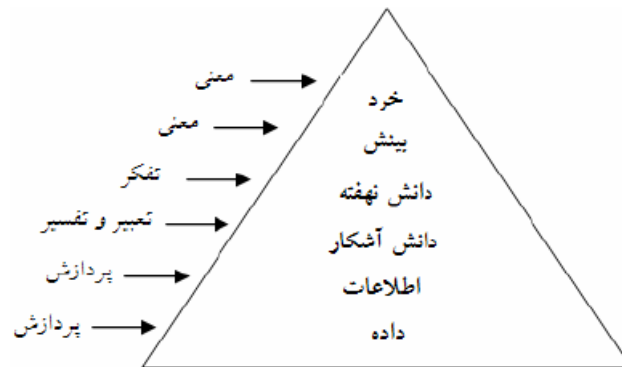
- دانش به دارندگان خود، توانایی اقدام فکری یا فیزیکی می‌دهد. بنابراین منظور ما از دانش، در کل، توانایی شناختی (cognitive) است.
- اطلاعات به شکل داده‌های ساختار یافته و دارای قالب است. اطلاعات، خاموش و ساکت باقی می‌ماند تا زمانی که افراد صاحب دانش تفسیر و پردازش اطلاعات از آن استفاده کنند. مفهوم کامل این تمایز زمانی آشکار می‌شود که به شرایط **تکثیر دانش و اطلاعات** بنگریم. هزینه تکثیر اطلاعات به هزینه کپی گرفتن منحصر است، اما تکثیر دانش، فرایندی بسیار پرهزینه تر است؛ زیرا بیان صریح قابلیت‌های شناختی با انتقال آنها به سایرین به هیچ وجه آسان نیست. عناصری از دانش، ضمنی باقی می‌مانند. «ما بیشتر از آنچه می‌توانیم به زبان ادا کنیم، می‌دانیم» (Polany, 1967)



اطلاعات	دانش
مجموعه‌ای از داده‌ها در زمینه خاص	مجموعه‌ای 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، با تجربه درهم می‌آمیزد	تنها بخشی از اطلاعات، 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 چشم انداز مربوط می‌شود (چه چیز، چه کسی، کجا، چه زمانی)	راهردها، عمل، شیوه یا رویکرد را در بر می‌گیرد (چگونه)
اطلاعات در سطح محدود می‌تواند پذیرش داشته باشد	دانش پذیرش جهانی دارد

- روابط میان داده، اطلاعات و دانش، سلسله‌مراتبی و مطلق نیست. افراد و موقعیت‌ها تعیین‌کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن این عوامل هستند.
- وجود داده برای شکل‌گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است.
- با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاهی والاتر برخوردار است؛ زیرا **دانش نزدیک‌ترین لایه به تصمیم‌گیری است.**

روابط داده، اطلاعات، دانش، بینش و خرد (Clarke & Rollo ۲۰۰۱)



بینش و خرد در این شکل اشاره به ایجاد ظرفیت و قابلیت می‌کنند که بر اساس آن استفاده مداوم و سریع از دانش امکان‌پذیر می‌شود.

یکی از خصوصیات عمده مترتب بر دانش، انتزاع است که برخی از اندیشمندان مدیریت دانش، آن را «سرکوب جزئیات» می‌نامند. دانش، به حداقل رساندن جمع‌آوری و خواندن اطلاعات است، نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند. دانش نوعاً پیچیده است و هدف دانش کشف علت و چگونگی موقعیت‌ها است. دانش، صورت اقلام واقعیت‌ها یا انباشت داده‌ها و یا توصیف محصولات نیست و بیشتر وابسته به درک این واقعیت است که جستجوکننده دانش، به چه چیزهایی نیاز دارد یا چه چیزهایی را می‌خواهد بداند.

دانش، همچنین به منظور ارتباطات کارآمد و کارا ساخته و پرداخته می‌شود. در نهایت در رأس هرم دانش، فرزندی قرار دارد. برای نظریه‌پردازی که هرم دانش را تا این نقطه دنبال می‌کنند، فرزندی به عنوان انتزاعی‌ترین و بی‌زمان‌ترین دانش مطرح است. برای برخی از نظریه‌پردازان، فرزندی، دانشی است که جذب شده و کاملاً به صورت ضمنی در آمده است، به طوری که خود را تقریباً در هر عمل و تصمیمی متجلی می‌سازد (رادینگ).

طبقه بندی دانش

دانش را می‌توان از دیدگاه ذهنی یا عینی نیز بررسی کرد. دیدگاه ذهنی، دانش را به عنوان یک حالت ذهنی یا مهارت می‌داند. از سوی دیگر، دیدگاه عینی، دانش را به عنوان ۱- یک شی یا ۲- دسترسی به اطلاعات یا ۳- به عنوان یک قابلیت (توانایی) می‌داند.

دیدگاه ذهنی دانش

طبق دیدگاه ذهنی، دانش از طریق تعاملات با افراد در اجتماع ساخته می‌شود (شولتز ۱۹۹۹). در نتیجه، دانش نمی‌تواند در یک مکان واحد قرار گیرد، زیرا هیچ موجودی مستقل از اقدامات اجتماعی و تجارب انسانی، دانش ندارد.

۱- **دانش به عنوان حالت ذهنی:** در این شاخه از دسته بندی، دانش سازمانی به عنوان اعتقادات افراد درون سازمان شناخته می‌شود. تا آنجا که افراد مختلف که از تجارب برخوردار هستند، اعتقادات و دانش آنها هم می‌تواند با یکدیگر

متفاوت باشد. در نتیجه، در این شاخه از دسته بندی تمرکز بر این است که افراد بتوانند زمینه‌های دانش شخصی خود را افزایش دهند تا بتواند آنها را برای دستیابی به بهترین اهداف سازمانی به کار گیرند (علوی و لیدنر ۲۰۰۱).

۲- دانش به عنوان مهارت: از این منظر، دانش "نه در اختیار یک عامل است و نه در یک مخزن موجود است" (شولتز ۱۹۹۹، ص ۱۰). علاوه بر این، دانش در ذهن کسی نیست بلکه در عمل افراد قرار دارد. دانش از باورها تشکیل شده است، که با تعریف قبلی سازگار است. اما به تنهایی اعتقادات جمعی هستند تا فردی پس در فعالیتهای سازمانی بهتر نشان داده می‌شوند تا در ذهن افراد سازمان. از این منظر، دانش ذاتاً نامشخص و به طور مداوم در حال ظهور است (Tsoukas 1996).

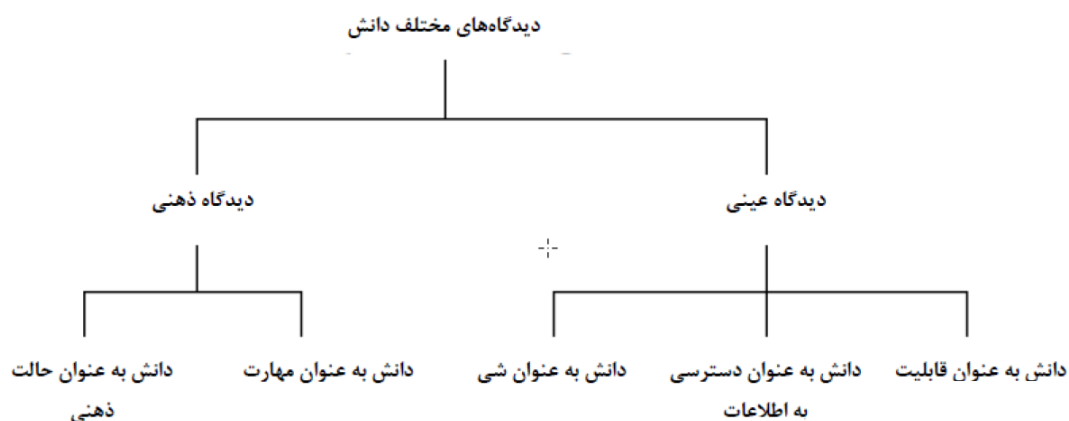
▪ دیدگاه عینی دانش

دیدگاه عینی روبروی دیدگاه ذهنی است. براساس دیدگاه عینی، واقعیت مستقل از ادراکات انسانی است و می‌تواند از نظر مقولات و مفاهیم پیشین ساختار یافته باشد (شولتز ۱۹۹۹). در نتیجه، دانش می‌تواند در قالب یک شی (object) یا قابلیت قابل کشف توسط عوامل انسانی باشد. دیدگاه عینی، دانش را از سه منظر ممکن در نظر می‌گیرد.

۱- دانش به عنوان شی: این دیدگاه دانش را چیزی می‌داند که می‌توان آن را ذخیره، انتقال و دستکاری کرد. سازگار با تعریف دانش به عنوان مجموعه‌ای از باورهای موجه، این اشیای دانشی (یعنی اعتقادات) می‌توانند در مکان‌های مختلف وجود داشته باشند.

۲- دانش به عنوان دسترسی به اطلاعات: این دیدگاه، دانش را شرط دستیابی به اطلاعات می‌داند (علوی و لیدنر ۲۰۰۱). بنابراین، دانش در اینجا به عنوان قابلیت دسترسی و استفاده از اطلاعات است.

دیدگاه عینی، توصیه‌های عملی در مورد تسهیل چگونگی مدیریت دانش توسط سازمان را ارائه می‌کند، در حالی که دیدگاه ذهنی به درک مدیریت دانش کمک می‌کند اما ممکن است بعنوان اقدامات توصیه‌ای برای مدیریت دانش ارزش کمتری داشته باشد.



انواع مختلف دانش

* دانش به چندین روش مختلف طبقه‌بندی و مشخص شده است. به عنوان مثال، دانش فردی، اجتماعی، اتفاقی (casual)، شرطی، رابطه‌ای و عمل‌گرا (programatic) طبقه بندی شده است (علوی و لیدنر ۲۰۰۱) و همچنین به عنوان تجسم یافته، رمزگذاری شده و رویه‌ای (ونزین و همکاران ۱۹۹۸).

۱- دانش اعلامی یا رویه‌ای: اولین تمایزی که مورد بررسی قرار می‌دهیم این است که بین دانش اعلامی (حقیقی در مورد دوچرخه) و دانش رویه‌ای (نحوه دوچرخه سواری) است (Kogut and Zander 1992; Singly and Anderson



1989). دانش اعلانی (یا دانش ماهوی) بر باورهای درباره روابط بین متغیرها تمرکز دارد. به عنوان مثال، اگر همه موارد دیگر برابر باشند، قیمت بیشتر برای یک محصول باعث کاهش تعداد فروش آن می‌شود. دانش اعلانی را می‌توان در قالب گزاره‌ها یا فرمول‌های مربوط به مفاهیم نشان داده شده به عنوان متغیر بیان کرد. به عنوان مثال، مجموع مربع سینوسی یک زاویه و مربع کسینوس از زاویه یکسان برابر است یکی نمونه دانش اعلانی است یا شناسایی ویژگی‌های محصول خاصی که مشتری خاص دوست دارد نیز نمونه‌ای از دانش اعلانی است.

* در مقابل، دانش رویه‌ای بر باورهای مربوط به توالی مراحل یا اقدامات برای رسیدن به نتایج مطلوب (یا ناخواسته) متمرکز است. یک نمونه از این دانش‌های رویه‌ای، مجموعه باورهای موجه درباره روالی است که باید در یک سازمان دولتی در تصمیم‌گیری در مورد اعطای قرارداد برای یک موضوع خاص (به عنوان مثال، توسعه سیستم اطلاعات) دنبال شود.

* دانش اعلانی ممکن است به عنوان "چه چیزی می‌دانید" مشخص شود، در حالی که دانش رویه‌ای ممکن است به عنوان "دانش فنی" تلقی شود.

۲- **دانش عمومی یا خاص:** یعنی اینکه آیا دانش به طور گسترده یا حوزه خاصی بدست آمده است (Sabherwal and Becerra-Fernandez 2005). دانش عمومی در اختیار تعداد زیادی از افراد است و می‌تواند به راحتی از طریق افراد منتقل شود. به عنوان مثال، دانش در مورد قوانین بیس بال را می‌توان عمومی.

* برخلاف دانش عمومی، دانش خاص یا "دانش متبحرانه" توسط افراد بسیار محدودی در اختیار است و انتقال آن سخت و پرهزینه است (هایک ۱۹۴۵؛ جنسن و مک‌لینگ ۱۹۹۶؛ Sabherwal و Becerra-Fernandez 2005). تفاوت بین یک مربی حرفه‌ای و یک هوادار معمولی را که بازی بیس بال را تماشا می‌کنند.

* دانش خاص می‌تواند سه نوع باشد: دانش خاص فنی، دانش خاص زمینه‌ای و دانش خاص زمینه‌ای و فنی.
* دانش خاص فنی، دانش عمیق در مورد یک موضوع خاص است. این شامل دانش در مورد ابزارها و تکنیک‌هایی است که می‌تواند برای حل مشکلات در آن موضوع استفاده شود. این نوع دانش اغلب از برخی آموزش‌های رسمی به دست می‌آید و سپس با تجربه در این زمینه افزایش می‌یابد. به عنوان مثال می‌توان به دانش علمی یک فیزیکی‌دان و دانش مربوط به سخت افزار رایانه توسط یک مهندس کامپیوتر اشاره کرد.

* از طرف دیگر، دانش خاص زمینه‌ای به دانش مربوط به شرایط خاص زمانی و مکانی اشاره دارد. (هایک ۱۹۴۵؛ O'Reilly و Pondy 1979؛ Sabherwal و Becerra-Fernandez 2005). به عنوان مثال، دانش دقیق یک مهندس طراحی در مورد طرز فکر ویژه گروه طراحی که در آن کار می‌کند.

* نوع سوم دانش خاص که می‌توان آنرا دانش خاص زمینه‌ای و فنی نامید که هم از نظر زمینه و هم از جنبه‌های فنی خاص است. دانش خاص زمینه‌ای و فنی به طور همزمان هم شامل دانش علمی غنی و هم درکی از یک زمینه خاص است (Machlup 1980؛ Sabherwal and Becerra-Fernandez 2005). به عنوان مثال، دانش نحوه تصمیم‌گیری در مورد سهام برای کسب سود در یک صنعت خاص و ویژه است. این درکی از پویایی صنعت و همچنین ابزاری است که برای تحلیل عملکرد سهام استفاده می‌شود.

۳- دانش صریح و ضمنی:

* نوناکا و تاکوچی:

☞ **صریح (explicit):** دانش صریح یا دانش کُدگذاری شده، بیان‌کننده دانشی است که در قالب زبان نظام‌مند و رسمی، قابل انتقال است. دانش رسمی و گسترده است که می‌تواند به سادگی شکل‌دهی شود. در قالب اسناد و مدارک سازمان، قابل یافت است. **انتقال آن بصورت غیرمستقیم است.** این دانش می‌تواند در ذخایر کتابخانه‌ها، آرشیوها، و پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی ارزیابی شود. دانشی است که یک سازمان یا فرد از قبل می‌داند و می‌تواند نسبتاً بسادگی با آن ارتباط برقرار کند و سادگی، تعریف یا فرموله می‌شود و از طریق تکنولوژی‌های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می‌شود. دانش آشکار و رمزگذاری شده تنها در تصمیمات مربوط به رسالت سازمان نقشی عمده ایفا می‌کند. این دانش به آسانی ذخیره و انتقال داده می‌شود. دانش صریح شکلی از دانش است که مستندسازی، اخذ و انتشار آن

در شکلهای گوناگون آسان است بنابراین می‌توان آن را در سراسر سازمان به شکل قوانین و رهنمودها بیان کرد. دانش صریح، دانش رسمی و نظام مندی است که می‌توان آن را تدوین کرد، به رشته تحریر درآورد و در مستندات یا دستورالعملهای عمومی به دیگران منتقل کرد.

☞ **ضمنی (tacit or implicit):** دانش ضمنی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد. (موضوعات فرعی یک گفتگو، بصیرت‌ها و ادراک‌های شهودی که از طریق تجربه حاصل می‌شوند، احساس شایستگی که نتیجه مشارکت افراد در گروه‌های عمل‌گرا است). اهمیت دانش ضمنی در نقش برجسته آن در زمینه تصمیمات و رفتارهای استراتژیک است. دانش ضمنی از مدل‌های ذهنی، باورها و اعتقادات هر فرد تشکیل می‌شود که آن چنان در ذهن وی جای گرفته‌اند که بدیهی تلقی می‌شوند. دانش ضمنی، ریشه در درون افراد دارد و بیان آن در قالب کلمات دشوار است، از دانشی که ریشه در فرهنگ سازمان دارد، به عنوان دانش ضمنی نیز یاد می‌شود. وقتی که فرد صاحب این دانش، سازمان را ترک می‌کند، این نوع دانش نیز از بین می‌رود و به همین دلیل است که منافع دانش ضمنی بلندمدت محسوب نمی‌شوند. دانش ضمنی، **کمیاب، غیرقابل جایگزین، غیرقابل تقلید و ارزشمند** است. شکلی از دانش است که از تجربیات و اعمال مستقیم و معمولاً از طریق مکالمات تعاملی می‌توان آن را به اشتراک گذاشت. دانشی است که احساس یا درک می‌شود اما نمی‌توان آن را به صورت مکتوب بیان کرد. استنباط از اعمال دیگران، مشکل در رمزگذاری و بیان زبانی، از ویژگیهای این نوع دانش است. دانش ضمنی تولید می‌شود اما از افرادی که خالق آن هستند جدا نمی‌شود و به عنوان مهارت و خبرگی ذخیره شده در ذهن انسان و از طریق تجربه و تعامل با محیط به دست می‌آید. مکتوب کردن دانش ضمنی غالباً بسیار دشوار است. دانش ضمنی بر پایه تجربه شخصی، حساب سرانگشتی، بینش و شهود و داوری است. دانش ضمنی شامل فنون و رموز کار تخصصی، تجربه و بینش شخصی و راه‌های خلاقانه است که در اغلب مواقع انتقال آنها به دیگران مشکل است.

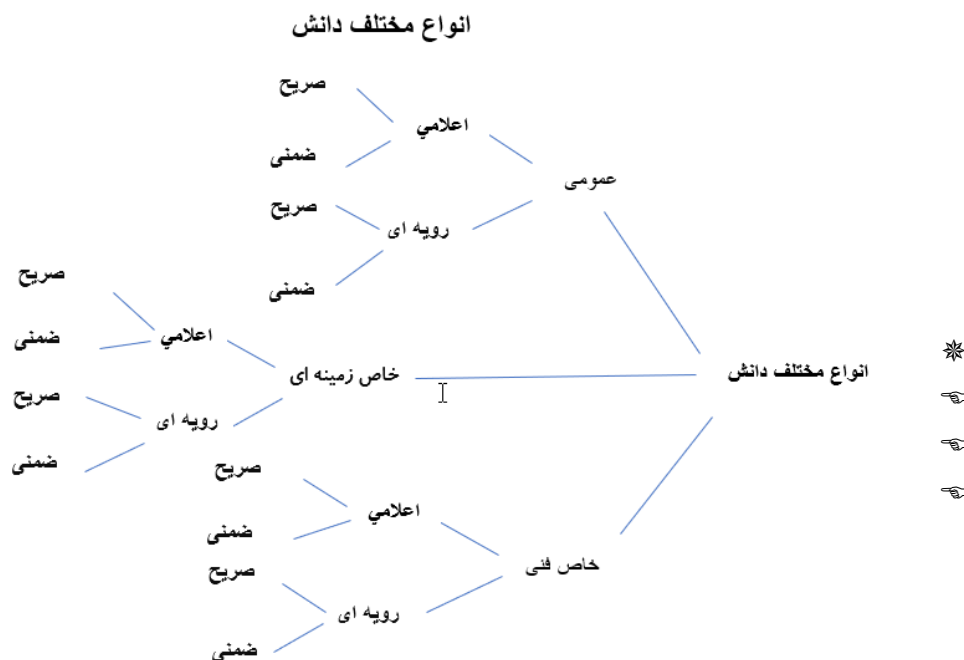
☞ دانش ضمنی شامل بینش، شهود و احساس وقوع امری در آینده است. بیان کردن و رسمیت دادن به آن دشوار است و بنابراین به اشتراک گذاری آن نیز دشوار است. دانش ضمنی معمولاً شخصی و مبتنی بر تجربیات و فعالیتهای فردی است. به عنوان مثال، با سالها مشاهده در یک صنعت خاص، یک تحلیلگر بازار سهام ممکن است دانشی کسب کند که به او در مورد روند احتمالی کوتاه مدت و بلند مدت بازار سهام بنگاه‌های داخل آن صنعت کمک می‌کند تا به سرمایه‌گذاران در بورس، سهام توصیه کند.

▪ دانش **صریح، دانستن درباره یک موضوع** است در حالی که دانش **ضمنی، دانستن نحوه انجام کار** می‌باشد. مثلاً فارغ التحصیلان جدید دانشکده کشاورزی درباره بهترین زمان و محل کشت سویا، بهترین خاک و کود برای کشت دانه‌های سالم و مرغوب و زمان مناسب درو اطلاعات دارند. آنها می‌توانند نمونه‌های خاک را آزمایش کنند، شرایط آب و هوایی را دنبال کنند، دوره رشد را محاسبه و برای درو برنامه ریزی کنند. از سوی دیگر یک کشاورز سویاکار احتمالاً هیچ یک از موارد فوق را نمی‌داند اما براساس سالها تجربه می‌داند که چگونه یک محصول موفق کشت کند. این کشاورزان می‌دانند چه زمینهایی برای رشد سویا بهتر است، چه زمانی کاشت را آغاز کنند و چگونه از محصول مراقبت نمایند. برای تعیین زمان درو نیز از قضاوت خود استفاده می‌کنند که شاید همان روزی که فارغ التحصیل رشته کشاورزی تعیین کرده، نباشد. اگر از فارغ التحصیل رشته کشاورزی در مورد نحوه رشد سویا پرسیم می‌تواند گزارش علمی کاملی در مورد رشد سویا بنویسد. اما کشاورز با اینکه نحوه رشد عالی یک محصول را می‌داند احتمالاً نمی‌تواند دستورالعملهای دقیق و واضح در این باره ارائه دهد. دانش تخصصی کشاورز به آسانی تدوین نمی‌شود.

▪ اگر چه دانش صریح به آسانی از طریق مستندات و سیستمهای فناوری اطلاعات کسب شده و به اشتراک گذاشته می‌شود ولی بیش از ۸۰ درصد دانش با ارزش سازمان، دانش ضمنی است و به آسانی اخذ و منتقل نمی‌شود.



- با ترکیب سه طبقه بندی بالا و در نظر گرفتن دانش خاص فنی و دانش خاص زمینه ای، ۱۲ (۲ × ۲ × ۳) نوع دانش را می‌توان تعریف کرد.
- در هر سازمان، انواع مختلف دانش وجود دارد.



* **ویگ:**

☞ **سازمانی:** روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه‌های روزمره مختلف با هم منسجم و هماهنگ و دانش جدید خلق می‌شود، به وسیله سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. در این دیدگاه سازمان به عنوان عنصری مواجه‌شونده با مسأله و حل‌کننده آن در نظر گرفته می‌شود. دانشی که سازمان برای حل مسائل پیش‌رو خلق می‌کند، دانش سازمانی است

☞ **شخصی:** دانشی که توسط افراد به طور فردی خلق می‌شود

☞ مسلماً دانشی که بوسیله افراد به‌عنوان یک کل در قالب یک سازمان خلق می‌شود، چیزی بیشتر از مجموع دانش تک‌تک افراد است

* از نظر کارکردی:

☞ **توصیفی:** به بیان «چه چیزی» یک پدیده می‌پردازد

☞ **فرآیندی:** به بیان «چگونگی انجام» یک پدیده می‌پردازد

☞ **علت و معلولی:** به تبیین «چرایی» وقوع یک پدیده می‌پردازد

☞ این تقسیم‌بندی توسط کوئین و همکارانش در مورد دانش حرفه‌ای یک سازمان بکار گرفته شده است. ایشان دانش حرفه‌ای در یک سازمان را، به ترتیب اهمیت در چهار سطح کارکردی تعریف کرده اند:

* (۱) دانش درک یا دانستن چه چیزها (Know-What): از طریق آموزش رسمی به دست می‌آید. این سطح از دانش، برای سازمان ضروری است، لیکن برای موفقیت تجاری کافی نیست.

★ (۲) مهارت پیشرفته یا دانستن چگونگی‌ها (Know-How): یعنی تبدیل آموخته‌های کتابی به اجرای اثربخش و توانایی بکارگیری اصول علمی یک رشته در دنیای پیچیده واقعی. این سطح از دانش برای سازمان ارزش افزوده زیادی به دنبال می‌آورد.

★ (۳) فهم سیستم‌ها یا دانستن چراها (Know-Why): یعنی دانش عمیق از چگونگی و روابط علت - معلولی یک رشته علمی. این دانش به افراد حرفه‌ای اجازه می‌دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسائل وسیع‌تر و پیچیده‌تر بپردازند و ارزشی فوق‌العاده را برای سازمانها ایجاد کنند.

★ (۴) خلاقیت خودانگیخته یا توجه به چراها (Care-Why): انگیزه، اشتیاق و تطبیق برای موفقیت می‌شود. گروه‌های دارای این خصوصیت، معمولاً نتایج بهتری از گروه‌های با سرمایه فیزیکی بیشتر تولید کرده و بدون این خصوصیت، دانش تولید می‌کنند. بدون این خصوصیت، دانش حرفه‌ای سازمان ممکن است دچار رخوت شود و از تغییر و بهبود در جهت تطابق با الزامات محیط پیرامونی باز بماند.

👉 کوئین اظهار می‌دارد که سه سطح اول دانش حرفه‌ای، می‌تواند در سیستم‌های سازمان، پایگاه‌های داده یا فناوری‌های عملیاتی موجود باشد؛ اما سطح چهارم مرتبط با فرهنگ سازمانی است. وی همچنین خاطر نشان می‌کند که اکثر سازمان‌ها تمرکز آموزشی خود را روی سطح اول می‌گذارند و کمتر به سطوح بالاتر می‌پردازند.

✳ از نظر معرفت شناسی:

👉 **دانش تجربی:** از تماس و برخورد مستقیم با پدیده‌ها حاصل می‌شود

👉 **دانش توصیف کننده:** نتیجه دانش قبلی است و پدیده‌ها را از طریق تصاویر، شعر، داستان، موسیقی، رقص و مانند اینها توصیف می‌کند

👉 **دانش پیشنهاد دهنده:** که توانایی آن را دارد تا پدیده‌ها را با گزاره‌هایی اخباری بیان کند

👉 **دانش کارکردی:** دانستن چگونه انجام دادن عمل است و در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌ها خود را نشان می‌دهد

✳ کوئین (دانش رسمی و دانش غیررسمی)

👉 **از نظر ماهیت و محتوای دانش سازمانی:** دانش رسمی مبتنی بر جملات بایدی و الزامات قانونی است، اما دانش غیر رسمی، مبتنی بر مفروضات، استنباط‌ها، استدلال‌ها، ایده‌ها و عقلانیت نهفته در پس تصمیمات است.

👉 **از منظر روش تهیه و تنظیم دانش:** دانش رسمی، بر اساس قوانین و مقررات و شرح وظایف و دستور مافوق تهیه می‌گردد. اما دانش غیر رسمی بر اساس استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان، از طریق مصاحبه با تصمیم گیرندگان و سایر روش‌های ثبت و تحقیق تهیه می‌گردد.

👉 **از نظر هدف:** در دانش رسمی، هدف از ثبت و نگهداری اطلاعات برای نیازهای آتی سازمان است، اما در دانش غیررسمی هدف، ثبت و نگهداری دانش به منظور تحلیل، ارزیابی، توسعه و ترویج آن در سازمان و تقویت یادگیری سازمانی است.

👉 **از نظر شکل و ساختار:** دانش رسمی در گزارش، دستور جلسه، برنامه‌ها و آئین نامه‌ها ارائه می‌شود، اما دانش غیررسمی به شکل سیستم‌های دانش محور، سیستم اطلاعات مسئله محور، تجزیه و تحلیل صورت جلسات و نامه‌های اداری و سایر الگوهای مسئله محور یا مورد محور ارائه می‌گردد.

👉 **از نظر ضرورت و اهمیت:** دانش رسمی برای تداوم فعالیت‌های جاری سازمان ضروری است، اما دانش غیررسمی جهت حفظ، توسعه و انتشار دانش سازمانی و کسب مزیت رقابتی از طریق آن ضروری می‌باشد.

👉 **از نظر دامنه استفاده کنندگان:** دامنه استفاده کنندگان دانش رسمی، نسبتاً محدود است اما همه افراد سازمان و در مواردی پژوهشگران مدیریت از دانش غیررسمی استفاده می‌کنند.

از نظر منبع:

👉 **ساختار یافته:** دارای ساختار و فرمت مشخص است مثل دانش ثبت شده در بانک اطلاعاتی

👉 **ساختار نیافته:** دارای ساختار و فرمت مشخصی نیست مثل دانش موجود در یک ایمیل اداری، صفحات وب و غیره



اندرسون:

☞ **اظهاری:** که به صورت یک قضیه بیان می‌شود (دانش واقعی)، مثلاً دانشی که یک تحلیلگر بورس، از یک نماد بورسی ارائه می‌نماید و اظهار می‌دارد "در بورس، هرگاه نسبت خریداران در نماد بورسی «دسانکو» برابر شد، شاهد رشد قیمت آن در روز بعد خواهیم بود.

☞ **رویه‌ای:** در فعالیت‌هایی مانند چگونگی فراگیری دوچرخه‌سواری یا نواختن پیانو استفاده می‌شود. (دانش روش شناختی)

✱ رایل:

☞ دانش دانستن در مورد بودن یک چیز

☞ دانستن اینکه آن چیز چگونه عمل می‌کند

✱ از نظر محوریت:

☞ **اصلی:** مسائل کلی که در سازمان به‌طور گسترده ایجاد می‌شود را تشریح می‌کند

☞ **فرعی:** از دانش اصلی پشتیبانی می‌کند (با ارائه عناصر فرعی از دانش اصلی پشتیبانی می‌کند و نیازی به درک و اجماع گسترده ندارد)

✱ مک لوپ:

☞ **دانش عملی:** در کار، تصمیمات و اقدامات افراد مؤثر است، دانش حرفه‌ای، تجاری، کاری، یا سیاسی نیز نامیده می‌شود

☞ **دانش فکری:** کنجکاو فکری افراد را برطرف می‌سازد و با درک مسائل موجود و ارزش‌های فرهنگی به دست می‌آید

☞ **دانش سرگرمی و گفتگوی معمولی:** نقطه مقابل دانش فکری است و کنجکاوهای غیرمطلوب انسانی، مانند تفریحات، شایعات محلی و غیره را برآورده می‌سازد

☞ **دانش معنوی:** به دانش مذهبی انسان در مورد خدا و شیوه‌های سعادت و رستگاری مربوط است

☞ **دانش ناخواسته:** خارج از تمایلات فرد است و معمولاً به شکل تصادفی و بدون هدف به دست می‌آید

✱ رابکراس و لوید برد:

☞ **نوع اول:** دانش ضمنی و آشکاری که از طریق تجارب روزمره در هر شغلی به دست می‌آید و در بیشتر مواقع از طریق تعاملات اجتماعی با دیگر کارکنان اشاعه می‌یابد

☞ **نوع دوم:** دانش ضمنی و آشکاری که در گروه‌های کار اشاعه می‌یابد

☞ **نوع سوم:** سازمان‌ها می‌توانند از دانش آشکاری که برای دسترس‌پذیری نظم‌یافته و مستندشده، برای خلق مخازن دانش (Knowledge Repositories) بهره ببرند. این مخازن، اغلب، انبارهای داده یا مراکز داده نامیده می‌شوند

☞ **نوع چهارم:** فرآیندهای سازمانی هستند که فی‌نفسه، مقدار زیادی دانش را در خود جای داده اند

☞ **نوع پنجم:** دانش جای گرفته در تولیدات و خدمات مورد نظر است

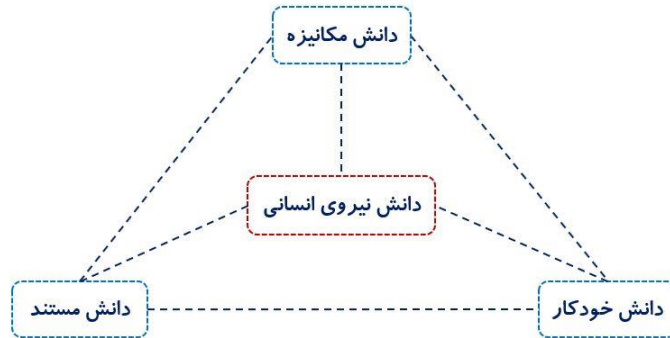
✱ تقسیم بندی دیگر:

☞ **دانش نیروی انسانی:** دانش که در مغز اعضای سازمان وجود دارد

☞ **دانش مکانیزه:** دانشی که حامل وظایف ویژه یکپارچه در سخت افزار ماشین است

☞ **دانش مستند:** که به شکل بایگانی، کتاب، سند، دفتر کل، دستورات و نمودارها، و... ذخیره می‌شود

☞ **دانش خودکار (اتوماتیک):** که به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه‌های رایانه‌ای که وظایف خاص را پشتیبانی می‌کند قابل دسترسی است



❖ ویژگی‌های دانش

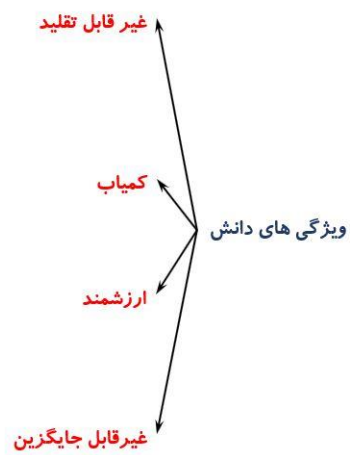
- بدلیل اهمیتی که دانش در سازمان برای کسب مزیت رقابتی دارد، منبعی استراتژیک محسوب می‌شود. ویژگی‌هایی که باعث می‌شود تا دانش، عنصری استراتژیک برای سازمان به حساب آید

هر فردی در سازمان، بر مبنای تفسیر شخصی خود از اطلاعات، در دانش سهم دارد. علاوه بر این، دانش سازمانی، روی تاریخچه منحصر به فرد تجربیات و تخصص جمعی سازمان بنا می‌شود. در نتیجه، هیچ دو سازمان یا گروهی یافت نمی‌شوند که طرز فکر یا کارکردشان یکسان باشد

از آن جایی که دانش سازمانی، به دانش و تجربیات کارکنان فعلی و گذشته شرکت وابسته است و بر مبنای دانش پیشین سازمان بنا نهاده می‌شود، کمیاب محسوب می‌شود.

دانش جدید سازمانی منجر به بهبود محصولات، فرایندها، تکنولوژی‌ها یا خدمات می‌شود و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا رقابتی باقی بمانند و به حیات‌شان ادامه دهند. پیشتاز بودن در دست‌یابی به دانش جدید، به سازمان کمک می‌کند به مزیت رقابتی ارزشمندی دست پیدا کند.

سینرژی (هم‌افزایی) گروه‌های معین، قابل کپی‌برداری نیست. بنابراین، گروه، نمایانگر نوعی صلاحیت متمایز است که قابل جایگزینی نمی‌باشد

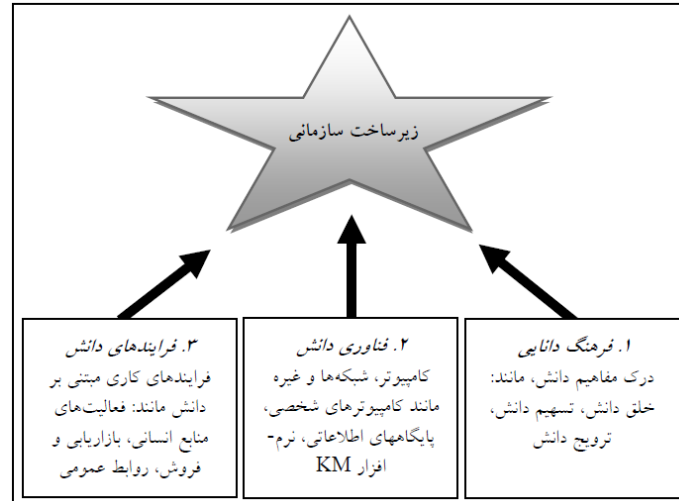


❖ معماری دانش

- معماری توانایی‌های راهبردی: طراحی کلی برای سازمان و توانایی‌هایی که سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان و تحقق بینش سازمانی در پیش می‌گیرد.
- معماری کسب و کار: توانایی‌های بنیادینی که سازمان جهت دستیابی به راهبردهای کسب و کار لازم دارد، مثل، اهداف، عوامل بازار، ذینفعان مختلف (کارکنان و مشتریان و ...)
- معماری اطلاعات: نیازهای اطلاعاتی سطح بالای سازمان را به شکل راهبرد فناوری اطلاعات مشخص می‌سازد. معماری اطلاعات با کارکردن از طریق برنامه کسب و کار، اهداف و محدودیت‌ها و نیازهای برنامه‌ریزی برای فناوری اطلاعات را تعریف می‌کند. (به عبارت دیگر اهداف، محدودیت‌ها و نیازهای برنامه‌ریزی را برای فناوری اطلاعات مشخص میکند)
- معماری دانش: مکان و نحوه کسب و انتقال دانش سازمان را مشخص می‌کند و در برگیرنده هر دو نوع دانش ضمنی و دانش آشکار می‌باشد. معماری دانش به گونه‌ای طراحی می‌شود که هم از معماری کسب و کار سازمان و هم از معماری اطلاعاتی آن و اینکه چگونه سازمان یاد می‌گیرد می‌پردازد.
- معماری داده‌ها: این معماری به موازات جزء جزء شدن روزافزون خود، این امر را مشخص می‌کند که چگونه داده‌ها جمع‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی و توزیع می‌شود تا در خدمت خواسته‌های معماری کسب و کار و اطلاعات قرار گیرد. این معماری، "نیازهای حال و آینده برای جمع‌آوری، استفاده مجدد، القاء، و انتقال داده‌ها را درون و بیرون مرزهای سازمان" تعریف می‌کند.

❖ زیرساخت دانش Knowledge Infrastructures

- چارچوب و ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت می‌کند و افراد مختلف در بخش‌های مختلف، می‌توانند دانش خود را از طریق این زیرساخت تسهیم کنند، به طوری که اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثربخش استفاده کنند.



* فرهنگ دانایی:

- درک مفاهیم دانش؛ مانند خلق دانش، تسهیم دانش و ترویج دانش
- بیان‌کننده ارزش‌ها و باورهایی است که فعالیت‌های مدیریت دانش را در یک سازمان ایجاد، تسهیل و تشویق می‌کند.
- در یک سازمان با فرهنگ دانشی، همه افراد در خلق، تسهیم و بکارگیری دانش درگیرند.
- نوعی از دانش وجود دارد که خاص یک سازمان است و نقش اصلی را در توانایی آن سازمان جهت کسب و حفظ مزیت رقابتی ایفا می‌کند و آن دانشی است که در غنی‌سازی و تغذیه فرایندهای کاری بسیار با ارزش است.
- اولین مشخصه فرهنگ دانشی، وجود اعتماد و فضای دوستانه در بین کارکنان است.
- برای انجام موفق فعالیت مدیریت دانش، نیاز به "فضای دوستانه دانش (Knowledge Friendly Atmosphere)" است. فضای دوستانه دانش دارای جنبه‌های مختلفی مانند جنبه‌های اجتماعی، فرهنگ، انگیزاننده‌ها و اعتماد، است.

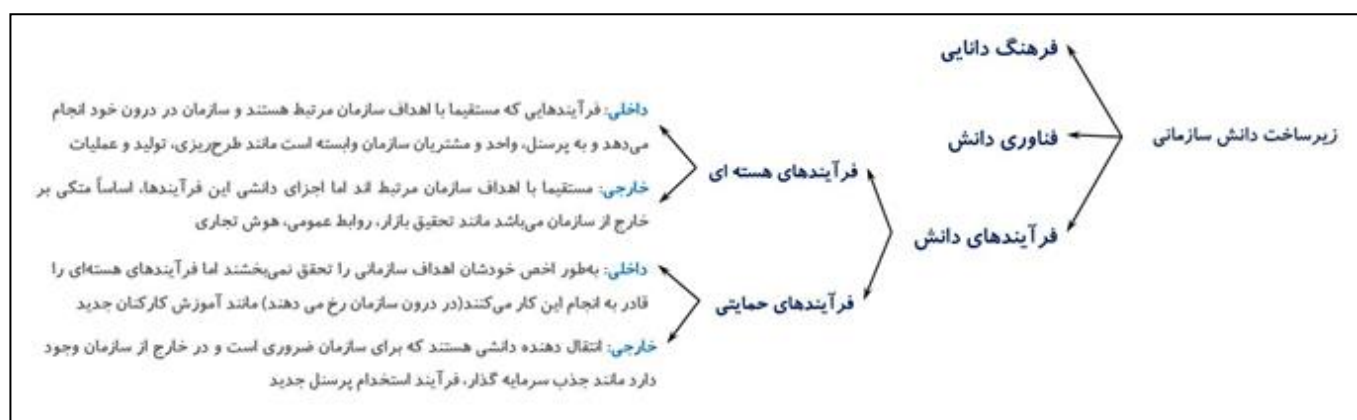
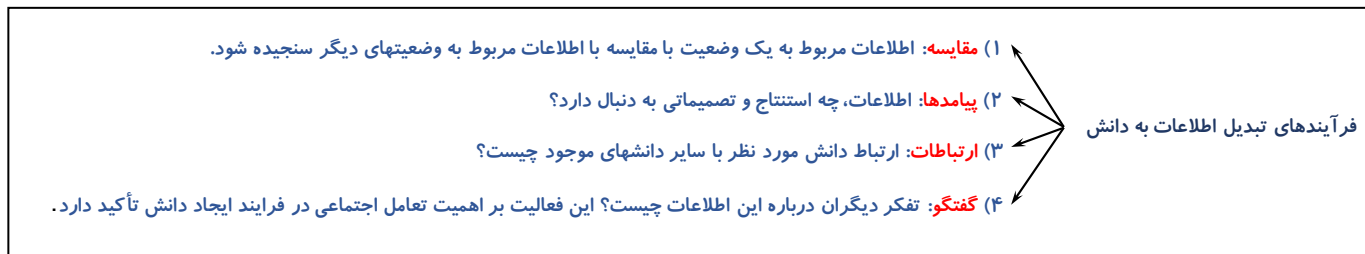
* فناوری دانش:

- فناوری‌های در اختیار جهت خلق و مدیریت دانش؛ به عبارت دیگر کلیه امکانات فناوری که در سازمان در راستای جذب، تسهیم و کاربرد دانش استفاده می‌شود را گویند. مثل اینترنت، اتاقهای گفتگوی مجازی، پست الکترونیک.
- کامپیوتر، شبکه‌ها، نرم افزار و سخت افزار مدیریت دانش و ..
- لزوماً برای شروع به تسهیم دانش، نیازی به فناوری جدید نیست، می‌توان تسهیم دانش را با استفاده از جلسات، مکالمات و قلم و کاغذ انجام داد، اما برای فواصل دور و یا دیگر سازمانها، فناوری مهم و ضروری تر می‌نماید.
- استفاده موفق از فناوری، اغلب به هماهنگی رفتار مدیریت دانش با فرهنگ سازمانی بستگی دارد

* فرآیندهای دانش:

- در حقیقت هدف اصلی زیرساخت دانش، جریان دادن دانش در رگ‌های فرایندهای کاری سازمان است. فرآیندهای دانش همان فرآیندهای کاری سازمان اند که مجموعه‌ای از فعالیت‌های درون یک سازمان بوده و به نتایج قابل اندازه‌گیری ختم می‌شوند. فرآیندهای کاری، بدنبال فراهم ساختن ابزارهایی برای سازمان اند تا سازمان بتواند اهداف و دیدگاه‌هایش را تحقق بخشد

- فرآیندهای کاری مبتنی بر دانش؛ مانند فرآیندهای بازاریابی، منابع انسانی، تولید و عملیات و ... که فی نفسه، مقدار زیادی دانش را در خود جای داده‌اند.
- یک زیرساخت دانش، مکانیزمی را ایجاد می‌کند تا فرآیندهای ضروری دانش با **حداکثر کارایی** انجام پذیرد.



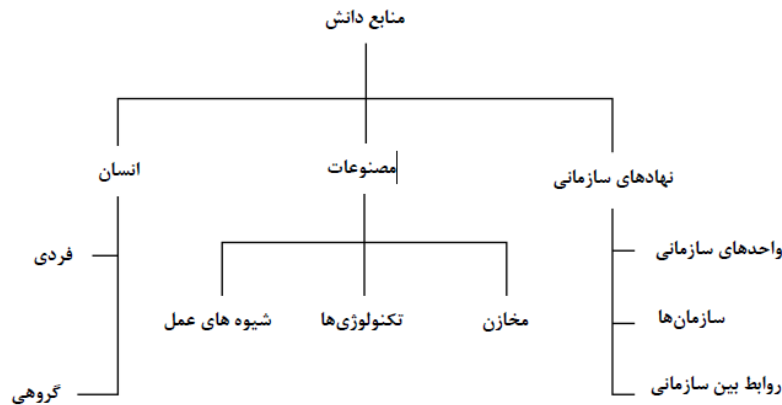
فرآیندهای حمایتی	فرآیندهای هسته‌ای	
آموزش پرسنل جدید یادگیری از پروژه‌های تکمیل شده توزیع زمان ^۱	فروش، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه، مدیریت پروژه، طرح‌ریزی استراتژیک، تضمین کیفیت	داخلی
استخدام نیروی انسانی، جلب سرمایه‌های خارجی، روابط سهامداران	هوش کاری، جستجوی بازار، روابط عمومی	خارجی

اطلا

عات به واسطه فرآیندهای بالا به دانش تبدیل می‌شود (Evans, 2003)

مکان‌های (منابع) دانش

اصطلاح منابع دانش نه تنها به دانش کنونی فرد یا سازمان اطلاق می‌شود بلکه به دانشی که به طور بالقوه می‌توان از افراد دیگر یا سازمان‌های دیگر (در صورت لزوم با صرف هزینه) کسب شود، اطلاق می‌شود. دانش در چندین مکان یا مخزن مختلف قرار دارد که در شکل زیر خلاصه شده است.



دانش در یک گروه بیش از دانش موجود در هر یک از تک تک اعضای گروه است. به عبارت دیگر، دانش جمعی هم افزایی دارد و بیشتر از مجموع دانش فردی اعضای گروه است.

دانش در مصنوعات:

دانش موجود در شیوه‌ها: روال‌های سازمانی یا الگوهای متوالی. در این حالت، دانش در رویه‌ها، قوانین و هنجارهایی نهفته است که از طریق تجربه در طول زمان ایجاد می‌شوند و رفتارهای آینده را هدایت می‌کنند (لویت و مارس ۱۹۸۸). دانش قابل توجهی نیز اغلب در فناوری‌ها و سیستم‌ها ذخیره می‌شود. همانطور که قبلاً در این فصل بحث شد، علاوه بر ذخیره داده‌ها دانش موجود در تکنولوژی: فناوری‌های اطلاعاتی و سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه می‌توانند دانش روابط را نیز ذخیره کنند. به عنوان مثال، یک سیستم برنامه ریزی تجهیزات مورد نیاز کامپیوتری حاوی دانش قابل توجهی در مورد روابط بین الگوهای تقاضا، مدیریت زمان سفارشات و مقادیر سفارش‌گذاری مجدد است.

دانش موجود در مخازن: می‌توانند بصورت کاغذی مانند کتاب، مقاله و سایر اسناد یا الکترونیکی باشند. یک نمونه از مخزن کاغذی، مجموعه یادداشت‌های یک مشاور مشاور یا پاسخ به سوالات متداول (FAQs یک وب سایت) در مورد یک محصول مخزن دانش الکترونیکی است.

دانش در نهادهای سازمانی: دانش واحدهای سازمانی (بخشهایی از سازمان)، کل سازمان و در روابط بین سازمانی (مانند رابطه بین یک سازمان و مشتریان آن).

یک سیستم تخصص یاب (که صفحات زرد دانش یا افرادیاب نیز نامیده می‌شود) نوع خاصی از مخزن دانش است که افراد با دانش خاص در داخل سازمان را مشخص می‌کند.

دانش در گروه‌های عملیاتی (جامعه عمل):

جامعه عملی (COP) گروهی انسانی و خود سازمان یافته از افراد است که از نظر جغرافیایی یا سازمانی پراکنده هستند اما به طور منظم با هم ارتباط برقرار می‌کنند تا در مورد موضوعات مورد علاقه شان بحث کنند. (Lave and Wenger 1991) لاو و گنر استدلال می‌کنند که یادگیری فقط یک فرآیند در ذهن فرد نیست بلکه در عوض فرایندی است که از طریق تعاملات اجتماعی رخ می‌دهد.

جوامع عملی در جهت کشف، به اشتراک گذاری، انتقال و بایگانی دانش و همچنین ایجاد دانش صریح یا ضمنی همراه شده‌اند. بنابراین، جوامع عملی ارزش قابل توجهی دارند زیرا دارای منابع نادر دانش ضمنی هستند.

دانش و تخصص:

اعطای درجه تخصصی در دانش به تعریف دانش با کیفیت بالاتر می‌پردازد. تخصص را می‌توان در سه مجموعه مجزا طبقه بندی کرد. (۱) تخصص گروهی (جمعی): (۲) مهارت حرکتی و (۳) تخصص نظری (عمیق) هستند.

تخصص گروهی (جمعی): درک دقیقی از تئوری‌های پایه در هر زمینه.

تخصص مهارت حرکتی: مهارت‌های حرکتی عمدتاً فیزیکی است تا شناختی. بنابراین، سیستم‌های دانش بنیان نمی‌توانند به راحتی از این نوع تخصص تقلید کنند. انسان‌ها با تمرین مکرر و کمک مربی این مهارت‌ها را بهبود می‌بخشند. به عنوان مثال وقتی یک بازیکن بیس بال ماهر ضربه می‌زند، او به طور ذاتی به یک منحنی ذهنی طبق تجربه پرتابهای قبلی خود واکنش نشان می‌دهد و با در نظر گرفتن نوسان احتمالی قدرت و طرز اتصال چوب خود با توپ را تنظیم می‌کند. این واکنش مناسب ناشی از مواجهه با ضربه‌های قبلی طی سالها و توصیه‌های مربیان در مورد چگونگی ضربه زدن به توپ در یک موقعیت خاص است. یک بازیکن تازه کار ممکن است یک منحنی در حال پرتاب را تشخیص دهد، اما به دلیل عدم تمرین واکنش کندتری نشان می‌دهد و در نتیجه ضربه خوبی نزند. این فرایندها فی نفسه شامل فکر آگاهانه نیستند. بازیکن فقط به طور غریزی و تقریباً در لحظه به ورودی‌ها واکنش نشان می‌دهد.

تخصص نظری (عمیق): یافتن راه حل برای یک مشکل فنی غالباً به درکی فراتر از دامنه دید سطحی نیاز دارد. ما باید از نبوغ خلاقانه استفاده کنیم. نبوغی که مبتنی بر دانش نظری ما از آن حوزه است. این نوع دانش به متخصصین اجازه می‌دهد تا مشکلاتی را که قبلاً مشاهده نشده اند را حل کنند و بنابراین نمی‌توانند از طریق دانش و تخصص جمعی و گروهی حل شوند. دانش نظری از طریق آموزش رسمی و حل مساله عملی به دست می‌آید.

فصل دوم

مفاهیم مدیریت دانش

آنچه که در این فصل می‌خوانیم

- در این فصل خلاصه ای از برخی دیدگاه های عمومی دانش، از جمله دیدگاه های ذهنی و عینی بعلاوه برخی از روش های طبقه بندی دانش توصیف می شود و برخی از ویژگی هایی که ممکن است برای توصیف انواع مختلف دانش استفاده شود ، را شناسایی می کند. همچنین به مفاهیم زیرساخت دانش، نسل ها و سیر تطور آن و تاثیر آن بر سازمان پرداخته می شود.