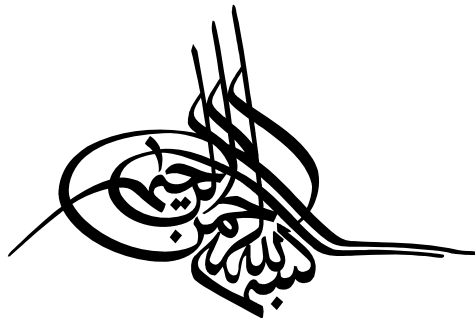




مدیریت دانش (Knowledge Management)

مجموعه مدیریت

مؤلفان:

مجید جوشقانی

الهه فرزانه

آمادگی آزمون دکتری

مجید جوشقانی-۱۳۵۷

مدیریت دانش رشته مدیریت

مشاوران صعود ماهان: سال ۱۴۰۴

۲۹۹ص: جدول، نمودار (آمادگی آزمون دکتری مجموعه مدیریت)

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

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

فارسی - چاپ سوم

شناسه افزوده: الهه فرزانه

مدیریت دانش



انتشارات مشاوران صعود ماهان



- ☐ نام کتاب: مدیریت دانش
- ☐ مدیران مسئول: هادی و مجید سیاری
- ☐ مولفین: مجید جوشقانی-الهه فرزانه
- ☐ مدیر تولید محتوا: سمیه بیگی
- ☐ ناشر: مشاوران صعود ماهان
- ☐ نوبت و تاریخ چاپ: چاپ سوم / ۱۴۰۴
- ☐ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ☐ قیمت: ۵/۶۰۰/۰۰۰ 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 ۸۸۴۰۱۳۱۳

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 فکری‌مان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می‌آورد.

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

فهرست مطالب

فصل اول: کلیات و مفاهیم مدیریت دانش	۶
فصل دوم : مفاهیم مدیریت دانش.....	۲۹
فصل سوم – مدیریت دانش، ضرورتی برای اقتصاد دانش محور	۵۶
فصل چهارم: مدیریت دانش و سرمایه فکری	۷۴
فصل پنجم: مدل‌های شناخت مدیریت دانش.....	۱۰۰
فصل ششم: فرآیندهای مدیریت دانش.....	۱۱۴
فصل هفتم: چرخه‌های مدیریت دانش	۱۳۰
فصل هشتم: پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش.....	۱۴۵
فصل نهم: عوامل موافقیت و شکست مدیریت دانش	۱۶۹
فصل دهم: فناوری‌های مدیریت دانش	۱۸۷
فصل یازده: سیستم‌های مدیریت دانش.....	۲۰۷
سوالات کنکور سال ۹۶ الی ۱۴۰۴.....	۲۱۹

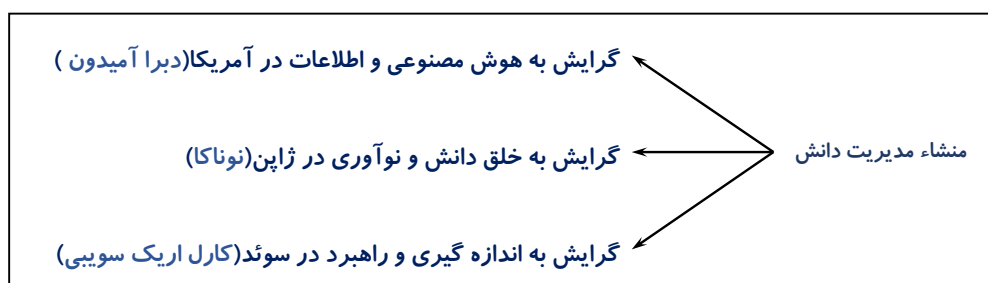
فصل اول

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 پیش‌تر 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 دانش‌کاران، دانشوران) به کار مشغولند.

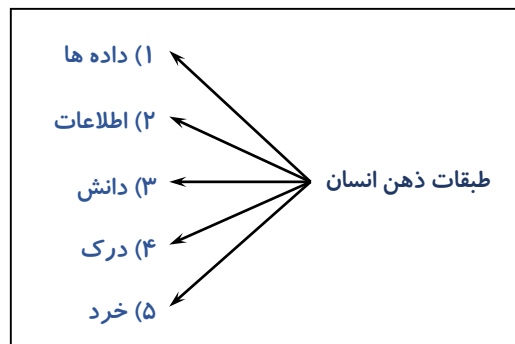
منشا مدیریت دانش



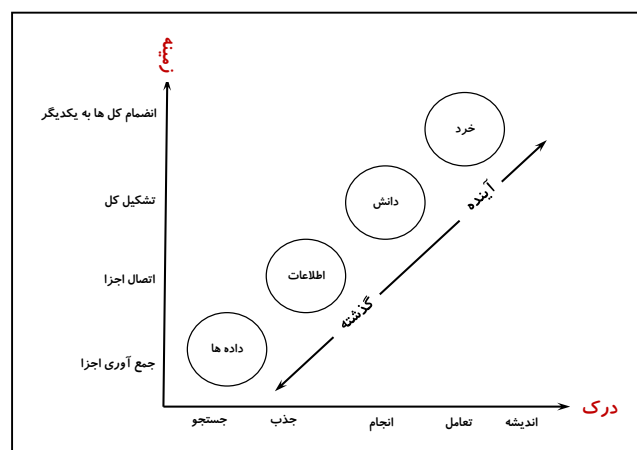
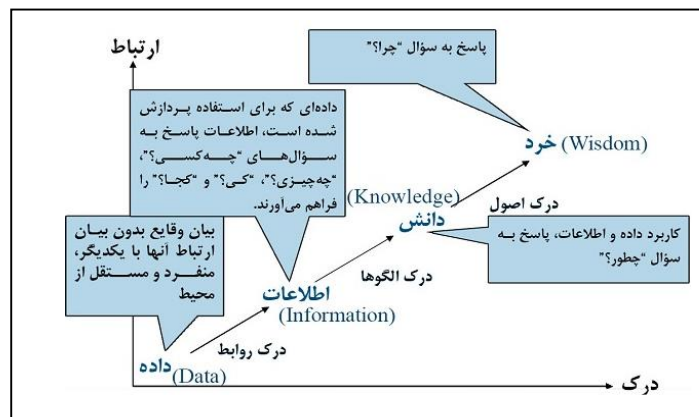
تاریخچه

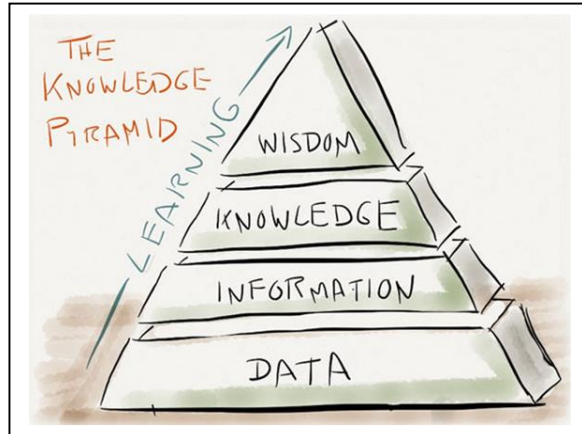
- در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوی (Karl-Erik Sievby)، پی برد که «ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می‌دهند، وابسته است». سیوی و دیگران، این یافته را با نام «دارایی فکری» و «دارایی ناملموس» معرفی کرد و آن را در کنار دارایی‌های ملموس قرار داد.
- مدیریت دانش
- فرآیندی است که سازمانها را در انتخاب، سازماندهی و انتشار دانش و تجربه با هدف کسب مزیت رقابتی یاری می‌دهد.
- 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.
- 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 به عنوان 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 می توانند 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 سرمایه گذاری 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 می شود (به دانسته های گذشته و حال می پردازد). تنها طبقه پنجم یعنی خرد است که به آینده می پردازد، زیرا شامل چشم انداز و طراحی است. مردم با خرد، آینده را می آفرینند، 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 می توانند اقدامات مفیدی انجام دهند، زیرا می توانند دانش جدید یا لایق اطلاعات جدید را از آنچه قبلاً دانسته یا درک شده است به دست آورند، به این معنی که صاحب درک می تواند بر اساس اطلاعات، دانش و درک موجود، اقلام جدید آنها را تولید کند؛ برای مثال، سیستم های هوش مصنوعی دارای درک اند، زیرا می توانند 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 می دهد و درک، گذر از هر مرحله به مرحله بعدی را پشتیبانی می کند. درک به تنهایی سطح مجزایی را تشکیل نمی دهد.
- این رابطه، سلسله مراتبی و مطلق نیست، افراد و موقعیت های آنان تعیین کننده داده، اطلاعات و دانش بودن این عوامل هستند. (Wijg, 2006) مثلاً نت های موسیقی برای کسی که به موسیقی آشنا نیست صرفاً مجموعه ای از داده هاست اما برای کسی که به موسیقی آشناست بیانگر معانی خاصی می باشد. لذا تبدیل به اطلاعات می شوند و نهایتاً اینکه این اطلاعات برای کسی که آنها را تدوین نموده است، بیانگر دانش خواهد بود. زیرا مهارت و تجربه او را می رساند.

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

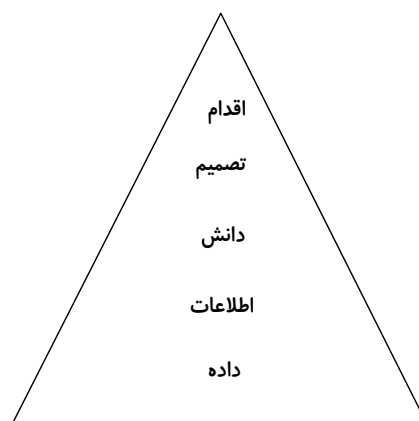
با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاهی والاتر برخوردار است زیرا دانش نزدیک ترین لایه به تصمیم گیری است.

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

دانش به دو طریق از داده ها و اطلاعات متمایز شده است. دانش دارای بالاترین سطح در سلسله مراتب و اطلاعات در سطح متوسط و داده ها در پایین ترین سطح قرار دارند.

طبق این دیدگاه، دانش به اطلاعاتی اطلاق می شود که ایجاد قدرت در انجام عمل و تصمیم گیری یا اطلاعات هدفمند را باعث می شود. از این رو، دانش ذاتاً به اطلاعات و داده ها شباهت دارد، اگرچه غنی ترین و عمیق ترین از آنها است و در نتیجه بارزش تر نیز است.

بر اساس این دیدگاه، داده ها به واقعیت های خالی از معنی، به عنوان مثال یک شماره تلفن اشاره می کنند. اطلاعات داده های موجود با معنی است، به عنوان مثال دفترچه تلفن. اما دانش، اطلاعاتی است که اقدامات را تسهیل می کند. 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، طبقه‌بندی و ذخیره شده‌اند ولی طوری مرتب نشده‌اند 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 عناصر مورد نیاز برای تصمیم‌گیری به‌شمار آورد؛ چرا که نمی‌توانند عمل لازم را تجویز کنند.

اطلاعات (Information)

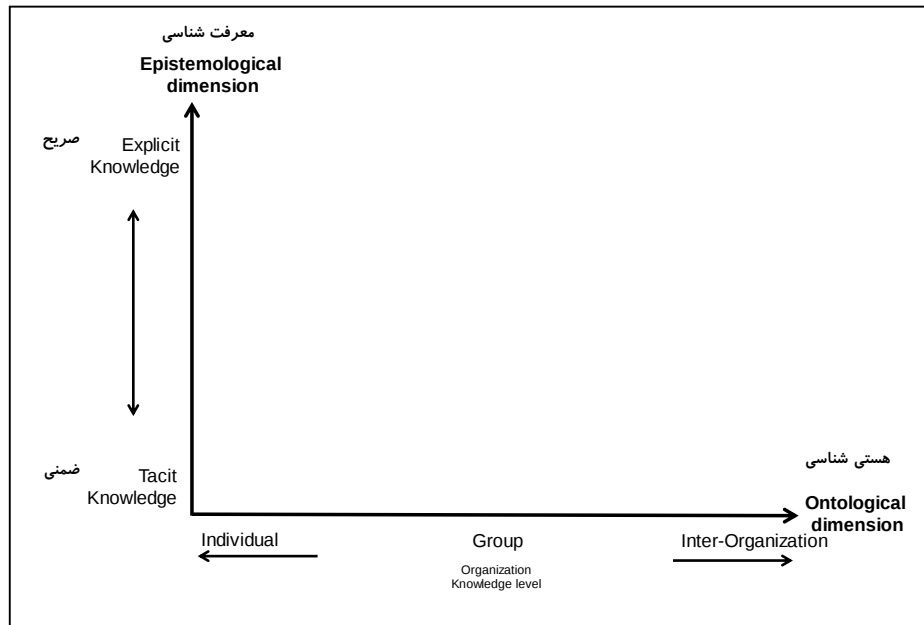
دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می‌دهد.

- منظر اول:
- داده‌های سازماندهی شده (نظام مند) و مفید؛ واژه نظام مند نشان دهنده امکان پیش‌بینی یا استنتاج از داده‌ها با فرض وجود نظام مبناست. اگر دنباله‌ای از اعداد فرد مثلاً ۷، ۹، ۱۱ و ۱۳ به ما داده شود از این اطلاعات می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که عدد بعدی ۱۵ است شرط حصول اطلاع، سازماندهی داده‌هاست.
- منظر دوم:
- مفهوم دیگر اطلاعات، داده‌های دارای معنی، ارتباط و هدف است. منظور از معنی در اینجا لزوماً معنی علمی نیست بلکه می‌تواند معنی ذهنی باشد که گیرنده داده یا پیام به آن می‌دهد. اطلاعات به داده‌ها شکل می‌دهد و در نگرش و بینش گیرنده داده‌ها تاثیر می‌گذارد. از این لحاظ، گیرنده داده‌هاست که تعیین می‌کند پیام، داده‌هاست یا اطلاعات؛ مثلاً هدف از گزارش مشاور، مطلع ساختن مدیران ارشد از مسائل حیاتی است، اما ممکن است دریافت کنندگان گزارش، آن را بی‌ربط تلقی کنند. معنی داده‌ها اغلب با ارتباط دهی آن با تجربه یا سایر داده‌ها حاصل می‌شود. پس اطلاعات، داده‌هایی است که ارتباطات آنها مشخص شده و معنا یافته‌اند. مثلاً در پایگاه داده رابطه‌ای، اطلاعات، داده‌هایی است که پردازش می‌شود تا بصورت مفید درآید و به سؤالات «چه کسی»، «چه چیزی»، «کجا» و «چه موقع» پاسخ دهد.
- مجموعه‌ای از داده‌هایی که در ذهن دریافت‌کننده آنها، ایجاد معنی می‌کند
- داده‌هایی هستند که پردازش، تبدیل و ترکیب شده‌اند 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، نتیجه‌ای است که از اطلاعات بدست می‌آید. پس از تلفیق اطلاعات با اطلاعات دیگر و با مقایسه آنها با آنچه تاکنون دانسته شده است، دانش حاصل می‌شود.

- 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. مثلاً 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 سوالات «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 نباشند. این عینکها، مفروضاتی از حقیقت دارند. مثلاً 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 داراییهای 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 مجموعه ای از اطلاعات و اینکه چگونه این اطلاعات می توانند به بهترین نحو به کار گرفته شوند، می شود
- دانش مجموعه ای از اطلاعات مناسب ساخت یافته و الگومدار در حوزه ای 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 می شود، دانش است
- دانش به عمل، نزدیک تر از اطلاعات و داده هاست.
- این تعریف از دانش با شایستگی همخوانی دارد. چون دانش، معناهای ضمنی بسیار دارد. بعضی اصطلاح شایستگی را ترجیح می دهند. 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 می شود.

☞ تعریف دانش از دیدگاه های مختلف (بر اساس نظر Karl-Erik Sievby):

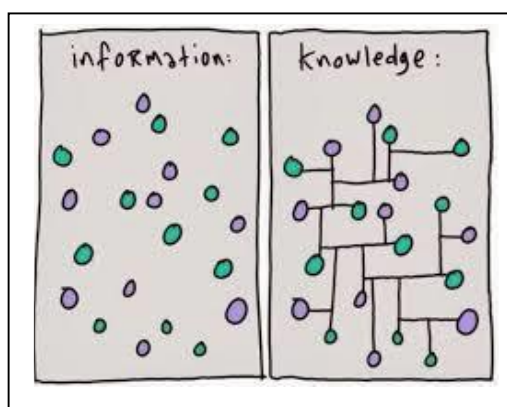
- دانش پژوهان دانش-شیء: این ها دانش را برحسب نظریه اطلاعات تعریف می کنند. این گروه بر این باورند که دانش، اطلاعات مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می شود.
- دانش پژوهان دانش-فرآیند: دانش را بر حسب فلسفه، روانشناسی و جامعه شناسی تعریف می کنند. این دو گروه با هم همپوشانی ندارند.

دو بخش متفاوت دانش

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

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 پرهزینه‌تر 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)

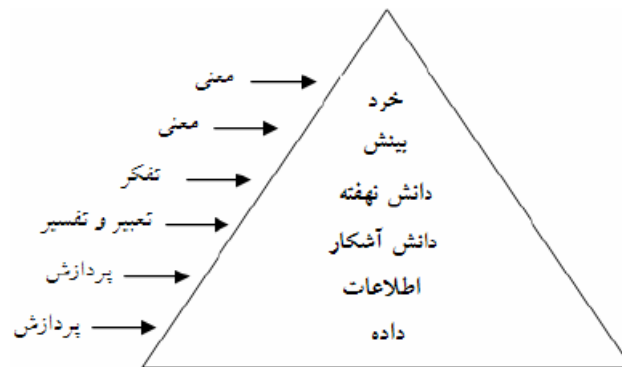


اطلاعات	دانش
مجموعه‌ای از داده‌ها در زمینه خاص	مجموعه‌ای اطلاعات به اضافه تجربیات مربوطه
به دانش منتهی می‌شود	به عمل منتهی می‌شود
بیشتر به شکل عینی است	به شکل عینی و ذهنی است
برای تبدیل به دانش، با تجربه درهم می‌آمیزد	تنها بخشی از اطلاعات، قابل تبدیل شدن به دانش است
اطلاعات را می‌توان گردآوری، سازماندهی 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)	راهدرها، 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 دانش بودن این عوامل هستند.

- وجود داده برای شکل گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است.
- با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاهی بالاتر برخوردار است؛ زیرا دانش نزدیکترین لایه به تصمیم گیری است.

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



بینش و خرد در این شکل اشاره به ایجاد ظرفیت و قابلیت می کنند که بر اساس آن استفاده مداوم و سریع از دانش امکان پذیر می شود.

یکی از خصوصیات عمده مترتب بر دانش، انتزاع است که برخی از اندیشمندان مدیریت دانش، آن را «سرکوب جزئیات» می نامند. دانش، به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است، نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند. دانش نوعاً پیچیده است و هدف دانش کشف علت و چگ- ونگ- می موقعیت ها است. دانش، صورت اقلام واقعیت ها یا انباشت داده ها 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 می خواهد بداند.

دانش، همچنین به منظور ارتباطات کارآمد و کارا ساخته و پرداخته می شود. در نهایت در رأس هرم دانش، فرزانی قرار دارد. برای نظریه پردازانی که هرم دانش را تا این نقطه دنبال می کنند، فرزانی به عنوان انتزاعی ترین و بی زمان ترین دانش مطرح است. برای برخی از نظریه پردازان، فرزانی، 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 می سازد (رادینگ).

◀ دیدگاه های مختلف دانش (ALTERNATIVE VIEWS OF Knowledge)

دانش را می توان از منظر ذهنی (subjective) یا عینی (objective) نگریست.

👉 دیدگاه ذهنی، دانش را با استفاده از دو دیدگاه ممکن نشان می دهد: به عنوان یک حالت ذهنی (a state of mind) یا به عنوان یک عمل (a practice).

👉 از سوی دیگر، دیدگاه عینی، دانش را در سه منظر ممکن نشان می دهد: به عنوان یک شی (an object)، به عنوان دسترسی به اطلاعات (access to information) یا به عنوان یک قابلیت یا توانایی (a capability).

✓ دیدگاه ذهنی دانش (SUBJECTIVE VIEW OF KNOWLEDGE)

بر اساس دیدگاه ذهنی، واقعیت از طریق تعامل با افراد به صورت اجتماعی ساخته می شود (شولتز ۱۹۹۹). دانش به عنوان یک دستاورد مداوم در نظر گرفته می شود که به طور مداوم بر اعمال اجتماعی تأثیر می گذارد و تحت تأثیر آن قرار می گیرد (بولاند و تنکاسی ۱۹۹۵). در نتیجه، دانش را نمی توان در یک مکان واحد قرار داد، زیرا وجودی مستقل از اعمال اجتماعی و تجربیات انسانی ندارد. بر اساس دیدگاه ذهنی، دانش را می توان از دو منظر یا به عنوان حالت ذهنی و یا به عنوان عمل در نظر گرفت.

دانش به عنوان حالت ذهنی (Knowledge as State of Mind)

این دیدگاه دانش را حالتی از ذهن فرد می‌داند. دانش سازمانی در اینجا به عنوان باورهای افراد درون سازمان در نظر گرفته می‌شود. علاوه بر این، از آنجایی که افراد مختلف تجربیات و سوابق متفاوتی دارند، باورها و در نتیجه دانش آنها می‌تواند با یکدیگر متفاوت باشد. در نتیجه، در اینجا تمرکز بر توانمندسازی افراد برای ارتقای حوزه‌های دانش شخصی‌شان است تا بتوانند آن‌ها را برای بهترین اهداف سازمانی به کار گیرند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱).

دانش به عنوان مهارت (عمل) (Knowledge as Practice)

بر اساس این دیدگاه، دانش نیز ذهنی تلقی می‌شود، اما در اختیار یک گروه است و نه تجزیه پذیر به عناصری که در اختیار افراد است. بنابراین، از این منظر، دانش "نه در اختیار هیچ عاملی است و نه در مخزن واحدی موجود است" (Schultze 1999, p. 10). علاوه بر این، دانش نه در ذهن کسی، بلکه در عمل قرار دارد. دانش متشکل از باورهایی است که با تعریف قبلی ما مطابقت دارد، اما خود باورها به جای فردی، جمعی هستند و بنابراین در فعالیت‌های سازمانی بهتر منعکس می‌شوند تا در ذهن افراد سازمان. از این منظر، دانش «ذاتاً نامعین و دائماً در حال ظهور است» (تسوکاس ۱۹۹۶، ص ۲۲).

دیدگاه عینی دانش (OBJECTIVE VIEW OF KNOWLEDGE)

دیدگاه عینی کاملاً مخالف دیدگاه ذهنی است. بر اساس دیدگاه عینی، واقعیت، مستقل از ادراکات انسان است و می‌توان آن را در قالب مقولات و مفاهیم پیشین، ساختار داد. در نتیجه، دانش می‌تواند در قالب یک شی یا قابلیت قرار گیرد که توسط عوامل انسانی قابل کشف یا بهبود باشد. دیدگاه عینی دانش را از سه منظر ممکن در نظر می‌گیرد.

دانش به عنوان شی (Knowledge as Objects)

این دیدگاه دانش را چیزی می‌داند که می‌تواند ذخیره، انتقال و دستکاری شود. مطابق با تعریف دانش به عنوان مجموعه‌ای از باورهای موجه و تایید شده، این اشیاء دانش (یعنی باورها) می‌توانند در مکان‌های مختلفی وجود داشته باشند. علاوه بر این، همانطور که در بخش بعدی توضیح داده می‌شود، آنها می‌توانند انواع مختلفی داشته باشند.

دانش به عنوان دسترسی به اطلاعات (Knowledge as Access to Information)

این دیدگاه، دانش را شرط دسترسی به اطلاعات می‌داند. بنابراین، دانش در اینجا به عنوان چیزی که امکان دسترسی و استفاده از اطلاعات را فراهم می‌کند در نظر گرفته می‌شود. این دیدگاه دیدگاه فوق را از دانش به عنوان اشیاء گسترش می‌دهد و بر دسترسی به اشیاء دانش تأکید می‌کند.

دانش به عنوان قابلیت (توانایی) (Knowledge as Capability)

این دیدگاه با دو دیدگاه آخر دانش به عنوان اشیا یا دسترسی به اطلاعات سازگار است. با این حال، این دیدگاه از این جهت متفاوت است که در اینجا تمرکز بر روشی است که بوسیله آن می‌توان دانش را برای تأثیرگذاری بر عمل بکار برد. این دیدگاه بر دانش به عنوان یک قابلیت استراتژیک تأکید دارد که به طور بالقوه می‌تواند برای جستجوی مزیت رقابتی به کار رود. بنابراین، پنج دیدگاه فوق، از منظرهای متفاوتی بر دانش تمرکز دارند، اما همه آنها در نگاه به دانش به عنوان مجموعه‌ای از باورها درباره روابط (beliefs about relationships)، سازگار هستند. مبتنی بر دیدگاه اول، دانش به عنوان یک حالت ذهنی، بر باورهای درون ذهن انسان تمرکز دارد؛ در حالی که دیدگاه دوم، دانش به عنوان یک عمل (مهارت)، بر باورهای ضمنی برای اعمال (actions) یا عمل (تمرین) (practice) متمرکز است. در هر صورت، باورها و دانشی که شامل می‌شود، ذهنی تلقی می‌شود. در مقابل، سه دیدگاه آخر (دانش به عنوان اشیاء، دانش به عنوان دسترسی به اطلاعات، و دانش به عنوان یک قابلیت) دانش را عینی می‌بیند، تمرکز بر باورها به عنوان اشیایی که باید ذخیره و مدیریت شوند، به عنوان شرط دسترسی به اطلاعات و قابلیتی که بر عمل تأثیر می‌گذارد. یک دیدگاه عینی ارائه توصیه‌های عملی در مورد نحوه مدیریت دانش توسط سازمان‌ها را تسهیل می‌کند، در حالی که یک دیدگاه ذهنی به درک مدیریت دانش کمک می‌کند، اما ممکن است در توصیه اقدامات برای مدیریت دانش ارزش کمتری داشته باشد.

← انواع مختلف دانش (Different types of knowledge)

دانش به طرق مختلف، طبقه بندی و مشخص شده است. به عنوان مثال، دانش فردی (individual)، اجتماعی (social)، علی (causal)، شرطی (conditional)، رابطه ای (relational) و عملی (pragmatic) و همچنین به عنوان تجسم یافته (embodied)، رمزگذاری شده (procedural) و رویه ای (procedural) طبقه بندی شده است. در این بخش به بررسی برخی از مهم ترین طبقه بندی های دانش می پردازیم. درک ماهیت این انواع مختلف دانش مهم است، زیرا انواع مختلف دانش باید به گونه ای متفاوت مدیریت شوند، همانطور که در برخی از فصل های بعدی به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۱- دانش رویه ای یا اظهاری (اعلامی) (Procedural or Declarative Knowledge)

اولین تمایزی که ما بررسی می کنیم این است که بین دانش اظهاری (حقایق) و دانش رویه ای (نحوه دوچرخه سواری) (کوگوت و زاندر ۱۹۹۲؛ سینگلی و اندرسون ۱۹۸۹). دانش اظهاری (که به آن دانش ماهوی (substantive) نیز گفته می شود) بر باورهای مربوط به روابط بین متغیرها تمرکز می کند. مثلاً در صورت مساوی بودن سایر موارد، قیمت بیشتر برای یک محصول باعث کاهش در تعداد فروش آن می شود. دانش اظهاری را می توان به صورت گزاره ها، همبستگی های مورد انتظار، یا فرمول هایی بیان کرد که مفاهیم را به صورت متغیر نشان می دهد. مثلاً اینکه مجموع مجذور سینوس یک زاویه و مجذور سینوس همان زاویه برابر است، نمونه ای از دانش اظهاری (اعلامی) است. به طور مشابه، شناسایی ویژگی های محصول خاص که یک مشتری خاص دوست دارد نیز نمونه ای از دانش اعلامی است.

در مقابل، دانش رویه ای بر باورهای مربوط به توالی مراحل یا اقدامات برای رسیدن به نتایج مطلوب (یا ناخواسته) متمرکز است. نمونه ای از چنین دانش رویه ای مجموعه ای از باورهای موجه در مورد رویه ای است که باید در یک سازمان دولتی برای تصمیم گیری در مورد اعطای قرارداد برای یک حوزه خاص (مثلاً توسعه سیستم اطلاعات) دنبال شود.

دانش اظهاری ممکن است به عنوان "دانستن چه چیزی (know what)" مشخص شود، در حالی که دانش رویه ای ممکن است به عنوان "دانستن چگونه (know-how)" در نظر گرفته شود. برای درک بیشتر تفاوت بین این دو نوع دانش، اجازه دهید مثالی از یک شرکت خودروسازی فرضی را در نظر بگیریم. نمونه ای از دانش اظهاری در این زمینه مجموعه باورهای موجه در مورد تأثیری است که کیفیت هر یک از اجزاء بر محصول نهایی خواهد داشت. این موضوع می تواند شامل تأثیر کیفیت بر ویژگی هایی مانند قابلیت اطمینان، مصرف سوخت، خرابی در طول زمان و کیفیت سواری یک مدل خاص باشد. چنین دانش اظهاری، همراه با اطلاعات مربوط به مجموعه اجزای مورد نیاز برای هر مدل و قیمت جایگزین های مختلف برای هر جزء، به تعیین اجزای خاصی که باید در هر مدل استفاده شود کمک می کند. نمونه ای از دانش رویه ای در همین زمینه مجموعه ای از باورها در مورد فرآیند مورد استفاده برای مونتاژ یک مدل خاص از خودرو است. این موضوع می تواند شامل مواردی مانند مراحل فرآیند مونتاژ موتور، که وظایف را می توان به صورت موازی انجام داد، مدت زمانی که هر مرحله باید طی کند، مدت زمان انتظار بین مراحل متوالی و غیره باشد.

۲- دانش عمومی یا خاص (General or Specific Knowledge)

سومین طبقه بندی دانش بر این تمرکز دارد که آیا دانش به طور گسترده یا محدود در اختیار است. دانش عمومی در اختیار تعداد زیادی از افراد است و می تواند به راحتی بین افراد منتقل شود. به عنوان مثال، دانش در مورد قوانین بیسبال را می توان عمومی در نظر گرفت، به ویژه در بین تماشاگران در یک پارک بیسبال. یک نمونه از دانش عمومی در این زمینه، تشخیص این موضوع است که وقتی بازیکن بیسبال چهارمین "توپ" را می گیرد، راه می رود؛ وقتی سومین «ضربه» را می زند، بیرون می رود. این مطلب، دانش عمومی است زیرا هرکسی که درک اولیه ای از بیسبال داشته باشد این دانش را دارد.

برخلاف دانش عمومی، دانش خاص یا «دانش متبحرانه» (idiosyncratic knowledge) در اختیار تعداد بسیار محدودی از افراد است و انتقال آن هزینه بر است. تفاوت بین یک مربی حرفه ای و یک هوادار معمولی که یک بازی بیسبال را تماشا می کند را در نظر بگیرید. مربی، دانش لازم برای فیلتر کردن اطلاعات مورد نیاز برای ارزیابی و کمک به بازیکنان از طریق توصیه هایی مانند زمان ضربه زدن به توپ، زمان نگه داشتن بازی و غیره را دارد. به عنوان مثال، اگر آلبرت پوژولز در حال ضربه زدن باشد، یک بازیکن ضعیف در آغاز کار است، تیمش دو اوت دارد و با یک دویدن در برابر یک پرتاب کننده چپ دست عقب است، پوژولز

باید اجازه داشته باشد که به سمت چپ حرکت کند. تعداد کمی از طرفداران ممکن است این دانش را داشته باشند، و بنابراین خاص در نظر گرفته می شود.

دانش خاص می تواند سه نوع باشد: دانش خاص فناوری (technology-specific)، دانش خاص زمینه ای (context-specific)، و دانش خاص زمینه و فناوری (context-and-technology-specific). دانش فنی خاص، دانش عمیق در مورد یک عرصه (حوزه) خاص است که شامل دانش در مورد ابزارها و تکنیک هایی است که ممکن است برای رسیدگی به مشکلات در آن حوزه استفاده شود. این نوع دانش اغلب به عنوان بخشی از برخی آموزش های رسمی به دست می آید و سپس از طریق تجربه در این حوزه تقویت می شود. مثلاً می توان به دانش علمی که توسط یک فیزیکدان و دانش در مورد سخت افزار کامپیوتر در اختیار یک مهندس کامپیوتر است، اشاره کرد. در بخش مهندسی در مرکز فضایی ناسا-کندی، دانش تکنیک های مدیریت پروژه (مانند نمودارهای PERT و تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی) خاص فناوری است، زیرا به طور کلی مربوط به مدیریت پروژه است، بدون اینکه خاص ناسا یا مرکز فضایی کندی باشد.

از سوی دیگر، دانش خاص زمینه ای به دانش شرایط خاص زمان و مکانی که در آن قرار است کار انجام شود، اشاره دارد. دانش خاص زمینه ای مربوط به سازمان و زیر واحد سازمانی است که وظایف در آن انجام می شود. مثلاً، دانش دقیقی که یک مهندس طراح در مورد ویژگی های خاص گروه طراحی خاصی که در آن کار می کند دارد، از نظر زمینه ای خاص است. مثال دیگر دانش یک گیرنده بیس بال از کادر تیم بازی است. دانش خاص زمینه ای را نمی توان از طریق آموزش رسمی به دست آورد، بلکه باید از درون زمینه خاص (مانند عضویت در همان گروه طراحی یا تیم بیسبال) به دست آید. در بخش مهندسی در مرکز فضایی ناسا-کندی، دانش مکانیسم های مورد استفاده برای ثبت اختراع و مجوز فناوری توسعه یافته ناسا برای استفاده عمومی، مربوط به دانش خاص زمینه ای است، زیرا اساساً به زمینه مرکز فضایی کندی با حداقل تأثیر رشته فنی خاص بستگی دارد.

نوع سوم دانش خاص، که می توان آن را دانش خاص زمینه و فنی نامید، هم از نظر زمینه و هم از جنبه فنی، خاص است. دانش خاص زمینه و فنی به طور همزمان شامل دانش غنی علمی و درک زمینه خاص می شود. مثلاً، دانش در مورد چگونگی تصمیم گیری در مورد سهامی که باید در یک صنعت به دست آورد، مربوط به زمینه و تکنولوژی خاص است؛ چراکه درک پویایی آن صنعت و همچنین ابزارهای مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل عملکرد سهام را ترکیب می کند. به طور مشابه، در مدیریت مهندسی در مرکز فضایی ناسا-کندی، دانش نحوه برنامه ریزی و توسعه سیستم های پشتیبانی زمینی و پروازی، خاص زمینه و فناوری است، زیرا هم به زمینه طراحی سیستم های پرواز در مرکز فضایی کندی و هم به اصول مهندسی بستگی دارد.

۳- دانش ضمنی یا صریح (Tacit or Explicit Knowledge)

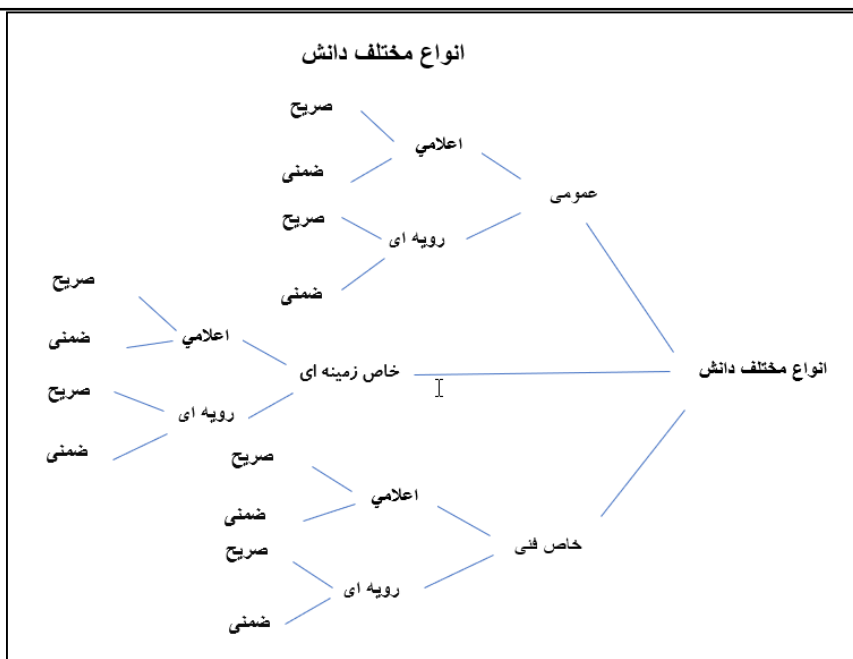
صریح (explicit): دانش صریح یا دانش کدگذاری شده، بیان کننده دانشی است که در قالب زبان نظام مند و رسمی، قابل انتقال است. دانش رسمی و گسترده است که می تواند به سادگی شکل دهی شود. در قالب اسناد و مدارک سازمان، قابل یافت است. انتقال آن بصورت غیرمستقیم است. این دانش می تواند در ذخایر کتابخانه ها، آرشیوها، و پایگاه های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی ارزیابی شود. دانشی است که یک سازمان یا فرد از قبل می داند و می تواند نسبتاً سادگی با آن ارتباط برقرار کند و سادگی، تعریف یا فرموله می شود و از طریق تکنولوژی های اطلاعاتی نیز به اشتراک گذاشته می شود. دانش آشکار و رمزگذاری شده تنها در تصمیمات مربوط به رسالت سازمان نقشی عمده ایفا می کند. این دانش به آسانی ذخیره و انتقال داده می شود. دانش صریح شکلی از دانش است که مستندسازی، اخذ و انتشار آن در شکل های گوناگون آسان است بنابراین می توان آن را در سراسر سازمان به شکل قوانین و رهنمودها بیان کرد. دانش صریح، دانش رسمی و نظام مندی است که می توان آن را تدوین کرد، به رشته تحریر درآورد و در مستندات یا دستورالعمل های عمومی به دیگران منتقل کرد.

ضمنی (tacit or implicit): دانش ضمنی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد. (موضوعات فرعی یک گفتگو، بصیرت ها و ادراک های شهودی که از طریق تجربه حاصل می شوند، احساس شایستگی که نتیجه مشارکت افراد در گروه های عمل گرا است). اهمیت دانش ضمنی در نقش برجسته آن در زمینه تصمیمات و رفتارهای استراتژیک است. دانش ضمنی از مدل های ذهنی، باورها و اعتقادات هر فرد تشکیل می شود که آن چنان در ذهن وی جای گرفته اند که بدیهی تلقی می شوند. 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 راه حل‌های 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 بنگاه های داخل آن صنعت کمک می‌کند تا به سرمایه گذاران 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 دانه های سالم و مرغوب و زمان مناسب درو اطلاعات دارند. آنها می‌توانند نمونه های 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 بپرسیم 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.



خاص فنی	خاص زمینه	عمومی		
کتابچه راهنمای کاربر، عواملی را که باید در پیکربندی یک کامپیوتر به منظور دستیابی به مشخصات عملکرد در نظر گرفته شود، شرح می دهد.	یک سند شرکت که شرایطی را که در آن مدیر تیم مشاور باید جایگزین یکی از اعضای تیم که با پروژه مشکل دارد را در نظر بگیرد، مشخص می کند.	کتابی که عواملی را که باید در هنگام تصمیم گیری برای خرید سهام یک شرکت در نظر گرفت را توصیف می کند. این ممکن است شامل نسبت قیمت به عواید، سود سهام باشد.	صریح	اظهاری
دانش یک تکنسین از علائمی که باید در تلاش برای تعمیر دستگاه تلویزیون معیوب به دنبال آن باشد.	دانش مدیر روابط انسانی از عواملی که در ایجاد انگیزه در یک کارمند در یک شرکت خاص باید در نظر گرفته شود.	دانستن (دانش) عوامل اصلی که باید هنگام تصمیم گیری برای خرید سهام شرکت در نظر گرفته شود.	ضمنی	
کتابچه راهنمای کاربر، نحوه تغییر تنظیمات سیستم عامل در رایانه به منظور دستیابی به تغییرات عملکرد مطلوب را توضیح می دهد.	سندی از شرکت که توالی اقداماتی را که یک مدیر تیم مشاور باید هنگام درخواست از مدیریت ارشد برای جایگزینی یکی از اعضای تیم که در پروژه مشکل دارد انجام دهد، مشخص می کند.	کتابی که مراحل تصمیم گیری برای خرید سهام یک شرکت را شرح می دهد.	صریح	رویه ای
دانش یک تکنسین از ترتیب مراحل که باید در تعمیر تلویزیون انجام شود.	دانش یک مدیر روابط انسانی از اقداماتی که باید برای ایجاد انگیزه در یک کارمند در یک شرکت خاص انجام دهد.	دانش اولیه (اساسی) در مورد مراحل که باید در تصمیم گیری برای خرید سهام یک شرکت انجام داد.	ضمنی	

✱ ارسطو:

👉 نظری: دانش فهم چیستی پدیده ها

👉 ساخت: دانش چگونگی ساختن پدیده ها

کارکردی: دانش نحوه استفاده از پدیده‌ها

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

مسئلاً 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 آموخته‌ای 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 معرفت‌شناسی: *

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

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

دانش پیشنهاددهنده: 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

کوئلین: (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، استنباط ها، استدلال ها، ایده ها 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 می گردد. اما دانش غیر رسمی بر اساس استراتژی های مدیریت دانش در سازمان، از طریق مصاحبه با تصمیم گیرندگان و سایر روش های ثبت و تحقیق تهیه می گردد.
- 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، برنامه ها و آئین نامه ها ارائه می شود، اما دانش غیررسمی به شکل سیستم های دانش محور، سیستم اطلاعات مسئله محور، تجزیه و تحلیل صورت جلسات و نامه های اداری و سایر الگوهای مسئله محور یا مورد محور ارائه می گردد.
- از نظر ضرورت و اهمیت: دانش رسمی برای تداوم فعالیت های جاری سازمان ضروری است، اما دانش غیررسمی جهت حفظ، توسعه و انتشار دانش سازمانی و کسب مزیت رقابتی از طریق آن ضروری می باشد.
- 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 می کنند.
- 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 می شود (دانش واقعی)، مثلاً دانشی که یک تحلیلگر بورس، از یک نماد بورسی ارائه می نماید و اظهار می دارد "در بورس، هرگاه نسبت خریداران در نماد بورسی «دسانکو» برابر شد، شاهد رشد قیمت آن در روز بعد خواهیم بود.
- رویه ای: در فعالیتهایی مانند چگونگی فراگیری دوچرخه سواری یا نواختن پیانو استفاده می شود. (دانش روش شناختی)
- رایل: *
- دانش دانستن در مورد بودن یک چیز
- دانستن اینکه آن چیز چگونه عمل می کند
- از نظر محوریت: *
- اصلی: مسائل کلی که در سازمان به طور گسترده ایجاد می شود را تشریح می کند
- فرعی: از دانش اصلی پشتیبانی می کند (با ارائه عناصر فرعی از دانش اصلی پشتیبانی می کند و نیازی به درک و اجماع گسترده ندارد)
- مک لوپ: *
- دانش عملی: در کار، تصمیمات و اقدامات افراد مؤثر است، دانش حرفه ای، تجاری، کاری، یا سیاسی نیز نامیده می شود
- دانش فکری: کنجکاوی فکری افراد را برطرف می سازد و با درک مسائل موجود و ارزش های فرهنگی به دست می آید
- دانش سرگرمی و گفتگوی معمولی: نقطه مقابل دانش فکری است و کنجکاوی های غیرمطلوب انسانی، مانند تفریحات، شایعات محلی و غیره را برآورده می سازد
- دانش معنوی: به دانش مذهبی انسان در مورد خدا و شیوه های سعادت و رستگاری مربوط است
- دانش ناخواسته: خارج از تمایلات فرد است و معمولاً به شکل تصادفی و بدون هدف به دست می آید
- رایکراس و لوید برد: *
- نوع اول: دانش ضمنی و آشکاری که از طریق تجارب روزمره در هر شغلی به دست می آید و در بیشتر مواقع از طریق تعاملات اجتماعی با دیگر کارکنان اشاعه می یابد

- ☞ 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

- ✱ دانش واقعی، مفهومی، انتظاری، و روش شناختی (ویگ، ۱۹۹۳):
- دانش واقعی به داده‌ها و زنجیره‌های علی، اندازه‌گیری‌ها، و متون مربوط است و معمولاً محتوای آن قابل مشاهده و تأیید است.
- دانش مفهومی شامل سیستم‌ها، مفاهیم، و دیدگاه‌ها (مثل مفهوم سابقه کار، بازار سهام داغ) می‌شود.
- دانش انتظاری به قضاوت‌ها، فرضیات و انتظارات دانشگران مربوط می‌شود. برای مثال شهود، الهام، اولویت‌ها و اکتشاف‌ها که در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کنیم.
- دانش روش شناختی به استدلال، استراتژی‌ها، روش‌های تصمیم‌گیری، و فنون دیگر مربوط می‌شود. برای مثال، یادگیری از اشتباهات گذشته با برآورد مبتنی بر تحلیل‌های روند.

- ✱ دانش محوری، دانش پیشرفته و دانش نوآوری (زاک، ۱۹۹۹):
- دانش محوری به معنی داشتن حداقل قلمرو و سطح دانش مورد نیاز برای بازی در یک صنعت است. داشتن این قلمرو و سطح از دانش، مزیت رقابتی یک شرکت را برای بلندمدت تضمین نمی‌کند. دانش محوری عموماً در اختیار اعضای یک صنعت است و بنابراین، مزیت کمی برای غیر اعضا فراهم می‌کند.
- دانش پیشرفته، یک شرکت را به رقابتی ماندن قادر می‌سازد. یک شرکت ممکن است به مانند رقابیش به طور کلی از میزان، قلمرو، با کیفیت دانش مشابهی برخوردار باشد. با وجود این، محتوای دانش تخصصی، که اغلب در میان رقبا تفاوت می‌کند، تمایز دانش را موجب می‌شود. شرکت‌ها ممکن است با این امید که بیش از رقیب می‌دانند، در همان موقعیت استراتژیک تصمیم بگیرند که صرفاً بر مبنای دانش رقابت کنند. آنها در عوض ممکن است تصمیم بگیرند برای آن موقعیت با متمایز کردن دانش خود رقابت کنند. برای مثال، آزمایشگاه‌های باکمن در بازارهای خاص و براساس دانش پیشرفته خود در مورد بکارگیری ترکیبات شیمیایی منحصر بفرد در حل مشکلات درمانی مشتریان، رقابت می‌کند.
- دانش نوآورانه (innovative knowledge) یک شرکت را قادر می‌سازد که صنعت و رقابیش را هدایت و به طور قابل ملاحظه‌ای خود را از رقابیش متمایز کند. دانش نوآورانه اغلب یک شرکت را به تغییر قواعد بازی خود قادر می‌سازد. مثلاً بیگ سیکس با افزایش تخصص خود در صنایع و خدمات ویژه، رقابیش را به طور واضح رهبری کرد. آزمایشگاه‌های باکمن با توسعه دانش نوآورانه خود به منظور ارائه خدمات وسیع‌تر به مشتریان به افزایش کارایی و کیفیت عملیات سازمانی کمک کرد.

- ✱ دانش انسانی، اجتماعی، و ساختاری (لانگ و فای، ۲۰۰۰):
- دانش انسانی (human knowledge) در مهارت‌ها و تخصص افراد، موجود و معمولاً ترکیبی از دانش آشکار و پنهان است. این نوع دانش ممکن است شناختی یعنی تا حد زیادی ادراکی و انتزاعی باشد.
- دانش اجتماعی (social knowledge) فقط در روابط بین افراد یا در درون گروه‌ها به وجود می‌آید. برای مثال، یک تیم با عملکرد عالی، دانش جمعی خاصی را تسهیم می‌کند که بیش از جمع دانش تک تک اعضایش است. دانش اجتماعی یا جمعی عمدتاً دانش پنهان بوده، توسط اعضای تیم تسهیم می‌شود و فقط در نتیجه همکاری اعضای تیم با یکدیگر توسعه می‌یابد. موجودیت این نوع دانش حاصل توانایی همکاری مؤثر اعضای تیم است.
- دانش ساختاری (Structural knowledge) در سیستم‌ها، فرایندها، ابزارها، رویه‌ها و روش‌های سازمانی موجود است. این نوع دانش، آشکار و اغلب ساختار پذیر است. تمایز کلیدی بین دانش ساختاری و دو نوع دیگر این است که به نظر می‌رسد دانش

ساختاری مستقل از افراد دارای دانش ایجاد می شود. این نوع دانش یک منبع سازمانی است و برای تکمیل شدن باید در اذهان افراد قرار گیرد.

✱ دانش انسانی، دانش ساختاری و دانش رابطه ای:

این طبقه بندی از دانش را محققان و دست اندرکاران رشته سرمایه فکری نظیر روس (۱۹۹۷)، استوارت (۱۹۹۷)، بروکینگ (۱۹۹۶)، و بنتیس (۱۹۹۸) ارائه داده اند. از دیدگاه سرمایه فکری، دانش به سه نوع سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای طبقه بندی می شود.

- سرمایه انسانی به دانش موجود در مهارتها، شایستگی ها و تجارب کارکنان اشاره دارد.
- سرمایه ساختاری به دانش موجود در سیستم ها، فرایندها، ساختار سازمانی، دستورالعمل ها، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و غیره اشاره دارد.
- سرمایه رابطه ای به دانش موجود در روابط سازمان با مشتریان، تأمین کنندگان، سرمایه گذاران، انجمن ها و غیره اشاره دارد.

✱ تقسیم بندی دیگر:

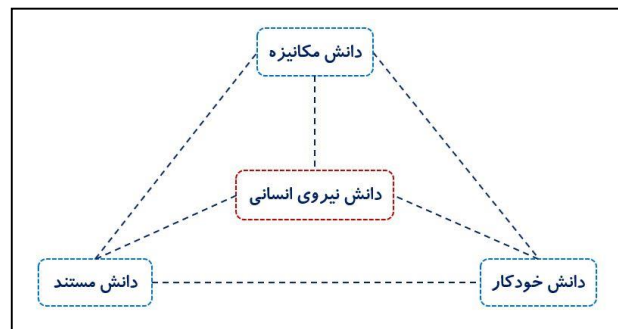
دانش نیروی انسانی: دانش که در مغز اعضای سازمان وجود دارد

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 می شود

دانش خودکار(اتوماتیک): که به طور الکترونیکی ذخیره شده و به وسیله برنامه های رایانه ای که وظایف خاص را پشتیبانی می

کند قابل دسترسی است



❖ ویژگی های دانش

- بدلیل اهمیتی که دانش در سازمان برای کسب مزیت رقابتی دارد، منبعی استراتژیک محسوب می شود. ویژگی هایی که باعث می شود تا دانش، عنصری استراتژیک برای سازمان به حساب آید



← دانش و تجربه (تخصص) (knowledge and expertise)

ما تخصص را به عنوان دانش با کیفیت بالاتر تعریف می‌کنیم. این موضوع درجه دانش را نشان می‌دهد. یعنی کسی که تخصص دارد می‌تواند یک کار را خیلی بهتر از کسانی که این مهارت را ندارند، انجام دهد. این دانش، بهترین حالت دانش است. کلمه "متخصص" (expert) را می‌توان برای توصیف افرادی استفاده کرد که دارای سطوح مختلف مهارت‌ها یا دانش هستند. یک فرد می‌تواند در یک کار خاص متخصص باشد، صرف نظر از اینکه آن حوزه تخصصی چقدر پیچیده است. به عنوان مثال، همان طور که جراحان متخصص مغز وجود دارند، رانندگان خبره اتوبوس وجود دارند. هر یک از آنها در انجام وظایف در زمینه مربوطه خود برتر هستند.

بنابراین، مفهوم تخصص باید برای انواع حوزه‌های مختلف طبقه بندی شود. سطح مهارت‌های متخصصان حوزه‌های مختلف را نباید با یکدیگر مقایسه کرد. همه متخصصان تقریباً به مهارت‌های شناختی (cognitive skills) یکسانی نیاز دارند. تفاوت در عمق تخصص آنها در مقایسه با دیگران در حوزه خودشان (در همان حوزه) است. به عنوان مثال، یک راننده اتوبوس بسیار ماهر از یک راننده تازه کار توانایی بیشتری دارد، همانطور که یک جراح مغز خبره از یک کارآموز جراحی مهارت بیشتری دارد. تحقیقات تجربی قبلی در مورد تخصص، اهمیت مدیریت دانش را نشان می‌دهد: «متخصص شدن نیاز به زمان دارد. حتی با استعدادترین مجریان قبل از برنده شدن در مسابقات بین‌المللی به حداقل ده سال آموزش شدید نیاز دارند». تخصص را می‌توان به سه دسته مجزا طبقه بندی کرد. سیستم‌های خبره هنگام ارائه تخصص از هر یک از این دسته‌ها، درجات مختلفی از موفقیت را کسب کرده‌اند. این دسته بندی‌ها، که در بخش‌های فرعی زیر مورد بحث قرار می‌گیرند، عبارتند از (۱) انجمنی (associational) (جعبه سیاه)، (۲) مهارت‌های حرکتی (motor skills)، و (۳) تخصص نظری (theoretical expertise) (عمیق).

← تخصص انجمنی (جمعی) (Associational Expertise)

در بیشتر زمینه‌ها، معمولاً مطلوب است که متخصصان درک دقیقی از نظریه‌های اساسی (پایه) در آن زمینه داشته باشند. اما آیا این کاملاً ضروری است؟ تکنسین تعمیر تلویزیون که یک تعمیرکار خبره محسوب می‌شود، اما همه کارکردهای داخلی پیچیده ترانزیستور یا لامپ تصویر را نمی‌داند چطور؟ او می‌تواند مشاهدات عملکرد دستگاه را به دلایل و عوامل خاص، صرفاً بر اساس تجربه خود، مرتبط کند. این فرد ممکن است درک انجمنی (گروهی) در سطح تخصصی از این دستگاه‌ها داشته باشد و ممکن است بتواند تقریباً هر مشکلی را که با آن مواجه می‌شود برطرف کند. با این حال، اگر او با مشکل جدیدی که قبلاً ندیده است روبرو شود، ممکن است نداند چگونه باید ادامه دهد زیرا عملکرد درونی دستگاه را درک نمی‌کند.

← تخصص مهارت‌های حرکتی (Motor Skills Expertise)

تخصص مهارت‌های حرکتی عمدتاً فیزیکی است تا شناختی. بنابراین، سیستم‌های مبتنی بر دانش نمی‌توانند به راحتی از این نوع تخصص تقلید کنند. انسان‌ها این مهارت‌ها را با تمرین مکرر و کمک مربی (repeated and coached practice)

بهبود می بخشند. در حالی که برخی از افراد نسبت به دیگران توانایی بیشتری برای این نوع مهارت ها دارند، یادگیری و تخصص واقعی ناشی از تمرین هدایت شده مداوم است. به عنوان مثال، وظایف دوچرخه سواری، ضربه زدن به توپ بیسبال و اسکی روی برف در سراسیابی را در نظر بگیرید. هنگامی که افراد متخصص (خبره) را در حال انجام این فعالیت ها مشاهده می کنید، متوجه می شوید که واکنش های آنها خود به خود و خودکار به نظر می رسد. این واکنش ها ناشی از تمرین مستمر و پیگیرانه و هدایت شده متخصصین است. به عنوان مثال، هنگامی که یک بازیکن ماهر بیسبال ضربه می زند، او به طور غریزی به یک منحنی ذهنی طبق تجربه پرتابهای قبلی خود واکنش نشان می دهد و با در نظر گرفتن نوسان احتمالی قدرت و طرز ضربه خود را برای اتصال با توپ تنظیم می کند. این واکنش مناسب ناشی از مواجهه با ضربه قبلی پول طی سالها و توصیه های 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 می دهد و در نتیجه ضربه خوبی نزنند.

این فرآیندها به خودی خود شامل تفکر آگاهانه نیستند. بازیکن صرفاً به طور غریزی و تقریباً آنی به ورودی ها واکنش نشان می دهد. در واقع، بسیاری از مربیان معتقدند که تفکر در چنین شرایطی عملکرد را کاهش می دهد. البته، برخی از فعالیت های شناختی ضروری است - ضربه زن (بازیکن) باید مسیر توپ را دنبال کند، حرکت آن را تشخیص دهد (منحنی، تغییر، و غیره)، و تصمیم بگیرد که چه کاری انجام دهد (تاب، رها و غیره). با این حال، مسئله این است که نتیجه تصمیم گیری، در اقدامات فیزیکی بسیار سریع و نه در اظهارات با تأمل دقیق، نمایان می شود.

◀ تخصص نظری (عمیق) (Theoretical (Deep) Expertise)

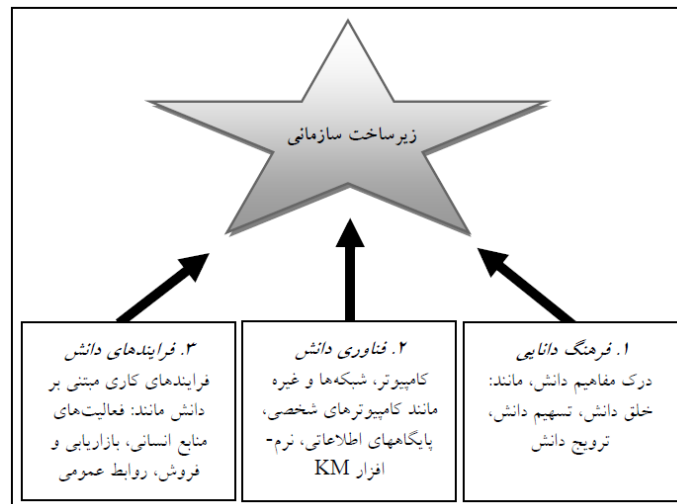
یافتن راه حل برای حل یک مشکل فنی، اغلب نیازمند فراتر رفتن از درک سطحی حوزه است. ما باید نبوغ خلاقانه (creative ingenuity) را به کار ببریم - نبوغی که مبتنی بر دانش نظری ما از حوزه است. این نوع دانش به متخصصان (کارشناسان) اجازه می دهد تا مشکلاتی را که قبلاً دیده نشده اند و بنابراین نمی توانند از طریق تخصص انجمنی (جمعی) حل شوند، حل کنند. چنین دانش نظری، از طریق آموزش رسمی و حل مسئله عملی، بصورت عمیق تر و بیشتر به دست می آید. به طور معمول، مهندسان و دانشمندانی که سال ها آموزش رسمی دارند، از این نوع دانش برخوردارند.

❖ معماری دانش

- معماری توانایی های راهبردی: طراحی کلی برای سازمان و توانایی هایی که سازمان برای دستیابی به اهداف سازمان و تحقق بینش سازمانی در پیش می گیرد.
- معماری کسب و کار: توانایی های بنیادینی که سازمان جهت دستیابی به راهبردهای کسب و کار لازم دارد، مثل، اهداف، عوامل بازار، دینفعان مختلف (کارکنان و مشتریان و ...)
- معماری اطلاعات: نیازهای اطلاعاتی سطح بالای سازمان را به شکل راهبرد فناوری اطلاعات مشخص می سازد. معماری اطلاعات با کارکردن از طریق برنامه کسب و کار، اهداف و محدودیت ها و نیازهای برنامه ریزی برای فناوری اطلاعات را تعریف می کند. (به عبارت دیگر اهداف، محدودیتها و نیازهای برنامه ریزی را برای فناوری اطلاعات مشخص میکند)
- معماری دانش: مکان و نحوه کسب و انتقال دانش سازمان را مشخص می کند و در برگیرنده هر دو نوع دانش ضمنی و دانش آشکار می باشد. معماری دانش به گونه ای طراحی می شود که هم از معماری کسب و کار سازمان و هم از معماری اطلاعاتی آن و اینکه چگونه سازمان یاد می گیرد می پردازد.
- معماری داده ها: این معماری به موازات جزء جزء شدن روزافزون خود، این امر را مشخص می کند که چگونه داده ها جمع آوری، پردازش، ذخیره سازی و توزیع می شود تا در خدمت خواسته های معماری کسب و کار و اطلاعات قرار گیرد. این معماری، "نیازهای حال و آینده برای جمع آوری، استفاده مجدد، القاء، و انتقال داده ها را درون و بیرون مرزهای سازمان" تعریف می کند.

❖ زیرساخت دانش Knowledge Infrastructures

- چارچوب و ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت می کند و افراد مختلف در بخش های مختلف، می توانند 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.

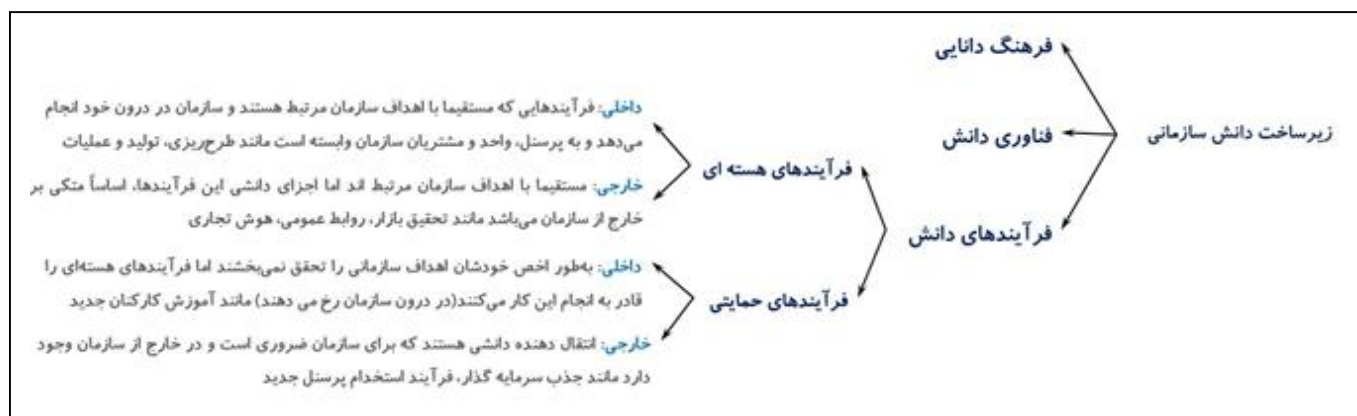
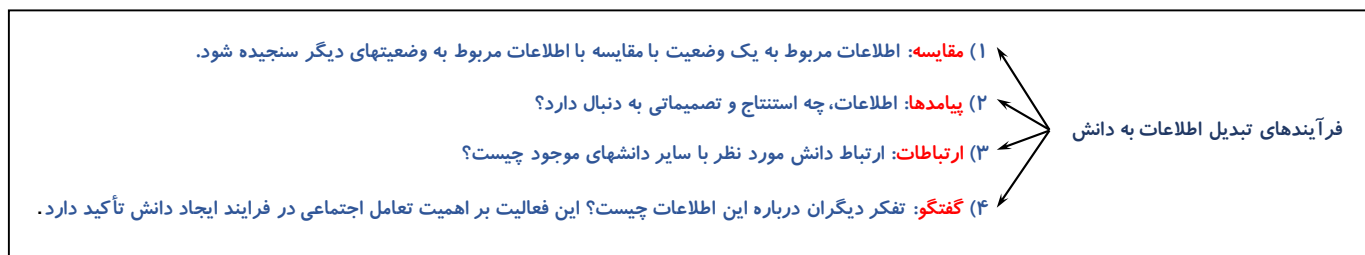
✱ فناوری دانش:

- 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، نرم‌افزار و سخت‌افزار 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 فی‌نفسه، مقدار زیادی دانش را در خود جای داده‌اند.
- یک زیرساخت دانش، مکانیزمی را ایجاد می‌کند تا فرایندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی انجام پذیرد.

اطلاعات به واسطه فرآیندهای بالا به دانش تبدیل می شود (Evans, 2003)



فرایند های حمایتی	فرایند های هسته ای	
آموزش پرسنل جدید یادگیری از پروژه های تکمیل شده توزیع زمان ^۱	فروش، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه، مدیریت پروژه، طرح ریزی استراتژیک، تضمین کیفیت	داخلی
استخدام نیروی انسانی، جلب سرمایه های خارجی، روابط سهامداران	هوش کاری، جستجوی بازار، روابط عمومی	خارجی

← مکان های (موقعیت های) دانش (Locations of knowledge)

دانش در چندین مکان یا مخازن مختلف قرار دارد که در شکل ۲،۵ خلاصه شده است. آنها شامل موارد زیر است:

- ☞ افراد (people)، از جمله اشخاص (individuals) و گروه ها (groups)؛
- ☞ مصنوعات (artifacts)، از جمله شیوه ها (تمرین ها) (practices)، فناوری ها (technologies) و مخازن (repositories)؛
- ☞ نهادهای سازمانی (organizational entities)، از جمله واحدهای سازمانی (organizational units)، سازمان ها (organizations) و شبکه های بین سازمانی (interorganizational networks)
- ☞ دانش در افراد (knowledge in people)

بخش قابل توجهی از دانش در افراد ذخیره می شود. می تواند در سطح فردی یا درون یک گروه یا مجموعه ای از افراد ذخیره شود.

برخی از دانش در اشخاص درون سازمان ها ذخیره می شود. به عنوان مثال، در شرکت های خدمات حرفه ای، مانند شرکت های مشاوره یا حقوقی، دانش قابل توجهی در ذهن تک تک اعضای شرکت وجود دارد. دانش ذخیره شده در افراد دلیلی است که

بسیاری از شرکت ها، پیوسته به دنبال راه هایی برای حفظ دانش هستند که ممکن است به دلیل بازنشستگی افراد یا ترک سازمان از بین برود.

علاوه بر این، دانش قابل توجهی در درون گروه ها وجود دارد، زیرا روابط بین اعضای گروه وجود دارد. هنگامی که سه نفر برای مدت طولانی با هم کار می کنند، به طور غریزی نقاط قوت و ضعف یکدیگر را می شناسند، رویکرد طرف مقابل را درک می کنند و جنبه هایی را که باید با هم ارتباط برقرار کنند و جنبه هایی را که می توان بدیهی تلقی کرد، تشخیص می دهند. در نتیجه، گروه ها باورهایی را در مورد اینکه چه چیزی خوب کار می کند و چه چیزی خوب نیست، شکل می دهند و این دانش، فراتر از دانش موجود در هر یک از اعضای گروه است. به عبارت دیگر، دانش جمعی، هم افزا شده است (بیشتر از مجموع دانش فردی آنهاست). جوامع عمل (Communities of practice) که ابتدا به عنوان افراد در تعامل مکرر با یکدیگر (به صورت فیزیکی یا مجازی) برای بحث در مورد موضوعات مورد علاقه متقابل ایجاد می شوند، و آنها چنین جاسازی دانش را در گروه ها نشان می دهند.

دانش در مصنوعات (knowledge in artifacts)

با گذشت زمان، مقدار قابل توجهی از دانش در مصنوعات سازمانی نیز ذخیره می شود. مقداری دانش در شیوه ها (practices)، روال های سازمانی (organizational routines) یا الگوهای متوالی تعامل (sequential patterns of interaction) ذخیره می شود. در این مورد، دانش در رویه ها (procedures)، قوانین (rules) و هنجارهایی که از طریق تجربه در طول زمان توسعه می یابند و رفتارهای آینده را هدایت می کنند، تعبیه می شود. به عنوان مثال، امتیازهای فست فود اغلب دانش را در مورد چگونگی تولید محصولات با کیفیت بالا به طور معمول ذخیره می کنند.

دانش قابل توجهی نیز اغلب در فناوری ها و سیستم ها ذخیره می شود. همانطور که قبلاً در این فصل بحث شد، علاوه بر ذخیره داده ها، فناوری های اطلاعاتی و سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه می توانند دانش روابط را نیز ذخیره کنند. به عنوان مثال، یک سیستم رایانه ای برنامه ریزی مواد مورد نیاز (materials requirement planning system)، حاوی دانش قابل توجهی در مورد روابط بین الگوهای تقاضا، مدیریت زمان سفارشات و مقادیر سفارش مجدد است.

مخازن دانش (Knowledge repositories) نشان دهنده راه سوم ذخیره دانش در مصنوعات است. مخازن دانش می تواند کاغذی مانند کتاب، مقاله و سایر اسناد یا الکترونیکی باشد. نمونه ای از مخزن کاغذی، مجموعه یادداشت های یک مشاور در مورد انواع مواردی است که مشتری ممکن است هنگام بررسی پیشنهادات ارائه شده توسط شرکت مشاور و رقبای شرکت مشاور، روی آن تمرکز می کند. از سوی دیگر، یک وب سایت حاوی پاسخ به سوالات متداول (FAQ) در مورد یک محصول نشان دهنده یک مخزن دانش الکترونیکی است.

دانش در نهادهای سازمانی (knowledge in organizational entities)

دانش همچنین در نهادهای سازمانی ذخیره می شود. این نهادها را می توان در سه سطح در نظر گرفت: واحدهای سازمانی (بخشهایی از سازمان)، کل سازمان و در روابط بین سازمانی (مانند رابطه بین یک سازمان و مشتریان آن).

در یک واحد سازمانی، مانند یک بخش یا یک اداره، دانش تا حدی در روابط بین اعضای واحدها ذخیره می شود. به عبارت دیگر، واحد سازمانی یک گروه رسمی از افراد را نشان می دهد، که نه به دلیل منافع مشترک بلکه به دلیل ساختار سازمانی گرد هم می آیند. به مرور زمان، وقتی که افرادی که نقش خاصی را در یک واحد سازمانی ایفا می کنند، از واحد سازمانی جدا می شوند و دیگران جایگزین آنها می شوند، افراد جدید صرفاً بخشی از دانش را که توسط پیشینیان آنها توسعه یافته است، به ارث می برند و نه همه آن را. این دانش ممکن است از طریق سیستم ها، عملکردها و روابط درون آن واحد کسب شده باشد. علاوه بر این، دانش خاص زمینه، بیشتر مربوط به واحد سازمانی خاص است.

یک سازمان، مانند یک واحد کسب و کار یا یک شرکت، دانش خاصی را نیز ذخیره می کند، به ویژه دانش خاص زمینه. هنجارها، ارزش ها، شیوه ها و فرهنگ درون سازمان و در سراسر واحدهای سازمانی آن، حاوی دانشی است که در ذهن هیچ فردی ذخیره نمی شود. نحوه پاسخگویی سازمان به رویدادهای محیطی نه تنها به دانش ذخیره شده در افراد و واحدهای سازمانی بلکه به دانش کلی سازمانی که از طریق تجربیات مثبت و منفی در طول زمان ایجاد شده است، بستگی دارد.

سرانجام، دانش در روابط بین سازمانی نیز ذخیره می شود. سازمان ها ضمن برقراری و تثبیت روابط با مشتریان و تأمین کنندگان، از دانش نهفته در این روابط استفاده می کنند. مشتریانی که از محصولات سازمان مرکزی استفاده می کنند و تأمین کنندگانی که اجزای اصلی تولید محصولات را تهیه می کنند، اغلب دانش قابل توجهی در مورد نقاط قوت و ضعف آن محصولات دارند. در نتیجه، سازمان ها اغلب از تجربیات مشتریان خود در مورد چگونگی بهبود محصولات، یاد می گیرند. همچنین آنها می توانند در مورد محصولات جدیدی که ممکن است برای مشتریان جذاب باشد، یاد بگیرند.

◀ دانش در گروه های عمل (جوامع عمل) (knowledge in communities of practice)

جامعه عمل (COP) یک گروه ارگانیک و خودسازمان یافته از افراد است که از نظر جغرافیایی یا سازمانی پراکنده هستند اما به طور منظم برای بحث در مورد موضوعات مورد علاقه دوجانبه با هم ارتباط برقرار می کنند. لاو و وگنر استدلال می کنند که یادگیری فرآیندی صرفاً در ذهن فرد نیست، بلکه فرآیندی است که از طریق تعاملات اجتماعی رخ می دهد. این فرآیند یادگیری با بحث با همکاران و مربیان یا مشاهده اینکه چگونه دیگران دانش را به کار می گیرند و سپس خودشان آن را امتحان می کنند تسهیل می شود. نمونه های زیادی از جوامع عمل در زندگی واقعی وجود دارد، مانند جامعه محققان در یک کنفرانس علمی و سرمایه گذاران در انجمن های مرتبط با بازار سهام. اعضای یک جامعه عمل نیازی به حضور مشترک ندارند، اما آنها لزوماً برای یادگیری، به اشتراک گذاشتن و انتقال دانش ضمنی و صریح خود در مورد علایق مشترک با یکدیگر تعامل دارند. جوامع عمل با یافتن، به اشتراک گذاری، انتقال، و بایگانی دانش و همچنین ایجاد دانش صریح یا ضمنی مرتبط شده اند. بنابراین، جوامع عمل دارای ارزش قابل توجهی هستند زیرا دارای منبع کمیاب دانش ضمنی هستند.

◀ مکان های دانش و اشکال سرمایه فکری (knowledge locations and forms of intellectual capital)

سرمایه فکری یک سازمان به مجموع تمام منابع دانش آن اشاره دارد که ممکن است در داخل یا خارج از سازمان باشد. سرمایه فکری از نظر مکانی که دانش در آن قرار دارد انواع مختلفی دارد. سرمایه فکری اخیراً به سه نوع طبقه بندی شده است: سرمایه انسانی (human capital) یا دانش، مهارت ها و قابلیت های تک تک کارکنان. سرمایه سازمانی (organizational capital)، یا دانش نهادینه شده و تجربه مدون موجود در پایگاه های اطلاعاتی، راهنماها، فرهنگ، سیستم ها، ساختارها و فرآیندها؛ و سرمایه اجتماعی (social capital)، یا دانش نهفته در روابط و تعاملات بین افراد. این سه نوع سرمایه فکری مستقیماً به مکان هایی که در بالا مورد بحث قرار گرفت مربوط می شوند: سرمایه انسانی به دانش در افراد مربوط می شود، سرمایه ساختاری به دانش در مصنوعات مربوط می شود و سرمایه سازمانی به دانش در نهادهای سازمانی مربوط می شود.

فصل دوم

مفاهیم مدیریت دانش

مقدمه

- هدف مدیریت دانش، جلوگیری از تکرار اشتباهات و اتخاذ تمامی تصمیمات بر اساس دانش سازمان می‌باشد.
- هدف از مدیریت دانش، افزایش میزان تسهیلاتی هست که دانش در دستیابی به اهداف فردی یا سازمانی ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، هدف، افزایش تأثیر دانش به صورت مقرون به صرفه است به گونه ای که مزایای مدیریت دانش بیش از هزینه های انجام آن بشود.
- در مدیریت دانایی امروز تأکید بر این است که افراد دارای قدرت فکر کردن و تجزیه و تحلیل مسائل بشوند و افراد بیشتر دارای وظایف عقلانی باشند تا فعالیت‌های یدی
- برای آنکه فعالیت‌های مدیریت دانش، اثربخش باشند، باید زمینه‌های اجتماعی را که یادگیری در آنها صورت می‌گیرد، مدنظر قرار داد. باید به کارکنان آزادیهای فکری داد تا بتوانند در مورد کار خود اظهار نظر کنند

✓ گذار از دوره صنعتی به دوره دانش

سازمان‌های دوره صنعتی، سازمان‌هایی دیوانسالارانه هستند. بوروکراسی حاکم و به تبع آن ایجاد فضای مبتنی بر قوانین و مقررات خشک و سخت، که این خشک و غیرمنعطف بودن، باعث ایستایی سازمان می‌شد. اما در دوره دانشی، سازمان‌ها منعطف‌اند، مرزهای سازمانی در هم تنیده شده است و تلاطم محیطی، تغییرات مستمر را برای سازمان‌ها الزامی کرده است و ساختار سازمانی با توجه به تغییرات محیطی، ساختار خود را برای هماهنگی با محیط، ساماندهی می‌کنند، در حالی که سازمان‌های دوره صنعتی، توان رویارویی با تغییرات محیطی را ندارند، در مقابل هر نوع تغییری مقاوم هستند و نمی‌توانند ساختار سازمانی از پیش تعیین شده خود را کوچک‌ترین تغییری دهند. فضای حاکم بر سازمان، فضای عاری از اعتماد و ارتباط متقابل است، آنچه که از طریق سطوح سازمانی و سلسله‌مراتب سازمانی به فرد می‌رسد، باید بدون چون و چرا انجام شود، هیچ‌گونه دخل و تصرفی در تصمیمات و انطباق آن با مسائل و مشکلات و شرایط جایز نیست. هر گونه تغییر و تحول، خطر بزرگی محسوب شده و اعضای سازمان آنچه را باید انجام دهند که بر طبق شرح شغل و ویژگی‌های شغلی، از پیش تعیین شده است و کسی حق ندارد ورای آن عمل کند. تا وقتی مشکلی پیش نیامده است، لزومی به اقدام مضاعف نیست. تلاش، برای حفظ وضع موجود و ایجاد شرایطی است که رضایت کارکنان تأمین شود و حداقل سطح رضایت برای کارکنان کفایت می‌کند.

در سازمان‌های دوره دانشی، فضای حاکم بر سازمان، فضای مبتنی بر اعتماد متقابل است. ارتباطات و گفت‌وگوهای افراد در سطوح مختلف سازمانی، تبادل اطلاعات و تسهیم دانش را برای تمامی افراد در تمامی سطوح سازمانی مهیا می‌سازد. سازمان بدنبال ترقی و پیشرفت است، ایستایی یعنی مرگ سازمان. پیشگامی در عرصه فعالیت، مستلزم گام نهادن بر ناشناخته‌هاست، خطرپذیری از ویژگی‌های این سازمان‌هاست و نوآوری و ابداعات، مشارکت در تصمیم‌گیری و کار تیمی، به انسان‌ها در سازمان معنی می‌بخشد. در هر لحظه باید با دیدی باز بدنبال فرصت‌ها بود و حد اکثر بهره‌برداری را از آنها کرد

دوره صنعتی	دوره دانشی
نظم و ثبات	مرز آشفتگی، انعطاف پذیری و تغییر مستمر
دیوانسالارانه یا سلسله مراتبی	شبکه های دانشی یا انجمن های دانشی
مرزهای سازمانی	در هم تیدگی
فرآیندهای یکنواخت	فرآیندهای تعاملی پیچیده
فعالیت های متوالی	فعالیت های موازی یا همزمان
ساختار از پیش تعریف شده	خودسامانی
فرمان و کنترل	تمرکز، تسهیل و هماهنگی
ارتباطات عمودی	ارتباطات چندوجهی
آموزش و بحث	گفتمان دانش آفرین
ارزش افزوده	ارزش نوآفرین
سوء ظن	اعتماد
شناخته شده	ناشناخته
خطرگریز	خطرپذیر
خطی	غیرخطی
مهارتهای فردی	شایستگی های دانشی
مشاغل و ویژگی های شغلی	کار تیمی و قابلیت های همکاری
اطلاعات و پیروی	ابداع
مشکلات	فرصت ها
رضایت	معنا داشتن

• مدیریت دانش چیست؟

مدیریت دانش را می توان به عنوان انجام فعالیت های مربوط به کشف، کسب (به دست آوردن)، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش به منظور افزایش تأثیر دانش در دستیابی به اهداف آن واحد، به روشی مقرون به صرفه، شرح داد.

مدیریت دانش (KM) ممکن است به سادگی به عنوان انجام کارهای مورد نیاز برای استفاده حداکثری از منابع دانش تعریف شود. اگرچه KM می تواند برای افراد اعمال شود، اما اخیراً توجه سازمان ها را به خود جلب کرده است. KM به عنوان یک رشته مهم در نظر گرفته می شود که ایجاد (creation)، به اشتراک گذاری (sharing) و استفاده (leveraging) از دانش شرکت را ارتقا می دهد. پیتز دراکر (۱۹۹۴)، که بسیاری او را پدر KM می دانند، نیاز به آن را به بهترین وجه تعریف می کند:

دانش به منبع کلیدی برای قدرت نظامی یک ملت و همچنین برای قدرت اقتصادی آن تبدیل شده است. . . اساساً با منابع کلیدی سنتی اقتصاددان - زمین، نیروی کار و حتی سرمایه - متفاوت است. . . ما به کار سیستماتیک روی کیفیت دانش و بهره‌وری دانش نیاز داریم. . . ظرفیت عملکرد، اگر نگوییم بقاء، هر سازمان در جامعه دانشی به طور فزاینده ای به این دو عامل بستگی خواهد داشت. (ص ۶۶-۶۹)

بنابراین، می توان استدلال کرد که حیاتی ترین منبع سازمانی امروزی، دانش جمعی (collective knowledge) است که در ذهن کارکنان، مشتریان و فروشندگان سازمان قرار دارد. یادگیری نحوه مدیریت دانش سازمانی مزایای زیادی دارد که برخی از آنها به راحتی آشکار می شوند، برخی دیگر نه. این مزایا ممکن است شامل قدرت نفوذ شایستگی های محوری کسب و کار (core business competencies)، تسریع نوآوری و زمان رسیدن به بازار، توانمندسازی کارکنان، نوآوری و ارائه محصولات با کیفیت بالا، بهبود زمان چرخه و تصمیم گیری، تقویت تعهد سازمانی، و ایجاد مزیت رقابتی پایدار باشد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). به طور خلاصه، آنها سازمان را برای رقابت موفقیت آمیز در یک محیط بسیار سخت تر مهیا می کنند. سازمان ها به دلیل سرمایه فکری (intellectual capital) خود به طور فزاینده ای ارزش گذاری می شوند. نمونه ای از این واقعیت، شکاف بزرگ بین ترازنامه شرکت ها و برآورد سرمایه گذاران از ارزش شرکت است. گفته می شود شرکت های دانش بر (knowledge-intensive companies) دنیا، سه تا هشت برابر سرمایه مالی آنها ارزش گذاری می شوند. برای مثال شرکت مایکروسافت را در نظر بگیرید، با ارزش ترین شرکت در جهان، با ارزش بازاری که در ژانویه ۲۰۱۴ حدود ۳۰۲ میلیارد دلار تخمین زده شد. واضح است که این رقم بیش از ارزش خالص مایکروسافت در ساختمان ها، رایانه ها و سایر دارایی های فیزیکی است. ارزش گذاری مایکروسافت همچنین تخمینی از دارایی های فکری آن را نشان می دهد. این شامل سرمایه ساختاری در قالب کپی رایت، پایگاه