



فصل ۲:

مروری بر مفهوم دانش و مدیریت دانش

نسخه شماره سه / زمستان ۱۳۹۹

پایگاه دانشگاهی دکتر روح اله تولایی

<http://faculties.sbu.ac.ir/~tavallaei>

تهیه و تنظیم:

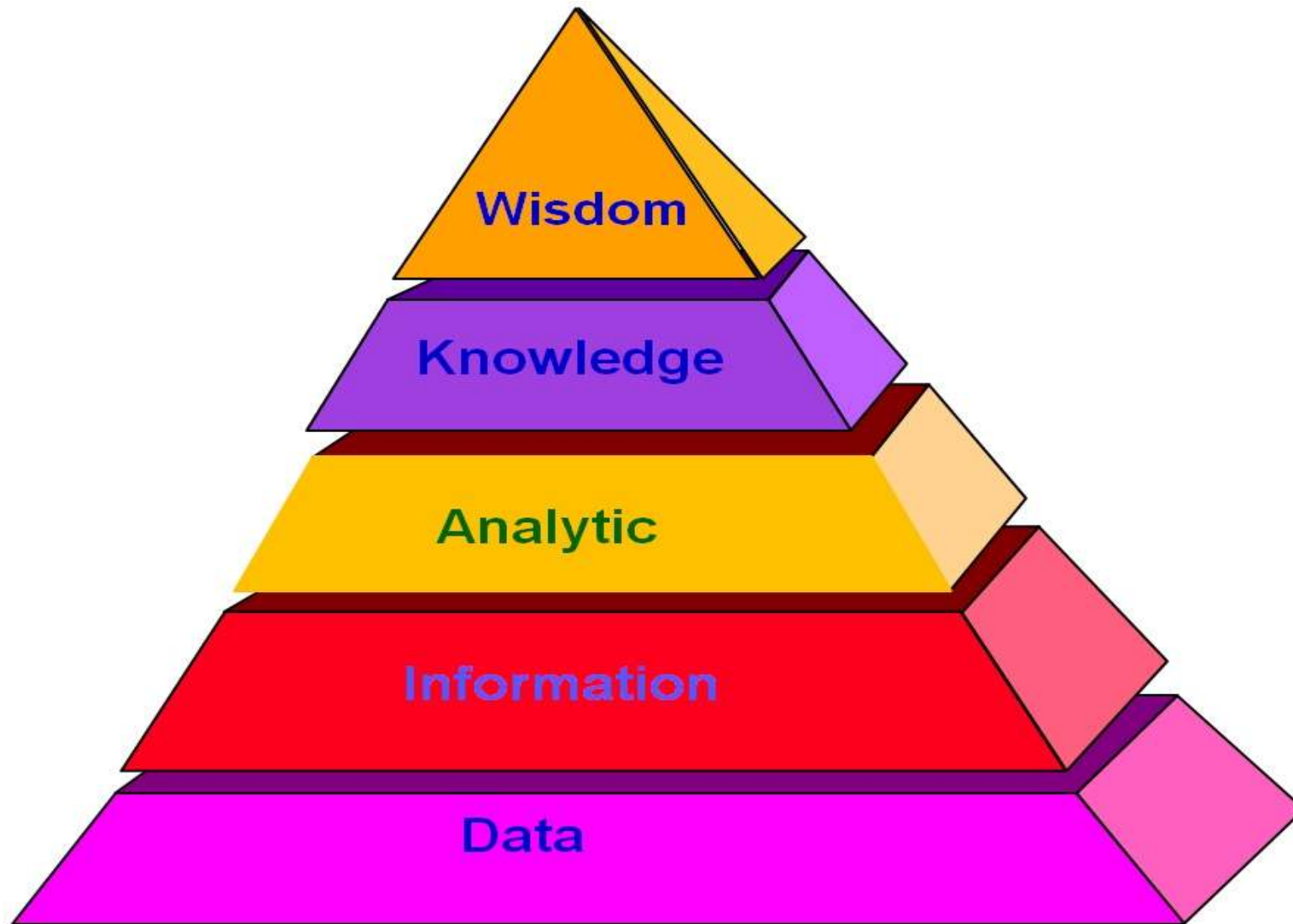
دکتر روح اله تولایی

(دانشیار دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام)

سلسله مراتب داده:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش



سلسله مراتب داده_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

❖ **داده:** آمار، ارقام و واقعیت های **خام و پردازش نشده** هستند. به بیان دیگر واقعیت های ساختار نیافته در باره رویدادها، اهداف یا افراد را داده گویند. مانند ۱۲ و ۱۰۰۲، هر یک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند.

❖ **اطلاعات:** به داده های **سازماندهی شده و معنی دار** اطلاق میشود. به بیان دیگر داده هایی هستند که پردازش، تبدیل و ترکیب شده اند تا آگاهی بیشتری را به فرد دهند. مانند معدل ارزیابی های آموزشی فراگیران، و یا میزان کسری موجودی انبار.

سلسله مراتب داده_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

❖ **دانش:** مجموعه ای از اطلاعات ساخت یافته و الگو مدار در حوزه

معین است. دانش شکل غنی شده اطلاعات است که همراه با فهمیدن

چگونگی و چرایی آن است. مانند دانش استفاده از سیستم جدید

❖ **حکمت:** در برگیرنده **مبانی، اصول و الگوی** اولیه برای فهم و به

کارگیری دانش مناسب برای یک منظور خاص یا معین در بلند مدت

تا حصول نتیجه است. وقتی که دانش برای تصمیم گیری و بهبود

تصمیمات، فرآیندها و بهره وری یا سودآوری به کار گرفته می شود،

در حقیقت تبدیل به خرد می شود.

ارتباط بین داده و اطلاعات:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

- یکی از تفاوت‌های اساسی بین داده و اطلاعات این است که داده‌ها، قابل تفسیر نیستند. درحالی‌که اطلاعات **حاوی معنا و مفهوم** بوده و دریافت کننده، آن را **در یک زمینه مشخص** به کار می‌برد.
- **کلید اصلی تشخیص داده از اطلاعات مربوط بودن به موضوع** است. تمامی داده‌ها و وقایع نمی‌توانند به یک لحظه یا یک موضوع باشند، مسلماً برخی از داده‌ها ممکن است هرگز به واقعه‌ای مربوط نباشند.
- بنابراین، چیزی که **برای فردی اطلاعات** است، ممکن است **برای فرد دیگری فقط داده** باشد.

ارتباط بین اطلاعات و دانش:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

۱- **سطح ظرافت:** اطلاعات غالباً به موقعیت‌ها، شرایط، فرآیندها و یا هدف‌های خاص اشاره دارد. در این صورت در برگیرنده سطحی از ظرافت و دقت است که آن را برای **کار مورد نظر** مناسب می‌کند. اطلاعات تا زمانی که به دانش تبدیل نشود، کم ارزش خواهد بود. دانش ظرافت خاص را از بین برده و **کاربرد وسیعتری** دارد. (ارتباط محصول الف و ب)

۲- **زمینه:** اطلاعات معادل **داده‌ها در متن** (Data In Text) است. زمینه، اطلاعات را برای مدیریت جهت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مفید می‌کند. اطلاعات **در کاربرد** به دانش تبدیل می‌شود.

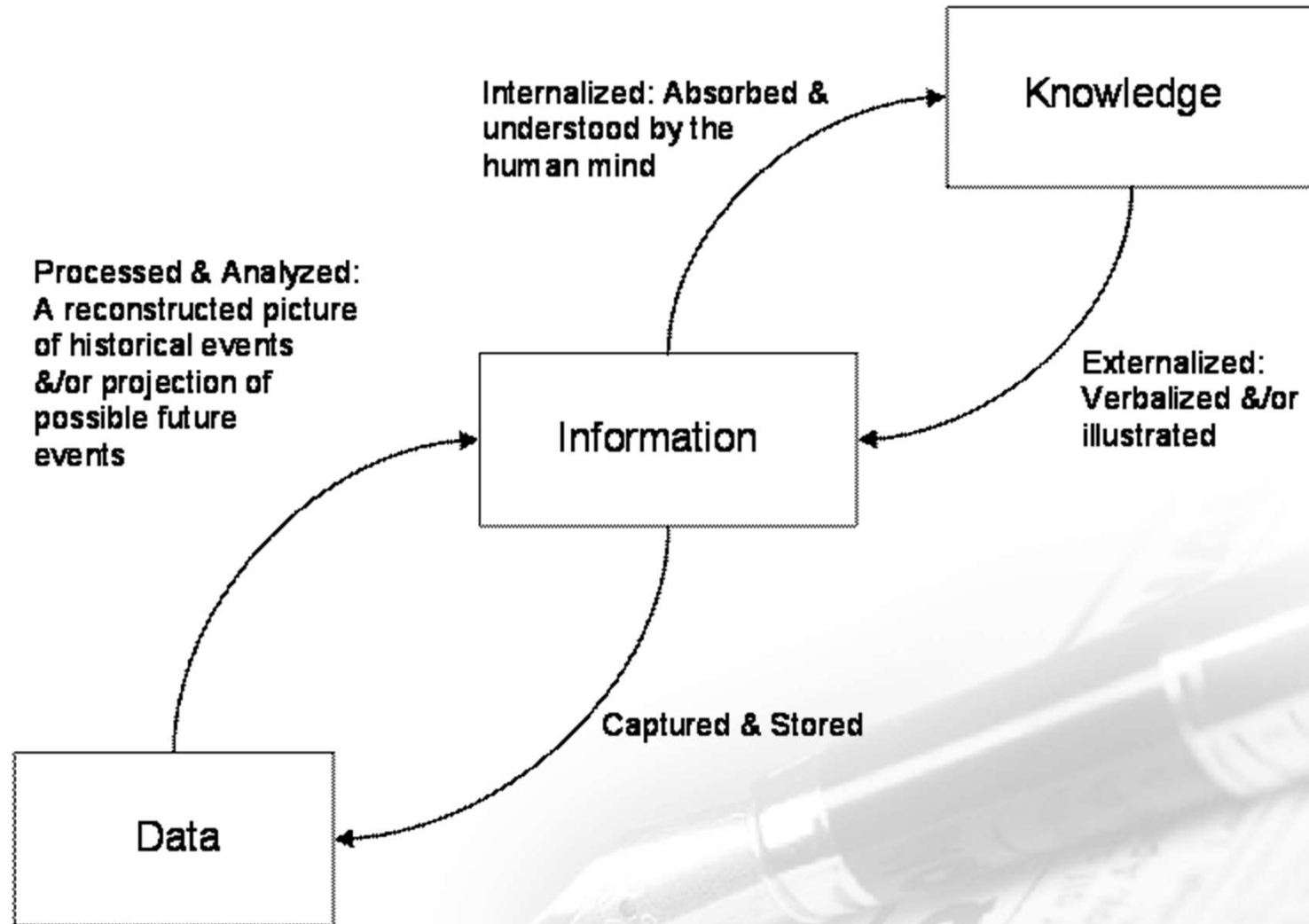
۳- **دامنه:** دامنه اطلاعات **محدود به زمینه‌ای** است که در آن ایجاد می‌شود (مانند اطلاعات فروش و اطلاعات مشتری، اطلاعات محصول و...). اما دانش در این خصوص فراتر عمل می‌کند و در **موقعیت‌های گوناگون** کاربرد دارد، داشت.

۴- **به هنگام بودن:** اطلاعات **بر زمان مبتنی** است لذا مداوم در حال تغییر است. به مجرد اینکه داده جدید، اخذ شود، اطلاعات جدیدی مورد نیاز خواهد بود، (مانند اطلاعات ماه اسفند و اطلاعات ماه فروردین). دانش به علت بار معنایی زیاد خود، **حساسیت زمانی کمتری** دارد. دانشی که از اطلاعات دیروز و امروز به دست آمده، می‌تواند برای درک اطلاعات فردا به کار رود. (Rading, 2005)

ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش



source: Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June 2007

فرایند تبدیل داده به اطلاعات:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

- 1- جمع آوری داده ها (Collection)
- 2- طبقه بندی داده ها (Classification)
- 3- ویرایش ، اضافه کردن و ادغام داده ها (Sorting, Adding and Merging)
- 4- پردازش یا خلاصه کردن داده ها (Summarizing)
- 5- ذخیره کردن داده ها (Storing)
- 6- بازیافت داده ها (Retrieval)
- 7- توزیع (انتشار) داده ها (Dissemination)

عوامل شکل‌گیری مدیریت دانش:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

۱) دگرگونی مدل کسب‌وکار صنعتی؛ حرکت سرمایه‌های یک سازمان که اساساً سرمایه‌های قابل لمس و ملی هستند (امکانات تولید، ماشین، زمین و حتی نیروی کار ارزان) به سمت سازمان‌هایی که دارایی اصلی آنها غیرقابل لمس بوده، با دانش، خبرگی و توانایی برای خلاق‌سازی کارکنان آنها گره خورده است.

۲) از زمانی که صاحبان حرفه‌ها به این نتیجه رسیدند که باید به طریقی دارایی خود را ارزش‌گذاری و هزینه‌ها را کنترل کنند، دوره‌ای آغاز شد که امتیاز رقابتی بر خلق دانش و استفاده‌ی مؤثر از آن استوار گشت.

عوامل شکل‌گیری مدیریت دانش_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

۳) افزایش فوق‌العاده‌ی حجم اطلاعات، ذخیره‌ی الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات، به طور کلی بر ارزش دانش، افزوده است؛ زیرا فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می‌کند و به اقدام نزدیک‌تر می‌شود. اطلاعات، به خودی خود تصمیم ایجاد نمی‌کند؛ بلکه تبدیل اطلاعات به دانش، کار انسان‌هاست که به تصمیم و اقدام می‌انجامد.

۴) تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که فقط در منابع کمی به آن اشاره شده است. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که حجم زیادی از دانش مهم آن‌ها در آستانه‌ی بازنشستگی است. این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده‌ی این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می‌شود. تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی را به واسطه‌ی انتقال یا اخراج کارکنان به همراه داشته باشد. (Sinotte M., 2004)

تعاریف مدیریت دانش:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

مدیریت دانش سیستمی برای اداره، جمع آوری، اصلاح و اشاعه دانش در تمام اشکال آن در یک سازمان است.

مدیریت دانش یک فرایند چند بعدی است که به مدیریت موثر و هم زمان چهار بعد نیاز دارد: محتوا، فرهنگ، فرایند و زیرساخت ها.

مدیریت دانش، کسب، تسهیم و استفاده از دانش داخل سازمان است که فرایندهای یادگیری و تسهیم اطلاعات مدیریت را نیز شامل می شود.

مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره، بازیابی، یکارگیری، خلق و بازنگری دارایی دانش یک سازمان از راه کنترل شده است.

مدیریت دانش، سیاست ها، راهبردها و تکنیک هایی است که از طریق بهینه کردن شرایط برای افزایش کارایی، خلاقیت و همکاری میان کارکنان، از رقابت پذیری در سازمان حمایت می کند.

مدیریت دانش به عنوان فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فردی مناسب در سازمان می باشد که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می پذیرد.

انواع دانش:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

- انواع مختلف دانش دارای **کاربردهای گوناگونی** در زمینه مدیریت کردن دانش می باشند. (سیستمها، فرایندها، دانشکاران و تولید متفاوت)
- همچنین با مقایسه انواع دانش می توان درک بهتری از مفهوم **دانش موجود و مطلوب سازمان** به وجود آورد.
- منابع خلق و اکتساب دانش در **درون و بیرون** از سازمان وجود دارد که باستی این منابع **شناسایی و راه های تسهیم** آن مشخص شود.

انواع دانش از نظر نوناکا:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

Two Types of Knowledge

Tacit Knowledge

Subjective and experiential knowledge that can not be expressed in words, sentences, numbers, or Formulas (Context-specific)

Cognitive Skills

beliefs

images

perspectives

mental models

Technical Skills

craft

know-how

Explicit Knowledge

Objective and rational knowledge that can be expressed in words, sentences, numbers, or formulas (context-free)

Theoretical approach

Problem solving

Manuals

Database

Spiral up through
dynamic interaction
Analog-Digital Synthesis

انواع دانش از نظر جورنا:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

- رنه جورنا (Jorna,2001) در مقاله با عنوان «انواع دانش و اشکال مختلف سازمانی» سه نوع دانش را نام می برد:
- ۱- **دانش ضمنی (نهان):** که قابل مشاهده نبوده و در تجارب، فرهنگ و ارزش های یک فرد یا سازمان نهفته است.
 - ۲- **دانش صریح:** آشکار و کدگذاری شده است.
 - ۳- **دانش نظری یا تئوریک:** دانشی است که از تخصص های عمیق افراد سرچشمه می گیرد. ویژگی های این نوع دانش، بیشتر شبیه دانش ضمنی است.

انواع دانش از نظر ماشلپ:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

- ۱- **دانش عملی:** در کارها، اقدامات و تصمیم‌گیری‌های انسان استفاده می‌شود. دانش سیاسی، دانش حرفه‌ای، دانش مربوط به کسب و کار و دانش‌های تجربی دیگر از این نوع هستند؛
- ۲- **دانش عقلانی:** ارضاکننده‌ی کنجاوی‌های عقلانی و منطقی است. این دانش، به عنوان بخشی از دانش‌های خاص انسان‌گرایانه قلمداد می‌شود؛
- ۳- **دانش تفریحی:** در مقابل دانش عقلانی مطرح می‌شود. این نوع دانش، ارضاکننده‌ی کنجاوی‌های عقلانی انسان نیست؛ بلکه به دلیل جنبه‌ی تفریحی و احساسی، مطلوب است و شامل شایعات، اخبار حوادث و اتفاقات، داستان‌ها، جُک، بازی‌ها و نظایر این‌ها می‌شود؛
- ۴- **دانش روحانی (مقدس):** در ارتباط با دانش مذهبی انسان است و باعث رهایی انسان از گناه می‌شود؛
- ۵- **دانش ناخواسته:** دانشی است که خارج از علایق انسان است و بی‌هدف نگهداری می‌شود.

(Machlup, 1999)

انواع دانش از نظر بلاکر:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

➤ بلاکر (Blacker, 1995) هم در یک طبقه‌بندی از دانش، انواع زیر را شناسایی کرده‌است:

۱- دانش ضمنی (نهان): این نوع دانش به سه دسته تقسیم می‌شود:

۱-۱- دانش فرهنگی: به فرآیند دستیابی به ادراکات مشترک اشاره می‌کند؛ فرآیندهایی نظیر جامعه‌پذیری و فرهنگ‌پذیری؛

۱-۲- دانش ذهنی: دانشی است که به مهارت‌های مفهومی و توانایی‌های شناختی وابسته است؛ دانشی انتزاعی که در ذهن فرد نهفته است؛

۱-۳- دانش منسجم: دانشی که وابسته به عمل و اقدام افراد است. این نوع دانش به حضور فیزیکی افراد و معاملات رودررو متکی است؛

۲- دانش صریح (آشکار): در این طبقه دو نوع دانش قرار می‌گیرد:

۲-۱- دانش نظام‌مند: دانشی که می‌تواند به گونه‌ای نظام‌مند در روابط تکنولوژی، نقش‌ها و رویه‌های رسمی تحلیل شود. این نوع دانش، اشاره به دانش‌های جمعی و مشترک بین انسان‌ها دارد؛

۲-۲- دانش منظم: در قالب علائم و نشانه‌هاست و می‌تواند به صورت کتاب و یا اطلاعاتی که به صورت الکترونیکی ردوبدل می‌شود، یافت شود.

انواع دانش از نظر لیدنر و علوی:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

➤ لیدنر و علوی (Leidner & Alavi, 2000) به چهار نوع دانش اشاره کرده‌اند:

۱- **دانش ضمنی (نهفته):** در زمینه‌ی اقدامات و تجارب افراد است و

تشکیل‌دهنده‌ی مدل‌های ذهنی آن‌ها؛

۲- **دانش صریح (آشکار):** در مقایسه با دانش ضمنی، عمومیت بیشتری دارد و به

راحتی قابل انتقال است؛

۳- **دانش فردی:** در وجود فرد نهفته است و ریشه در اقدامات فردی او دارد؛

۴- **دانش گروهی:** دانشی که در سیستم‌های اجتماعی و فرهنگی یک سازمان

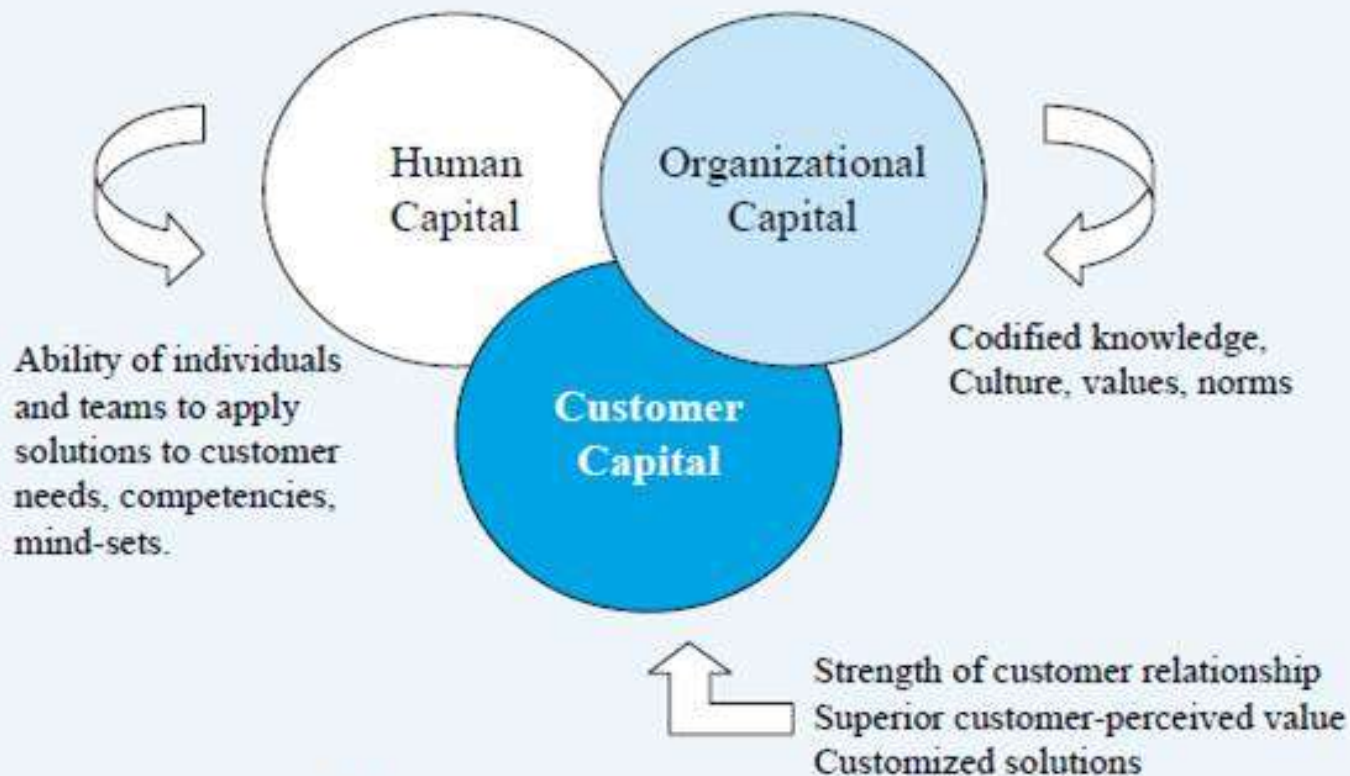
نهفته است.

مدل سرمایه های فکری سازمان:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

THE INTELLECTUAL CAPITAL MODEL



Intellectual Capital Model

Relationship between human, customer, and organizational capital that maximizes the organization's potential to create value

روش‌های اندازه‌گیری سرمایه‌ی فکری:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

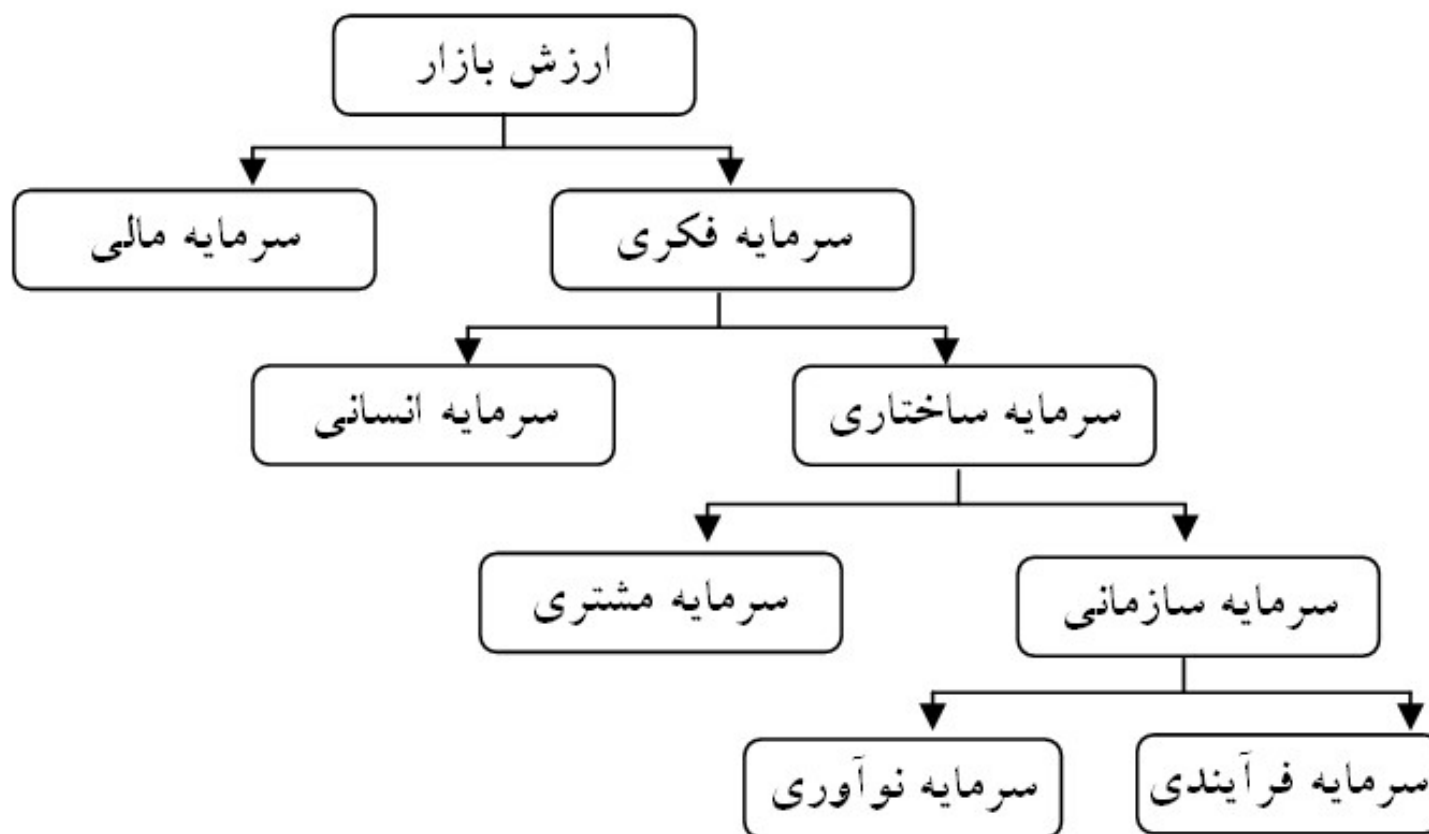
- اندازه‌گیری سرمایه‌ی های فکری برای شناخت و بکارگیری آنها بسیار حائز اهمیت است.
- تفاوت کلیدی بین مدل‌های مختلف اندازه‌گیری سرمایه‌ی فکری، به اولویتی که هر یک از آنها به اندازه‌گیری سرمایه‌ی انسانی و اجتماعی داخلی و خارجی می‌دهند، برمی‌گردد.
- برخی از این مدل‌ها تمایل دارند که بر سرمایه‌ی مشتری تأکید کنند؛ در حالی که بعضی دیگر بر سرمایه‌ی انسانی درون سازمانی توجه می‌کنند.

روش‌های اندازه‌گیری سرمایه‌ی فکری_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

➤ هدایت‌کننده‌ی اسکاندیا ناویگیتور



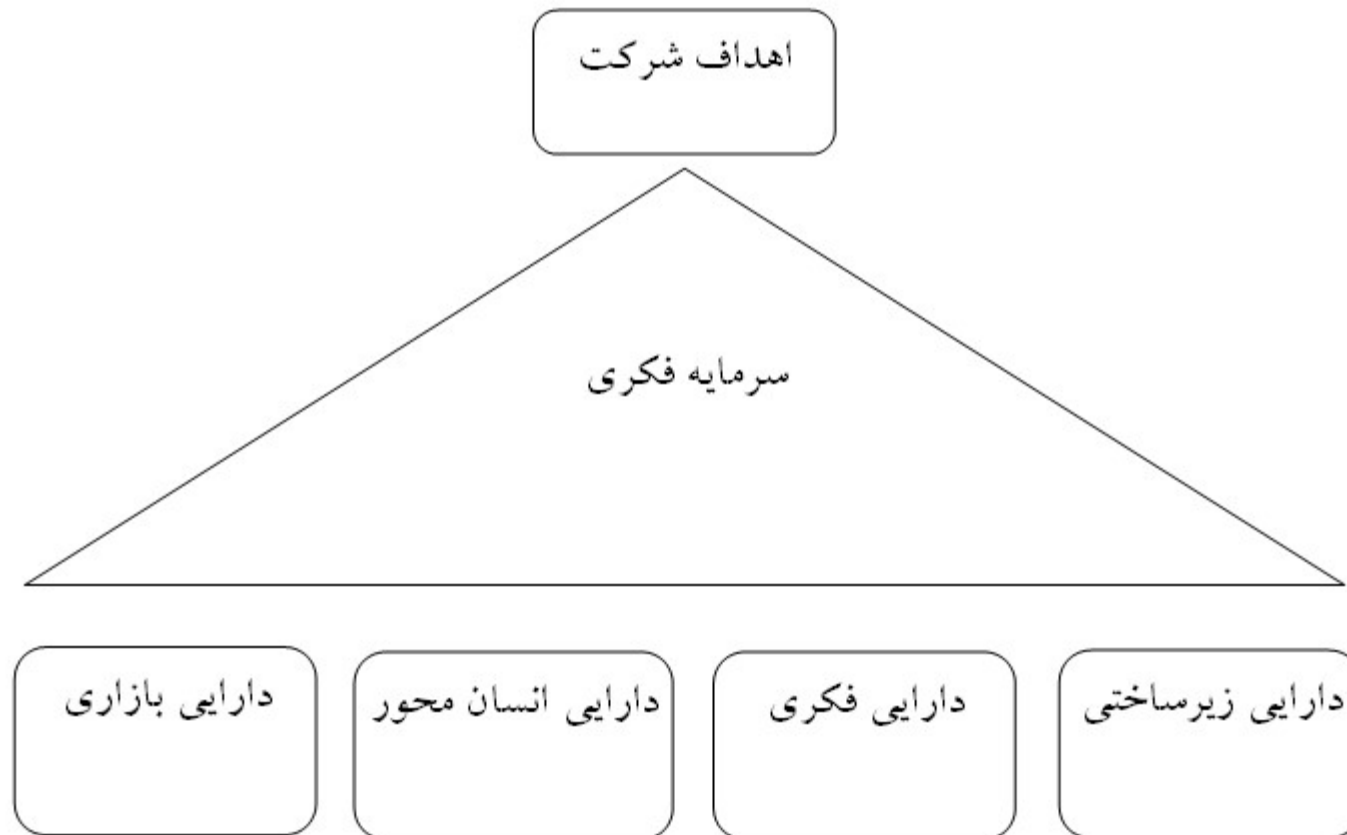
مدل ارزش بازاری (اسکاندیا ناویگیتور، ۱۹۹۷)

روش‌های اندازه‌گیری سرمایه‌ی فکری_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

➤ مدل کارگزار فن‌آوری (Brooking, 1996)



مدل تکنولوژی بروکر (بروکینگ، ۱۹۹۸)

روش‌های اندازه‌گیری سرمایه‌ی فکری_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

➤ مقایسه‌ی مدل‌های سرمایه‌ی فکری

مدل کارت‌های امتیازی متوازن	مدل هدایتگر دارایی‌های نامشهود	مدل اسکان‌یا ناویگیتور	جدول سرمایه‌ی فکری	انواع مدلها ابعاد سرمایه فکری
رشد و یادگیری	شایستگی افراد	سرمایه‌ی انسانی	سرمایه‌ی انسانی	کارکنان
فرآیندهای درونی	ساختار درونی	سرمایه‌ی سازمانی	سرمایه‌ی ساختاری	ساختار
مشتریان	ساختار خارجی	سرمایه‌ی مشتری	سرمایه‌ی مشتری/رابطه‌ای	مشتریان

بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

- هیچ مکتبی به اندازه‌ی اسلام برای دانش، معرفت و آگاهی ارزش قائل نیست و هیچ دینی مانند دین مبین اسلام، انسان‌ها را از خطر جهل بر حذر نداشته است.
- پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «دانش، اساس همه‌ی ارزش‌ها و جهل (نادانی و ناآگاهی)، ریشه‌ی همه‌ی انحرافات و مفسد فردی و اجتماعی است.»
- از نظر اسلام، انسان‌ها در هر حرکت و کاری نیاز به دانش و آگاهی دارند و تمام اعتقادات، اخلاق و اعمال انسان‌ها باید مبنای علمی داشته باشد.

بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

□ انواع مفاهیم دانش:

➤ بررسی دقیق موارد کاربرد واژه‌ی دانش و معرفت در منابع اسلامی نشان می‌دهد که دانش به‌طور کلی دارای دو مفهوم است: یکی را حقیقت و اصل دانش می‌نامیم و دیگری را ظاهر و فرع آن. لذا از نظر اسلام، دانش، حقیقت و جوهری دارد و ظاهر و پوسته‌ای.

➤ «وَيَرَى الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ الَّذِي أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ هُوَ الْحَقُّ» (آنان که دانش یافته‌اند، می‌دانند که آنچه از جانب پروردگارت بر تو نازل شده، حق است) (سبأ/۶)

➤ «وَأُضِلَّهُ اللَّهُ عَلَىٰ عِلْمٍ» (خداوند او را دانسته و با آگاهی گمراه گردانید) (جاثیه/۲۳)

بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

□ ویژگی‌های جوهر دانش:

- ۱- ریشه داشتن نور دانش در فطرت انسان
- ۲- یکی بودن جوهر دانش
- ۳- تفکیک ناپذیری حقیقت دانش از ایمان
- ۴- همراهی دانش با خشیت از خدا
- ۵- اخلاق شایسته از برکات نور دانش
- ۶- جدا ناپذیری جوهر دانش از عمل شایسته

بررسی مفهوم دانش در منابع اسلامی_ ادامه:

جزوه آموزشی

مدیریت دانش

□ ابزارهای کسب دانش:

الف) حس، ب) عقل و ج) قلب

➤ کسب دانش به وسیلهی ابزارهای فوق، از راههای گوناگونی امکان پذیر است.

اما **راههای کسب دانش به وسیلهی ابزارهای حس و عقل عبارت اند از:**

➤ ۱- تفکر، ۲- آموختن، ۳- عبرت گرفتن، ۴- تجربه اندوزی، ۵- شناخت ضدها.

➤ همچنین **راههای کسب دانش به وسیلهی ابزار معرفت قلبی نیز عبارت اند از:**

➤ ۱- وحی؛ ۲- الهام؛ ۳- شهود.

➤ **قلمروهای اختصاصی ابزار معرفت قلبی عبارت اند از:**

➤ ۱- حقیقت خداوند؛ ۲- حقیقت پیامبران، امامان و مؤمنان؛ ۳- حقیقت روح؛ ۴- احکام فقهی

حقوقی (محمدی ری شهری، ۱۳۷۹). ۵- الزامات اخلاقی ۶- الزامات عرفانی ۷- احکام اجتماعی