



## عنوان مقاله:

### مدیریت دانش در سازمان

#### چکیده مقاله:

در اقتصاد دانایی، ارزش شرکت‌ها، سازمان‌ها و اشخاص به‌طور مستقیم به دانش آن‌ها و سرمایه‌های معنوی مربوط است. این در حالی است که در شیوه حسابداری قدیم، اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه‌های مالی اعم از ماشین‌آلات، تجهیزات و نقدینگی در اختیار سازمان در دستور کار قرار می‌گرفت. اساساً هر تجارتی به شکل یا شکل‌های خاصی تولید ارزش می‌کند، که در غیر این صورت نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد.

از مجموع مقالات آکادمی نیک درس

[لینک دسترسی به این مقاله در وب سایت آکادمی نیک درس](#)

## جایگاه مدیریت دانش در سازمان



مدیریت سازمان وابسته به منابعی است که مدیران برای تحقق اهداف سازمان و به طور صرفه جویانه به خدمت می گیرند. یعنی بهره‌وری. از جمله منابع سازمانی می توان به منابع انسانی، مالی و مادی اشاره کرد. امروزه ارزشمندترین دارایی و سرمایه هر سازمان، نیروی انسانی آن است. محیط متغیر امروز به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقیب به صورت سنتی اداره شوند. در جهان رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیط پیرامون وفق دهد. تغییرات محیطی سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست خواهند یافت. یکی از راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. در دنیای امروز، موفقیت هر سازمان به توانایی مدیریت این دارایی‌ها بستگی دارد. اساساً زندگی سازمانی مدرن برپای مبانی زیر استوار است:

- ضرورت پاسخ سریع به ایده‌ها و مدل‌های جدید اقتصادی و بازرگانی

- نرخ رشد سریع و مستمر تغییرات فناوری

- نوآوری سریع در ارائه محصولات و خدمات با بهره‌گیری هر چه بیشتر از محتوای دانش

- بازارهایی که به طور فزاینده رقابتی و جهانی می شوند.
- چالش انگیزی مسائل مدیریت و رهبری که کاملاً پیچیده و مسئله آمیزند.
- سرعت تغییر به این معنی که سازمان ها در مقابل منسوخ و یا کهنه شدن مبنای دانش شان آسیب پذیرند.
- ضرورت یادگیری مادام العمر، دانش آفرینی و مشارکت نیروی کار.

مقوله مهم در اینجا، تعریف ارزش و شاخص های آن است. در حسابداری سنتی و در جامعه صنعتی که تولید انبوه شاخص اثربخشی و بقای سازمان ها محسوب می شود، شاخص های مهم ارزش زایی را نقدینگی، ماشین آلات و تجهیزات و به عبارت دیگر سرمایه های فیزیکی و ملموس تشکیل می دهند. اما سازمان های معاصر ناگزیر باید به شاخص های جدیدتری مانند زمان، هوش، روابط، دستورالعمل های دانایی، نوآوری ها روی بیاورند.

در این شرایط ارزش، از تعامل بین افراد به عنوان سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری سازمانی مثل فرایندهای R&D ایجاد می شود. از این رو، سرمایه های معنوی در مقایسه با سرمایه های فیزیکی ارزش بیشتری پیدا می کنند. و افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند به عنوان سرمایه هایی که با تولید محصولات و ارائه خدمات خلاقانه و نوآورانه سازمان را در دستیابی به برتری رقابتی کمک کنند، اهمیت فوق العاده می یابند.

با سیری در تاریخ نظریه های سازمان می بینیم که نیروی کار قرن 21 با نیروی کار یک دهه پیش از آن تفاوت زیادی دارد. در مصوبه ای که در سال 1944 در بریتانیا به تصویب رسید، تنها شمار کمی از مشاغل به عنوان کارهای دانشی توصیف شدند. حدود 20 درصد از این شاغلان، حرفه ای و اداری بودند و مابقی نیروی کار در مشاغل یدی از قبیل: معدنچی، کارگر فولادسازی، کشتی سازی و... استخدام می شدند. حال آنکه، وضعیت کنونی، عکس این را نشان می دهد، به طوری که، نیاز کمتری به نیروی کار غیرماهرا نه و نیمه ماهر احساس می شود، و نظام اقتصادی عمدتاً در طلب افرادی با توان عالی مدیریتی، فنی و مهارت های مبتنی بر دانش و دانش آموخته تحصیلات تکمیلی می باشد. امروزه دیگر کارکنان وسیله آدمک های ماشینی تیلوریستی تحت فشار و کنترل قرار نمی گیرند، و اغلب آن ها انسان هایی خودفرمان و دانشکارانی خلاق می باشند. از سوی دیگر، کارفرمایان از نیروی کار خود کاملاً انتظار دارند که آموزش دیده خلاق کارآفرین باشند و طیف گسترده ای از مهارت های اساسی را دارا باشند. به عبارت دیگر، کارکنانی که سازمان را در دستیابی به برتری رقابت و ارزش زایی یک قدم جلوتر ببرد. یکبار دیگر تأکید می کنم که آن دسته از کارکنانی به عنوان دارایی ارزشمند محسوب می شوند که برای سازمان ارزش آفرین باشند.



از این رو، در ضمن بحث مدیریت دانش، موضوع مدیریت و مهار دانش این دسته از کارکنان که «دانشگر» یا دانش کار نامیده می‌شوند، اهمیت فوق‌العاده پیدا می‌کند و اغلب از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیریت دانش به شمار می‌رود. اهمیت این امر زمانی آشکار می‌شود که عناصر کلیدی سازمان را ترک کنند. چنانچه سازوکارهای مناسبی برای بهره‌گیری از دانش کارکنان وجود نداشته باشد، وقتی آن‌ها از سازمان خارج می‌شوند، دانشی که دارند نیز همراه با آن‌ها خارج می‌شود.

دانش ازدست‌رفته برای سازمان زبان‌های جدی به بار می‌آورد. بر این اساس، برآورد می‌شود که به‌طور متوسط، هر سازمانی در نتیجه جابجایی منابع انسانی‌اش هر پنج سال نیمی از سرمایه دانش خود را از دست می‌دهد. اهمال در ضرورت مهار مطلوب دانش فردی منتج به پیامدهای تأسف‌باری برای سازمان خواهد گردید، که در اینجا به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

- اتلاف دانش و تخصص
- از دست دادن درآمد و سود
- فقدان بهره‌وری
- فرصت‌های ازدست‌رفته زیاد
- ممانعت از پیشرفت
- از دست دادن دانش انجام بهترین کارها
- از دست دادن فرصت‌های یادگیری
- کاهش کیفیت دانش موردنیاز برای آینده
- به خطر افتادن سرمایه اجتماعی و فرهنگ سازمانی
- آسیب وارد آمدن به روابط سازمان با مشتریان، عرضه‌کنندگان و سهامداران کلیدی
- سرمایه‌گذاری توسط سازمان‌های دیگر روی ایده‌هایی که زمانی متعلق به خود آن‌ها بوده است.

این در حالی است که اعمال مدیریت دانش در سازمان متضمن فوایدی است که از مهم‌ترین آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- کاهش هزینه‌های آموزش و زمان برای کارکنان جدید؛
- به حداقل رسیدن دوباره‌کاری‌ها و اشتباهات سازمان؛
- تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و هوشمند؛
- سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد؛
- ساده و مؤثر کردن عملیات‌ها و کاهش هزینه‌ها از طریق کاهش فرایندهای تکراری و غیرضروری؛
- ارتقای خدمت به مشتری و رضایتمندی او از طریق بهبود سرعت و کیفیت ارتباط با مشتری.
- و.....



## تعریف دانش و دارایی‌های دانشی:

با توجه به دسته‌بندی‌هایی که از تعریف دانش در کتاب‌های مختلف ارائه شده است، سه معنی اصلی از آن استنباط شده است:

- 1) دانش به مفهوم آشنایی ناظر بر دانش مستقیم نسبت به امور یا افرادی خاص به خاطر تجارب قبلی با آنهاست.
- 2) دانش به معنی کردانی و مهارت، در مواردی است که شخصی می‌داند چگونه کاری را انجام دهد.
- 3) دانش به‌عنوان «مهارت یا کردانی» متضمن توانایی فرد برای انجام انواع فعالیت‌های خاص، از فعالیت‌های فیزیکی گرفته تا فعالیت‌های شناختی پیچیده‌تر است.
- 4) دانش به معنی تصدیق و پذیرش، این اصطلاح در مواردی به کار می‌رود که انسان به مفاد گزاره‌ای صحه می‌گذارد و آن را تصدیق می‌کند. دانش به مفهوم اطلاعات (صحیح) اشاره دارد به احتمال تصدیق اطلاعات درست. وقتی صحبت از اطلاعات می‌شود، مقصود نوع سوم دانش در این طبقه‌بندی است.

نوع سوم مفهوم دانش یعنی دانش گزاره‌ای موردنظر فیلسوفان غربی است یکی از دلایل اصلی تأکید فلسفه غرب بر این نوع دانش (دانش گزاره‌ای) این است که برتری و تفوق شناختی انسان بر حیوانات بر پایه این نوع دانش بنانهاده شده است.

از این حیث که ذاتاً با زبان مرتبط است و کاملاً آشکار و رمزگذاری شده است. به‌رغم اینکه دانش حیوانات از نوع دانش به مفهوم آشنایی یا توانایی است، دانش گزاره‌ای ویژگی شاخص انسانی است.

در تعریفی عملیاتی‌تر از دانش، دانش را می‌توان بر اساس یک ساختار سلسله مراتبی از داده و اطلاعات تعریف کرد که با در نظر گرفتن دو معیار وابستگی به زمینه فهم تعریف کرد.

این پیوستار نشان می‌دهد که دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند و بر مبنای آن تعریف می‌شوند. دانش، نه داده است و نه اطلاعات. هرچند که به هر دو مربوط بوده و تفاوت آن‌ها لزوماً از حیث ماهیت نیست و صرفاً از نظر مراتب باهم متفاوت‌اند. درک این سه واژه و چگونگی رسیدن از یکی به دیگری در حوزه مدیریت دانش بسیار مهم است.

داده به مجموعه نمادها، کمیت‌های عددی و غیرعددی و رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها گفته می‌شود. به عبارت دیگر، داده‌ها را می‌توان مواد خام موردنیاز برای تصمیم‌گیری تعریف کرد. چراکه نمی‌توانند عمل لازم را تجویز کنند. درعین حال، برای بسیاری از سازمان‌ها از قبیل بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های آب و برق و گاز و... اهمیت زیادی دارند.

چون مواد اولیه ضروری برای خلق اطلاعات محسوب می‌شوند. نمرات یک درس، اسامی شهرها، منوی غذا از جمله داده‌ها هستند. این واقعیت‌ها هرگز به‌خودی‌خود نشان نمی‌دهند که وضعیت درس یک دانش‌آموز چگونه است یا غذای موجود در منو خوشمزه است یا خیر. اما وقتی این داده‌ها تفسیر شوند، معنادار می‌شوند.

بنابراین، داده (یک نوع اطلاعات) الگوهای ساده اما فاقد معنا هستند. مگر اینکه آرگانیسم این الگوها را سازمان‌دهی و تفسیر کند. از این‌رو، دانش در ذهن انسان به شکل الگوهای عصبی ذخیره‌شده یا بیان‌شده وجود دارد که ممکن است از طریق تفکر خودآگاه فعال شده و منعکس شود.

درواقع، اطلاعات، همان داده‌های مربوط و هدف‌دار هستند. نوعی پیام هستند. داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است. برای هدف خاصی سازمان‌دهی می‌شود. با ارزش دادن به داده‌ها می‌توان آن‌ها را به اطلاعات تبدیل کرد. بنابراین، اگر هدف از گردآوری داده‌ها را بدانیم؛ بخش‌های کلیدی و تعیین‌کننده آن را بشناسیم؛ داده‌هایی که به‌صورت کمی و عددی هستند را با استفاده از محاسبات ریاضی و آماری تجزیه و تحلیل کنیم؛ داده‌های موجود را غلط‌گیری کنیم و آن‌ها را در حجم کمتری خلاصه کنیم، آنگاه تبدیل به اطلاعات می‌شوند.

به عبارت خلاصه‌تر، می‌توان گفت که دانش عبارت است از اطلاعات اما اطلاعات همراه با تجربه، مهارت و بینش. به‌طور مثال اگر از شما سؤال شود که دانشمند به چه کسی گفته می‌شود شما قطعاً به یک کتاب یا یک پایگاه اطلاعاتی اشاره نخواهید کرد.

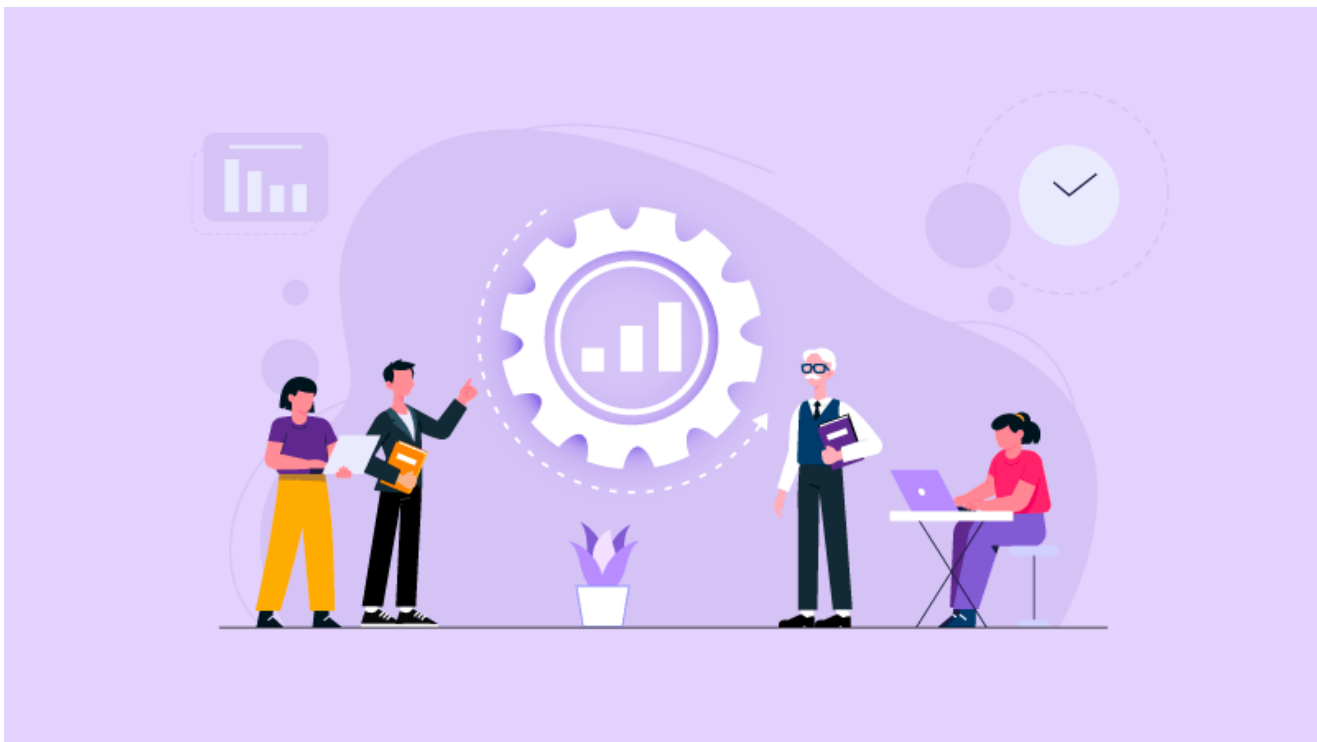
بلکه شما تصویر کسی را ارائه خواهید کرد که در زمینه‌ای خاص دارای اطلاعات زیاد عمیق و قابل اعتماد باشد و فردی هوشمند و تحصیل کرده باشد. به واقع، دانش با گذشت زمان از راه تجربیات کسب شده از دوره‌های آموزشی، مطالعه کتبها و آموزش غیررسمی گسترش می‌یابد. تجربه به کارها و رویدادهای گذشته برمی‌گیرد.

دونپورت (1954) دانش سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «مجموعه سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام یافته که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید بدست می‌دهد، تعریف می‌کند».

دسته بندی‌های متعددی از انواع دانش ارائه شده است. لذا، در این مبحث به رایج‌ترین این دسته بندی‌ها اشاره خواهیم کرد. از نظر معرفت‌شناختی، دانش به چهار نوع خاص تقسیم شده است که عبارتند از: دانش چپستی؛ دانش چرائی؛ دانش چگونگی؛ دانش چه کسی. دانستن چپستی به دانش مربوط به وقایع اشاره دارد؛ دانستن چرائی معطوف به دانش مربوط به قوانین طبیعت می‌شود؛ دانستن چگونگی به مهارت‌ها اشاره دارد و دانستن چه کسی نیز بر اطلاعات مربوط به کسی که چیزی را می‌داند و کسی که می‌داند چه چیز انجام دهد، دلالت دارد.

گاهی اوقات چنین استدلال می‌شود که تمایز میان دانش ضمنی و دانش آشکار دقیقاً مربوط به تفاوت بین دانش نظری *know-that knowledge* و دانش عملی *know-how knowledge* می‌باشد. دانش نظری دانشی است که فرمول‌بندی شده، به‌آسانی قابل انتقال و قابل دسترسی است. به بیان دیگر، دانش نظری، دانش فرایند شناخت اصول اساسی است. چنین دانشی را می‌توان با بازنمایی صریح و روشن آن در قالب قوانین، ایده‌ها و مفاهیم بنیادی شناخت. درحالی‌که، دانش عملی، ساخته و پرداخته تجربه مستقیم فرد از دنیای پیرامون بوده و به فرد امکان می‌دهد تا ماهرانه و بدون تأمل دست به کاری بزند.





این همان صورت عملی دانش است که ما را در عمل، داوری و انجام امور بدون توجه به اصول و قوانین موجود راهنمایی می‌کند. با توجه به اینکه، دانش نظری حقایقی را برای ما آشکار می‌کند، دانش عملی ما را قادر می‌سازد تا از طریق تجربه، دانش را کسب و با کاربری آن به شیوه‌هایی نو و خلاق آن را بیاموزیم.

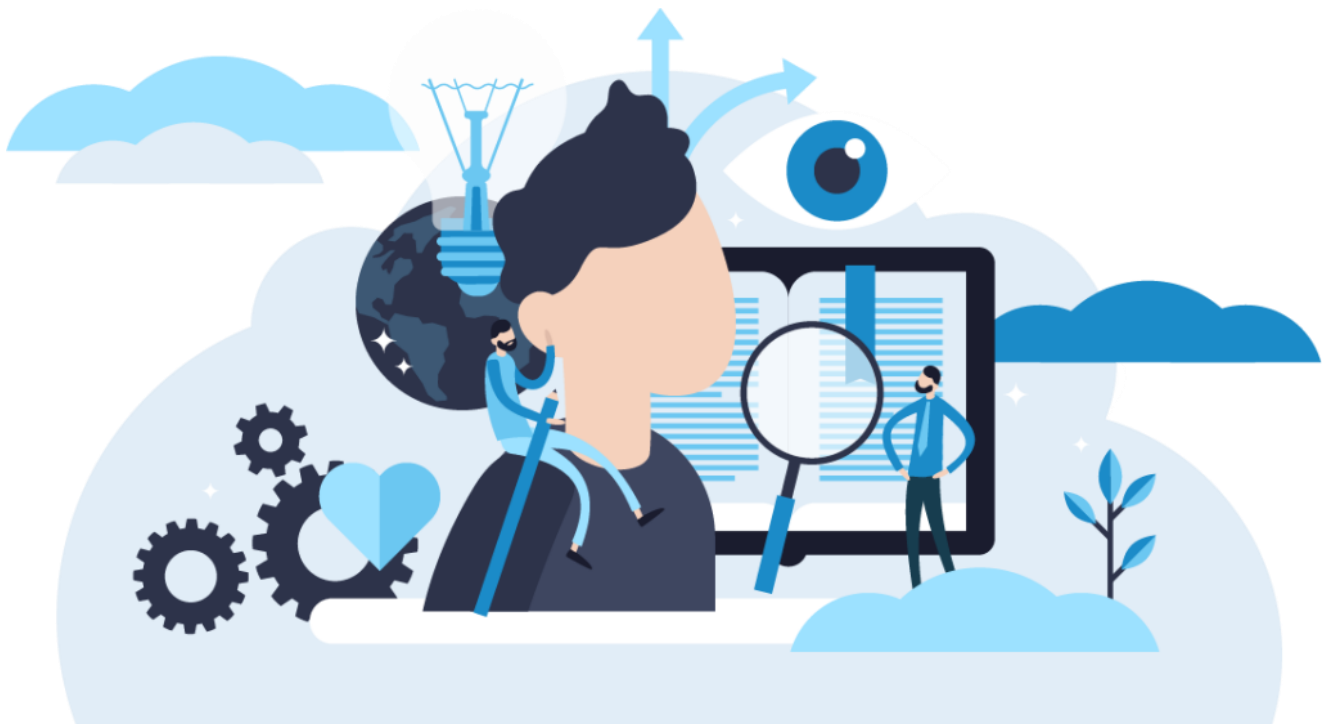
علاوه بر این، تقسیم بندی دیگری از دانش ارائه شده است که مبنای این دسته بندی، معیار قدرت انتقال و مبادله است. بر این اساس دانش به دو نوع دانش آشکار و ضمنی تقسیم می‌شود. آنچه در قالب اسناد رسمی نظیر؛ آیین نامه‌ها، رویه‌های کاری، گزارشات، پایگاه‌های اطلاعاتی، کتاب‌های کتابخانه‌ها، اسناد بایگانی شده، نامه‌ها، سیاست‌ها و بیانیه‌های سازمانی قابل ملاحظه است، دانش آشکار نامیده می‌شود. به عبارت دیگر، دانش آشکار ناظر بر داده‌ها و اطلاعاتی است که ملموس و آشکار است.

بر خلاف دانش آشکار، دانش ضمنی ذهنی، شخصی و موقعیتی است، غیر قابل بیان و از راه تجربه حاصل می‌شود. اصطلاح دانش ضمنی بر اهمیت بعد ذهنی و شخصی دانش تأکید دارد و در رابطه با حدسیات، بینش‌ها، درون یافت‌ها، احساسات و عواطف مطرح می‌شود. در حقیقت، دانش ضمنی، دانش فردی و اجتماعی است.

از این حیث که عمیقاً ریشه در بینش و تجربه فردی دارد و از عقاید، تجارب، فرهنگ و ارزشهای فردی سرچشمه می‌گیرد و بندرت شکل رسمی به خود می‌گیرد. پولانی (1966) در این باره معتقد است: «ما بیش از آنکه بتوانیم بگوئیم، می‌دانیم». اساساً آشکار کردن دانش ضمنی و مدیریت آن از چالش‌های اساسی مدیریت دانش است.

برای روشن شدن تمایز بین دانش آشکار و دانش ضمنی می‌توانیم آن را به یک کوه یخی تشبیه کنیم که تنها بخشی از آن قابل رویت است. درحالی‌که بخش اعظم آن در آب نهان و از دیده‌ها پنهان است. بنابراین، آن بخش از دانش که برای همگان قابل رویت، ملموس و مشهود است، دانش آشکار اطلاق می‌شود و آن بخش از دانش که در ضمیر و اذهان انسان وجود دارد و برای دیگران قابل رویت نیست و همگان از آن مطلع نیستند، دانش ضمنی است.

از این‌رو، دیدن باورها، افکار، نگرش و الگوهای ذهنی یک فرد برای دیگری قابل رویت و ملموس نیست مگر آنکه مکتوب شود و به زبان آورده شود. در این صورت نیز شما قادر به دستیابی و کسب همه آن دانش فرد نخواهید بود.



نیک درس



## عنوان مقاله:

# مدیریت دانش در سازمان

## نتیجه گیری:

چنانکه اشاره شد، دانش در مفهوم کلی خود به دو نوع دانش آشکار و دانش ضمنی تقسیم بندی شد. در ادامه این تقسیم بندی می توان با توجه به سطوح سازمانی، دانش را به دو نوع فردی و سازمانی یا گروهی تقسیم بندی نمود. لازم به ذکر است که هر دو نوع دانش ضمنی هم می تواند به شکل آشکار و به شکل ضمنی باشد. اما مقصود اصلی از تعریف دانش و انواع آن، شناخت دانش سازمانی و ابعاد آن است تا با حصول این شناخت، سازوکارهای مناسبی را برای مدیران اندیشید.

از مجموع مقالات آکادمی نیک درس

[لینک دسترسی به این مقاله در وب سایت آکادمی نیک درس](#)

آکادمی نیک درس، در انتهای تابستان 1400 فعالیت خود را باهدف انتقال تجربه مدرسین در حوزه‌های مختلف از جمله دروس مدرسه و دانشگاه (تمامی رشته‌ها و تمامی مقاطع)، دروس حوزه علمیه، مهارت‌های بازار کار، هنر، صنعت، آشپزی، نرم‌افزارهای کاربردی و ... باکیفیت مطلوب جهت سربلندی کشور اسلامی عزیزمان ایران، آغاز نموده است.

تلاش شبانه‌روزی همکاران ما در آکادمی نیک درس جهت ارائه خدمات آموزش باکیفیت و مطلوب، باقیمتی پایین جهت پیش برد اهداف از قبل تعیین شده از جمله تحقق عدالت آموزشی، دسترسی آسان و باکیفیت به آموزش‌های متنوع در زمینه‌های گوناگون برای اقشار مختلف جامعه در استان‌ها، شهرها و روستاها و حتی در مناطق کمتر برخوردار می‌باشد.

امید است که با معرفی آکادمی نیک درس به دوستان و آشنایان خود، ما را جهت پیشبرد این اهداف یاری نمایید.

در صورت تمایل به تدریس و یا تمایل به نویسندگی مقالات در آکادمی نیک درس،  
مهارت‌های خود را در [فرم همکاری با ما](#) در آکادمی نیک درس، ثبت نمایید.



[www.NikDars.com](http://www.NikDars.com)