



مدیریت دانش سازمانی، چالش‌ها و راهکارها

محمد شایسته^۱، عمید خطیبی بردسیری^۲، محمد حسن محمدپور^۳

۱. عضو هیات علمی، گروه مهندسی کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرعباس، بندرعباس، ایران.

M.Shayesteh@iauba.ac.ir

۲. استادیار گروه مهندسی کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران

۳. گروه مهندسی کامپیوتر، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندرعباس، بندرعباس، ایران

چکیده:

امروزه دارایی‌های ذهنی و دانش افراد همپایه سایر دارایی‌های فیزیکی و مالی هر سازمان، مهم می‌باشند و دانش به عنوان "منبعی" ارزشمند و استراتژیک و نیز یک "دارایی" مطرح است. از این رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش‌هایی را برای نظام مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان "مدیریت دانش" آغاز کرده‌اند. سازمان‌هایی که به اهمیت دانش پی برده‌اند سعی در مدیریت بهینه آن دارند تا در فرایندهای خود به نحوی اثربخش از این سرمایه کلیدی استفاده کنند. در این مقاله پس از ارایه مفاهیم پایه حوزه مدیریت دانش، مفهوم مدیریت دانش را بیان می‌کنیم. سپس چرخه مدیریت دانش را از دیدگاه شش صاحب‌نظر این حوزه مورد بررسی قرار می‌دهیم. در ادامه اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را بیان می‌کنیم و موانع و مشکلات پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی را بررسی کرده و در نهایت راهکارهایی برای مقابله با این مشکلات و تسریع فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه می‌دهیم.

کلمات کلیدی: دانش، مدیریت دانش، چرخه مدیریت دانش، پیاده‌سازی و استقرار



۱- مقدمه :

رشد دانش در زمان های اخیر بسیار سریع بوده، به گونه ای که در قرن بیستم، هشتاد درصد یافته های فناوری و دانش و نیز نود درصد تمام دانش ها و اطلاعات فنی، در جهان تولید شده است و هر پنج سال و نیم، حجم دانش دو برابر می شود. این در حالی است که عمر متوسط آن، کمتر از چهار سال است (ادب، شفیع خانی، ۱۳۸۶). ما اکنون در عصری زندگی می کنیم که حقیقتاً می توان آن را عصر دانش نامید. این روزها دانش بیشترین ارزش را در سازمان ها دارد و موفقیت شرکت ها در قرن بیست و یکم با توجه به بازارهایی که هر روز رقابتی تر می شوند منوط به استفاده از دانشی است که شرکت ها در فرایندهای کلیدی خود بدان نیاز دارند. در این میان سازمان هایی که درجه بالایی از خلاقیت و عملکرد کاری دارند دانش خود را به صورت اثر بخشی مدیریت می کنند (آذری، ۱۳۸۰). بیشتر شرکت های خصوصی به اهمیت دانش و مدیریت آن برای کسب مزیت رقابتی و بقا در صحنه رقابتی پی برده اند. تجربه نشان داده است که موضوع مدیریت دانش بحثی نیست که اهمیت خود را از دست دهد بلکه با توجه به سرعت تغییرات محیط ارزش آن روز به روز بیشتر می شود. به این ترتیب، این تحول باعث ایجاد نگرش جدیدی در مدیریت کسب و کار با نام "مدیریت دانش" شده است.

امروزه دانش به عنوان "منبعی" ارزشمند و استراتژیک و نیز یک "دارایی" مطرح است. ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری سخت و بعضاً ناممکن است از این رو چندی است که بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش هایی را برای نظام مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت با عنوان "مدیریت دانش" آغاز کرده اند.

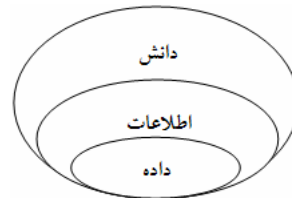
هرچند مدیریت دانش به طور گسترده ای در تئوری و عمل بحث شده است، هنوز در بخش دولتی روی آن کار خاصی انجام نگرفته است. از آنجایی که استخدام کارمندان در بخش دولتی طولانی مدت است، کارمندان در این سازمان ها دانش زیادی را در مورد کار خود کسب کرده و می کنند. بنابراین نیاز است تا این دانش قبل از بازنشسته شدن و خروج این نیروها از سازمان تسهیم و در اختیار سایر کارمندان قرار گیرد تا این سرمایه گران به راحتی از سازمان خارج نشود.

۲- مفهوم داده، اطلاعات و دانش

- پیش از آنکه به بررسی مدیریت دانش پرداخته شود، لازم است تا تفاوت های بین داده، اطلاعات و دانش مشخص شود.
۱. داده : اولین سطح مدیریت دانش را داده تشکیل می دهد. داده ها واقعیت هایی خام هستند که به شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر، اصوات و ... قابل دسترس می باشند و به تنهایی معنا و مفهومی را به ذهن تداعی نمی کنند.
 ۲. اطلاعات: دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می دهد. چنانچه داده ها مورد تفسیر و ارزیابی قرار گیرند به اطلاعات تبدیل می شوند. در واقع اطلاعات مجموعه ای از داده های مرتبط و سازماندهی شده می باشند که مورد تعبیر و تفسیر قرار گرفته اند و معنا و مفهوم مشخصی را به ذهن می رسانند.
 ۳. دانش : دانش، اطلاعاتی سازماندهی و تجزیه و تحلیل شده است که می تواند قابل درک و نیز کاربردی برای حل مساله و تصمیم گیری باشد از این رو راهنمای مناسبی برای افکار، رفتارها و ارتباطات می باشد.

¹ Knowledge Management

روابط میان داده، اطلاعات و دانش، سلسله مراتبی و مطلق نیست. سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده ها بیشتر بوده و در برگیرنده هر دوی آنهاست. همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و در برگیرنده آن نیز می باشد وجود داده برای شکل گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است.



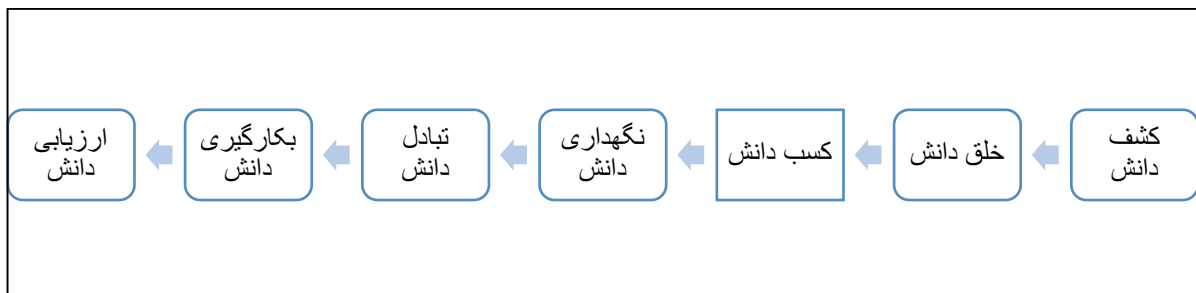
شکل ۱ : رابطه داده ، اطلاعات ، دانش

۳- تعریف مدیریت دانش :

به دلیل وسیع بودن مفهوم مدیریت دانش هر یک از صاحب نظران این حوزه تعریف خاصی از مدیریت دانش ارائه داده اند، که در زیر به مهمترین آنها اشاره می نماییم:

- داوون پورت (۱۹۹۸) مدیریت دانش را بعنوان جمع آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تعریف کرده است.
- اودل و گری سون (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به عنوان یک استراتژی که باید در یک سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب می رسد و آن افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد سازمان استفاده می کنند بیان می کند.
- از نظر بت (۲۰۰۱) مدیریت دانش، فرایند خلق، تأیید، ارائه و توزیع و کاربرد دانش می باشد.
- امین و همکارانش (۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرآیندها و فناوریها برای جذب، تسهیم و بکارگیری دانش جمعی به منظور اتخاذ تصمیمات بهینه در زمان مناسب تعریف کرده اند.

سازمانی که به خوبی ۵ فرآیند شامل خلق، کسب، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری و استفاده را مدیریت می کند، سازمانی دانشی یا دانش محور است. در چنین سازمانی، ارزش پرسنل سازمان دیگر به قدرت بدنی یا حتی نظم و انضباط کاری نیست، بلکه به توانایی آنها در انجام فعالیت های دانشی است. به این نوع پرسنل، عنوان کلی دانشور یا دانشکار، اطلاق می شود. شکل ۲ مراحل مدیریت دانش را نشان می دهد.



شکل ۲ : مراحل مدیریت دانش



۴- چرخه های مدیریت دانش

مراحل اصلی مدیریت دانش عمدتاً شامل "کسب، خلق، کدگذاری، تسهیم، ارزیابی، و کاربرد دانش" می باشد. بدین منظور، شش رویکرد چرخه مدیریت دانش توسط افراد زیر ارائه شده است که در ادامه به بررسی هر کدام از آنها می پردازیم.

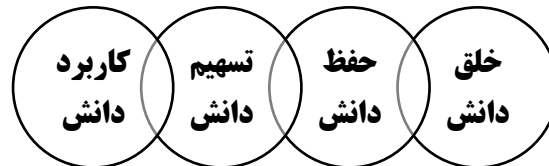
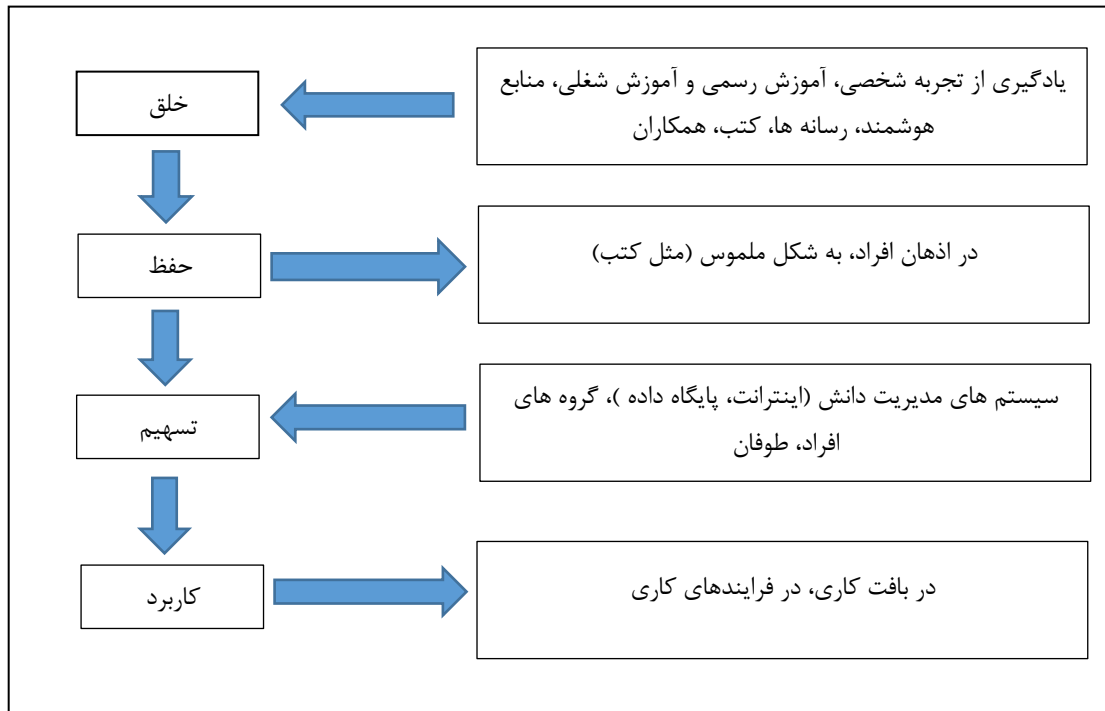
- ۱- ویگ (۱۹۹۳)
- ۲- می و زاک (۱۹۹۶)
- ۳- مک الوری (۱۹۹۹)
- ۴- بیوکویتز و ویلیامز (۲۰۰۰)
- ۵- بیرکین شاو و شی هان (۲۰۰۲)
- ۶- دالکر (۲۰۰۵)

۴- چرخه مدیریت دانش ویگ

به عقیده ویگ هدف اصلی مدیریت دانش « تسهیل خلق، ذخیره، تسهیم و استفاده از دانش با کیفیت به منظور خلق سازمانی است که به طور هوشمندانه عمل کند ». به همین جهت ویگ سه شرط دستیابی به موفقیت در کسب و کار را به شکل زیر بیان کرده است:

- ۱- داشتن کسب و کار (محصولات/ خدمات) و مشتریان
- ۲- منابع (منابع انسانی، سرمایه، تجهیزات)
- ۳- توانایی عمل

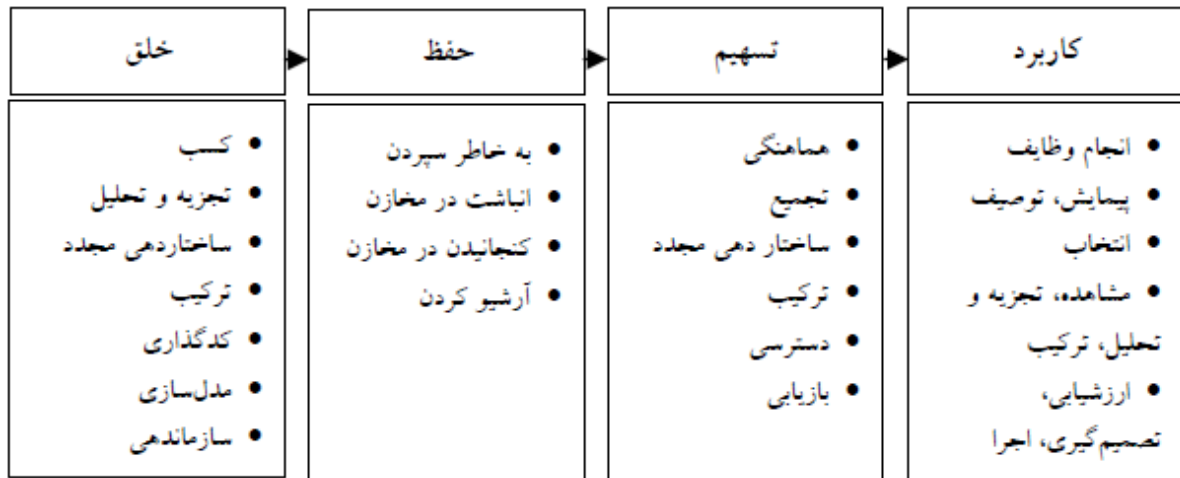
شرط سوم بر مدیریت دانش تاکید دارد. دانش نیروی اصلی در ایجاد توانایی عمل به طور هوشمندانه است. با بهبود دانش، بهتر می دانیم که چه کاری را چگونه انجام دهیم. چرخه مدیریت دانش ویگ شیوه خلق و بکارگیری دانش است که توسط افراد یا سازمانها انجام می گیرد و چهار گام اصلی آن در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳: چرخه مدیریت دانش ویگ

شکل ۴ فعالیت های کلیدی در چرخه مدیریت دانش ویگ را خلاصه می کند. یک مزیت عمده رویکرد ویگ به چرخه مدیریت دانش شرح واضح و کامل در این خصوص است که چگونه حافظه سازمانی به منظور ایجاد ارزش برای افراد، گروه ها و سازمان استفاده شود.

خلاصه فعالیت های کلیدی چرخه مدیریت دانش :

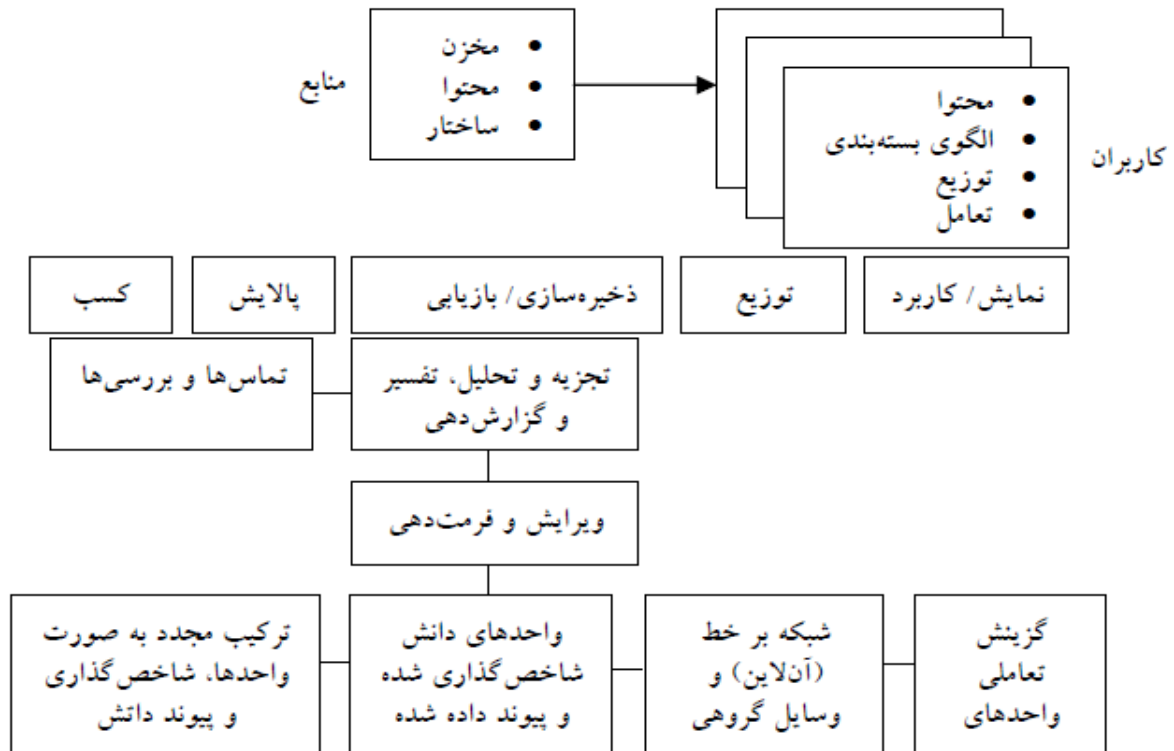


شکل ۴: خلاصه فعالیت‌های موجود در چرخه مدیریت دانش ویگ

۲-۴- چرخه مدیریت دانش مه یر و زاک :

چرخه مدیریت دانش مه یر و زاک حاصل کار روی طراحی و توسعه محصولات اطلاعاتی است. درس های آموخته شده از چرخه محصولات فیزیکی سازمان می تواند به منظور مدیریت دارایی های دانشی به کار برده شود. محصولات اطلاعاتی عبارتند از اطلاعات فروخته شده به مشتریان. این دو معتقدند که تحقیق و دانش درباره طراحی محصولات فیزیکی می تواند به حوزه محصولات فکری تعمیم داده شود. آنها اظهار می کنند که محصولات اطلاعاتی به بهترین وجه مخزنی از محتوا و ساختار اطلاعاتی اند.

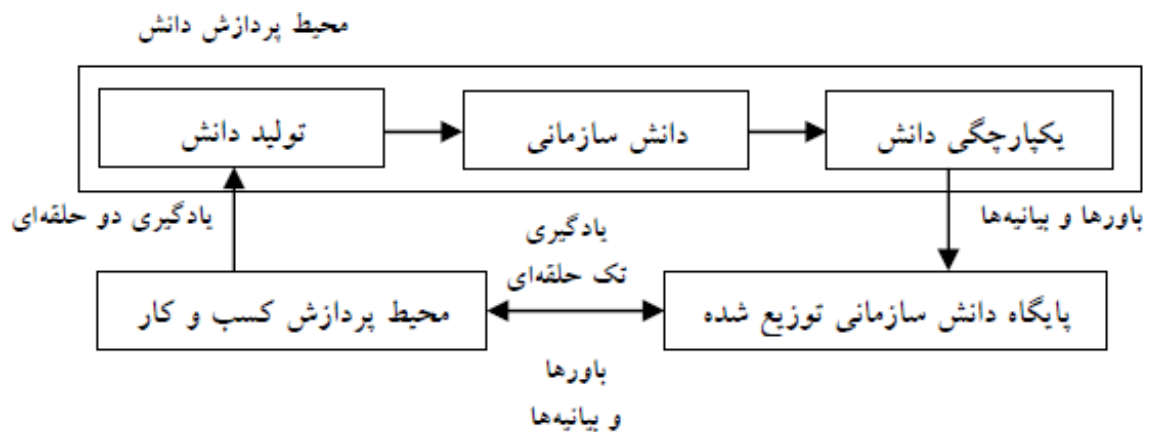
از دیدگاه مه یر و زاک مراحل چرخه دانش عبارتند از : کسب، پالایش، ذخیره سازی/ بازیابی، توزیع، و نمایش / به کارگیری دانش. آنها به این چرخه به عنوان " پالایشگاه دانش " نگاه می کنند. این مراحل در شکل ۵ نشان داده شده است.



شکل ۵: چرخه مدیریت دانش مه بر و زاک

۳-۴- چرخه مدیریت دانش مک الوری :

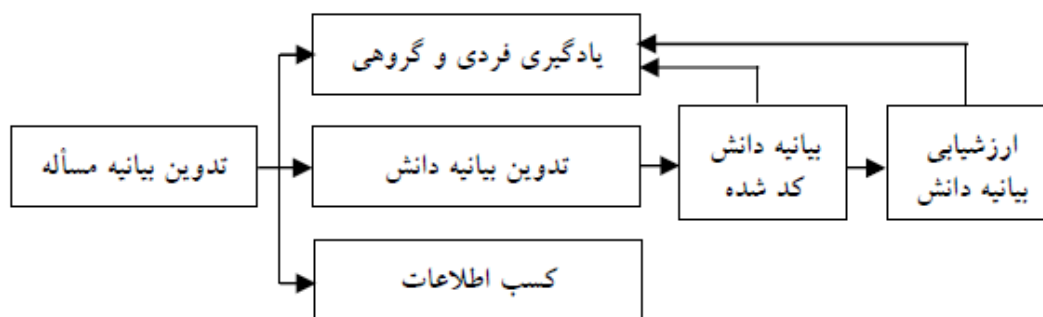
چرخه مدیریت دانش مک الوری شامل فرایندهای تولید و یکپارچگی دانش همراه با مجموعه ای از حلقه های بازخورد به حافظه سازمانی، باورها، بیانیه ها، و محیط پردازش کسب و کار میشود. این مراحل در شکل ۶ نمایش داده شده است.



شکل ۶: فرایندهای اصلی در چرخه مدیریت دانش مک الوری

مک الوری تأکید می کند که دانش سازمانی هم به صورت ذهنی در اذهان افراد و گروه ها و هم به صورت عینی در قالب های آشکار موجود است. در مجموع، آنها پایگاه دانش سازمانی توزیع شده شرکت را شکل می دهند. دانش مورد استفاده در محیط پردازش کسب و کار به نتایجی منجر می شود که با انتظارات تطابق دارند یا ندارند. تطابق، دانش موجود را تقویت می کند و به استفاده دوباره آن منتهی می شود، در حالی که عدم تطابق به اصلاح رفتار پردازش کسب و کار از طریق یادگیری تک حلقه ای منتهی می گردد.

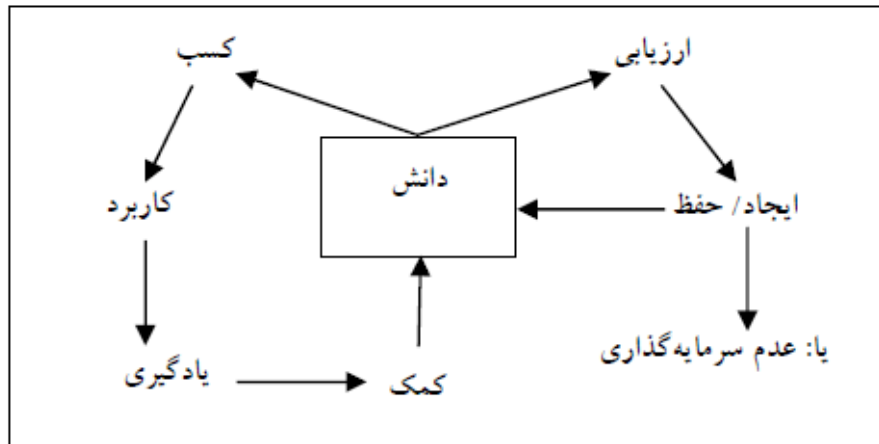
فرآیندهای کلیدی تولید دانش عبارتند از: یادگیری فردی و گروهی، تدوین بیانیه دانش، کسب اطلاعات، بیانیه دانش کد شده، و ارزشیابی بیانیه دانش که در شکل ۷ نمایش داده شده است.



شکل ۷: فرایندهای تولید دانش در چرخه مدیریت دانش مک الوری

۴-۴- چرخه مدیریت دانش بیوکویتز و ویلیامز :

بیوکویتز و ویلیامز شرح می دهند که چارچوب فرایند مدیریت دانش به طور کلی شامل " ایجاد، حفظ و به کارگیری دانشی است که برای سازمان ارزش افزوده « ایجاد می کند، این چارچوب در شکل ۸ نشان داده شده است. در این چارچوب، دانش شامل مخازن، روابط، فناوریهای اطلاعات، زیرساختار ارتباطات، مجموعه های مهارت سازمانی، دانش فنی فرایند، پاسخ گویی محیطی، هوشمندی سازمانی، و منابع بیرونی می شود.



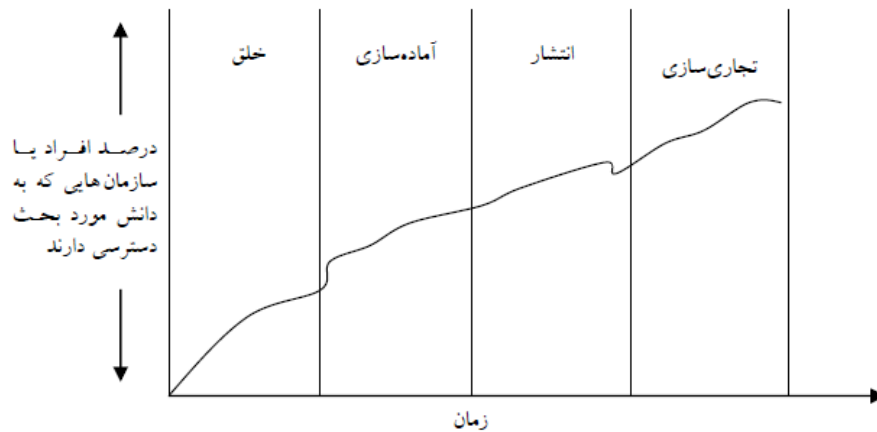
شكل ۸ : آرخه مدلسرلآ دانش بلسكولآآر و وللمآمز

مرآله نهالل در امل آرخه مدلسرلآ دانش، عدم سرمالله لالارل اسآ . سازمان نبالل دارالل ها فلسلآل ال فآرل را كه دلكر ارزش آفرلنل نلارنل، آفظ كند . در آقلقآل، برآل از دانش ها اگر به بلسون از سازمان منآقل شوند، ممكن اسآ ارزشمنآلر باشنل. در امل مرآله، سازمان ها بالل سرمالله فآرل شان را بر آسب منابع مورد نلال به منظور آفظ آن و املكه آلا بهآر آوالل بود امل منابع در لال دلكرل صرف شوند، بررسل كننل.

آرخه مدلسرلآ دانش بلسكولآآر و وللمآمز دو مرآله آلالل آللل را معرفل مل كند: لالاللسرل از مآآول دانش و آصلمم دربارله املكه آلا دانش آفظ شود ال املكه رول آن سرمالله لالارل انآام نشول.

۵-۴- آرخه مدلسرلآ دانش بلسركلن آاول و شلهان :

بلسركلن آاول و شلهان، ضمن مطالعه پنآ ساله آول دربارله اآلامآل شركآ هالل بزرگ در زملنه مدلسرلآ دانش، مآلل برالل آوصلف آلالل لك فآرل ال انآلشه در مآلل هالل آآارل طرآالل كرده انل. امل مآل نشان مل آهل كه دانش آللل آلسل نسلآآآل آلره و آار (اآلب در آهن لك فرد) اسآ و به مآض آن كه مورد آزمون قرار للسرل، شكل مل لالل و از طرللق بكارلسرل در آنل مآلل، بالل مل شود و پس از آنكه به مآطابان انآشار مل لالل، سرانآام به صورآ لسلآرله شناآآه مل شود و به صورآ آآصص و مهارآ رالل مل لردل. آن آسآه از مآلران آالل كه پوللالل هالل آرخه آلال دانش را در صنآآ آول مل شناسنل، بهآر مل آواننل معلن كننل كه سازمان شان به آله نوع دانشل نلال دارد و آآونه مل آواننل اآزارها و فنون مدلسرلآ دانش را به طور اثربآش انآآاب كند و آوسعه و بهلود آهل (رضاللان، ۱۳۸۲) .



شکل ۹: چرخه مدیریت دانش بیرکین شاو و شیپان

طبق این مدل، همانطور که در شکل ۹ مشخص است، دانش در طول منحنی طی چهار مرحله خلق، آماده سازی، انتشار، و تجاری سازی پیشرفت می کند:

- مرحله خلق (ایجاد فکر): جوهره مرحله ایجاد فکر این است که هیچ کس اندیشه یا مجموعه دانش در حال شکل گیری را به طور کامل نمی شناسد. سازمان ها برای تشویق ایجاد فکر باید محیطی را فراهم کنند که خلاقیت و آزمون اندیشه ها را ممکن سازد.
- مرحله آماده سازی: بسیاری از اندیشه ها در مرحله خلق سرانجام نامعلومی پیدا می کنند یا قادر به جلب توجه افراد نیستند، ولی برخی، با شکلی روشنتر به مرحله آماده سازی راه می یابند. در این بخش از چرخه ارزش هر اندیشه از طریق آزمایش و تعیین اعتبار معین می شود.
- مرحله انتشار: در این مرحله سازمان در جهت انتشار فکر یا فناوری تلاش می کند و واقعیت را می پذیرد که خواه ناخواه دانش درز می کند و تقلید از آن اتفاق می افتد. بنابراین، اندیشه مورد نظر را به عمد تبلیغ می کنند و به طیف گسترده ای از مشتریان می فروشند.
- مرحله تجاری سازی: در این مرحله اندیشه های اساسی به طور کامل انتشار یافته اند. بسیاری از سازمان ها بر این باورند که به محض شناخته شدن دانش به طور گسترده، دیگر درباره آن نمی توان کاری انجام داد در نتیجه این سازمان ها به طرف زمینه های جالبتری حرکت می کنند.

۶-۴- چرخه مدیریت دانش یکپارچه دالکر:

دالکر بر اساس مطالعه و مقایسه رویکردهای قبلی، رویکردی تلفیقی در ارتباط با چرخه مدیریت دانش را پیشنهاد می دهد که سه مرحله دارد (قلیچ لی، ۱۳۸۸):

- ۱) کسب یا خلق دانش
- ۲) تسهیم و توزیع دانش
- ۳) درک و کاربرد دانش در زمان انتقال از مرحله کسب /خلق دانش به تسهیم و توزیع دانش



کسب دانش به شناسایی و سپس کدگذاری دانش درونی سازمان (معمولاً قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است) و یا دانش بیرونی موجود آن اشاره دارد. به عبارتی، توسعه دانش فنی و نوآوری های جدیدی است که موجودیت قبلی در درون سازمان ندارند. گام مهم بعدی، ارزیابی دانش کسب و یا خلق شده بر اساس معیارهای مبتنی بر اهداف سازمانی است.

۵- خطرات در مسیر اجرای چرخه مدیریت دانش :

همانند اجرای بسیاری دیگر از سیستم های سازمانی و تغییر ساختارهای موجود، پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش نیز با خطراتی روبرومی باشد که بی توجه ای به آنها احتمال موفقیت سیستم مدیریت دانش را کاهش می دهد. خطرهایی که ممکن است پیش روی بکارگیری مدیریت دانش باشند عبارتند از (رادینگ، ۲۰۰۳) :

- پیچیدگی فنی :

تلاش در جهت خلق و ایجاد پیوندهای یکپارچه بین حلقه های چرخه مدیریت دانش و یا جمع آوری دارایی های دانشی سازمان در یک نظام مرکزی واحد، یک مواجهه پرچالش است.

- ابهام مدیریت رده بالا :

در سازمان های سلسله مراتبی که در آن مدیریت سطح بالا همواره منبع نهایی همه دانش سازمان بوده است، مدیریت دانش یک عمل انقلابی به شمار می رود و بنابراین بسیار خطرآفرین خواهد بود. در چنین صورتی، حمایت مدیریت احتمالاً متزلزل و در نهایت دچار رکود می شود.

- مقاومت مدیریت میانی :

توانمندسازی کارکنان، بدون استثناء مدیریت میانی را تهدید می کند. قرار دادن دانش در دست کارکنان و دادن اقتدار به آنها جهت تصمیم گیری و اقدام به طور مستقل بر اساس آن دانش، برای مدیران میانی کلاسیک خیلی خوشایند نخواهد بود. به همین دلیل مدیران میانی ممکن است اقداماتی صورت دهند که این تلاش ها را خنثی سازد.

- مقاومت کارکنان :

کارکنان هم ممکن است نسبت به مدیریت دانش خیلی از خود اشتیاق نشان ندهند. مدیریت دانش موجب تغییر می شود و خطر رو شهای جدید و انواع جدیدی از مسئولیتها ممکن است دلسرد کننده باشد. در نهایت اینکه بسیاری از کارکنان ممکن است مدیریت دانش را به عنوان کار زیاد برای خود، با بازده اندک نسبت به تلاشهای خود تلقی کنند.

- مبهم بودن دانش :

سازمان ها در داده ها و اطلاعات غرق می شوند، ولی دانش حقیقی به سادگی و آسانی ظاهر و نمایان نمی شود. وقتی مدیران به دقت دارایی های دانشی خود را ارزیابی می کنند، حداقل در ابتدا ممکن است چیزهای زیادی پیدا نکنند اگر سازمان در جایی دارای دانش پر ارزش باشد، ممکن است در ابتدا چنین چیزی مشهود نگردد. سازمان ممکن است مجبور به شناسایی و ارزیابی دارایی های دانشی خود باشد و این ابهام برانگیز است.



• ذهنیت کوتاه نگرانه :

عدم توانایی سرمایه گذاری در حال، برای بازگشت و بازده آن در آینده، جریان رایج در سازمان ها است. مدیریت دانش، نیازمند دیدگاهی طولانی مدت در جهانی است که به نظر کوتاه نگرانه می رسد. منابع دانش که نیازهای کوتاه مدت را مرتفع می کند، به آسانی در دسترس قرار نمی گیرد چه برسد به اینکه سازمان برای نتایج طولانی مدت آن منتظر بنشیند.

• نبود روحیه همکاری مشترک :

سازمان ها در خلال دهه گذشته به علت کوچک سازی، تأمین منابع انسانی از خارج سازمان و تجدید ساختار، هر گونه همبستگی و عهد و میثاق بین کارکنان و بین آنها و سازمان را به حداقل کاهش داده است. مدیریت دانش، مستلزم میزانی از همکاری و تمایل به همکاری مشارکتی در سازمان هایی است که کارمندان آنها فکر می کنند که در نهایت باید به تنهایی از خود دفاع کنند.

۶- راهکارهای غلبه بر مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش:

۱. مسئله اصلی که باعث عدم توجه به مدیریت دانش در سازمان های دولتی شده است آشنا نبودن مدیران با مدیریت دانش، مزایای آن و فرایند پیاده سازی آن در سازمان می باشد. مدیر باید بتواند موضوعات دانشی سازمان را تعیین نماید. فرایندها را بازنگری کند و آنهایی را که بیشترین ارزش را ایجاد میکنند، تشخیص دهد. سپس باید شبکه ها و پایگاه داده های کامپیوتری ایجاد کند تا اطلاعات به آسانی در اختیار افرادی که به آن نیاز دارند قرار گیرد. این امر نیازمند این است که دولت با توجه بیشتر به مسئله مدیریت دانش مدیران ارشد سازمان ها را آموزش دهند و آنها را به سمت مدیریت دانش در سازمان هایشان سوق دهند.
۲. الگوبرداری و بررسی تجربیات سازمان های خصوصی می تواند به سازمان های دولتی در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش کمک کند. سازمان های دولتی ای که هنوز استراتژی خاصی برای مدیریت دانش تدوین نکرده اند می توانند با بررسی سازمان های خصوصی و موفقیت ها و شکست های آن ها در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش، از آن ها الگو بگیرند و مدیریتی اثربخش بر دانش سازمانیشان داشته باشند.
۳. ایجاد فرهنگی که اشتراک گذاشتن دانش در سازمان را رواج داده، بر روی آن ارزش گذاشته و به آن پاداش دهد. مدیریت باید برای تسهیم دانش، انگیزش و ساز و کارهایی لازم را ایجاد کند تا کارمندان آن را برای شغل خود مفید پنداشته و با استفاده از آن توانایی خود را در انجام کارها بهبود بخشند. ایجاد چنین فرهنگ دانشی ای نیازمند رهبری سازمانی قوی است که نگرش و رفتار افراد را تغییر دهد.
۴. برگزاری دوره های آموزشی به عنوان زیر ساخت های لازم برای مدیریت دانش در سازمان نیز ضروری است. در سازمان های دولتی نیروهای قدیمی زیادی وجود دارند که توانایی کار کردن با آفیس و اینترنت و... را ندارند. همان طور که ذکر شد دانش نهفته در ذهن این افراد با تجربه یکی از منابع دانشی غنی در سازمان می باشد. بنابراین نیاز است تا سواد کامپیوتری این افراد را ارتقا دهیم تا آن ها برای اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان مشکلی نداشته باشند.



منابع :

- ادب، حسین، و شفیعیخانی، محمد. (1386). نیل به سرآمدی با ابزار مدیریت دانش. تدبیر. ۱۸۲، ۱۹-۱۶. آذری، مهرداد. (1380). مدیریت دانش؛ عملکردها و چالشها، تدبیر، شماره 114، مرداد، صص 49-46. رضاییان، ۱۳۸۲، چرخه حیات دانش، پیام مدیریت، ش ۷ و ۸. رادینگ، آلن. (1383). مدیریت دانش. ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی. چاپ اول. تهران: انتشارات سمت. قلیچ لی، بهروز، ۱۳۸۸، مدیریت دانش، تهرانهه سمت، چاپ اول.

Amin, A., Bargach, S., Donegan, J. & Others. (2001) Building a Knowledge-Sharing Culture, *Oilfield Review*, 13(1), 48-65.

Bhatt, G. D. (2001), Knowledge Management In Organisations: Examining The Interaction Between Technologies, Technique And People, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.

Bukowitz, W., and Williams, R. (2000). *The knowledge management fieldbook*. London: Prentice Hall.

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

McElroy, M. (1999, April). The knowledge life cycle. Presented at the ICMConference on KM. Miami, FL.

Meyer, M., and Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3): 43-59.

O'Dell, C. & Grayson, J. C. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, *California Management Review*, 40(3), 74-154.

Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.