نشریه مطالعات آموزشی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش
سال دوم، شماره اول، نیمسال اول تحصیلی ۹۳-۱۳۹۲

مقاله مروری

مروری بر مفاهیم مدیریت دانش

*حامد خانی[۱]، دکتر مژگان محمدی‌مهر[۲]، ماجد هاشمی[۳]

چکیده

مدیریت دانش به مثابه راهبرد کلیدی برای دستیابی به موفقیت و بقای سازمانی در محیط پُررقابت و غیرقابل پیش بینی عصر حاضر توجه بسیاری را به خود جلب کرده است. اگر افراد قابلیت یادگیری استفاده خلاقانه از دانش را در سازمان‌ها دارا باشند، به الگوی جدید تفکر دست می‌یابند که می‌توانند به تعریف مجدد امور و شیوه انجام آنها بپردازند، لذا مدیریت دانش باید چشم انداز و ابزارهای یادگیری را هم داشته باشد؛ در عین حال، نظام مدیریت دانشی که بخوبی طراحی و استقرار یافته باشد می‌تواند فایده و سودآوری پایداری برای سازمان‌ها و حتی افراد به ارمغان آورد. در این مطالعه به شیوه مرور کتابخانه‌ای و منابع، ضمن مروری بر تاریخچه مدیریت دانش به معرفی مفاهیم این حوزه پرداخته شده است.

مقدمه

دورنمای تاریخی از مدیریت دانایی، به این مطلب اشاره دارد که مدیریت دانایی یک خواسته قدیمی بوده است. دانایی شامل دانستن و دلایل دانستن بوسیله فلاسفه غربی به صورت مدون، شاید هزار سال قبل ایجاد شده باشد. همچنین فلاسفه شرقی یک مشارکت هم اندازه در تدوین دانایی داشته‌اند، اگرچه بیشتر تاکید آنان بر دریافت هدایت‌های روحانی و زندگی مذهبی بوده است. اما تمرکز عصر حاضر بر دانایی، بطور عمده بر اثر بخشی‌های اقتصادی تاکید دارد. پس از دوره کشاورزی و عصر صنعت، دوران فراصنعتی یا عصر اطلاعات ظهور یافت. شاخص اصلی این عصر، نفوذ و تاثیرگذاری فناوری اطلاعات است. بر این اساس از دو دهه گذشته، کشورهای توسعه یافته و صاحبان فناوری، به فناوری اطلاعات به عنوان محور بنیادین توسعه نگریسته و به آن اهتمام جدی داشته‌اند. پیشرفت‌های بزرگ در علوم رایانه، توانمند شدن شاهراه‌ها و بزرگراه‌های اطلاعاتی و مخابراتی، توسعه فناوری چند رسانه‌ای و نوآوری‌های حوزه الکترونیک، مرتب بر دامنه این فناوری خواهد افزود. در حال حاضر تمام علائم و نشانه‌های آغاز دوران نوین با عنوان "عصر دانایی"، به خوبی احساس می‌شود. در این عصر معیار ارزشیابی کشورها و سهم‌بندی آنان در تولید علم، به میزان دانش و اطلاعات جدیدی است که بر روی شبکه‌های جهانی قرار می‌دهند و بصورت بهینه بکار می‌برند. طبق آخرین آمار منتشره سهم ایران در تولید دانش جهانی کمتر از ۰/۲ درصد از کل میزان تولید علم است. این در حالی است که سهم کشور آمریکا بیش از ۳۰ درصد و سهم روسیه ۱۷ درصد، اروپا ۱۵ درصد و ژاپن ۱۰ درصد است. مدیریت دانش در برخی از حوزه‌های پیشرفته تجاری چون مدیریت کیفیت فراگیر (TQM: Totall Quility Management)، بازمهندسی فرآیند تجاری (BPR)، نظام‌های اطلاعاتی (IS) و مدیریت منابع انسانی (HRM)، ریشه دارد (۱).

۱- کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه تربیت معلم، تهران، ایران (*نویسنده مسئول)
۲- استادیار، مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی دانشگاه علوم پزشکی ارتش، تهران، ایران
۳- کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، دانشگاه شهید چمران، اهواز، ایران

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]

از نظر تاریخی، سه نسل از مدیریت دانش قابل تمایز از یکدیگر متمایز است. سالهای ۱۹۹۵-۱۹۹۰ به عنوان اولین نسل مدیریت دانش شناخته شده است. در طی این نسل، بسیاری از اقدامات بر تعریف مدیریت دانش، بررسی فواید بالقوه مدیریت دانش برای تجارت و طراحی پروژه‌های تخصصی مدیریت دانش مبتنی بود (۲). در این سال‌ها پیشرفت در حوزه هوش مصنوعی بر تحقیقات مدیریت دانش به خصوص در هدایت، بازنمون و ذخیره دانش تاثیر گذاشت (۳). نسل دوم مدیریت دانش در سال ۱۹۹۶ پدیدار شد. به این شکل که بسیاری از سازمان‌ها پست‌های جدید سازمانی را برای مدیریت دانش درنظر گرفتند از جمله مدیر ارشد دانش. منابع متفاوت مدیریت دانش با یکدیگر ترکیب شده و به سرعت در مباحث روزانه سازمانی به کارگرفته شدند. در طی این نسل، در تحقیقات مدیریت دانش تعاریف متفاوت از دانش همچون فلسفه‌های تجاری، نظام‌ها، الگوها، شیوه‌ها و فعالیت‌ها و فناوری‌های پیشرفته وجود داشتند. نسل دوم مدیریت دانش بر این نکته تاکید می‌کند، مدیریت دانش درباره تغییر نظام‌مند سازمانی است، جایی که شیوه‌های مدیریتی، نظام‌های سنجش، ابزارها و مدیریت محتوا نیاز به گسترش مشترک دارد (۳). در نتیجه دیدگاه‌ها و شیوه‌های نوین، اکنون نسل سوم مدیریت دانش در حال پدیدار شدن با روش‌های جدید و نتایج جدید است. بنابر عقیده ویگ (Wiig) (۲۰۰۲)، یک تفاوت با دیگر نسل‌های مدیریت دانش این است که نسل سوم مدیریت دانش با فلسفه سازمان، استراتژی، اهداف، شیوه‌ها، نظام‌ها و رویه‌های سازمانی یکپارچه شده و تبدیل به کار روزانه کارکنان و محرک برای آنها شده است. به نظر می‌رسد که نسل سوم بر پیوند میان دانستن و عمل تاکید می‌کند (۴).

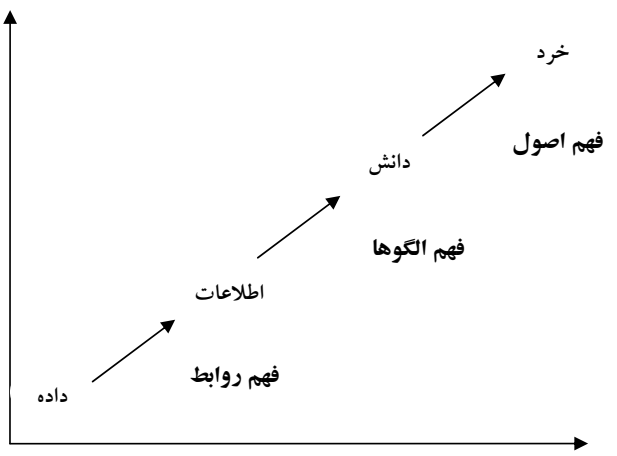
پیتر دراکر (۱۹۹۳) معتقد است: تنها (یا حداقل) مهمترین منبع ثروت در جامعه فراسرمایه‌داری (Post-capitalist)، دانش و اطلاعات است. او سه تغییر اساسی دانش (انقلاب) را در خلال قرن بیستم، ملاحظه نموده است: انقلاب اول، انقلاب صنعتی است که در آن، از دانش برای تولید ابزارها و فرآیندها و محصولات استفاده شد. انقلاب دوم، بهره‌وری می‌باشد که افرادی مانند تیلور و فورد، اقدام به استفاده از دانش برای نیروی کار کردند. انقلاب سوم، انقلاب مدیریت است که در آن از دانش به خاطر خود دانش استفاده می‌شود. این سخنان به این معنی نیست که عوامل سنتی تولید، حذف شده‌اند بلکه فقط جایگاهشان تغییر کرده است. دراکر می‌گوید تا وقتی که دانش موجود است، سایر عوامل تولید به راحتی قابل دسترسی می‌باشند. موج چهارم حیات تاریخی انسان با ورود به عصر مجازی و مفاهیم تازه‌ای چون جامعه معرفتی، اقتصاد دانایی محور، مدیریت دانش و... در حال شکل‌گیری است. برخورداری از ابزارهای اطلاعاتی و امکانات ارتباطی متناسب و مناسب با شرایط جدید شرط بقاء در این دوره است. انقلاب اطلاعاتی با ظهور منابع دیجیتالی و ابزارهای ارتباطی، تمامی جوانب زندگی انسان معاصر را دچار تغییرات بنیادین کرده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات(ICT) سبب شکل‌گیری رویکردی جدید در امر آموزش شده است. فن‌آوری اطلاعات به عنوان یک رسانه جدید، براساس تئوری "مک بوهان" که «رسانه همان پیام است» حاوی پیام‌ها و مفاهیمی برای توسعه جامعه اطلاعاتی (Information society) به جامعه دانش محور (Knowledge -society) است که سرعت و استمرار آن در موج چهارم حیات بشر به وسیله مفهوم" مدیریت دانش" صورت می‌گیرد (۵).

داده‌ها، اطلاعات، دانش

داده‌ها واقعیت‌هایی خام هستند که به شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر، اصوات و... قابل دسترس می‌باشند و به تنهایی معنا و مفهومی را به ذهن متبادر نمی‌کنند. چنانچه داده‌ها مورد تفسیر و ارزیابی قرار گیرند، به اطلاعات تبدیل می‌شوند. درواقع اطلاعات مجموعه‌ای از داده‌های مرتبط و

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]

سازماندهی شده می‌باشند که مورد تعبیر و تفسیر قرار گرفته‌اند و معنا و مفهوم مشخصی را به ذهن می‌رسانند. داده هر علامتی است که می‌تواند توسط سازمان برای گیرنده فرستاده شود. به عبارت دیگر داده سطح سلولی یک سیستم اطلاعاتی محسوب می‌شود که ممکن است به درک وسیعتری منجر بشود یا نشود. به تعبیر سازمانی به ثبت منظم و ساختار یافته مبادلات داده اطلاق می‌شود. داده‌ها را می‌توان تصاویر، اعداد وعواملی دانست که بدون زمینه خاصی ارائه شده است و به خودی خود نشان دهنده رابطه یا بی ربطی و اهمیت خود نیستند (۶). دانش از انباشت تجمعی اطلاعات و مهارت‌های مکتسبه از آن اطلاعات توسط دریافت کننده (اطلاعات) محسوب می‌شود. دانش می‌تواند متشکل از حقایق، باورها، دیدگاهها، مفاهیم، قضاوت‌ها و انتظارات بوده و برای اهدافی همچون دریافت اطلاعات، تشخیص و شناسایی، تجزیه و تحلیل، تعبیر و تفسیر، ارزشیابی، ترکیب و تصمیم گیری، برنامه ریزی، اجرا، نظارت و انطباق به کار می‌رود. به تعبیری روشن‌تر دانش را می‌توان حداقل به دلیل حضور یا عدم حضور این سه عامل متمایز از داده و اطلاعات دانست، زمینه، معنا و عمل. این بدان معنا نیست که افزودن مقداری معنا به اطلاعات بطور طبیعی آن را به دانش تبدیل می‌کند بلکه بدان معنا است که دانش از طریق عمل ساخته می‌شود. از تجزیه و تحلیل، درک و به خاطر سپردن اطلاعات، دانش به دست می‌آید. نوناکا (Ikujiro Nonaka) (۱۹۹۴) معتقد است اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‌شود که توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود (۲).



نمودار ۱- ارتباط داده، اطلاعات، دانش و خرد منبع (۷)

دانش، حاصل عمل انسانی است. افراد در مرکز دانش آفرینی سازمانی قرار دارند. این انسانها هستند که دانش را به وجود آورده و با یکدیگر مبادله می‌کنند. لذا مدیریت افرادی که مایل به دانش آفرینی و تبادل آن با دیگران هستند، مدیریت دانش محسوب می‌شود. دانش با شخصی که می‌داند شروع می‌شود. دانش برخلاف اطلاعات در افراد عجین شده است و دانش آفرینی در اثر تعامل اجتماعی اتفاق می‌افتد.

انواع دانش

دانش آشکار، دانش ضمنی

بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار می‌گیرد، می‌توان آن را به دو نوع دانش آشکار (رسمی) و دانش ضمنی (غیررسمی) تقسیم‌بندی کرد (۸). نوناکا و نویسندگانی دیگر از جمله هال و آندریانی دانش آشکار را دانشی می‌دانند که قابل رمزگذاری و کدگذاری بوده و در نتیجه می‌توان آن را به سادگی مخابره، پردازش و منتقل و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد. دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله کردن آن بسیار مشکل است. این نوع از دانش که از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اکتساب می‌شود، ریشه در اعمال، رویه‌ها، تعهدات، ارزش‌ها و احساسات افراد داشته، قابل کد گذاری نبوده و از طریق یک زبان مخابره نمی‌شود. دانش ضمنی بصورت عنصری مجزا، قابل انتقال یا فروش در بازار نیست (۹).

در فرآیند تبدیل دانش با ایجاد تعاملی پویا بین این دو نوع از دانش به چهار راهبرد اساسی زیر دست می‌یابیم: (جدول شماره ۱)

- اجتماعی کردن (از دانش ضمنی به دانش ضمنی)؛
- بیرونی سازی (از دانش ضمنی به دانش تصریحی)؛
- ترکیب (از دانش تصریحی به دانش تصریحی)؛

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]

جدول ۱- چهار نوع تعامل بین دانش ضمنی و آشکار منبع: (۱۱).

	به دانش ضمنی	به دانش صریح
ازدانش ضمنی	جامعه پذیری (دانش همفکری شده)	برونی سازی (دانش مفهومی)
از دانش صریح	درونی سازی (دانش عملیاتی)	ترکیب سازی (دانش نظام مند)

ـ درونی سازی (از دانش تصریحی به دانش ضمنی).

اجتماعی کردن (جامعه پذیری): تبادل تجربیات، وقتی که دانش شخصی بصورت مدل‌های ذهنی ایجاد می‌شود. مثل روابط پیشرفته همکاران، آموزش ضمن کار، روش آزمون و خطا، تقلید از دیگران، جلسات طوفان مغزی، تمرین و آموزش، تبادل عقاید و گفتگوی بسیار. اجتماعی شدن فراگردی است که به واسطه آن هر فرد، دانش و مهارت‌های اجتماعی لازم برای مشارکت موثر و فعال در زندگی گروهی و اجتماعی را کسب می‌کند (۱۰).

برونی سازی: دانش شخصی یا ضمنی، به صورت استعاره‌ها، تشبیه‌ها، فرضیات و مدلها به دانش صریح تبدیل می‌شود. شخص، زمانی که از تبدیلات و توجهات جمعی جهت این فرآیند طراحی استفاده می‌کند، اغلب به برونی کردن اقدام می‌کند. نوناکا و تاکیچی از برونی سازی به عنوان فرایندی کلیدی در تبدیل دانش یاد می‌کند. زیرا دراینجاست که دانش ضمنی تجدید می‌شود وطراحی‌های آشکار ظهور می‌کند.

ترکیب سازی: عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش ترکیب می‌شوند. افراد به تبادل دانش می‌پردازند واین دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق رسانه‌هایی مانند شبکه‌های کامپیوتری ترکیب می‌شوند. دانش جدید نیز می‌تواند از طریق ساختار دهی مجدد اطلاعات کنونی به بوسیلهٔ ذخیره سازی، افزودن، ترکیب و طبقه‌بندی دانش صریح ایجاد شود.

درونی سازی: درونی سازی فرآیندی است که در آن، دانش صریح به عنوان بخشی از دانش ضمنی در می‌آید. این امر می‌تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت گیرد و دانش مستند سازی شده، نقش حیاتی را در این فرآیند بازی می‌کند. درونی سازی زمانی رخ می‌دهد که کارگران جدید دانش، یک پروژه را با مطالعه بایگانی‌های آن، احیاء کنند. همچنین درونی سازی را زمانی می‌توان مشاهده کرد که مدیران یا متخصصین با تجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کارآفرین یا موسسه داشته باشند (۱۱).

تعریف مدیریت دانش

پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تا حدی به دلیل چالش‌های موجود در تعریف خود دانش است. تعاریف بسیار و متنوع از مدیریت دانش در متون ارائه شده است که در این میان به موارد ذیل اشاره می‌کنیم:

مدیریت دانش و دانایی شامل فعالیت‌ها و فرآیندهایی سازمانی است که ترکیبی از ظرفیت پردازش سازمان در زمینه داده‌ها و اطلاعات را با توانمندی سازمان در زمینه خلاقیت و نوآوری کارکنان، جستجو می‌کند (۱۲). داونپورت و پروساک، اعتقاد دارند که مدیریت دانش شامل کلیه فعالیت‌هایی است که برای در دسترس قرار دادن دانش، به نحوی که "دانش درست"، در اختیار " افراد مناسب" قرار گیرد، ضروری هستند (۱۳). بیهاکت (Hackett)، مدیریت دانش را فرایند ایجاد، خلق، نشر، توزیع و کاربرد دانش می‌داند. هدف مدیریت دانش مهار و به کارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی کم و کاست آن برای همه کارکنان است. بدین منظور که کارشان را بهتر انجام دهند. از نظر وی مدیریت دانش دارای دو بعد است. بعد فیزیکی و بعد غیر فیزیکی که دارای دو حالت زنده و بی‌جان است (۱۴).

مدیریت دانش، علم یا هنر؟

مدیریت دانش هم به عنوان نظام مدیریتی و هم به عنوان هنر مطرح است. مدیریت از جهت قراردادن و مشخص کردن افرادی است که با آن سازمان سرو کار دارند و هنر از آن جهت که دانش به کار تبدیل می‌شود. استقرار مدیریت دانش

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]

در سازمان به مشارکت فردی و گروهی افراد در سازمان بستگی دارد. مدیریت دانش هنر یا علم جمع‌آوری داده‌های سازمانی، تشخیص و درک روابط و الگوهای موجود و تبدیل آنها به اطلاعات مفید و قابل دسترس و دانش ارزشمند است به صورتی که به آسانی قابل پخش و بازیابی باشد. مدیریت دانش بسته به نوع دانش متفاوت خواهد بود. مدیریت دانش صریح، شامل یک روش سیستماتیک برای سازماندهی اطلاعات و در دسترس قراردادن و پخش آن و مدیریت منابع اطلاعاتی یکی از راههای آن است. اما چالش اصلی در مورد مدیریت دانش ضمنی است. مدیریت این نوع دانش به صورت ضد و نقیضی بحث شده است. این دانش در سر افراد نهفته است و بنابراین مدیر نمی‌تواند آنرا مثل دانش صریح مدیریت کند. برای مدیریت این دانش دو راه پیش پای مدیران گذشته شده است:

۱- تبدیل آن به دانش صریح از طریق مستندات، فرآیندها و بانک‌های داده و ...(که البته کاملا عملی و مفید نیست، چون تبدیل کامل دانش ضمنی به دانش صریح میسر نیست).

۲- ارتقای جریان دانش ضمنی از طریق تعاملات و روابط قوی‌تر انسانی، ایجاد انگیزه و دادن پاداش به تسهیم دانش به منظور پخش دانش در سراسر سازمان و جلوگیری از محصور شدن دانش در ذهن تعداد کمی از افراد. این کار باعث می‌شود که در صورت ترک سازمان توسط دانشگران، سازمان از دانش ضمنی و ذهنی آنها محروم نشود (۱۵).

چرخه مدیریت دانش

خلق، کسب و توسعه دانش

انباشتگی و توسعه سرمایه دانش، به شکلی اساسی به تسخیر و اعتباردهی حکمت انباشته واقع در ذهن کارکنان و تصمیمات و فعالیت آنان بستگی دارد، اگر چه منابع دانش در خارج سازمان هم می‌تواند باشد. انتخاب منبع جهت کسب دانش لازم، به چند عامل بستگی دارد که عبارتند از: اهمیت استراتژیک دانش، میزان دسترسی به دانش در موسسه و امکان گزینش منبع خارجی.

کسب دانش، شامل یک یا چند مورد از فرآیندهای زیر است:

۱- خلق دانش در درون سازمان

۲- همکاری ازطریق پیوند با سایرسازمانها، دانشگاهها (موسسات علمی) یا سازمانهای تحقیق و توسعه دولتی.

۳- توسعه قابلیت‌ها ازطریق یافتن افراد خوش‌آتیه و برنامه‌های توسعه انسانی (مربیگری، یادگیری استاد و شاگردی، موسسات آموزشی و دانشگاه‌ها و برنامه‌های آموزش ضمن کار).

۴- تهیه محصولات از فروشندگان دانش (مشاوران، تهیه‌کنندگان تحقیق و تکنولوژی و مخترعین).

۵- گردآوری دانش از بازار و منابع اطلاعاتی (مشتریان، رقبا، وب و انتشارات چند رسانه‌ای).

۶- دستیابی به افراد دارای دانش.

۷- دستیابی به شرکت‌های دارای دانش (۱۶).

انتقال دانش

هدف اولیه مدیریت دانش، اطمینان از اینست که دانش معتبر و مرتبط، به موقع و مداوم به حل مساله و تصمیم‌گیری کمک کند. بنابراین انتقال به موقع دانش صحیح به تصمیم‌گیرندگان و حل کنندگان مساله، برای موفقیت موسسه، امری حیاتی می‌باشد. انتقال دانش، تنها برقراری ارتباط با تسهیم اطلاعات یا در دسترس قرار دادن آن برای افرادی که به آن نیاز دارند، نمی‌باشد. بلکه انتقال دانش هم اشاعه دانش و هم جذب آنرا شامل می‌شود. اطلاعات و قابلیت‌ها وقتی بطور موثر منتقل می‌شوند که گیرنده، آنرا بقدر کافی خوب درک کند تا بطور موثر و کارا استفاده کند. ساختار و طرز کار یک موسسه، تاثیر مهمی روی اثر بخشی انتقال دانش دارد. ارزیابی تکنولوژی‌های قابل دسترس، که انتقال دانش و انتخاب تکنولوژی مناسب را ممکن می‌سازند، بخشی از طراحی ظرفیت انتقال دانش سیستم مدیریت دانش می‌باشد. تکنولوژی یک توانمندساز می‌باشد،

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]

اما موضوعات حیاتی درانتقال دانش، فرهنگ و حساسیت مردم می‌باشد. فرهنگ تسهیم و جستجوگری دانش، به وضوح برای اثربخشی و جوابگویی شبکه اطلاعاتی و رشد اتحاد بین اجتماعات کارگران دانش، ضروری می‌باشد (۱۶).

تسهیم دانش

در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و افراد اغلب تمایلی به انتقال و تسهیم دانشی که از آن برخودارند، ندارند. زیرا به جای اینکه به دانش به عنوان یک منبع نگاه کنند، به دانش به عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی و ارتقاء درجه خود می‌نگرند. اغلب مدیران، دانش را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود، می‌پندارند و تمایلی ندارند که آن را با دیگران تسهیم کنند (۱۷). مردم معمولاً رودررو یا از طریق تلفن و یا پست الکترونیکی و به صورت گروهی به منظور تسهیم تخصص خود و حل مشکلات با یکدیگر به گفتگو می‌پردازند. دانش در جامعه جریان دارد و حرفه و مهارت از یک نسل متخصصین به نسل دیگر جاری و منتقل می‌شود. بیشتر این جریانات به صورت غیررسمی. تعاملات نامکتوب، آداب و رسوم، داستان‌ها و طرق عامیانه اتفاق می‌افتد. هنگامی که یک چنین شبکه‌هایی از دانش مشترک کافی برخودار باشند که بتوانند به طور موثرتر ارتباط برقرار کنند و به تشریک مساعی بپردازند، طبیعتاً بحث‌ها و گفتگوهای جاری آنها گاهی اوقات منجر به فراهم ساختن دانش جدیدی در درون شرکت می‌گردد. اگرچه کدگذاری این عمل مشکل است، اما این فرآیند می‌تواند دانش کل شرکت را افزایش دهد. دانش در گروه‌هایی که با یکدیگر ارتباط پیوسته و تنگاتنگ دارند و در جایی که افراد در سازمان‌ها با همدیگر کار می‌کنند، به طور مشترک (نه به صورت فردی) ایجاد می‌شود ونگهداری می‌گردد. بنابراین دانش سازمانی به عنوان شخصیت اجتماعی محسوب می‌شود. در واقع کاری که شرکت‌ها انجام می‌دهند، سازمان دادن و پروراندن دانش است (۱۸).

آموختن و تسهیم موثر دانش نیازمند تغییر فرهنگی در درون سازمان، عملکرد نوین مدیریتی، تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی فنی است. فناوری‌هایی که هم اکنون به گونه‌ای موفق از آنها استفاده می‌شود، گستره‌ای را از کنفرانس و ویدئویی رومیزی، پست الکترونیکی، سیستم‌های مدیریت اسناد، شبکه‌های اینترنت، ابزارهای هوش مصنوعی، موتورهای جستجوی اطلاعات، ابزارهای ذخیره داده‌ها و استخراج داده‌ها را در برمی‌گیرد. با این حال در مدیریت دانش، فناوری نسبت به انسان جنبه فرعی دارد.

ارزیابی، ذخیره و کاربرد دانش

این مرحله فرآیندی است که یک منبع مطمئن، جامع و سریع‌الوصول از اطلاعات و قابلیت‌ها را ایجاد وحفظ می‌کند. این فرآیند، اسناد را به طور انتقادی ارزیابی می‌کند و به طور مداوم اطلاعات و قابلیت‌های موسسه را به روز می‌کند و تنها اطلاعات معتبر و مرتبط را که تعامل پویا دارند و ارزیابی دانش، اکتساب دانش و انتقال دانش را مسیر می‌سازند، نقشه نمایی می‌کند. این فرآیند باید تضمین نماید که سیستم مدیریت دانش موارد زیر را فراهم نماید:

- دسترسی سریع و آسان به اطلاعات قابل اعتماد را فراهم سازد.
- دسترسی به قابلیتهای انسانی را تسهیل نماید (مانند دانش ضمنی، مهارتها و حکمت).
- تمام دانش حاصل از فعالیتهای موسسه را (که شامل حق اختراعات نیز می‌شود) دربرگیرد (مثل بازاریابی، تماسهای مشتریان، توسعه محصول، حل مشکل).
- تمام دانشهای مرتبط را که از تعقیب مسیر دانش مجدداً بدست آمده‌اند، شامل شود.
- مشکلاتی را که موسسه برای بهبود عملکردش باید حل نماید، دربرگیرد.
- امنیت دانش مؤسسه را تضمین نماید (۱۹).

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]

آیا دانش می‌تواند مدیریت شود؟

دانش بالاترین ارزش‌ها، بیشترین سهم فردی، بیشترین ارتباط با تصمیمات و فعالیتها و بیشترین وابستگی به موقعیتها یا زمینه‌های خاص؛ همچنین سخت‌ترین نوع محتوا را برای مدیریت کردن دارد، زیرا از ذهن افراد بشر سرچشمه می‌گیرد و به کار برده می‌شود. بنابراین سوالی که هنوز قابل قبول باقی می‌ماند این است که: آیا دانش می‌تواند عملا مدیریت شود؟ در میان تغییرات سریع و افزایش مقررات پیچیده کاری، دانش جدید به طور پیوسته در حال خلق شدن و معنا یافتن است همانطور که تحریف نیز می‌شود. در این محیط پیچیده، این مسئله هنوز پرسش انگیز است که چه چیزی مدیریت می‌شود یا آیا دانش می‌تواند مدیریت شود؟ این طور می‌تواند بحث شود که مدیریت دانش درباره مدیریت کردن دانش نیست اما در مورد تغییر تمام فرهنگهای کاری و استراتژیهای سازمانی است تا شخص برای یادگیری و اشتراک آن ارزش قائل شود. اگر چه برخی از جنبه‌های دانش، نظیر فرهنگ، ساختار سازمانی، فرآیندهای ارتباطی و اطلاعات می‌توانند مدیریت شوند، دانش به خودی خود نمی‌تواند (۲۰).

نتیجه‌گیری

دراکر (Drucker) اندیشمند معروف مدیریت می‌گوید: ما در حال وارد شدن به یک جامعه دانشی هستیم که در آن منابع اقتصادی اصلی، دیگر سرمایه بیشتر، منابع طبیعی و نیروی کار بیشتر و.... نیست و منابع اقتصادی اصلی، دانش خواهد بود. با گسترش جهانی شدن (Globalization) و افزایش رقابت بین سازمان‌ها، مهارت در کسب دانش برای بقاء و ایجاد مزیت رقابتی، اهمیت فزآینده‌ای خواهد یافت. این نگرش مبتنی بر این باور است که جهانی شدن در قرن بیست و یکم منجر به ایجاد عصر دانش شده است. به همین دلیل نیروهای دانشی به عنوان مهمترین دارایی، در موفقیت سازمان‌ها نقشی کلیدی ایفا خواهند کرد (۲۱). مدیریت دانش، آمیخته‌ای از مفاهیم چندین حوزه، شامل هوش مصنوعی (Artificial Intelligence)، مدیریت منابع انسانی (HRM: Human Resources Management)، مدیریت کیفیت جامع (TQM: Total Quality Management)، سیستم‌های دانش محور (Knowledge-Based Systems)، مهندسی نرم‌افزار (Software Engineering) و رفتار سازمانی (Organizational Behavior) است (۲۲). مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها عمده‌ترین مراکز تولید و اشاعه دانش هستند و به عنوان مراکز تولید و اشاعه دانش بیش از هر سازمان دیگری نیازمند اجرای مدیریت دانش هستند. ایجاد نوآوری‌ها و در نتیجه خلق دانش جدید از دیرباز از مهمترین کارکردهای مؤسسات دانشگاهی برشمرده شده است. امید است مسئولان آموزشی با اهتمام بر این امر در ارتقا دانش و تقویت سرمایه‌های فکری با بهره‌مندی از منابع موجود تلاش نمایند.

References

1- Davenport T, Prosak L. [Knowlegde management]. Trans Hosein R. Tehran: Sapko; 2000. [persian].
2- Nonaka. I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science. 1994; 5(1):14-37.
3- Saili G, Rashidi M, Farhadi M. [The information technology approach from traditional organizations to learning organizations]. Journal of Economics and Management. 2002; 58: 90-92. [persian].
4- OECD. Knowledge Management: Innovation in the Knowledge Economy, Implications for Educations and Learning. 2004
5- Flynn. Anna. E. Knowledge Management Process: The care and feeing of Knowledge workers, 89th Annual international Supply Management Conference. 2004
6- ESCFWA. Knowledge management methodology: An Empirical approach in core sectors in ESCWA member countries, Economic and social for western Asia, united nations Newyork. 2003.
7- Ahmadi A, Salehi A. [Knowlegde management]. Tehran: Agah publication. 2008. [persian].
8- Fathian M. [The role of tacit knowledge management in innovation]. Journal of Tadbir. 2005; 164. [persian].

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]

9- Anderews K. M. and Delahay, B.L. Influences on Knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter. Journal Management Studies. 2000; 37:797-810.
10- Abdullah, R., and et al. An empirical study of knowledge management system: Implementation in Public Higher Learning Institution. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2008; 8 (1): 281-290.
11- Adli F. [Knowledge Management, Moving beyond knowledge]. Tehran: Andishe Publication. 2005. [persian].
12- Shabani A, Mohamadi ostani M, Frogozar H. [Identification and ranking of factors affecting the implementation of knowledge management based on TOPSIS approach, A Case Study: Shiraz University of Medical Sciences]. Health Information Management 2012; 9(3): 318- 326. [Persian].
13- Monavarian A, Mosakhani M, Akhavan p, Asgari N. [Providing model of infrastructure human - social enabling knowledge management initiatives]. Information Technology Management. 2012; 4 (10): 159-178. [persian].
14- Hasanpur H., Jahanshahi H., Ahmadi Ghoaghi M., Danesh Paye H. [Identify and analyze the affecting factors the level of readiness for successful implementation of knowledge management]. Journal of incubators. 2012; 8 (30): 43-50. [persian].
15- Ross V, and Schulte W. D. Knowledge management in a military enterprise: A pilot case study of the space and warfare systems command. 2005.
16- Zomorodian G, Rostami A. [Establishment of knowledge management system based on social capital (Case Study: Islamic Azad University, Region 8 units)]. Journal of Management Accounting. 2010; 3 (5): 45-63. [persian].
17- Zawawi A, and et al.The study of barriers factors in knowledge sharing: A case study in public university. Management Science and Engineering. 2011; 5 (1): 59-70
18- Lee. H. and Choi. B. Knowledge Management enablers, Processes, and Organizational Performance: An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems. 2003; 20 (1): 179-228.
19- Chung Hung Y, Ming Huang S, Pin Lin Quo, Tsai L. Critical factor in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. industrial management & Data systems. 2005; 105 (2): 164-183.
20- Abell A, Oxbrow N. People who make knowledge management work: CKO, CKT or KT IN Liebowitz, J (Ed), knowledge management Handbook, CRC press, Boca Raton, FL. 1997
21- Ducker, P. Post-Capital Society. Harper & Collins, NewYork, NY 1993; in [154].
22- Mills G. The Electronic Medical Record System the core of the Kaiser Galaxy. International Journal of Healthcare Technology Management 2001; 3 (5/6): 406-423.

[Downloaded from nama.ajaums.ac.ir on 2026-11-20]