

## مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار

■ محمدرضا موسی خانی

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران  
mosakhani@ut.ac.ir

■ مهشید سعیدی\*

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران  
msaeedie@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۲/۲۲

### چکیده

هدف این مقاله بررسی رابطه KM و BI می‌باشد. نوعی ابهام در مورد ارتباط بین BI و KM وجود دارد. BI بر روی دانش صریح تأکید دارد، در حالی که KM هم بر دانش صریح و هم دانش ضمنی تأکید دارد. هر دو نگرش یادگیری، تصمیم‌گیری و ادراک را توسعه می‌دهند. BI بر KM تأثیرگذار می‌باشد، چرا که تأثیرگذاری KM بر BI در ارتباط با ایجاد دانش سازمانی، انتقال دانش و یادگیری می‌باشد. بنابراین این مقاله با بررسی اهمیت همبستگی BI، BI و KM را به عنوان زیر مجموعه‌ای از KM مطرح نموده است. این رابطه از این نظر حائز اهمیت است که باعث تصمیم‌گیری درست در سازمان‌ها می‌شود. چرا که در دنیای پر تلاطم امروز شرکت‌ها بیش از پیش می‌بایستی مزیت رقابتی خود را از طریق سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی، واکنش مناسب به رقبای، مصرف کنندگان، تأمین کنندگان خود حفظ کنند. اطلاعات به عنوان مهمترین عامل برای شرکت‌ها و سازمان‌ها شناخته شده است. بنابراین ترکیب BI و KM نه تنها باعث ذخیره اطلاعات مفید برای شرکت‌ها می‌شود، بلکه عملکرد سازمان‌ها و شرکت‌ها و فرایندهای آنان را بهبود می‌بخشد.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، هوشمندی کسب و کار، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، یکپارچگی.

### مقدمه

همیشه مسأله‌ای وجود دارد و آن هم به این قرار می‌باشد که اطلاعات داده شده به مصرف کنندگان و عرضه کنندگان یک چیز است و دانشی که به وسیله کامپیوتر استفاده می‌شود، چیز دیگری است. به عنوان مثال می‌توانیم بگوییم دانشی که به وسیله فروش به دست می‌آید از طریق مدیر شرکت به طور مستقیم کنترل و یا فرموله نمی‌شود.

سگارا<sup>۱</sup> بیان می‌کند که به اشتراک قرار دادن دانش از خواست دانش پشتیبانی می‌کند، چون باعث می‌شود عدم اطمینانی که وجود دارد به حداقل برسد. به اشتراک قرار دادن دانش باعث یادگیری کارکنان می‌شود. [۱]

در دنیای حاضر، شرکت‌ها می‌بایست مزیت خود را با توجه به منابع منحصر به فرد و ارزشمند

خود قرار دهند. در این حین، دانش به عنوان منبع راهبرد مهمی در نظر گرفته می‌شود. بنابراین توانایی کسب شرکت در به دست آوردن، به هم پیوستن، ذخیره کردن و به اشتراک گذاشتن و به کار بردن دانش به عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌باشد. مزیت رقابتی که بر مبنای دانش باعث متمایز ساختن شرکت‌ها می‌شود. بزرگترین مشکل این است که کارکنان از ارائه تجربیات خود به افراد سازمان ممانعت می‌ورزند.

عملکرد سازمان‌هایی که یادگیری را برای خود از طریق مشتری‌ها و تأمین کنندگان در نظر می‌گیرند، نه فقط می‌توانند اثربخشی یک مسیر BI جدید را در نظر بگیرند بلکه می‌توانند به این پتانسیل دست پیدا کنند که با توجه به نیازها و خواسته‌های مشتریان، فعالیت‌های BI خود را شکل دهند و همچنین مزیت رقابتی مورد انتظار

خود را کسب کنند. [۱] BIها از نگرش مشتری‌ها، عرضه‌کنندگان و به اشتراک قرار دادن دانش استفاده می‌کنند و باعث شکل‌گیری مزیت رقابتی برای شرکت‌ها می‌شود. بنابراین در ساختار BI این موضوع بسیار مهم است که مدیران باید کارکنان را تشویق به خلق و استفاده از دانش به طور سریع و اثربخش کنند. [۱]

### تعریف BI

هوشمندی در کسب و کار عبارت است از مدیریت کسب و کار که شامل سیستم‌ها و فناوری‌هایی است که به منظور گردآوری، دسترسی و تحلیل داده‌ها و اطلاعات درباره عملیات شرکت می‌باشد.

امروزه، شرکت‌های پویا اهمیت راهبرد اطلاعات و برنامه‌هایی که در تصمیم‌گیری کارکنان مورد

1. Knowledge Management
2. Business Intelligence
3. Cegarra

\* نویسنده مسئول مکاتبات

نیاز است را فراهم می‌کند. این برنامه‌ها می‌توانند به گونه‌ای طبقه‌بندی شود که کارکنان اطلاعات را به خوبی با استفاده از هوشمندی کسب و کار لمس و مورد استفاده قرار دهند. هوشمندی کسب و کار باعث شکل‌گیری مجموعه‌ای از اطلاعات خام، اطلاعات پردازش شده، اطلاعات مربوط به گذشته، حال و آینده می‌شود. بنابراین کارکنان شرکت با استفاده از مدیریت دانش می‌توانند از چنین مجموعه‌ای در ارائه پیشنهادات، روش‌ها و دستورالعمل‌ها بهره‌مند شوند [۲].

### تعریف KM

مدیریت دانش عبارت است از فرایندی نظام‌مند از یافتن، انتخاب، سازماندهی، تفکیک و ارائه اطلاعات به نحوی که باعث افزایش درک و فهم کارکنان در حوزه‌های مورد علاقه آنان شود. فعالیت‌های مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند که دانش مورد نیاز سازمان که باعث حل مسأله، یادگیری فعال، برنامه‌ریزی راهبرد و تصمیم‌گیری در سازمان می‌شود را از طریق کسب، ذخیره و استفاده دانش فراهم کند. [۳]

می‌توان به این نتیجه رسید که ۲ دلیل برای استفاده از مدیریت دانش در شرکت وجود دارد.

۱- دارایی‌های دانشی شرکت مانند دارایی‌های مالی و فیزیکی مهم هستند لادن و لادن (۲۰۰۳) دارایی‌های دانشی را مانند دانش سازمانی که فرایندهای کسب و کار را به طور موثر و کارا انجام می‌دهد و همچنین محصولات و خدمات جدید که باعث به وجود آمدن ارزش جدیدی برای کسب و کار می‌شود، تعریف کرده است. [۴]

۲- شرکت‌ها از کاهش و از دست دادن دانش ارزشمندی که به وسیله خارج شدن افراد از آن کسب و کار ایجاد می‌شود، آگاه هستند. [۵]

شرکت‌های کسب و کار می‌توانند اهداف پروژه‌های خود را قبل از استفاده هوشمندی کسب و کار و مدیریت دانش تعریف کنند. شرکت می‌بایست اهدافی را که دارد، طبقه‌بندی کند و این طبقه‌بندی شامل دانش داخلی، دانش خارجی و دانش غیررسمی می‌شود. دانش خارجی مربوط به دانش کسب شده در خارج از سازمان است که بکارگیری هوش رقابتی از جمله ابزار کسب آن می‌باشد. اما دانش داخلی مربوط به دانش در خود شرکت با استفاده از بکارگیری اسناد و مدارک موجود محصولات می‌باشد و دانش غیررسمی شامل دانش افراد برای انجام دادن کارهای شرکت به طور دقیق و شایسته می‌باشد. برای کسب این مزایا، شرکت‌های کسب و کار می‌بایستی به فناوری‌ها دست پیدا کند و همچنین اطلاعات را در بین خودشان به اشتراک گذارند. مثلاً ابزارهای جدید اتوماتیک مثل استفاده اسناد و انبار داده‌ها به اجرای برنامه‌های کسب و کار کمک می‌کند. [۶]

می‌توان گفت که تحقق و اجرای راهبرد مدیریت دانش به وسیله مدیران که نیازهای کسب و کار را تشخیص دادند، تعیین می‌شود و شایان ذکر است که اگر نیازها و خواسته‌های مدیران در مدت زمان کوتاهی تغییر کنند، می‌تواند پروژه‌های که شرکت تجاری در حال اجرای آن است را به مخاطره اندازد. شرکت‌ها دارای اطلاعات بسیار و پراکنده‌ای در بخش‌های مختلف سازمانی خود می‌باشند. مدیریت دانش این اطلاعات را متمرکز کرده و با استفاده از ابزارهایی مانند جستجوگر اینترنتی<sup>۱</sup>، کارمندان را در اخذ تصمیم صحیح در هر قسمت سازمان یاری می‌کند. سیستم مدیریت دانش همچنین وسیله‌ای برای تجزیه و تحلیل اطلاعات برای سطوح پایین سازمان به طور سریع و کارا می‌باشد. [۶]

لادن و لادن سیستم‌های KM را سیستم‌هایی

برای کشف و کدگذاری دانش، به اشتراک قرار دادن دانش و توزیع دانش برای خلق دانش جدید در شرکت‌ها تعریف کرده‌اند. [۴]

مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار از نظر قابل دسترسی و استفاده از دانش در کسب و کارها به یکدیگر شبیه هستند.

### همبستگی هوش کسب و کار و مدیریت دانش

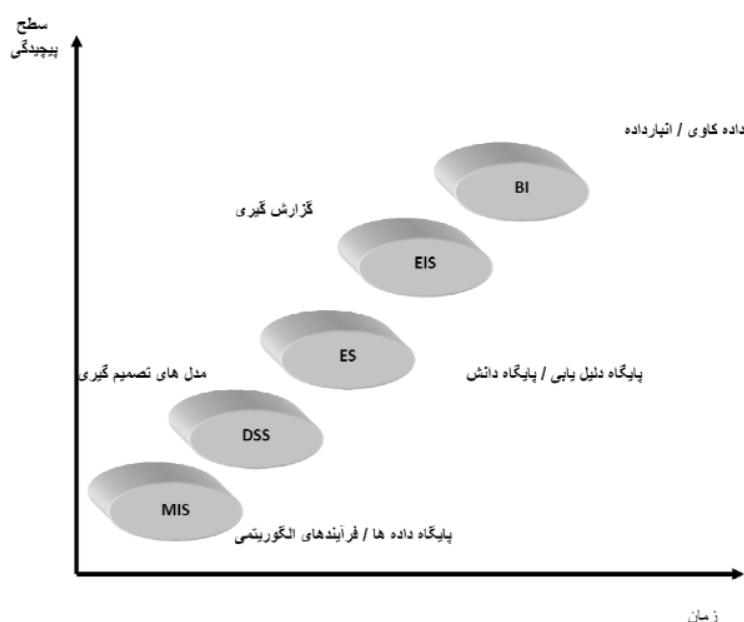
امروزه باید این باور در سازمان‌های کسب و کار وجود داشته باشد که BI و KM با هم آمیخته شوند. در حال حاضر شرکت‌های کسب و کاری وجود دارند که از این دو فناوری به طور منفک استفاده می‌کنند اما باید فناوری جدید در شرکت‌ها به نحو شایسته برای پیاده‌سازی هر دو فناوری طراحی شود.

برای اینکه اهمیت BI و KM به طور قوی درک شود، می‌بایست به مسائل و مشکلاتی که در کسب و کار وجود دارد پرداخته شود. این نکته در فناوری می‌تواند یک بازگشتی در سرمایه<sup>۲</sup> فراهم کند و باعث شکل‌گیری دو رویکرد در کسب و کار شود که شامل:

- ۱- کاهش فعالیت‌های غیرمفید و غیرکارا؛
  - ۲- پرداختن به کارهایی که برای شرکت فرصت‌های درآمدی ایجاد کند. [۵]
- مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار دو فناوری برای به دست آوردن ارزش کمی و کیفی دانش حال حاضر برای تصمیم‌گیری می‌باشد. هوشمندی کسب و کار به طور عملی برای مدیریت سیستم‌های پایگاه داده‌های جدید که مربوط به ساخت انبار داده‌ها می‌شود به کار می‌رود و همچنین از داده کاوی<sup>۳</sup> برای اینکه مزیت کسب و کار را از حجم زیادی از اطلاعات کسب و کار شرکت استخراج کنند، استفاده می‌شود. تکنیک‌های KM از تکنیک‌های BI کمتر به

1. Document Collaboration  
2. Web browser

3. Return of Investment  
4. Data Mining



شکل ۱- توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت [۷]

معروض بلوغ رسیده است و قادر هستند که سیستم‌های مدیریت محتوایی را با هم ترکیب کنند و قابلیت متن کاوی<sup>۱</sup> که ارزش بیشتری از اطلاعات متن به ارمغان می‌آورد را فراهم کند. بنابراین این سیستم‌ها قابلیت را برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورند که به طور همزمان متن و اطلاعات خام را بتوانند با هم ادغام کنند.

### رویکرد توسعه و اجرای سیستم‌های BI در شرکت‌ها

از مدت‌ها پیش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت<sup>۲</sup> از سازمان‌ها در کارهای مختلفی که وجود دارد، پشتیبانی می‌کنند. در حال حاضر سیستم‌های اطلاعاتی که وجود دارند (مانند EIS، ES، DSS، و MIS و غیره) در واقع به آن تصمیماتی که سازمان‌های کسب و کار لازم دارند، نخواهند رسید. بنابراین با توجه به اینکه شرکت‌های تجاری می‌بایستی عکس‌العمل سریعی در بازار نسبت به تغییرات از خود نشان دهند، بنابراین سیستم‌های مدیریت اطلاعاتی می‌بایستی کارهای مختلفی را انجام دهند. در شکل ۱ به پیشرفت سیستم‌های مدیریت اطلاعات در طی زمان پرداخته شده است.

در سطح راهبرد، سیستم‌های هوشمندی کسب و کار قادر است که اهداف را به طور دقیق قرار دهد و بتواند چنین اهداف بنا نهاده شده را درک کند. در سطح عملیاتی سیستم‌های BI، بعضی فاکتورهای کلیدی را برای تصمیم‌گیری بازاریابی، فروش، مالی و مدیریت سرمایه و... فراهم می‌کند. سیستم‌های BI برای بهینه کردن عملیات آینده و تغییر شکل‌دهی فرآیند سازمان‌ها طراحی شده‌اند و همچنین جنبه‌های مالی یا فناوری از عملکرد شرکت برای کمک به درک اهداف راهبرد

ابزار مالی و بودجه می‌باشد. از دیگر سیستم‌های کاربردی هوشمندی در کسب و کار استفاده از ذخیره و تحلیل داده‌ها مانند داده کاوی، انبار داده<sup>۳</sup>، سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری<sup>۴</sup>، سیستم‌های پیشگویی، انبار داده اسناد و مدارک<sup>۵</sup>، مدیریت اسناد<sup>۶</sup>، نقشه کشی<sup>۷</sup>، تجسم اطلاعات<sup>۸</sup>، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت<sup>۹</sup>، سیستم‌های اطلاعاتی جغرافیایی<sup>۱۱</sup>، تجزیه تحلیل روند<sup>۱۲</sup>، سرویس‌های نرم‌افزاری<sup>۱۳</sup>، فرایند تجزیه و تحلیل به روز<sup>۱۴</sup> می‌باشد.

یکی از قابلیت‌های مهم نرم‌افزارهای هوشمند تجاری استفاده از گزارش‌های OLAP می‌باشد. این قابلیت در پی آن است تا با ارائه ماتریس‌های چندبعدی، پاسخ سریع به پرسش‌های کاربران

مؤثر کسب و کار را شامل می‌شوند. همچنین در سطح عملیاتی، سیستم‌های BI به تجزیه و تحلیل سازمانی و به سؤالاتی که مربوط به بخش‌ها، عملیات مربوط به اجرا، به روز رسانی عملیات مالی، فروش و همکاری با عرضه کنندگان و مصرف کنندگان و... می‌باشد، می‌پردازند. [۷]

سیستم‌های کاربردی هوشمندی در کسب و کار شامل یک سری از ابزارها می‌باشد. برخی از این سیستم‌های کاربردی به منظور تحلیل عملکردها، پروژه‌ها، یا عملیات تداخلی مانند مراقبت از فعالیت‌های کسب و کار، مدیریت عملکرد، ارزیابی، برنامه‌ریزی، مهندسی مجدد فرایندها، تجزیه و تحلیل رقبا، سیستم گزارش مدیریت، سیستم‌های اطلاعات اجرایی<sup>۳</sup>، مدیریت زنجیر تأمین کنندگان، مدیریت زنجیر تقاضا و

1. Text Mining
2. Management Information System (MIS)
3. Executive Information System (EIS)
4. Data warehouses
5. Decision Support Systems (DSS)

6. Document warehouses
7. Document Management
8. Mapping
9. Information visualization
10. Management information systems

11. Geographic Information Systems (GIS)
12. Trend Analysis
13. Software as a service (SaaS)
14. Online Analytical Processing (OLAP)

ارائه دهد و نتایج حاصله را در جداول ساختاریافته به نمایش گذارد.

از دیگر سیستم‌های کاربردی هوشمندی در کسب و کار که برای تحلیل روابط با مشتریان و نقش نیروهای انسانی در کسب و کار استفاده می‌شود، عبارتند از - مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۱</sup>، - منابع انسانی<sup>۲</sup>. [۷]

### پیش‌نیازهایی برای استفاده از BI در سازمان‌های کسب و کار

باید به این نکته توجه کنیم که نقش استفاده‌کنندگان نهایی را در استفاده از سیستم‌های BI نباید فراموش کرد. بنابراین حتماً پیش‌نیازهایی با مدیریت دانش در فرهنگ سازمان می‌بایستی پیاده‌سازی شود. بنابراین سیستم‌های BI موقعی در سازمان موفق می‌شوند که استفاده‌کننده‌های آنان بتوانند پیش‌شرط‌های زیر را پیاده کنند.

- تشخیص و مدل کردن دانش؛
- مشاهده کردن و تغییر دادن ذخیره‌های اطلاعات؛
- ایجاد تجزیه و تحلیل و گزارش؛
- یادگیری برای روشن کردن اطلاعات و پرسیدن سوالات؛
- توسعه کسب و کار و تصمیم‌گیری بر مبنای کارهای جاری.

توسعه اکثریت فعالیت‌های BI به وسیله رویکرد بالا به پایین در نظر گرفته می‌شود یعنی ابتدا لازم است تصمیمات به وسیله منابع ارشد سازمان گرفته شود و سپس به مدیران سطح پایین انتقال یابد. [۸]

سیستم‌های BI باید خیلی انعطاف‌پذیر باشند به طوری که با تغییرات کسب و کار، سازمان‌ها می‌بایستی سیستم‌های خود را نیز تغییر دهند. [۹]

همیلا<sup>۳</sup> KM را به عنوان «دست کمکی BI» می‌داند. او همچنین استفاده از BI برای روشی که استفاده بهینه از اطلاعات جمع‌آوری شده را حداکثر می‌داند، مفید می‌داند که باعث تصمیم‌گیری مؤثرتر در کسب و کار می‌شود. [۱۰]

مارکو<sup>۴</sup> بیان می‌کند که راه حل درست KM شرکت‌های بزرگ بدون در نظر گرفتن BI مقدور نمی‌باشد. هوشمندی کسب و کار راه حل تکنیکی می‌باشد که شامل جمع کردن، نگهداری، تجزیه و تحلیل می‌باشد همچنین باعث می‌شود که شرکت دانشی را برگزیند که این دانش سبب کسب مزیت رقابتی برای کسب و کار درخور خود شود. [۱۱]

کوک<sup>۵</sup> معتقد است بسیاری از افراد این نکته را که KM و BI ریشه در تئوری‌ها و کاربردهای اولیه و اصیل مدیریت کسب و کار دارند فراموش کرده‌اند. آنان مدعی هستند که فناوری این تعاریف را تحت عنوان خود قرار داده است. می‌توان گفت که تعریف نقش فناوری در KM و BI متفاوت از ارائه KM و BI به عنوان یک فناوری می‌باشد. جذابیت BI به این خاطر است که ابزاری سریع و قدرتمند را برای ذخیره کردن، اصلاح، مدل‌ریزی و تجزیه و تحلیل مقدار وسیعی از اطلاعات درباره عملیاتشان فراهم می‌کند. [۱۲]

### دانش ضمنی و هوشمندی کسب و کار

در زیر ۴ فرایند دانش برای یادگیری سازمانی وجود دارد.

- اجتماعی سازی (ضمنی به ضمنی)؛
  - بیرونی سازی (ضمنی به صریح)؛
  - ترکیب سازی (صریح به صریح)؛
  - داخلی سازی (صریح به ضمنی) [۱۳]
- کاربرد این مدل به این امر بر می‌گردد که KM فعالیت را در همه ۴ فرایند شامل می‌شود اما با به طور مستقیم ممکن است که در ترکیب

سازی اثر خود را داشته باشد و به طور غیرمستقیم و ضعیف در اجتماعی سازی - بیرونی سازی و داخلی سازی اثر داشته باشد.

### اهمیت فرهنگ به تلاش‌های KM و BI

هم KM و هم BI به طور زیادی از فرهنگ سازمانی تأثیر می‌پذیرد [۱۴]

تانگ<sup>۶</sup> بیان می‌کند که پذیرش فناوری در شرکت‌ها به طور مستقیم مربوط به بینش مدیران شرکت در نوآوری و پذیرش آن در تصمیم‌گیری می‌باشد. [۱۵]

شراگا<sup>۷</sup> به این نتیجه رسیده است که با وجود اینکه شرکتی می‌بایست کارکنان خود را تشویق به اشتراک قرار دادن دانش در بین افراد سازمان کند، همچنین آنان می‌بایست از KM و راه‌حل‌های BI در تصمیم‌گیری در تمام سطح سازمان استفاده کنند. [۱۶]

پس هم BI و هم KM به طور خاصی از فرهنگ سازمانی تأثیر می‌پذیرند. خصوصاً رهبر، گروه‌ها و رهبران ایده و همچنین ارزش‌های سازمانی که می‌بایست از فرهنگ سازمانی متأثر شوند.

در بافت فرهنگ سازمانی، اعتماد می‌بایستی عنصری اصلی برای شرکت در نظر گرفته باشد. اعتماد برخاسته از تمایل کارکنان برای تغییر دانش به نحوی که مسائل و مشکلات شرکت حل گردد، می‌باشد. بارکر<sup>۸</sup> بیان می‌کند که تاکتیک‌های تقویت مثبت بهتر از تنبیه برای به اشتراک گذاشتن دانش می‌باشد. [۱۷]

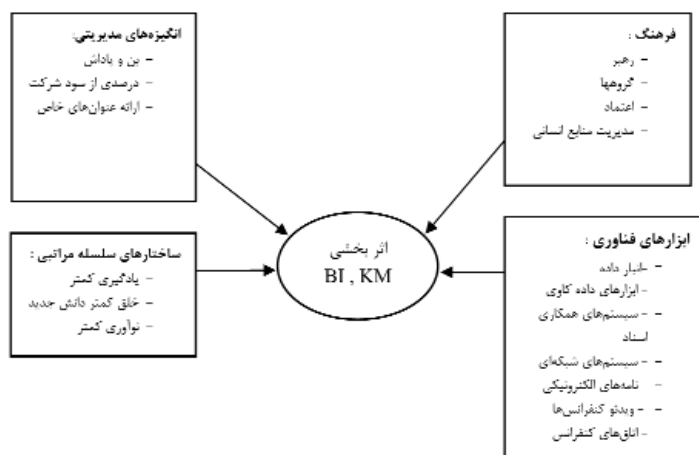
بعد دیگر فرهنگ سامانی پویایی گروه‌ها در شرکت می‌باشد. هنگامی که دانش در سطح فردی وجود داشته باشد، به هم پیوستن این دانش در سطح جمعی نیز لازم و ضروری می‌باشد. [۱۸]

دپارتمان‌های منابع انسانی برای مدیریت دانش

1. Customer Relationship Management (CRM)
2. Human Resources

3. Hamila
4. Marco
5. Cook

6. Thongs
7. Scheraga
8. Barker



شکل ۲- عناصر اثربخشی BI و KM در سازمان‌ها

ضروری هستند. مدیریت منابع انسانی می‌تواند فرهنگ سازمانی را تشویق کند که جریانی از دانش و به اشتراک قرار دادن دانش در سطح کسب و کار مورد نیاز جاری شود. [۱۸]

اسمیت<sup>۱</sup> به این نکته پرداخته است که برای اینکه کارکنان در شرکت بتوانند اطلاعات را بین خود به طور صریح و آشکار انتقال دهند، می‌بایست مدیران از انگیزاننده‌هایی مثل پاداش، تعلق درصدی از سود شرکت، ارائه عنوان‌های خاص به کارکنان، می‌تواند اثرات بسزایی را در افراد داشته باشد. [۱۸]

ساختارهای سلسله مراتبی و بروکراتی، ساختارهایی هستند که از اشتراک قرار دادن دانش و استفاده از دانش سر باز می‌زنند. تأکید این سازمان‌ها به یادگیری کمتر، خلق کمتر دانش جدید، و همچنین تمایز کمتر دانش و نوآوری کمتر می‌باشد اما در نقطه مقابل هم سازمان‌هایی نوآور قرار دارند که همه فرایندهای سازمان‌های سلسله مراتبی را به طور عکس انجام می‌دهند. [۱۸]

باید دانست هوشمندی کسب و کار نه فقط مربوط به بخشی از فناوری و نه برای ساده‌سازی ابزارهای تجزیه و تحلیل مناسب که تصمیم‌های ریاضی برای کارهای سازمانی بهینه می‌کند، مربوط می‌شود بلکه آن اگر به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در نظر گرفته شود می‌تواند شرکت را به سمت رشد و تعالی سازمانی هدایت کند. ویلیام<sup>۲</sup> بیان می‌کند که BI می‌تواند سودهای کسب و کار از قبیل چابکی، اشتراک اطلاعات، انعطاف‌پذیری و استفاده از اسناد را به ارمغان آورد. همچنین از طرف دیگر می‌تواند منجر به خراب شدن ارزش کسب و کار شود. بنابراین می‌توان برای کسب و کار اهداف عملیاتی در دوره‌هایی تعیین نمود که درآمدها و هزینه‌های فعالیت‌های انجام گرفته شده را برآورد کرد.

مدیریت دانش کمی به درستی عمل کنند اما هر دو در یک سازمان به ندرت جمع می‌گردد. فناوری همچنین قادر است که اعتبار انتقال دانش BI را تحت تأثیر قرار دهد. ابزارهای BI باید اطلاعات خام خوبی داشته باشند که بتوانند به طور سریع پردازش شوند و همچنین می‌بایستی برای استفاده صحیح و آسان تعبیه شده باشند. ابزارهای BI می‌بایستی شرایطی برای تجزیه و تحلیل، گزارش دهی و کاربرد اطلاعات خام فراهم کند.

تحلیل BI اثربخش می‌تواند بهترین اثر را برای انتقال دانش و BI داشته باشد. به علاوه مهارت‌های که افراد دارد به عنوان ارتباطات اثر بخشی هستند که به زبان کسب و کار و بازار که باعث خلق ارزش برای مشتری می‌شود به کار می‌رود. [۱۸]

### نتیجه‌گیری

اکثریت بسیاری در صنعت بین BI و KM نمی‌توانند تبعیض قرار دهند. BI از مجموعه‌ای از فناوری‌هایی تشکیل شده است که اطلاعات را جمع می‌کند و آنها را تجزیه و تحلیل می‌کند

بسیاری از شرکت‌ها از BI برای تقسیم‌بندی مصرف‌کننده‌ها، نیازهای مصرف‌کننده‌ها، حفظ مصرف‌کننده‌ها استفاده می‌کنند. این پیشرفت‌ها می‌تواند طوری دنبال شود که هزینه‌ها در ارتباط با مشتری کاهش یابد و در عوض درآمدها و ارزش دوره زندگی مشتری افزایش یابد.

با استفاده از مدیریت دانش و بکارگیری هوشمندی کسب و کار به طور همزمان فهم، درک و ایجاد ارزش در کارکنان شرکت‌ها افزایش پیدا می‌کند.

درونپورت به این نکته توجه دارد که برای اینکه هوشمندی کسب و کار در شرکت ارزشمند باشد می‌بایستی ۳ عنصر کلیدی وجود داشته باشد:

- ۱- اطلاعات خام با کیفیت بالا؛
- ۲- محیط فناوری توانا؛
- ۳- وجود متخصصان.

اطلاعات خام با کیفیت بالا مهم می‌باشند. این اطلاعات خام باید در یک بازه زمانی و اثربخش طراحی شود. بنابراین می‌بایستی قدرت پردازش به اندازه کافی برای تجزیه و تحلیل وجود داشته باشد. دونپورت<sup>۳</sup> بیان می‌کند که شرکت‌ها دوست دارند هم در مدیریت دانش کیفی و هم در

1. Smith  
2. William  
3. Devenpourt

## References

1. S.C.L.Koh and S.Maguire, " Identifying the adoption of e-business and knowledge management within SMEs" , Journal of small Business and Enterprise Development, V.6.No.3.pp,224-239, 2004
2. Felicia ALBESCU, Irina PUGNA, Dorel PARASCHIV, " Business intelligence & knowledge management - Technological support for strategic management in the knowledge based economy" , Journal of information economy, V.8.No.4,PP,67-82, 2008.
3. Hameed, I, "Knowledge management and business intelligence: what is the differences?". (2004).available at: <http://onlinebusiness.about.com/>
4. Laudon, K.C. and Laudon, J.P, " Managing the Digital Firm, "Journal of Management Information systems, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, N.J. 2003.
5. Richard T.Herschel & Nory E.Jones, "Knowledge management and business intelligence : the importance of integration" , Journal of knowledge management Vol.9.No.5.PP,45-55.2005.
6. Loye (Lynn) Ray, " requirement for knowledge management business driving information technology" Journal of knowledge management, Vol.12.No.3.PP,156-168, 2008.
7. Celina M.Olszak and Ewa Ziemba 2007, "Approach to building and implementing Business Intelligence systems", Journal of information Knowledge and management. Vol.2.2007.
8. W.F.Cody & J.T.Kreulen & V.Krishna & W.S.Spangler, "The integration of business intelligence and knowledge management ", IBM systems journal, Vol.41, No.4.2002.
9. Mohamed z.Elbashir, Philip A.Collier, Michael j.Davern, "Measuring the effects of business intelligence systems : the relationship between business process and organizational performance ", international journal of Accounting Information systems, Vol.50, No.3. 2008.
10. Haimila, S, "KM in practice: the helping hand of BI", KMWorld, Vol.10 No.10. 2001
11. Marco, D, "The key to knowledge management", available at: [www.adtmag.com/article.asp?id=6525](http://www.adtmag.com/article.asp?id=6525). 2002
12. Cook, C and Cook, M, "The Convergence of Knowledge Management and Business Intelligence", New York, NY, available at :

می‌باشد. ناگفته نماند که مدیریت دانش به پهنه وسیعی از تلاش‌های هوشمندی کسب و کار که شامل: سازماندهی، تحقق، درک، اشتراک در فرایند تصمیم‌گیری سازمان می‌باشد، تأثیر می‌گذارد. مدیریت دانش همه اطلاعات منحصر به فرد سازمان مانند اطلاعات مربوط به تجربه و گذشته سازمان را در بر می‌گیرد. مدیریت دانش جهت حداکثرسازی مزیت رقابتی دانش کسب شده از اطلاعات را تجزیه و تحلیل، ترکیب و انتقال می‌دهد. مدیریت دانش به موقعیت‌های کنونی شرکت، کسب اطلاعات مناسب از محیط پیرامون و به اشتراک گذاشتن آنها، چگونگی تجزیه و تحلیل مسائل و تأثیر نتایج بر هوشمندی کسب و کار اثر می‌گذارد. بنابراین مدیریت دانش یک عامل کلیدی و ضروری تحقق هوشمندی کسب و کار در سازمان می‌باشد.

- [www.brint.com/members/online/20080108/intelligence](http://www.brint.com/members/online/20080108/intelligence), 2000
13. Nonaka, I. and Takeuchi, H, The Knowledge-creating company, Oxford University Press, New York, NY. 1995.
  14. Reisenberger, J., "Executive insights: Knowledge-the source of sustainable competitive advantage", Journal of international marketing, Vol.6 No.3, pp.94-107, 1999.
  15. Thong, J., "An integrated model of information systems adoption in small businesses", Journal of Management Information Systems, Vol.15 No.4, pp.187-214, 1999.
  16. Scheraga, D., "knowledge management: Competitive advantages a key issue", Chemical Market Reporter, Vol.254 No.17, pp.3-6. 1998.
  17. Barker, R. T. and Camarata, M. R., "The role of communication in creating and maintaining a learning organization: preconditions, indicators, and disciplines", Journal of Business Communication, Vol.35 No.4, pp.443-67. 1998
  18. Richard Herschel and Ira Yermish 2009, Knowledge management in Business Intelligence, W.R.King(ed), Knowledge management and organizational learning, p.131-170, 2009.

که باعث بهبود تصمیم‌گیری در کسب و کار می‌شود. از طرف دیگر KM مانند فرایند نظام‌مندی از پیدا کردن، انتخاب، سازماندهی، بکار بردن اطلاعات در مسیری که ادراک و فهم کارکنان در حرفه‌هاشان بهبود می‌بخشد. KM در زمینه‌های مانند: همکاری، مدیریت محتوایی، علم رفتار سازمانی و فناوری تعریف می‌شود. فناوری‌های KM کارکنان را به خلق، ذخیره، اصلاح، توزیع و تجزیه و تحلیل اطلاعات ساختاری و غیرساختاری می‌گمارد.

مدیریت دانش شامل سیستم‌های مدیریت اسناد سازی ساده نمی‌باشد و هوشمندی کسب و کار نیز برای روشن کردن تجزیه و تحلیل اطلاعات خام به کار نمی‌روند. هوشمندی کسب و کار مربوط به دانشی می‌باشد که اطلاعات مبادلاتی را برای اطلاع از مسائل و مشکلات و تشخیص فرصت‌ها جمع‌آوری می‌کند. فرهنگ، ساختار و تمرین‌های مدیریت دانش برای تأثیرگذاری هوشمندی کسب و کار در فرایند تصمیم‌گیری کاربرد دارد. بکارگیری تمرین‌های مدیریت دانش می‌تواند به بسترسازی فعالیت‌های هوشمندی کسب و کار کمک کند. مدیریت دانش می‌بایستی در سازمان نهادینه شده و به متخصصان هوشمندی کسب و کار در ارتباط با چگونگی یادگیری و به اشتراک گذاشتن دانش از طریق هوشمندی کسب و کار کمک می‌کند.

تلفیق مدیریت دانش و هوشمندی کسب و کار باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. داشتن فناوری مناسب، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان، فرایند دانش و اطمینان از بافت و فرهنگ نهادینه شده توسط هوشمندی کسب و کار برای تعالی هدف سازمانی حائز اهمیت می‌باشد. از نکات قابل توجه عدم شکل‌گیری همه عوامل با هم در ساختار شرکت می‌باشد و وجود دانش صریح و ضمنی برای ارزیابی فعالیت‌های شرکت مهم