

## مدیریت دانش، الزامات و چالش‌ها

پذیرش مقاله: ۸۹/۱۲/۷

دریافت مقاله: ۸۹/۹/۱۳

صدیقه سادات هاشمی<sup>۱</sup>، سروان یوسف محمدی مقدم<sup>۲</sup>، الهام محمدی مقدم<sup>۳</sup>

### چکیده:

امروزه مدیریت دانش سازمانی و فرآیندهای آن را، به مثابه یک راهبرد ضروری و آینده‌نگر به منظور کسب مزیت رقابتی و حفظ بقا و بهبود عملکرد فردی و سازمانی و به طور کلی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در محیط‌های پویا و به شدت تغییرپذیر می‌دانند و سازمان‌ها به منظور دستیابی به مزایای آن، برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تلاش می‌نمایند که در این راستا با چالش‌ها و الزاماتی روبه‌رو هستند، هدف مقاله حاضر که به روش علمی مروری انجام شده شناسایی و بیان این چالش‌ها و الزامات می‌باشد. جهت دستیابی به هدف فوق با توجه به ادبیات موجود در زمینه موضوع مورد مطالعه، در ابتدا پس از ارائه مفهوم دانش، مدیریت دانش و فرآیند آن، اهمیت دانش به عنوان مزیت رقابتی معرفی گردیده و در ادامه تلاش شده الزاماتی را که یک سازمان در جهت بهره‌گیری از مدیریت دانش باید به آنها توجه کند، ارائه گردد. در انتها نیز چالش‌هایی که سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش با آن مواجه می‌گردد شناسایی و بیان شده است. نتایج تحقیق بیانگر آن است که توسعه یک تعریف کاری از دانش، توجه به دانش ضمنی و به‌کارگیری IT، سازگاری با پیچیدگی‌های فرهنگی، توجه به منابع انسانی، ایجاد ساختارهای سازمانی جدید و کنار آمدن با رقابت فزاینده، مهمترین چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروزی در این راستا می‌باشند.

### کلید واژه:

دانش (Knowledge) / مدیریت دانش (knowledge management) / مزیت رقابتی (competitive privilege) / چالش‌ها (challenges) / الزامات (requirements) / اثر بخشی مدیریت دانش (knowledge management efficiency).

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۳. دانش آموخته کارشناسی مدیریت دولتی

## مقدمه:

توسعه جوامع منوط به انسان‌های توسعه یافته به ویژه در سطح مدیریت آنهاست، توسعه انسان‌ها محصول درگیری انسان در فرایندهای توسعه است که در تعامل با آن فرایند بلوغ می‌یابند. انسان‌ها با توسعه ذهن و توانایی‌های پر دانشی و نیز کسب مهارت‌های مفهومی و فنی و با درگیر شدن در سیستم‌هایی که خرد در ساختار و کارکرد آنها نقش ایفا می‌کند، جهت ورود به حوزه سیستم‌های اجتماعی مهیا می‌شوند. دانش و خرد فردی و جمعی شاخصه اصلی توسعه یافتگی انسان‌ها و عنصر اساسی و حیاتی توسعه سیستم‌های اجتماعی است و در نهایت این خرد جمعی است که ظرفیت توسعه سیستم را تعیین می‌کند. در یک فرآیند تغییر و تحول و رسیدن به تشکیلات و سازمانی متحول و پیشرو و در عین حال خلاق و زنده و پویا که اهداف فردی و سازمانی از هم قابل تشخیص نباشد، باید بر مدیریت دانش تکیه کرد. فرانسیس بیکن دانش را قدرت می‌دانست، اما در محیط‌های پویای امروزی، دانش تنها زمانی قدرت است که بتواند به منظور افزایش عملکرد سازمانی و فردی در دسترس قرار گرفته و آموخته شود. دانش به نیروی محرکه سازمان‌ها تبدیل شده است. ارزشمندترین دارایی قرن بیست و یکم، کارکنان دانشی و بهره‌وری آنهاست (دراکر، ۱۹۹۹). جهانی شدن و تنوع نیروی کار، پویایی‌های محیط کار امروزی را متحول کرده است. قواعد تسهیم دانش سنتی، یادگیری و آموزش در سازمان‌ها در حال تغییر است (ساو، ۲۰۰۷). امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی معتقدند، برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجاری و رقابتی، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور اطلاعات و دانش فعالیت کنند. با وجود اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقاء سازمان‌ها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمان‌ها در تجارت جهانی، دستیابی به دانش و فهم عمیقی در تمامی سطوح است، هنوز هم بسیاری از سازمان‌ها به مدیریت دانش به طور جدی

توجه نکرده‌اند. باید توجه داشت که جهان کنونی نیازمند پاسخگویی سریع است. سازگاری بی‌درنگ، نتیجه‌گیری سریع و بالاتر از همه نیاز رشد فردی، متأثر از دگرگونی‌هایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است. با مطرح شدن عنصر دانش و دانایی به عنوان اصلی‌ترین منبع و سرمایه سازمان‌ها و اهمیت یافتن کارکنان دانشی، دریچه‌ای نو در اداره امور و مدیریت سازمان‌ها گشوده شده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات، سبب شکل‌گیری رویکرد جدیدی به مسایل مدیریت سازمان‌ها گردیده است. امروزه محور توسعه و پیشگامی، نه ثروت و انبوه نیروی انسانی، بلکه دانش بشری و توان مدیریت اثربخش این دانش است. بررسی تجارب و دستاوردهای سازمان‌های پیشگام جهانی، بیانگر آن است که این پیشگامی و نوآوری جز در سایه خلق، پردازش، توسعه، تبادل، ثبت و انتشار دانش سازمانی میسر نگردیده است. در این مقاله سعی شده است به طور خلاصه به فرآیند مدیریت دانش و الزامات آن پرداخته شود و چالش‌هایی را که سازمان‌ها برای مدیریت دانش با آن مواجه‌اند مورد توجه قرار گیرد.

**روش:** این پژوهش به روش مروری از نوع تشریحی انجام شده است که پس از بررسی و مطالعه کتب، مقالات تخصصی، نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه ابتدا به مفهوم شناسی دانش و مدیریت دانش پرداخته سپس با الگوگیری از نتایج تحقیقات انجام شده به بیان الزامات و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته شده است.

## مبانی نظری تحقیق

### ۱- مفهوم دانش

درک دانش به شکلی که امروز مورد استفاده قرار می‌گیرد، بر اساس دیدگاه فیلسوف میشل پولانی (۱۹۶۶) است. بر اساس این دیدگاه، دانش می‌تواند به عنوان «باور توجیه شده‌ای که توانایی موجود برای اقدام مؤثر را افزایش می‌دهد»، دیده شود (هوبر، ۱۹۹۱). از دیدگاه سازمانی، ایکوجیرو ناکونا، پژوهشگر مدیریت ژاپنی (۱۹۹۴) می‌گوید «دانش سازمانی در تعاملات میان فناوری‌ها، تکنیک‌ها و افراد در سازمان شکل می‌گیرد» (یحیی و گول، ۲۰۰۲).

دانش سازمانی معمولاً به دانش ضمنی و دانش آشکار تقسیم می‌گردد (نوکانا، ۱۹۹۴). دانش آشکار می‌تواند مکتوب گردد، منتقل و به اشتراک گذاشته شود (جرار، ۲۰۰۲) و در منابع دانش ذخیره گردد (استودر و استوجان ویک، ۲۰۰۵). این دانش بر پایه معیارهای عینی است و مشخصه کالاهای عمومی را دارد (کاووزگیل و دیگران، ۲۰۰۳). نمونه‌های دانش آشکار پایگاه‌های داده و کتاب‌های راهنما هستند (دافی، ۲۰۰۰). اما از سوی دیگر تفسیر و انتقال دانش ضمنی دشوار است (کرافورد، ۲۰۰۵ و کاووزگیل، ۲۰۰۳) زیرا در ذهن، رفتار و ادراک افراد جای گرفته است (دافی، ۲۰۰۰). این بعد از دانش در اقدامات ماهرانه ظاهر می‌گردد (میلر و دیگران، ۲۰۰۶). نمونه‌های نوعی دانش ضمنی شهود، بصیرت، عقاید و ارزش‌ها هستند (گور و گور، ۱۹۹۹). دانش موجود در اذهان اعضای یک سازمان یکی از مهمترین منابع آن است (کسکین، ۲۰۰۵ و مالوترا، ۱۹۹۷). شماری از پژوهشگران حتی معتقدند که خود سازمان بدنه دانش است (اسپندر، ۱۹۹۶ و گرانت، ۱۹۹۷) و اهمیت آن فراتر از سایر دارایی‌های مادی همچون منابع طبیعی و مالی است (مارتینز، ۱۹۹۸ و کوئینت و دیگران، ۱۹۹۶). این دارایی‌ها برای هر کسی با شرایط یکسان فراهم است (جرار، ۲۰۰۲) و بنابراین تنها مزیت رقابتی موقتی را ایجاد می‌نمایند.

## ۲- مفهوم مدیریت دانش

اگرچه مفهوم مدیریت دانش، موضوع دستور جلسه های مدیریت امروزی گردیده است (چیز، ۱۹۹۷)، اما این چیز جدیدی نیست. به طور سنتی، صاحبان کسب و کارهای خانوادگی مدت زیادی دانش خود را به فرزندانشان انتقال داده‌اند، اما برای بسیاری از سازمان‌ها و مدیران اجرایی آن‌ها، مفهوم مدیریت دانش تنها از اندکی پیش مورد توجه قرار گرفته است (هنسن و دیگران، ۱۹۹۹). همان‌طور که دانش یک سازمان به رقابت فزاینده آن کمک می‌کند (دنسکین، ۲۰۰۵) و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد (جرار، ۲۰۰۲)، دستیابی، اشتراک، نگهداری و استفاده مجدد از دانش سازمانی برای بسیاری از سازمان‌ها، اهمیت حیاتی یافته است (هاتامی و دیگران، ۲۰۰۲).

فرآیند اهرمی بودن دانش یک سازمان به عنوان ابزار دستیابی به نوآوری در فرآیند و محصولات، خدمات، تصمیم‌گیری مؤثر و انطباق سازمانی با محیط، به مدیریت دانش اشاره دارد (یحیی و گول، ۲۰۰۲) که به خلاقیت سازمانی منجر می‌گردد (برجینی، ۲۰۰۲). از آنجا که دانش دارای دو بُعد ضمنی و صریح است، مدیریت آن نیز ترکیب هم‌افزایی از پردازش داده و اطلاعات، قابلیت فناوری‌های اطلاعاتی آمیخته با قابلیت ابتکاری و خلاق افراد موجود است (مالوترا، ۱۹۹۷).

## ۳- فرآیند مدیریت دانش

نویس، دی بلا و گولد (۱۹۹۵) فعالیت‌های مدیریت دانش را به سه مرحله تقسیم کردند: کسب دانش، اشتراک دانش و کاربرد دانش. این فرآیندها عوامل کلیدی در یک سازمان موفق هستند (ژانگ و دیگران، ۲۰۰۶). به جای کسب دانش به تنهایی،

اصطلاح انباشت دانش که مفهومی جامع‌تر از کسب دانش است در این مقاله به کار می‌رود.

### الف. انباشت دانش

آنگونه که گاپتا و گاوپن داراجان (۲۰۰۰) بیان نموده‌اند، انباشت دانش مرکب از خلق، کسب و نگهداری دانش است. به طور اساسی، خلق دانش به تعامل بین دانش ضمنی و آشکار به جای فعالیت جداگانه دانش ضمنی و آشکار اشاره دارد (هسی، ۲۰۰۴). به واسطه این تعامل، نوآوری‌ها و دانش سازمانی ایجاد می‌گردد. به وسیله کشف ایده‌ها و راه‌حل‌های مفید و جدید (ماراکاس، ۱۹۹۹)، سازمان مضامین جدیدی را توسعه داده یا مضامین قدیمی درون پایگاه دانش ضمنی و آشکار سازمان را جایگزین می‌نماید (پتلتند، ۱۹۹۵). سازمان‌ها همچنین دانش را از طریق یادگیری فردی، کاوش محیط داخلی و بیرونی و به کارگیری کارکنان جدید یا خرید سازمان‌هایی با دانش مورد نیاز (لیمند کلویاس، ۲۰۰۰) از منابع بیرونی بدست می‌آورند (هسی، ۲۰۰۴). نگهداری دانش، آخرین گام انباشت دانش، شامل کلیه فعالیت‌هایی است که دانش را حفظ نموده و به آن اجازه می‌دهد تا یک مرتبه در سیستم وارد شده و باقی بماند (نیومن و کن راد، ۱۹۹۹)، و به حداقل سازی اتلاف دانش اختصاصی اشاره دارد (گاپتا و گوین داراجان، ۲۰۰۰).

### ب. تسهیم دانش

تسهیم دانش، اشتراک اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادات و قضاوت‌های استادانه مربوط به سازمان در میان کارکنان سازمان را در برمی‌گیرد (بارتول و ریویستاوا، ۲۰۰۲). این تبادل هم می‌تواند به طور غیر رسمی در مکان‌هایی مانند سالن‌ها و هم به طور رسمی در جلسه‌ها، سمینارها و ارائه‌ها اتفاق بیفتد (بیرچم، ۲۰۰۳). هنگامی که دانش

تسخیر شده یک سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد تا منبعی باشد که منجر به مزیت رقابتی شود (چاکراواری و مک اویلی، ۲۰۰۲)، مدیریت مایل است تا از دانش کارکنانش، از طریق تسهیم دانش، برای منافع خودش بهره‌برداری کند (بیرجم، ۲۰۰۳). فرآیندهایی که به واسطه آنها دانش به اشتراک گذاشته می‌شود، موفقیت یادگیری سازمانی را تعیین می‌کنند (کامینگز، ۲۰۰۳). برای اینکه یک سازمان سرمایه‌های دانش را به کار ببرد، دانش باید به طور یکنواخت در سراسر سازمان‌ها جریان پیدا کند (لین و دیگران، ۲۰۰۳). این تنها زمانی به دست می‌آید که افراد برای کسب و اشتراک دانش برانگیخته شده و اطلاعاتی را که بدست می‌آورند به دانش تبدیل نمایند (برند، ۱۹۹۸). بنابراین سازمان‌ها باید به جای اینکه تنها کارکنان را تشویق کنند به شدت آنها را تحریک نمایند تا دانششان را به اشتراک گذارند (بوک و کیم، ۲۰۰۲). عواملی که تسهیم و انتقال دانش در یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند به محرک‌های تسهیم (کالینگ، ۲۰۰۳)، ضمنی بودن دانش (آرگوتی و اینگرام، ۲۰۰۰ و مک اویلی و چاکراواری، ۲۰۰۲)، توانایی منبع برای اشتراک (فوس و پدرسن، ۲۰۰۲) و توانایی دریافت‌کنندگان برای پذیرش دانش، وابسته است.

### ج. به‌کارگیری دانش

به‌کارگیری دانش، استفاده مؤثر از دانش است (لیم و کلوباس، ۲۰۰۰). هرگاه دریافت‌کننده از دانش آگاه باشد، دانش دریافت شده را تشخیص می‌دهد و برای استعمال آن آزادی دارد (لیم و کلوباس، ۲۰۰۰) دانش می‌تواند به‌کار گرفته شود. دانش سازمانی که بین فرستنده و دریافت‌کننده ارسال شده است، لازم است تا با محصولات، فرآیندها و خدمات سازمان یکپارچه گردد (بات، ۲۰۰۱). توانایی دریافت‌کننده برای پذیرش دانش، یکی از عوامل تعیین‌کننده این است که آیا عمل اشتراک دانش موفق بوده است (گاپتا و گوین داراجان، ۲۰۰۰) و این به هیچ وجه به مفهوم

اینکه دریافت کننده دانش، دانش دریافت شده را به کار می برد نیست (بیرچم، ۲۰۰۳). فقط هنگامی که دریافت کننده مالکیت کامل دانش وارده را به دست می آورد به آن متعهد می گردد (کامینگز، ۲۰۰۳). در این موارد، او از دانش دریافت شده به منظور توسعه فرآیند یا محصول جدید یا اخذ یک تصمیم استفاده می کند.

یکی از موانع کاربرد دانش، این حقیقت است که به دانش دیگران با بدگمانی نگرسته می شود (بوک و کیم، ۲۰۰۲). درست همان طور که افراد نگرش مثبت یا منفی به اشتراک دانش خودشان دارند، دریافت کنندگان بالقوه نیز ممکن است نگرشی به دانشی که دریافت می کنند داشته باشند (بیرچم، ۲۰۰۳). عواملی مانند قابلیت دریافت کننده برای جذب دانش وارده و آشنایی او با عرصه دانشی که به اشتراک گذاشته می شود ممکن است توانایی (سو و بلوجو، ۲۰۰۵) و رغبت برای فهم و پذیرش دانشی که فراهم می گردد را تحت تأثیر قرار دهد (بیرچم، ۲۰۰۳).

#### ۴- دانش به عنوان منبع اساسی مزیت رقابتی

ادبیات سازمان‌ها مجدداً در حال هماهنگی خود با یک منطق مسلط جدید است؛ عمدتاً همخوان با اصول مسلم ادبیات، که در آن دانش منبع مزیت رقابتی است (مک اویلی و چاکراواری، ۲۰۰۲ و کوت، ۲۰۰۰). اخیراً پژوهشگران منطق غالب جدیدی را برای حفظ مزیت رقابتی مبتنی بر دانش، در کانون توانایی جمع آوری سرمایه در بازار مطرح نموده‌اند. این منطق مسلط ادعا می کند که دانش و فرآیندهای دانشی احاطه کننده محصولات و مدیریت، منابع کلیدی مزیت رقابتی اند (لوچ و وارگو، ۲۰۰۶ و ۲۰۰۴). دانش مبتنی بر بازار و شایستگی محوری، با بنیان مزیت رقابتی درهم تنیده شده است.

امروزه سازمان‌ها در تلاش‌اند که دانش محور گردند. آنها در حال به کارگیری مغزها بیش از دست‌ها هستند و نیاز برای به کارگیری دانش در حال افزایش است.



بسیاری از سازمان‌ها در سراسر جهان از این موضوع آگاهند و تلاش می‌کنند زمینه‌ای از مدیریت دانش را به منظور بهبود و حفظ مزیت رقابتی شان کشف کنند. افزایش اهمیت دانش در سازمان‌های مدرن، نیاز به تمرکز بر مدیریت دانش را به عنوان دارایی سازمانی ضروری ساخته است و از طرفی به کارگیری مدیریت دانش باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی، تسریع مراحل توسعه محصول جدید، بهتر شدن ارائه خدمات به مشتری و بهبود عملکرد فردی و سازمانی شده است. مدیریت اثربخش و بهره‌گیری از انواع مختلف دانش در داخل سازمان‌ها یکی از راه‌های ایجاد ارزش و مزیت رقابتی در محیط‌های بین‌المللی امروزی است. در عصر کنونی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند و با مدیریت صحیح آن بتوانند اهداف سازمانی را به طور مؤثر و کارا تحقق بخشند.

##### ۵- عوامل حیاتی پیاده سازی مدیریت دانش

نویسندگانی که عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را در منابع مختلف دنبال کرده‌اند، برخی از ابعاد حیاتی مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش را شناسایی نموده‌اند. این ابعاد در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌اند. این مفاهیم به حوزه‌های مختلفی تقسیم می‌گردد: فرهنگ سازمانی، ابعاد مدیریتی، منابع انسانی، ابعاد سازمانی، آموزش، رهبری، الگوبرداری<sup>۱</sup>، ویژگی‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و اندازه‌گیری عملکرد، یادگیری پیوسته، اعتماد، فضای خطرپذیری در سازمان و همکاری و ارتباطات را در برمی‌گیرد. مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌هایی مانند درگیری و فهم کارکنان، غنی سازی شغلی، کار تیمی و امنیت شغلی را پوشش می‌دهد. ابعاد مدیریتی شامل پشتیبانی و تعهد مدیر ارشد اجرایی، رهبری، مدیریت

تغییر، استراتژی، رویکرد نظام‌مند به مدیریت دانش و انتصاب مدیر ارشد دانش است. ابعاد سازمانی مرکب است از آمادگی شرکت برای مدیریت دانش، زیرساخت‌های سازمانی، پشتیبانی، یکپارچگی مدیریت دانش و سیستم‌های جاری و ساختار سازمانی پویا و منعطف. مشخصه‌های مدیریت دانش برخی فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً به کارکردهای مدیریت دانش مانند اشتراک دانش، معیارهای دانش، ساختار دانش، خلق دانش، اندوخته‌های دانش و سیستم‌های مدیریت دانش، مربوط می‌باشند.

شماره	بعد	مطالعات مرتبط
۱	اعتماد و فرهنگ سازمانی	Leibowitz (1999), Skyrme and Amidon (1997), Egbu (2004), Tobin (2003), Wong (2005), APQC (1999), Hasanali (2002), Davenport et al. (1998), Buckman (1999) Greco (1999), Ryan and Prybutok (2001), Wild et al. (2002), Moffett et al. (2003), Akhavan and Jafari (2006) Akhavan et al. (2005, 2006),
۲	پشتیبانی و تعهد مدیر ارشد اجرایی (رهبری)	Holsapple and Joshi (2000), Skyrme and Amidon (1997), Egbu (2004), Tobin (2003), Bixler (2002), Wong (2005), APQC (2002), Leibowitz (1999), Davenport and (1999), Hasanali Probst (2002), Davenport et al. (1998), Van Buren (1998), Greco (1999), Dess and Picken (2000), Ryan and Prybutok (2001), Moffett et al. (2003), Akhavan et al. (2006), Akhavan et al. (2005), Akhavan and Jafari (2006)
۳	درگیری، درک و آگاهی کارکنان	Tobin (2003), O'Brien and Crause (1995), McCune (1999), Wilson and Asay (1999), Ryan and Prybutok (2001), Moffett et al. (2003), Akhavan et al. (2005), Akhavan and Jafari (2006) al. (2003),
۴	آموزش و تحصیلات کارکنان	Davenport and Probst (2002), Wong (2005), Tobin (2003), Greengard (1998), Cohen and Backer (1999), Moffett et al. et al. (2006), Akhavan and Jafari (2006) (2003), Akhavan
۵	اندازه‌گیری عملکرد	Martinez (1998), Bassi and Ven Buren (1999), Pearson (1999), Barsky and Marchant (2000), Moffett et al. (2003)
۶	بنچ مارکینگ	Davenport and Probst (2002), Davis (1996), Drew (1997), Day and Wendler (1998), O'Dell and Grayson (1998), Moffett et al. Akhavan and Jafari (2006) (2003),
۷	ساختار دانش	Hasanali (2002), Davenport and Klahr (1998), Buckman (1999), Greco (1999), Hickins (1999), Tynan (1999), Hsieh et al. (2002), et al. (2003), Akhavan et al. (2006) Moffett
۸	مدیریت تغییر	Davenport et al. (1998), Tobin (2003), Akhavan and Jafari (2006)
۹	تسهیم دانش	Leibowitz (1999), Davenport et al. (1998), Skyrme and Amidon (1997), Tobin (2003), Davenport and Probst (2002), Akhavan et al. (2006)

Tobin (2003)	آمادگی سازمان برای مدیریت دانش	۱۰
Leibowitz (1999), Chourides et al. (2003), Skyrme and Amidon (1997), Egbu (2004), Tobin (2003), Davenport and Probst (2002), Wong(2005), APQC(1999), Akhavan et al. (2006), Akhavan and Jafari (2006)	استراتژی	۱۱
Tobin (2003)	رویکرد نظام‌مند به مدیریت دانش	۱۲
Wong (2005), APQC(1999), Holsapple and Joshi (2000), Egbu (2004), Tobin (2003), Davenport and Probst (2002), Akhavan et al. (2006)	معیارهای دانش	۱۳
Davenport (1998), Skyrme and Amidon (1997), Akhavan et al. (2006)	معماری دانش	۱۴
Bixler (2002), Skyrme and Amidon (1997), Akhavan and Jafari (2006)	یادگیری مستمر	۱۵
Skyrme and Amidon (1997)	خلق دانش	۱۶
Leibowitz (1999)	انتصاب مدیر ارشد دانش	۱۷
Bixler (2002), Wong (2005), Leibowitz (1999), Akhavan et al. (2006)	زیرساخت‌های سازمانی	۱۸
Davenport and Probst (2002), Leibowitz (1999)	اندوخته‌های دانش	۱۹
Leibowitz (1999)	سیستم‌های مدیریت دانش	۲۰
Ward (1997), Martinez (1998), Ulrich (1998), Duval (1999), Verespej (1999), Moffett et al. (2003)	غنی سازی شغل	۲۱
Ward (1997), Martinez (1998), Ulrich (1998), Duval (1999), Verespej (1999), Moffett et al. (2003), Akhavan et al. (2006), Jafari (2006) Akhavan and	کار گروهی و اجتماعات کاری	۲۲
Chourides et al. (2003), Egbu (2004), Tobin (2003), Davenport and Probst (2002), Bixler (2002), Wong (2005), APQC (1999), Amidon (1997), King (1996), Davenport et al. Skyrme and Couillard (1999), Savary (1998), Greco (1999), Bourdreau and (2001), Lee and Hong (2002), Paiva (1999), Ryan and Prybutok et al. (2002), Wang (2002), Moffett et al. (2003), Akhavan and Jafari (2006)	زیرساخت‌های IT	۲۳
Burger (2004), Holsapple and Joshi (2000), Egbu (2004), Tobin (2003), Akhavan and Jafari (2006)	همکاری و ارتباطات سازمانی	۲۴
Tobin (2003)	پشتیبانی	۲۵
Gartner Group (2002), Tobin (2003), Akhavan et al. (2005), Akhavan and Jafari (2006)	تنظیم کردن	۲۶

Egbu (2004)	یکپارچگی مدیریت دانش با سیستم های جاری	۲۷
Egbu (2004)	امنیت شغلی	۲۸
Ruggles (1998), Wong (2005), Egbu (2004)	جو ریسک پذیری در سازمان	۲۹
Egbu (2004), Akhavan et al. (2006), Akhavan and Jafari (2006)	مدیریت منابع انسانی و انگیزش	۳۰
Gartner Group (2002), Tobin (2003), Akhavan et al. (2005), Akhavan and Jafari (2006)	ساختار سازمانی منعطف و پویا	۳۱

#### ۶- الزامات و پیش نیازهای سازمان برای مدیریت دانش

مدیریت دانش عبارت است از یک فرآیند سازمانی و سیستماتیک ویژه که در آن هر کسی مجاز به یافتن، سازماندهی، نگهداری، به کار بردن، توزیع کردن، انتشار دادن و از نو خلق نمودن هر دو نوع دانش ضمنی و آشکار برای کارکنان به منظور ارتقاء عملکرد سازمانی و خلق ارزش است (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱).

مدیریت دانش همانند راهبرد مدیریتی جامعی که فناوری اطلاعات را با فرآیند سازمانی تلفیق می‌کند، عمل می‌نماید. در اینجا تعریفی را متمرکز بر افراد، ساختار و فناوری با قابلیت کاربرد آن در فعالیت‌ها معرفی می‌کنیم: مدیریت دانش فرآیندی است که در آن هر کارمند یا فرد می‌تواند قسمت سودمند از دانش را در زمان و مکان مناسب، کشف کند، به دست آورد، پرورش دهد، خلق کند، عرضه کند، پخش کند، به اشتراک بگذارد، نگهداری کند، ارزیابی کرده و به کارگیرد. این امر با استقرار یک زنجیره ارتباطی بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات، ارتباطات و نیز فراهم نمودن یک ساختار مناسب به منظور دستیابی به اهداف سازمانی، انجام می‌گیرد.

مفهوم سیستم مدیریت دانش سازمانی<sup>۱</sup> (OKMS) مفهوم جامع‌تری از مدیریت دانش و اجزاء بالقوه آن ارائه می‌کند. OKMS، اگر مبادله و نشر دانش را تسهیل نماید، به عنوان سیستمی که فرآیند یادگیری در سازمان را بهبود بخشیده و ارتقاء می‌دهد، عمل می‌نماید. به طور آشکار یا ضمنی، این سیستم، ترکیبی پیچیده از زیرساخت‌های فناوریانه، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، دانش و افراد است (مسو و اسمیت، ۲۰۰۰).

همان‌طور که سازمان رشد می‌کند، به منظور کسب و مدیریت دانش سازمانی، ابعاد سطح بالاتری از طریق دانش، معیارهای گوناگون و شاخص‌های ویژه باید فراهم گردد. این سازمان را تحریک می‌کند تا سیستم‌های مبتنی بر فناوری‌های اطلاعاتی پیچیده‌تری را جست‌وجو کند؛ به خصوص سیستم‌های مدیریت دانش برای اداره کردن فرآیندهای دانش در سازمان. بنابراین، همان‌طور که سازمان‌ها رشد می‌یابند، فرآیندهایشان پیچیده‌تر و تخصصی‌تر شده و این مستلزم فرآیندهای دانش محور اضافی برای اداره نمودن این پیچیدگی‌هاست (ویگ، ۲۰۰۴).

بلوغ مدیریت دانش، یعنی سطح مقدماتی که در یک سازمان وجود دارد، با ابعاد مختلف آنها، فرآیند مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هر سازمانی قبل از اینکه مدیریت دانش را پیاده کند، باید پیش‌نیازها و الزاماتی را مهیا نماید، این الزامات موارد زیر را در برمی‌گیرد:

### الف. اهداف کلان

پیش از اینکه یک سازمان بتواند مدیریت دانش را دنبال کند، باید ابتدا اهداف خود را در قالب پروژه تعریف نماید. رولی (۱۹۹۹، ص ۴۱۶) این اهداف را به این شکل بیان می‌کند: «ایجاد مخازن دانش برای ذخیره‌سازی دانش و اطلاعات»، «بهبود

دسترسی به اطلاعات» از طریق اتصال، «تسهیل محیط مدیریت دانش» به منظور خلق، انتقال و استفاده مؤثر آن و بالاخره «مدیریت کردن دانش به عنوان یک سرمایه» و ارزش برای سازمان. سازمان باید هم اطلاعات و هم دانش را قبل از جایگذاری آن در مخازن، رده بندی و مرتب نماید. مخزن مرکب از دانش غیررسمی، داخلی و بیرونی خواهد بود. دانش بیرونی از اطلاعات رقابتی تشکیل شده درحالی که دانش درونی، تحقیقات و مستندات محصولات را بازگو می نماید (راولی، ۱۹۹۹، ص ۴۱۷). دانش غیر رسمی نیز به دانش افراد در مورد چگونگی ایجاد اشیاء مربوط می گردد. دستیابی به این نوع دانش، استفاده از آخرین فناوری و همکاری خود کارکنان را مورد تأکید قرار می دهد. ابزارهای خودکار جدید مانند پایگاه های داده، به تسهیل دسترسی کمک می کنند. برای اینکه دیگران دانش را به دست آورند، خبرگانی که دانش را در اختیار دارند، لازم است آن را تسلیم نمایند. این دلیل اهمیت محیط است و محققان باید هنگامی که برای سیستم مدیریت دانش، اطلاعات جمع آوری می کنند، از ارزش ها و هنجارهای فرهنگی آگاه باشند. در نهایت سازمان ها باید دارایی های دانشی را مدیریت کنند.

### ب. تعیین اهداف عملیاتی

در هر سیستم مدیریت دانش موفق، اهدافی تعیین می شوند تا بر اطلاعات و دانش خاص تمرکز شود؛ به عبارت دیگر یک سیستم مدیریت دانش اثربخش، تنها از اطلاعات حیاتی استفاده می کند. منابع عظیمی از اطلاعات وجود دارند که باعث می شوند کارکنان ساعت ها برای جست و جوی داده های کلیدی که به آنها کمک می کند، زمان صرف کنند. مدیریت دانش به وسیله پالایش، خلاصه سازی و طبقه بندی کاربران، به کاهش این هزینه کمک می کند (هانی کات، ۲۰۰۰، ص ۴). هدف دیگر این اقدام، یکپارچه سازی اطلاعات از منابع مختلف درون و بیرون شرکت است. سیستم های مدیریت دانش امکان سازماندهی فراهم می کنند و به طور

مؤثر اطلاعات یکی شده و مهم در فایل‌ها، فولدرها، ایمیل‌ها، اینترنت و درخواست‌ها را آشکار می‌سازند. از این طریق مدیریت دانش به سازمان برای تصمیم‌گیری مؤثر در هر زمان و هر مکانی چالاک می‌دهد.

### ج. تعریف و تعیین اطلاعات<sup>۱</sup> سازمان

پس از تعیین اهداف کلان و طرح ریزی اهداف عملیاتی پروژه سیستم مدیریت دانش، زمان آن می‌رسد تا فرآیند تعیین اطلاعات ویژه سازمان آغاز گردد. برای این منظور اولین گام شناسایی اطلاعاتی است که بیشترین اهمیت را دارد و بیشترین وزن را به دوش می‌کشد. این موضوع متضمن بررسی مدیران از همه فرآیندها و شیوه‌هاست. راهنمای این فرآیند یک تحلیل‌گر دانش است؛ کسی که شغل او جمع‌آوری و طرح‌ریزی نیازمندی‌های دانشی است (ترپر، ۲۰۰۰، ص ۱۶۳). این امر مستلزم آن است که تحلیل‌گر اطلاعات با کارکنان، مشتریان و ذینفعان به منظور شناسایی منابع اطلاعات همکاری کند. این منابع می‌توانند فرد، تیم، سازمان و حتی خارج از سازمان باشند. کارکنان سازمان، کتابی متحرک و ثروتی از دانش هستند. یک تحلیل‌گر اطلاعات مؤثر، قادر خواهد بود دانش میان کارکردی در قسمت‌های مختلف و واحدهای سراسر سازمان را تشخیص دهد. تلاش‌های آنها ممکن است کشمکش سیاسی در درون سازمان ایجاد کند، اما این تلاش‌ها برای استقرار مدیریت دانش اجتناب‌ناپذیر است (ترپر، ۲۰۰۰، ص ۱۶۴). سپس تحلیل‌گر اطلاعات به عنوان انتقال‌دهنده میان گروه‌های مختلف عمل می‌کند و مسائل حساس در میان واحدهای سازمان را اداره می‌کند.

این اطلاعات به چندین فرضیه تقسیم می‌گردد، اول اینکه؛ اطلاعات برای اداره سازمان حیاتی است و هر اتلاف یا آسیبی برای ادامه حیات سازمان کشنده تلقی

خواهد شد. فرضیه دیگر، تمایل سازمان برای حفظ اطلاعات مهم است، زیرا نگهداری اطلاعات منسوخ یا متفرقه کارآیی و اثربخشی مدیریت دانش را کاهش خواهد داد و بالاخره باید تعهد مدیریت عالی برای پیاده سازی و استفاده از مدیریت دانش وجود داشته باشد. بدون این حمایت، هر پروژه مدیریت دانشی از آغاز محکوم به فناست؛ کارکنان باید ببینند که سازمان و مدیریت عالی، آن را به عنوان یک پروژه اصلی و مورد نیاز می‌نگرند تا حمایت بیشتری از مدیریت دانش به عمل آورند. با این توضیح، تعریف و تعیین اطلاعات موسسه مستلزم توجه به سه گام زیر است:

**نیازسنجی:** پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش پس از اینکه مدیران نیازهای سازمان را شناسایی کردند، رخ می‌دهد. با این حال نیازها و احتیاجات مدیران می‌تواند در دوره‌های کوتاه تغییر کند و پروژه به تاخیر بیفتد. نیازسنجی شامل مقایسه و سنجش نیازهای کاربران نهایی و حفظ استراتژی کل سازمان در پروژه است. این فرآیند توسعه سیستم مدیریت دانش را پیش می‌برد. نیازسنجی قصد دارد روشن نماید کدام منابع اطلاعات بزرگترین اثر را به عنوان قسمتی از سیستم خواهد داشت. نیازسنجی شامل نگرستن به اهداف و فرآیندهای سازمان، مشخصه‌های مرسوم و نیازهای کاربران است.

**تصمیم‌گیری:** هنگام تعیین نیازمندی‌های اطلاعاتی سازمان، نباید فراموش کرد که چگونه مدیریت دانش می‌تواند تصمیم‌گیری برای کارکنان و مدیران را بهبود بخشد. سازمان‌ها غالباً مقدار زیادی اطلاعات پراکنده در قسمت‌های مختلف دارند. مدیریت دانش، اطلاعات را به واسطه شیوه‌های دستیابی ساده‌ای مانند مرورگر شبکه متمرکز می‌کند تا به کارکنان در تصمیم‌گیری در هر جایی کمک کند. مدیران باید قادر باشند در میان داده و اطلاعات برای به دست آوردن دانش جهت اتخاذ تصمیمات کارا و



اثربخش، کند و کاو نمایند. سیستم مدیریت دانش ابزاری برای تجزیه و تحلیل اطلاعات تا پایین‌ترین سطح، با سرعت و سادگی فراهم می‌کند. علاوه بر این خدمات برای هریک از کارکنان زمانی که به آن نیاز دارند در دسترس است. سازمان همچنین خواستار آن است که اطلاعات به هنگام و دقیق باشند تا مدیران را برای اتخاذ تصمیمات درست قادر سازد. در غیر این صورت، ممکن است سازمان منافع خود را از دست بدهد. بنابراین نیاز دیگر این خواهد بود که سیستم اطلاعات مدیریت، اطلاعات سریع و به هنگام فراهم کند و بالاخره اینکه، همه کارکنان فنی نیستند و به سیستمی نیاز دارند که برای استفاده ساده باشد؛ این موضوع نیازمند ابزارهای خودکاری است که موافق کاربر بوده و برای هر استفاده‌ای از آن، اطلاعات فراهم کند.

**مدیریت کارکنان:** شرط دیگر مدیریت دانش ایجاد مدیریت پاسخگوی کارکنان است. هانی کات (۲۰۰۰) دریافته است که یک سیستم مدیریت دانش اثربخش، بهتر می‌تواند کارکنان را در سازمان برانگیزد، پاداش دهد و همراه نماید. کارکنان مشتریان داخلی سازمان هستند و درست به اندازه مشتریان بیرونی، به توجه نیاز دارند. یک سیستم مدیریت دانش می‌تواند به واسطه تقویت مهارت‌های کارکنان و فرصت‌های شغلی، رضایت شغلی کارکنان را بهبود ببخشد. سیستم‌های مدیریت دانش زمانی که محیط تغییر می‌کند و مهارت‌های جدید مورد نیاز است می‌تواند کمک کننده باشد. این سیستم‌ها شکاف‌های مهارتی را شناسایی نموده و پیشنهادهای برای حل مشکلات ارائه می‌نمایند. مدیران می‌توانند برای شناسایی مجریان عالی و پاداش به آنها، از سیستم‌های مدیریت دانش استفاده کنند.

### د. لحاظ نمودن ویژگی‌های فعالیت سازمان

هنگام جمع‌آوری اطلاعات درباره نیازهای کاری سازمان، باید در نظر داشته باشیم که چه سیستم اطلاعاتی آنها را برآورده می‌کند. اربنور و بجرک (۱۹۹۶) عنوان می‌کنند که پژوهشگران سازمانی باید به چیزهایی مانند تنوع، ترسیم، سازگاری، اهداف سیستم، سبک مدیریت، تناسب، واکنش‌های محیط و دستورالعمل‌ها، توجه نمایند. این عوامل، شرایط خاص برای حفظ یا دور ریختن اطلاعات در سیستم مدیریت دانش را تعیین خواهند کرد.

### ه. نقش فناوری اطلاعات

یک سازمان باید قبل از به کارگیری IT برای تسهیل امور، نیازهایش را برای مدیریت دانش تعیین نماید. لازمه تحقق این امر، تعیین نقش IT در توسعه سیستم مدیریت دانش است. دافی (۲۰۰۰) IT را به عنوان اداره‌کننده انباشت و دسترسی به اسناد می‌نگرد. IT معمولاً پایگاه‌های داده، حدود دسترسی به نرم افزار و سخت افزار و قابلیت بازیابی اطلاعات را پشتیبانی می‌کند؛ اما اگر متخصصان IT، تنها جنبه فنی آن را ببینند، هر پروژه مدیریت دانش ممکن است شکست بخورد. متخصصان باید برای به دست آوردن ارزش بیشتر، از فرآیندهای مدیریت دانش آگاه بوده و در مورد آن آموزش ببینند.

### ی. پیاده سازی

پس از طی مراحل قبلی، پیاده سازی هر سیستم مدیریت دانش گسترده در سازمان باید شش عنصر را در برگیرد؛ اول؛ انتصاب یک مدیر ارشد دانشی با مسئولیت پیاده‌سازی فنی، راهبردی و سیاسی مدیریت دانش است. این نقش در سازمان می‌تواند توسط افرادی مانند مدیر ارشد اطلاعات، مدیر ارشد تکنولوژی، سرپرست و یا مدیر در سازمان‌های کوچک و متوسط انجام گیرد. ارل و اسکات (۱۹۹۹) ادعا

می‌کنند که این افراد باید خطرپذیر و خودآغازگر باشند. آنها باید درک کنند چه دانشی برای سازمان مهم است و چگونه افراد را برای همکاری مجاب کنند. مانند کارآفرینان، آنها باید قادر باشند سازمان را تغییر دهند. هانی کات (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که کارکنان دانشی باید از سیستم‌های مدیریت دانش استفاده کنند و دانش خود را به طور صحیح برای مدیریت دانش در کار مستند سازند. سپس، همه افراد احاطه شده در مدیریت دانش و ساکن در شبکه‌های داخلی باید به واسطه یک ارتباط فوق‌العاده به یکدیگر متصل گردند و یک شالوده مدیریت دانش ایجاد نمایند. این زیر ساخت باید راه‌های آسان برای خلق، ذخیره سازی و بازیافت اطلاعات فراهم نماید (رایبیز، ۲۰۰۳، ص ۵۷۵). بالاخره، به طور محکم فرآیندهای استقرار یافته، مدیریت دانش سازمان را سالم و روان نگه می‌دارند. بنابراین، انتصاب مدیر ارشد دانشی، ایجاد تغییر فرهنگی، ایجاد زیرساخت مدیریت دانش، ایجاد فرآیندها مشارکتی، مدیریت موجودی دانش و آموزش، شش عنصر لازم برای پیاده سازی یک سیستم مدیریت دانش خواهند بود.

#### ۷- چالش‌های مدیریت دانش برای فعالیت در عرصه جهانی

مدیریت دانش در سازمان‌ها با چالش‌هایی روبه‌رو است که در این بخش به مهمترین این چالش‌ها اشاره می‌شود:

##### چالش اول: توسعه یک تعریف کاری از دانش

سازمان‌ها باید تعریفی کاربردی از دانش ایجاد کنند. تشخیص بین داده و اطلاعات از یک سو و دانش از سوی دیگر یک ضرورت است و این مخصوصاً در مرحله ایجاد دانش حیاتی است، در غیر این صورت سازمان با داده، اطلاعات و دانش به یک شکل برخورد خواهد کرد و دانش کم ارزش‌گذاری خواهد شد؛ بنابراین بهره‌برداری از منابع دانش غیرممکن خواهد گردید. سازمان، زمان و پول را به

واسطه جایگزین کردن تلاش‌های مجزا مانند طرح‌های معماری انباشت داده‌ها و برنامه‌های پیشرفت IT به جای ابتکارات مدیریت دانش، ضایع خواهند نمود. عدم توسعه یک تعریف کاربردی از دانش یک اشتباه بحرانی است که مستقیماً با بسیاری از خطاها و شکست‌های فرآیند مدیریت دانش همراه می‌گردد (فاهی و پروساک، ۱۹۹۸). نکته مهم دیگر این است که تعیین و تعریف دانش در میان انواع گوناگون سازمان‌ها و حتی در میان شعب یا واحدهای مختلف یک سازمان، متفاوت است. به طور کلی، چالش در اینجا، مشخص نمودن چیزی است که دانش را در سازمان برای توسعه ابتکارات بیشتر مدیریت دانش شکل می‌دهد. بنابراین، مدیریت باید کنش متقابل اجتماعی و گفتگو در سازمان را ترغیب نماید، این امر (اگرچه بطور غیرمستقیم و اغلب به یک شیوه غیر رسمی و غیر دلخواه) اشتراک بصیرت را ممکن ساخته و منابع تعیین را ایجاد و فرآیند تعیین را غنی خواهد کرد.

### چالش دوم: توجه خاص به دانش ضمنی و به کارگیری IT

تقریباً تمام دانش، ضمنی است یا در دانش ضمنی ریشه دارد. سخن گفتن از دانش ضمنی دشوار است، زیرا به میزان زیادی در بافت جای گرفته و جدا کردن آن از بافت مورد استفاده‌اش به معنی از دست دادن مقدار زیادی از مفهوم و ارزش ذاتی آن است (کاکابیدس و دیگران، ۲۰۰۱). به هر حال ضمنی بودن آن، تقلید کردن آن را دشوار می‌سازد و به همین دلیل هم یک منبع مهم سازمانی برای حفظ مزیت رقابتی است (گرات، ۱۹۹۶). سازمان‌ها علی‌رغم تأکیدات اخیر بر دانش ضمنی نسبت به آن بی‌میل بوده و در این زمینه تأکید بیشتری نیاز است و برنامه‌های توانمندساز و مشوق تسهیم دانش ضمنی باید توسط مدیریت پشتیبانی گردد. مشوق‌های مدیریتی نیز ممکن است برای تسهیم و رسیدگی به دانش ضمنی به خصوص در مورد پروژه‌های دانشی حیاتی، کمک‌کننده باشند.

تمرکز بر دانش ضمنی نباید اهمیت کاربرد IT را تضعیف نماید. بین تمرکز بر دانش ضمنی و استفاده از IT باید تعادل مؤثری برقرار شود. سازمان نباید تنها بر IT تکیه نماید، بلکه باید IT را به عنوان عنصر جدایی‌ناپذیری از فرآیند مدیریت دانش به کار برد. قابلیت دسترسی به منابع دانش آشکار برای کارکنان باید به کمک IT فراهم گردد. یک سازمان با پیاده‌سازی ضعیف IT در محیط کار جهانی با مشکل مواجه خواهد شد. به علاوه پردازش داده و اطلاعات، کاربرد و پیشرفت IT، باید تمرکز دانش‌گرا داشته باشد، در نهایت خلق دانش باید هدف قرار گرفته و طراحی سیستم و اصول کار حرفه‌ای‌های IT، باید این تمرکز را منعکس سازد.

### چالش سوم: انطباق با پیچیدگی‌های فرهنگی

از آنجا که فرهنگ سازمانی عنصر کلیدی مدیریت تغییر و تجدید سازمانی است، فرهنگ نامناسب عموماً به عنوان بازدارنده کلیدی تسهیم اثربخش دانش مورد توجه قرار می‌گیرد (مک درموت و ادل، ۲۰۰۱) و بنابراین سازمان‌ها باید با هر وسیله ممکن به سمت یک فرهنگ دانش‌گرا حرکت کنند. یک فرهنگ دانش‌گرا، افراد را برای اشتراک دانش در سراسر سازمان به چالش می‌طلبد. در عین حال، این یک فرهنگ اطمینان و اعتماد است؛ اطمینان و اعتماد برای تشویق شیوه‌های مدیریت دانش در سازمان، مورد نیاز هستند. توسعه یک فرهنگ سازمانی آماده در جهت مدیریت دانش و نوآوری باید یکی از دغدغه‌های اصلی مدیریت عالی باشد.

اجتماعات دانشی در حین پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش، در سازمان شکل می‌گیرند. اطمینان از اینکه این اجتماعات به نگهبانان دروازه‌های ذخایر دانش تبدیل نمی‌شوند، اهمیت دارد. سازمان باید خلق و تسهیم دانش را ارزشمند دانسته و تشویق نماید. در اینجا، مشکل تعادل بین فرهنگ آزادی و اشتراک دانش با نیاز به دانش مناسب به عنوان دارایی فکری، وجود دارد؛ لذا، فرهنگ دانش‌گرا باید با

ضرورت ممانعت از اضافه بار اطلاعات که می‌تواند برای فرآیند مدیریت دانش و سازمان به عنوان یک سیستم بزرگتر مضر باشد، در تعادل باشد.

### چالش چهارم: توجه به منابع انسانی

موفقیت هر ابتکار عملی در مدیریت دانش به شدت به داشتن افراد شایسته و با انگیزه که نقش فعالی در فرآیند دارند، وابسته است (رابرتسون و اومالی هامرسلی، ۲۰۰۰ و هیسلوپ، ۲۰۰۳). از این رو اجرای سیاست‌های مؤثر منابع انسانی ضروری است. جذب و نگهداری افراد با توانایی‌ها، رفتارها و شایستگی‌هایی که برای موجودی دانش سازمان، ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، باید هدف قرار گیرد. این امر به سیاست‌های اثربخش نیرویابی، گزینش، آموزش، توسعه و پاداش نیاز دارد. ایجاد روابط معنادار و مطمئن، درون سازمان نیز سیاست‌های منابع انسانی بهبود دهنده مدیریت دانش را پشتیبانی می‌نماید. باید به یک جریان مؤثر گفتگو در سازمان دست یافت و به خصوص اقدامات تسهیم دانش غیر رسمی باید توسط مدیریت تشویق گردد. بخش‌های منابع انسانی برای اقدامات مدیریت دانش تعیین کننده هستند. مدیریت منابع انسانی فرهنگ توانمندساز گردش و تسهیم دانش کارکنان را ترغیب می‌نماید (سلیمان و اسپونر، ۲۰۰۰). این امر همچنین می‌تواند برای تلفیق دانش در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمانی، مفید باشد. تعهد به مدیریت دانش به خصوص برای منابع انسانی حرفه‌ای اهمیت دارد، زیرا از آنها انتظار می‌رود تا به طور راهبردی در فرآیند تعیین شکاف دانش سازمان مشارکت نمایند. مدیریت عالی باید منابع انسانی حرفه‌ای را تشویق کند تا در فرآیند مدیریت دانش فعال باشد و روابط بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش را هماهنگ نمایند.

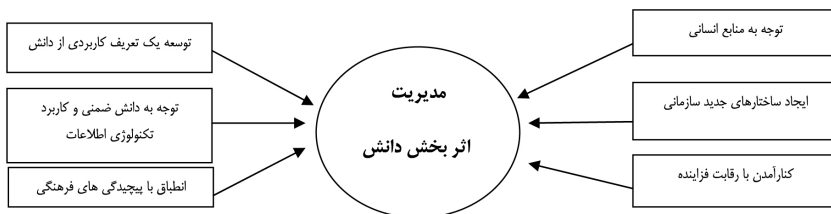
### چالش پنجم: ایجاد ساختارهای سازمانی جدید

ساختارهای سلسله‌مراتبی بوروکراتیک، اگرچه نتایج مفیدی در برخی زمینه‌های سازمانی و تحت شرایط خاص ایجاد می‌کنند، برای ممانعت از تسهیم و کاربرد دانش مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. آنها محدودیت‌هایی برای یادگیری، ایجاد دانش جدید، انتشار دانش و نوآوری تحمیل می‌کنند. بنابراین، برخی سازمان‌های برجسته در بخش‌های گوناگون و در کشورهای مختلف تلاش می‌کنند تا ساختارهای سازمانی جدیدی را اتخاذ کنند. این ساختارها تا حد زیادی بر کار گروه‌های چند نظمی با درجه بالایی از استقلال و فعال در محیط‌های پر نوسان، بی‌نظم، خلاق و متنوع مبتنی هستند (نوناکا و تاکیشی، ۱۹۹۵). توسعه ساختارهای سازمانی جدید یک مسأله اساسی پیش روی تنوع گسترده راه حل‌ها، برای سازمان‌های مختلف است. ضرورت توسعه یک ساختار سازمانی باید در تعادل با نیازهای تعیین‌کننده دوام فعالیت سازمان باشد. ایجاد تعادل بین نیازها و منافع مدیریت دانش و بقای سازمان، یک چالش پیوسته و یک وظیفه مدیریت عالی است.

### چالش ششم: کنار آمدن با رقابت فزاینده

کنار آمدن با رقابت فزاینده یکی از مهمترین چالش‌های مدیریت دانش پیش‌روی سازمان‌های امروزی است. رقابت شدید جهانی، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا اقدامات جدیدی در پاسخ به تقاضاها، فشارها و چالش‌های محیطی انجام دهند. راهبردهای پاسخ فوری، به دلیل شدت رقابت متداول شده‌اند. با وجود این، مدیریت دانش یک چرخه بلندمدت از ابتکارات ارائه می‌کند. بنابراین تنشی میان ماهیت مدیریت دانش و آهنگ شتابان تغییر اتفاق می‌افتد. راه حل قابل اجرا و عملی در پاسخ به این مسأله نمی‌تواند پیشنهاد گردد. به طور کلی، برنامه‌های خاص مدیریت دانش، باید منعطف و امکان‌پذیر طراحی شود، اما اصول و چارچوب‌های ابتکارات

مدیریت دانش باید مانند ترکیبی ثابت جهت درونی کردن مدیریت دانش به عنوان یک فرآیند حیاتی در سازمان پی ریزی گردد. کنار آمدن با رقابت فرآینده مستلزم ابتکارات متنوع مدیریت دانش و نیازمند سرمایه گذاری های کلان است. به هر حال مدیریت باید بین ضرورت پیشرفت های فنی و سایر ابتکارات مربوط به مدیریت دانش با نیاز به کاهش هزینه ها تعادل برقرار سازد. پراکندگی سرمایه گذاری ها باید در عین حال با دقت برنامه ریزی شوند و منابع باید به طور مقتضی به جنبه های مختلف مدیریت دانش که نیازمند سرمایه گذاری اند، اختصاص پیدا کند و این تعیین دقیق نیازها را ایجاد می کند. به همین دلیل، مدیریت یک سازمان در عرصه جهانی، نیازمند کاوش دقیق محیط داخلی و بیرونی توسط کانال ها و ابزار مختلف رسمی و غیر رسمی است. این چالش ها در شکل شماره ۱ به طور شفاف تر و خلاصه نشان داده شده اند.



شکل ۱: الگوی مدیریت اثر بخش دانش

## نتیجه گیری

این که سازمان ها باید بهای دانش کارکنان را بشناسند و راه هایی برای اشتراک این دانش با دیگران را جهت دستیابی به مزیت رقابتی جست و جو نمایند، امری ضروری است. سیمس (۲۰۰۱) این ایده ها را با توصیه به شرکت ها برای توسعه محیط های تعاملی برای پرورش ایده ها، تقویت می کند. او همچنین سیستم پاداش برای کمک به



ترغیب کارکنان جهت مشارکت را پیشنهاد می‌دهد. این به ایجاد اعتماد، آزادی و مالکیت جمعی برای تقویت دستیابی و تسهیم دانش شخصی کمک خواهد کرد (سیمس، ۲۰۰۱: ۳۲۰). هانی کات (۲۰۰۰: ۳) به طور واضح یکی از پیامدهای مدیریت دانش را این‌گونه بیان می‌کند: مدیریت دانش، تجربه و اطلاعات را به نتایج تبدیل می‌کند. مدیریت دانش نه تنها نیاز شرکت‌ها به مزیت رقابتی را پشتیبانی می‌کند، بلکه مزایای دیگری مانند سازماندهی بهتر، دوباره کاری کمتر در کار، خدمات کارا تر به مشتری، اختصاص وقت بیشتری به بهبود خدمات را نیز در پی دارد (استول، ۲۰۰۴: ۵۶).

در این مقاله به الزامات و شرایط ضروری یک سازمان برای ایجاد و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش اشاره گردید و گفته شد که استقرار یک سیستم مدیریت دانش ساده است، اگر همه قوانین ساده‌ای شامل درگیر نمودن ذینفعان، بررسی دقیق ارزش دانش، ترغیب مشارکت کارکنان و ایجاد یک زیرساخت کارا و اثربخش مدیریت دانش که می‌تواند هرکجا و هر زمانی در دسترس قرار گیرد را رعایت نمایند.

در هر حال سازمان‌ها در محیط‌های جهانی، برای مدیریت دانش با چالش‌هایی نیز مواجهند که به آنها پرداخته شد. برای غلبه بر چالش‌های دشوار مدیریت دانش، سازمان‌ها باید رویکردها و اقدامات ضروری که در این مقاله، ذکر شد را بپذیرند. پاسخ‌های مناسب، سریع و دقیق، برای ابتکارات مدیریت دانش اهمیت دارند. برای سازمان‌های با فعالیت در عرصه جهانی، پاسخ سریع، دقیق و به موقع به چالش‌هایی که در شکل ۱ نشان داده شده است، اثربخشی فرآیند مدیریت دانش را ارتقاء خواهد بخشید و به حفظ مزیت رقابتی در محیط جهانی کمک خواهد کرد. به علاوه، مدیریت مؤثر دانش، به دیدگاهی کل‌نگر نیاز دارد و بنابراین مدیران باید این چالش‌ها را با یک دید کل‌نگر مورد توجه قرار دهند.

1. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", MIS Quarterly, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36.
2. Andrews, J. and Smith, D.C. (1996), "In search of the marketing imagination: factors affecting the creativity of marketing programs for mature products", Journal of Marketing Research, Vol. 33, pp. 174-87.
3. Arbnor, I. and Bjerke, B. (1996), Methodology for Creating Business Knowledge, 2nd ed., Sage, Thousands Oaks, CA.
4. Bircham, H. (2003), "The impact of question structure when sharing knowledge", Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No. 2, pp. 17-24, available at: [www.ejkm.com/volume-3/v3i1/v3-i1-art1-bircham.pdf](http://www.ejkm.com/volume-3/v3i1/v3-i1-art1-bircham.pdf) (accessed March 13, 2005).
5. Bock, G.W. and Kim, Y.-G. (2002), "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing", Information Resources Management Journal, Vol. 15 No. 2, pp. 14-21.
6. Borghini, S. (2005), "Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate", Journal of Knowledge Management, Vol. 9 No. 4, pp. 19-34.
7. Buckman, R. (1999), "Collaborative knowledge", Human Resource Planning, Vol. 22 No. 1, pp. 22-3.
8. Burger, P. (2004), Critical Success Factors for Knowledge Management in Government Enterprises: A Case Study of Success at the Department of Commerce, SYSTALEX E-Gov Knowledge Management Exhibition Booth 214, United States.
9. Cummings, J. (2003), "Knowledge sharing: a review of the literature", available at: <http://lnweb18.worldbank.org/oed/oddolib.nsf/DocUNIDView> (accessed March 12, 2004).
10. Drucker, P.F. (1999), Management Challenges for the Twenty-first Century, HarperCollins, New York, NY.
11. Duffy, J. (2000), "Something funny is happening on the way to knowledge management", Information Management Journal, Vol. 34 No. 4, pp. 64-8.
12. Duffy, J. (2001), "The tools and technologies needed for knowledge management", Information Management Journal, Vol. 35 No. 1, pp. 64-8.
13. Earl, M.J. and Scott, I.A. (1999), "What is a chief knowledge officer?", MIT Sloan Management Review, Vol. 40 No. 2, pp. 29-38.
14. Grant, R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter (Special issue), pp. 109-22.

15. Grant, R.M. (1997), "The knowledge-based view of the firm: implications for management practice", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 450-4.
16. Grant, R.M. and Baden-Fuller, C. (1995), "A knowledge-based theory of inter-firm collaboration", *Best Paper Proceedings, Academy of Management Journal*, pp. 17-21.
17. Grant, R.M. and Baden-Fuller, C. (2004), "A knowledge accessing theory of strategic alliances", *Journal of Management Studies*, Vol. 41 No. 1, pp. 61-84.
18. Grigg, N.S. (2006), "Workforce development and knowledge management in water utilities", *American Water Works Association Journal*, Vol. 98 No. 9, pp. 91-101.
19. Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (2000), "Knowledge management's social dimension: lessons From Nucor Steel", *Sloan Management Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 77-80.
20. Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 106-16.
21. Hasan, H. and Crawford, K. (2003), "Codifying or enabling? The challenge of knowledge management systems", *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 54 No. 2, pp. 184-93.
22. Henderson, R. and Cockburn, I. (1994), "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 (Special issue), pp. 63-84.
23. Herbane, B., Elliott, D. and Swartz, E. (1997), "Contingency and continua: achieving excellence through business continuity planning", *Business Horizons*, Vol. 40 No. 6, pp. 19-25.
24. Hislop, D. (2003), "Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda", *Employee Relations*, Vol. 25 No. 2, pp. 182-202.
25. Honeycutt, J. (2000), *Knowledge Management Strategies*, Microsoft, Redmond, WA.
26. Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 501-11.
27. Huber, G.P. (2001), "Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies", *European Journal of Information Systems*, Vol. 10 No. 2, pp. 72-9.
28. Hult, G.T.M., Ketchen, D.J. and Slater, S.F. (2004)
29. Hung, C.Y., Ming Hung, S., Pin Lin, Q. and Tsai, M.L. (2005), "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical

industry”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 2, pp. 164-83.

30. Hussi, T. (2004), “Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 36-52.

31. Jarrar, Y.S. (2002), “Knowledge management: learning for organizational experience”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 No. 6, pp. 322-8.

32. Kakabadse, N.K., Kakabadse, A. and Kouzmin, A. (2003), “Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 75-91.

33. Kakabadse, N.K., Kouzmin, A. and Kakabadse, A. (2001), “From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 8 No. 3, pp. 137-54.

34. Kalling, T. (2003), “Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study”, *Knowledge and Process Management*, Vol. 10 No. 2, pp. 115-26.

35. Katz, R. and Allen, T.J. (1982), “Investigating the not invented here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups”, *R&D Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 7-19.

36. Kogut, B. (2000), “The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 405-25.

37. Lee, S.M. and Hong, S. (2002), “An enterprise-wide knowledge management system infrastructure”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 Nos 1/2, pp. 17-25.

38. Lim, D. and Klobas, J. (2000), “Knowledge management in small enterprises”, *The Electronic Library*, Vol. 18 No. 6, pp. 420-32.

39. McDermott, R. (1999), “Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management”, *California Management Review*, Vol. 41 No. 4, pp. 103-17.

40. McDermott, R. and O’Dell, C. (2001), “Overcoming cultural barriers to sharing knowledge”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 76-85.

41. McEvily, S.K. and Chakravarthy, B. (2002), “The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 285-305.

42. McNamara, G.M., Luce, R.A. and Tompson, G.H. (2002), “Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 153-70.

43. Meso, P. and Smith, R. (2000), "A resource based view of organizational knowledge management systems", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 224-34.
44. Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.
45. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.
46. Quinn, J., Andersen, P. and Finkelstein, S. (1996), "Managing professional intellect: making the most of the best", *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 2, pp. 73-80.
47. Robinson, H.S., Anumba, C.J., Carrillo, P.M. and Al-Ghassani, A.M. (2006), "STEPS: knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability", *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 6, pp. 793-808.
48. Rowley, J. (1999), "What is knowledge management?", *Library Management*, Vol. 20 No. 8, p. 416.
49. Smith, H.A. and McKeen, J.D. (2003), "Instilling a knowledge-sharing culture", available at: [http://is.lse.ac.uk/Support/OKLC\\_2002/pdf\\_files/ID25.pdf](http://is.lse.ac.uk/Support/OKLC_2002/pdf_files/ID25.pdf) (accessed May 31, 2004).
50. Soliman, F. and Spooner, K. (2000), "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 337-45.
51. Spender, J.C. (1996), "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications", in Moingeon, B. and Edmondson, A. (Eds), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage, London.
52. Tirpak, T.M. (2005), "Five steps to effective knowledge management", *Research-Technology Management*, Vol. 48 No. 3, pp. 15-6.
53. Trepper, C.H. (2000), *E-commerce Strategies*, Microsoft, Redmond, WA
54. Varadarajan, P.R. and Cunningham, M.H. (1995), "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 297-300
55. Wang, S. (2002), "Knowledge maps for managing web-based business", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 7, pp. 357-64.
56. Wiig, K.M. (2004), *People-Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*, Elsevier, Oxford, pp. 213-37.

57. Wong, K.Y. (2005), “Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 3, pp. 261-79.
58. Yahya, S. and Goh, W.-K. (2002), “Managing human resources toward achieving knowledge management”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5, pp. 457-68.
59. Yan, A. and Zeng, M. (1999), “International joint venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 No. 2, pp. 395-414.
60. Young, M. and Post, J. (1993), “Managing to communicate, communicating to manage: how leading companies communicate with employees”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22 No. 1, pp. 31-43.