

به نام خدا

# سیری بر مدیریت دانش

مولفان :

رقیه پاشازاده

رقیه حیدری شوطلو

رقیه علیزاده

لیلا شکورزاده

مریم شکورزاده

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۲)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

chaponashr.ir

عنوان و نام پدیدآور: سیری بر مدیریت دانش/مولفان رقیه پاشازاده ... [و دیگران].

مشخصات نشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۱۰۸ ص.:: نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۲۳۷-۵

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: مولفان رقیه پاشازاده، رقیه حیدری شوطلو، رقیه علیزاده، لیلا شکورزاده، مریم شکورزاده.

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: مدیریت دانش

Knowledge management

سازمان

Organization

شناسه افزوده: پاشازاده، رقیه، ۱۳۵۴-

رده بندی کنگره: HD۳۰/۲

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۳۸

شماره کتابشناسی ملی: ۹۳۲۸۴۵۸

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

نام کتاب: سیری بر مدیریت دانش

مولفان: رقیه پاشازاده - رقیه حیدری شوطلو - رقیه علیزاده - لیلا شکورزاده - مریم شکورزاده

ناشر: ارسطو (سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۲

چاپ: زبرجد

قیمت: ۸۷۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۳۹-۲۳۷-۵

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

[www.chaponashr.ir](http://www.chaponashr.ir)



انتشارات ارسطو



## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	فصل اول: مدیریت دانش چیست؟
۹	تعریف مدیریت دانش
۱۰	مفاهیم مدیریت دانش
۱۸	تاریخچه مدیریت دانش
۲۰	اهمیت مدیریت دانش
۲۴	مولفه های اصلی مدیریت دانش
۳۱	فصل دوم: پیاده سازی
۳۱	مدیریت دانش
۳۲	محورهای اصلی جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش
۳۶	مروری بر مدل های اصلی آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش
۴۵	مدلهایی برای پیاده سازی مدیریت دانش
۴۸	عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها
۵۵	فصل سوم: مدل های مدیریت دانش
۵۶	۱- مدل عمومی مدیریت دانش
۵۷	۲- مدل حلزونی مدیریت دانش
۵۹	۳- مدل مفهومی مدیریت دانش

۵۹	۴- مدل هایسینگ
۶۰	۵- مدل مارک
۶۱	۶. مدل SECI
۶۴	۷. مدل چرخه حیات دانش
۶۷	فصل چهارم: چالش های مدیریت دانش
۶۸	۱. عوامل انسانی
۶۹	۲. عوامل سازمانی
۷۰	۳. عوامل فرهنگی
۷۵	۴. عوامل سیاسی
۷۵	۵. عوامل فنی و تکنولوژیکی
۸۰	برطرف کردن چالش های مدیریت دانش
۸۳	فصل پنجم: اثرات مدیریت دانش در سازمان ها
۸۴	۱- بهبود ارتباط با مشتری
۸۷	۲- ارتقای عملکرد پروژه
۸۸	۳- تقویت کارآفرینی
۹۱	۴- بهبود یادگیری
۹۱	۵- خلاقیت و نوآوری سازمانی
۹۷	تفاوت خلاقیت و نوآوری
۹۸	موانع بروز خلاقیت در سازمان ها
۱۰۰	راهکارهای بروز خلاقیت در سازمانها

۱۰۱ ..... رابطه بین مدیریت دانش با خلاقیت

۱۰۵ ..... منابع

۱۰۵ ..... منابع فارسی

۱۰۷ ..... منابع انگلیسی



# **فصل اول**

## **مدیریت دانش چیست؟**

با ظهور اقتصاد دانش محور، اقتصاد جهانی یکپارچه شده و به کمک فناوری اطلاعات، به یک اقتصاد جهانی واحد مبدل می شود که در این شرایط جدید، سازمان ها و شرکت ها باید مستمراً در فریند تغییر و سازگاری با واقعیت های اقتصادی جدید باشند. ناگفته نماند که کلید موفقیت در این اقتصاد جدید، "دانش" است. به طوری که در این اقتصاد، دانش به عنوان مهمترین تولید محسوب می شود و از آن به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها نام برده می شود. با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور رشد سازمانها به سرمایه و نیروی انسانی یدی محدود نمی گردد، مهمترین متغییر رشد همه جانبه سازمانها در عصر حاضر، دانش است. امروزه دیگر همه گروه های کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمان ها بتوانند در دنیای رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند (Gandhi,2004).

دانش به معنای واقعی خود، مجموعه ای است از مهارت ها و توانمندی های انسانی، که با آگاهی و اطلاع از روش های تولید بهتر، همراه است. دانش زیر بنای مهارت، تجربه و تخصص هر فرد است. امروزه سرمایه ی یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست؛ بلکه سرمایه دانشی مهمتر از این دو سرمایه است. مدیریت دانش در عصر جدید، تحولات شگرفی را در مباحث مدیریت ایجاد کرده است. با توجه به اینکه مدیریت دانش، تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی کند، بسیاری از سازمان ها و شرکت های جهان با تاکید بر دانش ضمنی و آشکار خود، در صدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره وری خود هستند. در راستای رسیدن به اهداف سازمانی، مدیریت دانش به دنبال کسب دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارایی های سازمان است. همچنین امروزه دانش نقش اصلی را در رشد و توسعه

کشورهای جهان، چه توسعه یافته و چه در حال توسعه بازی می کند، بدون شک مهمترین ابزار رقابت در بازارهای حال و آینده، دانش و استفاده از آن برای کسب مزیت رقابتی می باشد. در حال حاضر شرکت ها و سازمان هایی چون سازمان ملل متحد، شرکت مشاوره زیمنس و شرکت آی، پی، کی در این زمینه سرمایه گذاری نموده اند (Balogun, 2004).

## تعریف مدیریت دانش

اورنسون و نورمن اظهار می دارند که توافق روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد، این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جز دوم این ترکیب یعنی دانش است. تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه شده است و در واقع به تعداد صاحب نظران و نویسندگان در زمینه مدیریت دانش تعریف ارائه شده است.

تعاریف با توجه به دیدگاه و زمینه کاری متخصصان متفاوت است. به طور کلی محوریت تعاریف به تبع ماهیت فنی - اجتماعی مدیریت دانش یا فناوری محورند (برای مثال ادموندز واسپکتور، ۲۰۰۲، هاگی و کینگستون، ۲۰۰۳، فایرستون، ۲۰۰۸) و یا انسان مدار (برای مثال سویبی، ۱۹۹۸، بلکمپ، ۱۹۹۹، بردرو و لین، ۲۰۰۳) و یا تاکید همزمان بر فناوری و انسان است (برای مثال مایر، ۲۰۰۷). به طور کلی تاکید بر نقش انسانی در تعاریف بیشتر از نقش فنی است.

مدیریت دانش فرآیندی است که در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام می شود. در سطح فردی توانایی کسب دانش و انتقال آن و در نتیجه آموزش و بهسازی مطرح است. در سطح گروهی، انگیزش گیرنده و منبع دانش و شیوه های ارتباطات و تعامل جهت کسب، پرورش و انتقال دانش مطرح است. در سطح سازمانی مدیریت دانش بیشتر به عنوان یک فرآیند مدیریتی است. اکثر تعاریف ارائه شده در ادبیات مدیریت دانش به مدیریت دانش در غالب کارکردی مدیریتی (در سطح سازمان) نگریسته اند.

تعاریف مدیریت دانش با انواع دانش مرتبط هستند. به طور کلی دو نوع دانش وجود دارد:

• دانش عینی: دانش عینی طیف گسترده‌ای از کدهای نامفهوم (داده های خام) در یک سو تا مفاهیم انتزاعی در سوی دیگر را در بر می گیرد، تعاریف فناوری محور بیشتر بر این نوع دانش متمرکزند.

• دانش ضمنی: این دانش بیشتر شامل تجربیات و مهارت هاست و مدیریت آن مستلزم وضعیت مساعد در عوامل انسانی و گروه های کاری ( انگیزش، باورها، جو و فرهنگ سازمانی) است. بیشتر تعاریف انسان محور مدیریت دانش متمرکز بر این نوع دانش است.

به طور کلی مدیریت دانش: "کارکردهای فنی- اجتماعی بهم تنیده، منظم، هدفمند و پیوسته در راستای ایجاد و ارتقاء فعالیت های جذب، اکتساب، تولید، تسخیر، سازماندهی، انبارش، بازیابی، تسهیم، توزیع، انتقال، کاربرد، توسعه و ارزیابی تجارب و دارایی های دانشی (ضمنی و عینی) به منظور ایجاد مزیت رقابتی و ارزش افزوده از طریق ارتقاء کیفی اقدامات و تصمیمات سازمان (در تمامی سطوح آن) با هدف اصلاح و تغییر در استراتژی های فنی، اداری، منابع انسانی و ساختاری و تحقق سازمان خردمند است."

### مفاهیم مدیریت دانش

دانش هویت و ماهیت مدیریت دانش را تشکیل می دهد. دانش مقوله‌ای بسیار پیچیده و انتزاعی و سیال است که قابلیت عینی سازی بسیار کمی دارد. درک مفهوم دانش و استفاده و خلق آن نیازمند حرکت بسوی ماوراء اطلاعات می باشد. همچنین باید تفاوت دانش و اطلاعات روشن شود. برای درک تفاوت سه واژه اصلی در مدیریت دانش (داده)<sup>۱</sup> اطلاعات<sup>۲</sup> و دانش) توجه به جریان دانش ضروری است. همچنین باید نحوه تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش و از آن مهمتر به عمل را بدانیم. برای درک این مفاهیم و کاربرد آنها از جریان دانش<sup>۳</sup> کمک گرفته می شود. جریان دانش مجموعه فرآیندها، رویدادها و

- 
1. Data
  2. Information
  3. Knowledge Flow

فعالیت‌هایی است که از طریق آن اطلاعات، دانش و فرادانش یا خرد<sup>۱</sup> از وضعیت به وضعیت دیگر تبدیل می‌شود. (عدلی ۱۳۸۴).

جریان دانش را می‌توان زنجیره ارزش دانش نیز نام نهاد. به نظر داوِنپورت<sup>۲</sup> درک سه واژه مشروحه زیر و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری اهمیت زیادی در موفقیت های علمی دارد. (داوِنپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

### داده<sup>۳</sup>

اولین سطح مدیریت دانش را داده تشکیل می‌دهد. فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش (۲۰۰۳) داده‌ها را مجموعه واقعیات مجزا و عینی درباره حوادث، رویدادها یا واقعیات و اشکال فاقد زمینه و تغییر تعریف کرده است. با توجه به این تعریف، داده موضوعی است بی معنا در زمان و مکان، درست شبیه رویدادهای خارج از زمینه، که مفهوم اصلی آن، خارج از زمینه اصلی قرار دارد و چون خارج از زمینه است فاقد ارتباط معنی دار با پدیده های دیگر است. داوِنپورت هم همین نظر را در مورد داده ها دارد، به نظر او داده ها رشته واقعیات‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی داده‌ها به درستی یک سلسله معاملات ثبت شده منظم تلقی شده اند. داده‌ها را می‌توان مواد خام عناصر مورد نیاز برای تصمیم‌گیری به شمار آورد، چرا که نمی‌توانند عمل لازم را را تجویز کنند. داده‌ها نشانگر ربط، بی‌ربطی و اهمیت خود نیستند، اما به هر حال برای سازمان‌های بزرگ اهمیت زیادی دارند؛ چرا که مواد اولیه ضروری برای خلق اطلاعات به شمار می‌آیند (داوِنپورت، ۱۳۷۹).

### اطلاعات<sup>۴</sup>

فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش اطلاعات را پیامی تعریف می‌کند که معمولاً به شکل سند یا ارتباط قابل مشاهده یا شنیدن است. به اعتقاد پیتر دراگر (۱۹۹۵) داده‌ها به

- 
1. Wisdom
  2. Davenport
  3. Data
  4. Information

تنهایی مربوط و هدفمند نیستند بلکه وی داده های مربوط و هدفمند را تحت عنوان اطلاعات تعبیر می کند. به عبارت دیگر داشتن ارتباط و هدف معین ویژگی اطلاعات است (عدلی ۱۳۸۴ ص ۲). اطلاعات، در واقع داده های پردازش شده اند و حاوی نوعی معنا و پیام اند. این پیام، معمولاً در اشکال مدرکی مکتوب، ارتباطی شنیداری و ارتباطی دیداری قابل انتقال و دریافت است. اطلاعات جنبه تحلیلی دارد و متضمن آگاهی و حاوی داده های آشکارکننده ارتباط میان متغیرها، چارچوب وقایع و تغییر دهنده استنباط اولیه است و توانمندی شکل دادن بینش، طرز فکر، نگرش و دید دریافت کننده اطلاعات را دارد (حمیدی زاده، ۱۳۸۴).

داونپورت در تعریف اطلاعات به گیرنده و تغییر درک او نسبت به مسائل تاکید می کند و آنرا پیامی می داند که از یک «فرستنده» ارسال شده و به وسیله یک «گیرنده» دریافت می شود. او اذعان می دارد اطلاعات باید آگاهی دهنده باشد. واژه «Inform» در انگلیسی به معنای «شکل دادن» بوده «Information» نیز به معنای «شکل دادن» به بینش و دید دریافت کننده اطلاعات است. به نظر داونپورت بر اساس همین تحلیل از این واژه تنها گیرنده می تواند مشخص کند که دریافتی های وی واقعاً اطلاعات بوده و او را تحت تاثیر قرار داده است. داونپورت چند معیار مهم برای تبدیل داده به اطلاعات ذکر می کند:

◆ مربوط به متنی مشخص: دانستن هدف گرد آوری داده ها

◆ تقسیم بندی شده: شناختن بخش های کلیدی و تعیین کننده داده ها

◆ اصلاح شده: غلط گیری داده ها

◆ خلاصه شده: خلاصه کردن داده ها در حجم کمتر

## علم<sup>۱</sup>

دانش در مرحله بالاتر از علم قرار داشته و حاوی آن است. علم مبتنی بر اطلاعاتی است که بر اساس روش های نظام مند علمی حاوی نظریه، الگو، فرضیه و قانون به منظور

شناخت موضوع های خاص بکار می رود. اگر چه علم بر اساس فرآیند روش های علمی تحقیق شکل می گیرد، اما دانش در ذهن دانشور بوجود آمده و استمرار می یابد (هچینز، نقل از حمیدی زاده، ۱۳۸۳).

## دانش

ابهامی که در تعریف خود واژه دانش وجود دارد منشا وجود بسیاری از تفاوتها در تعریف مدیریت دانش بوده است. به طور کلی تمایز بین مفهوم اطلاعات و دانش برای بسیاری نامفهوم است. قبل از پرداختن به تعریف دانش بهتر است به تفاوت این دو مفهوم کلیدی در مدیریت دانش اشاره شود اطلاعات داده های پردازش شده موجود در رایانه ها هستند که به دلیل تاثیر گسترده فناوری اطلاعات و جهانی شدن به طور فزاینده ای برای همگان قابل دسترسی است. اما دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در طول زمان به دست می آید و یک گام بعد از اطلاعات قرار دارد، یعنی داده ها (اطلاعات خام) با پردازش در رایانه به اطلاعات تبدیل می شود که این اطلاعات برای همه مساوی و یکسان است و در مرحله بعد، برداشت و استفاده ای که از این برون داد یا اطلاعات می شود، دانشی است که تولید می شود. پس دانش متکی به اطلاعات است

به نظر داوونپورت اطلاعات را به دانش در فرآیند مدیریت دانش از طریق «چهار C» می توان تبدیل کرد.

۱. مقایسه اطلاعات<sup>۱</sup>

۲. نتایج حاصل از اطلاعات<sup>۲</sup>

۳. ارتباط میان اطلاعات<sup>۳</sup>

1. Comparison of information

2. Consequence of information

3. Connection among information

۴. گفتگو و محاوره<sup>۱</sup> (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

ویژگی مهم دانش که آن را در مقابل اطلاعات قرار می دهد عدم ثبات آن است. دانش بسیار شکننده و ناپایدار است. دانش ویژگی عجیبی دارد و آن تغییر به چیزی دیگری است. وقتی درباره آن صحبت می کنیم بر حسب این ویژگی الگوهای آن طی زمان تکامل می یابد و بندرت ثبات دارند. ایجاد تمایز بین داده، اطلاعات و دانش مشکل است. تنها از طریق مفاهیم بیرونی و یا از دیدگاه کاربردی می توان بین داده، اطلاعات و دانش تفاوت قائل شد. معمولاً داده به عنوان ماده خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سازمان یافته ای از داده ها و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم شناخته می شود. دانش، وسیع تر، عمیق تر و غنی تر از داده ها و اطلاعات و علم موضوعی است. دانش از ذهن های پویای انسان ها سرچشمه می گیرد و فراتر از آن است. صاحبان دانش، افرادی با اطلاعات وسیع تر، زیاد، عمیق و قابل اعتماد در زمینه ای خاص اند که هوشمند و تحصیل کرده اند. در دانش، آگاهی از نادانسته ها وجود دارد. در واقع، دانش می داند که چه چیزی را نمی داند. دانش در تعامل با محیط رشد کرده و بهبود می یابد. دانش در مرتبه بالاتر از علم قرار دارد و حاوی آن است. اگر چه علم بر اساس فرآیند روشهای علمی تحقیق شکل می گیرد، اما دانش در ذهن دانشور به وجود می آید و به کار می رود (حمیدی زاده، ۱۳۸۳).

به طور کلی تعاریف ارائه شده از دانش بسیار متفاوت است. این به خاطر این است که هر یک از صاحب نظران بر بعدی از ابعاد دانش تأکید می کنند بعضی از آنها بر ماهیت ذهنی دانش تأکید می کنند و بعضی نیز بر عینیت آن تأکید می کنند. به همان صورت که در مطالب قبلی هم ذکر شد برای درک مدیریت دانش تعریف دانش کاری ضروری است.

فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش، دانش را اطلاعات قابل عمل و فعال تعریف می کند. این تعریف تلویحاً اشاره دارد که اطلاعات می تواند اشکال گوناگونی خلق کند که این عمل مستلزم درک الگوها است. داونپورت و پروساک<sup>۲</sup> نیز دانش را به عنوان ترکیب سیالی از

1 .Conversation

2 . Prusak

تجارب نظام یافته، ارزش‌ها، اطلاعات، مفهوم‌ها، بصیرت‌ها و بینش‌های متخصصان که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات فراهم می‌کند؛ تعریف کرده و بیان می‌کنند. دانش در واقع استنباط و استنتاج آن ذهنی است که فعالیت می‌کند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

بکمن (۱۹۹۸) تعاریفی مناسب و مفیدی از دانش را گردآوری کرده و ذکر کرده است: دانش عبارت است از:

◆ اطلاعات قابل کاربرد برای حل مشکل.

◆ دانش اطلاعات سازماندهی شده و تحلیل شده ای است، برای قابل فهم ساختن آن اطلاعات و کاربردی ساختن آن با این هدف که بتوان برای حل مشکل و تصمیم‌گیری از آنها استفاده نمود.

◆ دانش از حقایق، اعتقادات، چشم‌اندازها، مفاهیم، قضاوتها، انتظارات، روشها و دانش تجربی تشکیل شده است.

داده، اطلاعات و دانش علاوه بر اینکه در زنجیره ای از روابط متقابل قرار دارند، هر یک نیز قادرند خود را پیوسته به وجود آورند. منظور از مطلب فوق این است که می‌توان داده را مستقیماً از داده، اطلاعات را از اطلاعات و به طور مشابه دانش را از دانش به دست آورد.

خرد<sup>۱</sup>

دانایی و خردگرایی مرتبه بالاتر از دانش است. در واقع دانش ورودی آن است. برای اینکه فردی یا سازمانی دانا و خردمند شود باید مهارت‌های ادراک، تشخیص، فرضیه‌سازی، تشریح، برآورد، پندار و سازماندهی، پیش‌بینی، تقویت، ترکیب، ترسیم و مقایسه را در خود مستمراً تقویت کند (حمیدی زاده، ۱۳۸۴).

## انواع دانش

کل منابع دانش را به یک کوه یخ تشبیه کرده اند که قسمت مشهود آن، دانش آشکار است. این قسمت از دانش، به راحتی قابل دستیابی، شناسایی و به اشتراک گذاری است. قسمت مخفی این کوه، همان چیزی است که لفظ دانش ضمنی به آن اطلاق می شود. این قسمت، یادآور سخن مشهور مایکل پولانی است که گفته است: "ما بیش از آن چیزی که می توانیم بیان کنیم، می دانیم". همل و پراهالاد (۱۹۹۰) در وصف دانش ضمنی، اظهار داشتند که "قابلیت کلیدی، بیش از آنکه به دانش چپستی نیاز داشته باشد، نیازمند دانش چگونگی است تا بتواند به ما کمک کند که از این دانش چپستی، استفاده کنیم". دانش آشکار، دانشی است که قابل کد شدن هستند. منظور از کد، هرگونه کد، اعم از اینکه نوشتاری، گفتاری، رفتاری و... است. مصادیق این نوع از دانش، کتاب، مقاله، سخنرانی، روشهای مدون سازمانی و سایر مستندات مشابه می باشد. در مقابل، دانش ضمنی، دانشی است که به راحتی قابل کد شدن نیست. این دانش، معمولاً در درون سازمان ها، رویه های سازمان و حتی فرهنگ جوامع و سازمان ها مستتر است. هر چند که مدیریت دانش ضمنی، به مراتب مشکل تر از دانش آشکار است، اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان، بیشتر می باشد. داونپورت و پوساک معتقدند که دانش ضمنی، تا حد زیادی شخصی و انتزاعی بوده و به سختی قابل بیان و توصیف است به همین دلیل آنها بر مشکل بودن انتشار دانش ضمنی تاکید کرده و در ضمن معتقدند که تجربه، یکی از منابع اصلی خلق دانش است (Davenport & Pursak, 1998).

توانایی توصیف و بیان دانش ضمنی، به عوامل مختلفی مانند زبان و توانایی استفاده از زبان برای بیان دانش برمی گردد، اما این شکاف، بستگی به افراد دارد و یک امر کلی و عمومی نیست. لورنس و لاندول (۲۰۰۲) معتقدند که به ندرت می توان دانش را به طور کامل کدگذاری کرد، بدون اینکه از کیفیت اولیه آن کاسته شود. دلیل دیگر برای اینکه دانش قابل بیان نیست، مربوط به عدم تمایل به این کار است، نه فقط سخت بودن و ناتوانی افراد در کد کردن و یا عدم نیاز به بیان آن می باشد. گوستاوسن (۲۰۰۰) همچنین معتقد است که دانش، ضمنی باقی مانده است، زیرا عمداً جلوی این کار گرفته شده است.

پولانی (۱۹۵۸) معتقد است که می توان دانش ضمنی را بدون کد کردن و تدوین، متصل کرد. تقریباً همه فعالیت‌هایی که افراد درگیر آن هستند نیازی به ترکیبی از چند دانش نهان و عیان است. برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دو دانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و کسب دانش نهان است به طوری که در هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. دانش عیان به آسانی قابل ثبت و انتقال است اما تشخیص، کسب و انتقال دانش نهان مشکل است. بنابراین بیشتر سازمانها تنها بر مدیریت دانش عیان، دانش سهل الوصول که تنها بیست درصد از کل دانش سازمان را شکل می دهد، تمرکز می کنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن وا می گذارند. تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است اما غیر ممکن نیست.

در مدیریت دانش هدف اصلی، مدیریت دانش عیان و نهان در سازمان است. برای مدیریت دانش عیان، سازمانها باید:

- ✓ دانش را به دست آورده و یا تولید و ایجاد کنند.
- ✓ دانش را برای سهولت دسترسی، رمزگذاری و سازماندهی نمایند.
- ✓ دسترسی به دانش را برای دیگران با ارتباطات یا انتشارات میسر نمایند.
- ✓ دسترسی و بازیابی دانش را تسهیل نمایند.
- ✓ دانش را برای حل مشکلات، تصمیم گیری، بهبود و اجرا، راهبری، تحلیل موقعیت ها و فرآیندها برای پشتیبانی فعالیت های کاری به کارگیرند.

دانش نهان به دو طریق، قابل مدیریت است، از طریق ارتباطات نوشتاری، مصاحبه ها و پیشینه های شفاهی می تواند به دانش صریح تبدیل شود. راه دیگر انتقال دانش نهان از طریق ایجاد گروه های دانش یا گروه های هم عمل در سازمان هاست که با تعاملات رودرو، گفتگوها و ارتباطات گفتاری، آموزش مداوم و آموزش دانش نهان خود را منتقل می کنند (Gandhi,2004).

## تاریخچه مدیریت دانش

مدیریت دانش، مفهوم تازه ای نیست. در حقیقت، مدیریت دانش بیشتر حاصل کار تمدن های قدیمی بوده است تا نوآوری های اخیر. کسب و کارهای سازمان یافته قدیمی، به این دلیل دنبال مزیت رقابتی بوده اند که به آنها اجازه می داد تا حد امکان، به شکل کارآمدتری به مشتریان خدمت کنند، سودها را به حداکثر برسانند، مجموعه ای از مشتریان وفادار داشته باشند و در صحنه رقابت باقی بمانند (برگرن، ۲۰۰۳). نزدیک به ۱۵۰۰۰ سال پیش، این مزیت ها در دانش برگزیده بازرگانان، صنعت گران، پزشکان و مدیران دولتی برای مراجعات بعدی ثبت شده بود. تقریباً ۵۰۰۰ سال قبل، در بین النهرین مردم هزاران لوح را که مربوط به ثبت قراردادهای حقوقی، برآورد مالیات ها، میزان فروش و قوانین بودند از دست دادند. راه حل این مسأله، شروع به کار نخستین مؤسسه اختصاصی برای مدیریت دانش یعنی کتابخانه بود.

در کتابخانه هایی که در مرکز شهر قرار داشتند، مجموعه ای از لوح ها، توسط مدیران حرفه ای دانش، مراقبت و نگهداری می شد برگرن، ویگ (۱۹۹۷) و پروساک (۲۰۰۱) ادعا می کنند که ریشه مدیریت دانش، به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح باز می گردد، اگرچه به شکل تخصصی تحت این عنوان نبوده است. با اختراع حروف چاپی متحرک و ماشین چاپ در بیش از ۵۰۰ سال پیش، کارها برای عموم مردم در غرب بهبود پیدا کرد. با ورود به دوره رنسانس و عصر شکوفایی اقتصادی و فکری، نوع آموزش و چاپ نوشته ها از زبان لاتین به زبان رایج تغییر کرد. در دنیای تجارت، مهارت و تخصص بسیاری از حرفه های با دوام، از طریق کارآموزی منتقل می شد و گاهی اوقات به وسیله کتابها و شکل های دیگر حافظه جمعی تکمیل می شد.

تجارت جدید در اقتصاد خدماتی و فراصنعتی آمریکا، عمدتاً بازمانده ای از این شکل سنتی تولید محسوب می شود، به ویژه هنگامی که این امر به فعالیت های حسابداری و ارزشیابی شرکت مربوط می شود. گواهینامه ها و مدارک دانشگاهی از سازمان ها یا اتحادیه های مختلف، برچسب های خود ساخته ای برای استفاده مدیران و افراد حرفه ای فراهم کرد تا

برای رسیدن به یکی از پس‌تهای از قبل تعریف شده، در شبکه سازمانی واجد صلاحیت شوند. این کارکنان دانش‌مدار به نسبت کارکنان سطوح پایین‌تر و عملیاتی، تصویر کلی بهتری از کسب و کار در ذهن داشتند، اما زمانی که این کارکنان، فرآیند درستی برای تقسیم دانش به شکلی مطلوب در اختیار نداشتند، احتمال تکرار اشتباهات در بخشهای مختلف وجود داشت. مروری بر روند تکامل مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، در سراسر دوره‌ها به شکل‌های مختلفی حضور داشته، از تصاویر حک شده در لوح‌های رسی گرفته تا انواع سیستم‌های فنی و تکنولوژیکی که امروزه انسان با استفاده از آنها، ایجاد فرهنگ دانشمدار و تحقق یکپارچه چهار حلقه خلق، سازماندهی، تبادل و به کار بستن دانش آن را مدیریت می‌کند (برگرن، ۲۰۰۳).

در دوره معاصر، نظریه پردازان بسیاری در راستای تکامل مدیریت دانش درگیر بوده‌اند که از آن میان می‌توان نظریه پردازان بزرگی همچون پیتر دراکر، پاول استراوس من و پیتر سنگه از آمریکا را نام برد. دراکر و استراوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و سنگه با تمرکز بر سازمان‌های یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده‌اند. تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجله هاروارد حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار نمودند. در حقیقت دانشمند معروف لئونارد بارتون توانست مورد کاوی قابل توجهی را از شرکت استیل چاپارل ارائه دهد. در سال ۱۹۹۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و دارائی‌های غیرملموس توسط سویبی پیشنهاد شد. همچنین اسکاندیا، ارنست و یونگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند؛ به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه هوشی هستند. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان در سال ۱۹۸۹ ثبت شد. مجله اینفورمیشن مدیریت دانش را این‌گونه تعریف می‌کند: مفهوم مدیریت دانش این است که اطلاعات به دانشی کاربردی تبدیل شوند؛ به طوری که این دانش به آسانی در اختیار دیگران قرار گیرد و برای آنها قابل استفاده باشد. مقاله‌های مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون ارگانیزیشنال، اسلوان منیجمنت، هاروارد بیزینس، ساینس و دیگر نشریه‌های معتبر جهانی به چاپ رسیدند.

اولین کتاب درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال ۱۹۹۰ منتشر شدند. همچنین می توان از کتاب انقلاب ارزش دانش و پنج اصل نام برد (بیرانوند و امیری، ۱۳۸۷).

شاید بتوان گفت وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط ایکوجیرو نوناکو، هیروتا کاتاکی شی در سازمان خلق دانش به نام "چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود می آورند" صورت پذیرفته است. کوتاه سخن این که مدیریت دانش مقوله جدیدی نیست. در واقع از صدها سال پیش مالکان شرکتهای فامیلی، تجارت حرفهای خود را به طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خود انتقال می دادند. پس مدیریت دانش وجود داشته است اما تا سال ۱۹۹۰ که مدیران عالی سازمانها بحث مدیریت دانش را شروع کردند، به این نام موسوم نبود. به همان اندازه که زیربنای اقتصادی صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه های فکری تغییر حالت پیدا می کرد، مدیران نیز ناگزیر از بررسی دانش زیربنایی کسب و کارشان و چگونگی استفاده از آن بودند. درست در همین زمان افزایش شبکه های کامپیوتری امکان طبقه بندی، ذخیره سازی و استفاده از آن را به گونه ای آسانتر و ارزان تر از گذشته فراهم کرد (محمدی، ۱۳۷۹).

## اهمیت مدیریت دانش

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمانها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی شود. مهم ترین متغیر رشد همه جانبه سازمانها و بنگاههای اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. به عبارت دیگر به زمان حاضر یا آینده نزدیک "عصر دانش" اطلاق شده است. مهم ترین سرمایه های یک سازمان، کارکنان هوشمند و بادانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری های جدید و توسعه محصولات جدید برای دست یابی به مزیت رقابتی پایدار فعالیت می کنند. دانش با ویژگی های منحصر به فرد خود قابلیت های منحصر به فردی به واجدان خود می دهد؛ به شرطی که واجدان آن سعی در شناسایی، تولید، سازماندهی و نشر و کاربرد آن برآیند،