



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
2nd National Conference
on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



مروری بر مدیریت دانش ، فرایند و راهبردهای آن در سازمان

سعیده چشمگان زاده^۱ و علی عدالتی^۲

^۱ابواب جمعی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شبکه بهداشت و درمان شهرستان مهر، فارس، ایران

^۲عضوهیأت علمی دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی ، دانشگاه پیام نور، ص.پ ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵ تهران، ایران

s.cheshmganzadeh@mihanmail.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر ، مدیریت دانش ، اصول ، فرایند و راهبردهای آن در سازمان می باشد. روند اوج یافتن نقش دانش، نوآوری و فناوریهای نوین در ایجاد مزیت‌های راهبردی و اهمیت یافتن ارزش منابع دانش در اداره سازمان‌ها موجب شده است تا مقوله مدیریت دانش در قلب سیاست‌های راهبردی سازمان‌ها جای گیرد. بر این اساس، توجه ویژه به مدیریت دانش از جهت تحقق اهداف سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد و تبیین جایگاه مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها از اهداف تحقیق حاضر می‌باشد. روش پژوهش حاضر کتابخانه‌ای می‌باشد. مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، اعتلای فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، بازطراحی فرایندها، تولید دانش جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح، زمینه ارتقای سطح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر را به همراه داشته باشد. البته سازمان‌ها بدون داشتن استراتژی مشخصی در استفاده از مدیریت دانش نمی‌توانند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشند و می‌بایست در این خصوص سیاست‌های راهبردی تدوین گردد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، فناوریهای نوین، مفهوم داده، اطلاعات، دانش، سازمان



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



مقدمه

مفهوم دانش

- به هنگام غور در مدیریت دانش ، تعریف دانش از ضروریات است . بدون چنین تعریفی مدیران دقیقا متوجه نمی شوند که به دنبال مدیریت چه چیزی هستند و آیا اصولا به چنین دانشی برای اعمال مدیریت نیاز دارند یا خیر .
- با توجه به پیچیدگی مقوله دانش تعاریف متعددی از آن ارائه شده است که مهم ترین آن ها عبارتند از :
- دانش مجموعه ای ارزشمند از تجربیات و کشفیات بشر است که در طی سالیان دراز و در اثر کنجکاوی وی در خصوص اتفاقات و پدیده های پیرامون خود در پی کشف واقعیات و حل مسائل و مشکلات به دست آورده است .
 - در واقع دانش از ترکیب تجربیات ، ارزشها و اطلاعات نظام یافته ای به وجود آمده که چارچوبی برای بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می کند .
 - دانش اطلاعات کاربردی و سازماندهی برای حل مسائل است .
 - دانش اطلاعات سازماندهی و تجزیه و تحلیل شده است که می تواند قابل درک و نیز کاربردی برای حل مساله و تصمیم گیری باشد.
 - دانش شامل حقایق و باورها ، مفاهیم و اندیشه ها ، قضاوت و انتظارات ، روش شناسی یا علم اصول و نحوه انجام فنون است .
 - دانش ، استدلال در باب اطلاعات و داده ها برای دستیابی به کارآیی و حل مسائل و تصمیم گیری و یادگیری و آموزش است . اما آن چه در این میان اهمیت دارد این است که دانشمندان به اتفاق معتقدند دانش ترکیبی سازمان یافته از داده ها است که از تجربه ها ، عملکردها ، قوانین و فرایندها به وجود آمده است.

مفهوم داده

داده ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می دهند و عبارتند از ارقام، اعداد ، نمودارها و نظایر این ها که به خودی خود معنی نمی دهند. در واقع می توان گفت که داده ها ، رشته واقعیت های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند به عنوان مثال زمانی که فردی به یک سازمان مراجعه و در ازای پرداخت مبالغی پول ، خدمات یا کالاهایی را دریافت می کند معامله ای اتفاق افتاده که می توان آن را به عنوان داده توصیف نمود چنین واقعیت های هرگز روشن نمی کنند که آیا این سازمان به خوبی اداره می شود یا خیر . همه سازمانها به انواع داده ها نیاز دارند . نگهداری سوابق و بایگانی نقطه کانونی فرهنگ داده به شمار می رود و مدیریت موثر داده ها در موفقیت آن ها نقش به سزایی دارد.

داده ها را می توان مواد خام مورد نیاز برای تصمیم گیری به شمار آورد چرا که نمی توانند عمل لازم را تجویز کنند . داده ها نشانگر ربط ، بی ربطی و اهمیت خود نیستند . اما به هر حال برای سازمان ها و مخصوصا سازمان های بزرگ اهمیت زیادی دارند .

اطلاعات

دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می دهد . این سطح داده های کمی خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه بندی ، ذخیره ، پالایش و سازماندهی شده اند تا بتوانند معنی دار شوند. این داده ها هم نقش دانش را نشان نمی دهند آنها نشانگر آغاز مدیریت اطلاعات هستند . اطلاعات غالبا تشکیل اعداد و ارقام ، کلمات و گزاره های انباشته شده را به خود گرفته



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



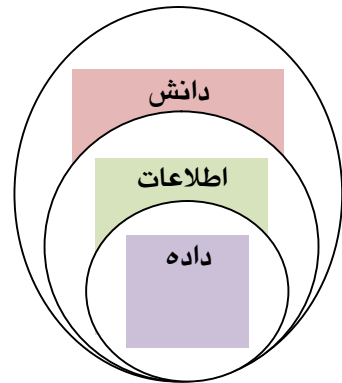
و معنایی را ارائه می کند که بزرگتر از آن چیزی است که از داده های خام مکشوف می گردد ولی نظریه پردازان و دست اندرکاران دانش همگی بر این باورند که این اطلاعات است نه دانش.

دانش

پسچیدگی مفهوم دانش باعث شده است که دیدگاه های مختلفی در خصوص آن شکل بگیرد رادینگ معتقد است که برای برخی دانش سازمانی ، فرزانیگی است که نتیجه یادگیری و تجربه است . برای برخی دیگر دانش سازمانی فقط یادگیری یا فقط تجربه است . دانش فراتر از داده ها و اطلاعات است . اکثر مردم به طور شهودی فکر می کنند که دانش وسیع تر ، عمیق تر و غنی تر از داده ها و اطلاعات است. مردم معمولاً هنگام گفت و گو درباره صاحبان دانش ، تصویر کسانی را ارائه می دهند که در زمینه ای خاص دارای اطلاعاتی زیاد ، عمیق و قابل اعتماد بوده و اشخاصی هوشمند و تحصیل کرده اند.

روابط داده ، اطلاعات و دانش

روابط میان داده ، اطلاعات و دانش ، سلسله مراتبی و مطلق نیست . افراد و موقعیتهای ، تعیین کننده داده ، اطلاعات و یا دانش بودن این عوامل هستند . صاحب نظرانی مثل داونپورت ، پروساک، نوناکاو توایما، استیوهالس و کارل ویگ ، متفق القول هستند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده ها بیشتر بوده و در برگیرنده هر دوی آن هاست و 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 . افرادی که در زمینه ای خاص اطلاعاتی عمیق در اختیار دارند از سطح دانش بیشتری نسبت به کسانی که در آن زمینه اطلاعات چندانی ندارند برخوردارند.



شکل ۱. نمودار روابط میان داده ، اطلاعات و دانش

طبقه بندی انواع دانش

انواع دانش از نظر نوناکا

یکی از معروفترین طبقه بندی ها از دانش توسط نوناکا انجام گرفته است وی در این طبقه بندی ۲ نوع دانش را معرفی می کند که عبارتند از :

۱- دانش آشکار : دانشی است که عینی بوده و می تواند به صورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان شود نوناکا معتقد است که این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستم های اطلاعات کامپیوتری ، کتاب ها ، مستندات سازمانی و نظایر این ها وجود دارد . دانش صریح دارای قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش است . علوم دانشگاهی مثال بارز این نوع دانش است.

۲- دانش نهان (نهفته): دانشی است که انتزاعی بوده و دست یابی به آن آسان نیست. لی و چوی به نقل از پولانی دانش نهفته را به این صورت تعریف می کنند.

دانشی که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دست یابی نبوده و غیر ساختارمند است. " این دانش از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می گردد و کدگذاری شده نیست این دانش، دانش نانوشته سازمان است که بیانگر میزان تجربه و مهارت کارکنان است. در این زمینه زیباترین تعبیر را خود پولانی ارائه داده است " ما بیشتر از آن چه می گوئیم، می دانیم.

مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایندی است که در محیط پیرامون و درون سازمان به امر تولید، جمع آوری و کسب دانش و ذخیره سازی آن در حافظه سازمانی، توزیع دانش و تشویق کارکنان به سهیم کردن دانش خود با دیگران پرداخته و نحوه به کار گیری و به روز درآوردن دانش موجود را جهت اجرای ماموریت در سازمان نهادینه نموده و تسهیل می نماید.

اصول مدیریت دانش

داونپورت ده اصل را به عنوان اصول مدیریت دانش ارائه داده است.

- ۱- مدیریت دانش مستلزم سرمایه گذاری است. دانش یک دارایی است اما اثر بخشی آن مستلزم سرمایه گذاری در دارایی های دیگر نیز هست. همچنین بخش زیادی از فعالیتهای مدیریت دانش نیازمند سرمایه گذاری هستند. به عنوان مثال آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه گذاری نیازمند است.
- ۲- مدیریت اثر بخش دانش نیازمند پیوند انسان و تکنولوژی است. انسان و رایانه هر کدام توانایی خاص خود را دارند به عنوان مثال رایانه ها می توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند اما قدرت آن ها محدود به داده ها و اطلاعات است ولی دانش در ذهن انسان است و فقط در آن جا پردازش می شود. سازمان ها برای مدیریت اثربخش دانش نیازمند راه حل هایی هستند که انسان و دانش را با هم پیوند بزند.
- ۳- مدیریت دانش سیاسی است، بر کسی پوشیده نیست که دانش قدرت است و لذا نباید جای تعجب باشد که هر کس که دانش را مدیریت کرده یک کار سیاسی انجام داده است. داونپورت معتقد است که اگر در روند و حول و حوش مدیریت دانش شاهد ظهور پدیده های سیاسی نباشیم می توان به این نتیجه رسید که چیزی با ارزش رخ نداده است. مدیران دانشی باید تیزبین و سیاست مدار باشند. آن ها باید فرصت هایی برای یادگیری در سازمان خلق کنند.
- ۴- مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. منظور از مدیران دانش مدیرانی هستند که می توانند دانش های نهفته را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند و این موضوع در بخش دولت مهم تر است. مدیران دانش باید اداره کنندگان خوبی برای دانش باشند.
- ۵- مزایای مدیریت دانش سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است. ترسیم نقشه های ذهنی افراد منجر می شود، نقشه ها و مدل های ذهنی افراد در واقع به منزله فیلترهای مفهومی هستند که می گویند چه اطلاعاتی را چگونه ببینیم



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



- ۶- تسهیم و به کارگیری دانش ذاتی نیست اگر دانش منبع با ارزشی است و قدرت را به همراه خود می آورد چرا باید آن را تسهیم نمود؟ مدیران دانشی که فرض می کنند انسان ها به طور طبیعی گرایش به این دارند که دانش خود را اندوخته و ذخیره کنند موفق تر از آن هایی هستند که چنین تصویری را ندارند. ما ممکن است وارد شدن دیگران به دانش خود را به عنوان یک تهدید به حساب آوریم مگر آن که در این زمینه اعتماد لازم ایجاد شده و شدیداً برانگیخته شده باشیم .
- ۷- مدیریت دانش به معنای بهبود فرایندهای کار دانش است . بهبود کاردانشی مستلزم این است که دخالت های از بالا به پایین کم تر شود . کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند تا بتوانند دانش های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری به کار ببرند.
- ۸- دستیابی به دانش تنها شروع کار است . دستیابی به دانش مهم است اما موفقیت مدیریت دانش با آن تضمین نمی شود . دانش را باید به کار گرفت و در فرایندهای سازمانی وارد کرد به گونه ای که منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود برای موفقیت این امر نیز باید انگیزه های لازم را در افراد ایجاد نمود.
- ۹- مدیریت دانش هیچ گاه به پایان نمی رسد ممکن است مدیران دانش تصور کنند که اگر آن ها توانسته اند دانش سازمانی را تحت کنترل خود بگیرند کار به پایان رسیده است . هیچ وقت نمی توان تعیین کرد چه زمانی برای پایان دادن به مدیریت دانش کافی است همان طوری که در مورد مدیریت منابع انسانی نیز نمی توان چنین کاری کرد زیرا نیازهای دانشی ما همواره تغییر می کند.
- ۱۰- مدیریت دانش نیازمند یک قرارداد دانشی است . اگر دانش منبع مهمی است می طلبد که توجه قانونی خاص به آن بشود . آیا تمام دانشی که در ذهن کارکنان نهفته است متعلق به آن هاست ؟ آیا آنها مالک تمام دانش خود هستند درصد کمتری از سازمان ها به این پرسش پاسخ داده اند ، در قراردادهای دانش باید این موارد روشن شود.

فرایند مدیریت دانش

مدیریت دانش در سازمان منشا ارتباطات ، درک حوادث ، کیفیت تصمیم گیری و تسهیم دانش است و در سیر طبیعی خود در سازمان به طور مداوم داده ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل و از تراکم بیش از حد داده ها و اطلاعات بلا استفاده و مزاحم جلوگیری می نماید. این فرایند چرخه ای بسته و یکباره نیست بلکه چرخه ای حلزونی یا فنری شکل و مداوم و بخشی از برنامه توسعه و بهبود سازمانی است .

فرایند مدیریت دانش در محیط فرهنگی _ اجتماعی و تکنولوژیکی سازمان دارای ۴ مرحله است که به طور مداوم و در ارتباط تنگاتنگ با یکدیگر قرار دارند.

- ۱- کسب / تولید دانش
- ۲- ذخیره سازی / سازماندهی دانش
- ۳- توزیع دانش
- ۴- به کار گیری دانش

رویکردهای مدیریت دانش

براون و دو گویه دو رویکرد را در خصوص مدیریت دانش معرفی کرده اند. هر کدام از این رویکردها تحت تاثیر پارادایم های خاص خود هستند.

۱- رویکرد فرایند مدار: این رویکرد فرض خود را بر این قرارداده است که دانش نهفته در ذهن افراد را می توان از طریق مصاحبه های رسمی، جلسات رسمی، کدگذاری و ذخیره نمود و همچنین آن را انتقال داد. این رویکرد ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه این رویکرد هستند. در این جا به دانش به عنوان مجموعه ای از داده ها نگریسته می شود. رویکرد مدیریت دانش در این جا رویکردی تکنولوژیکی است. همچنین در این رویکرد نگاه به محیط یک نگاه ایستا می باشد.

۲- رویکرد عمل گرا: در این رویکرد اعتقاد بر این است که نمی شود همه دانش را صرفا به عنوان مجموعه ای از داده ها در نظر گرفت و بر این باور است که دانش از طریق روش های خلاقانه و فی البداهه ای که افراد از طریق آن کارهای خود را انجام می دهند رشد می کند. مدیران باید فرایندهای اجتماعی مناسبی را جهت گردش دانش بین افراد ایجاد کنند این رویکرد محیط را غیر قابل پیش بینی و آن را پویا و در حال تغییر می بیند.

اهداف مدیریت دانش

- ۱- ایجاد مخازن و منابع دانش
- ۲- تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن
- ۳- تقویت محیط دانش
- ۴- اداره موثر دانش به عنوان یک دارائی

سه نقش اصلی برای اجرای موفق مدیریت دانش

۱- دانشگران

کارشناسان و متخصصان نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند اگر چه بسیاری از سازمان ها و شرکت ها ادعا می کنند که دانش کارکنان منبعی با ارزش است اما غالبا تلاش خود را توسعه فعالیت های دانشگران متمرکز نمی کنند. دانشگران به جای استفاده از قدرت یدی خود از قدرت تفکر خود استفاده می کنند و از قدرت یاددهی و یادگیری بالایی برخوردارند.

۲- مدیران دانش

عنصر دیگری که در موفقیت مدیریت دانش نقش کلیدی ایفا می کند مدیران دانش هستند. مدیران بایستی نقش رهبری را ایفا کنند. باید توجه نمود که مدیریت دانش به خودی خود در سازمان پا نمی گیرد. اجرای برنامه های مدیریت دانش نیازمند رهبری و اداره موثر دانش در کلیه سطوح سازمانی است.

۳- کاردانشی

کاردانشی، کاری است که اجرای آن همراه با تفکر است فعالیت هایی مانند تحقیق و پژوهش در این دسته قرار می گیرند. به کارگیری دانش کارکنانی را می طلبد که دارای سطح مناسبی از مهارت و تجربه بوده و در آن زمینه اطلاعات مفیدی در اختیار دارند و باید توجه نمود که در سطوح سازمانی کارهای دانشی پراکنده اند. راهبردهای مدیریت دانش



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



همه فعالیتهای مدیریت دانش اعم از ایجاد ، انتقال و یا به کارگیری دانش باید در هماهنگی با راهبردهای مدیریت دانش باشد . راهبردهای مدیریت دانش مشخص می کنند که یک سازمان چه دانشی را ؟ چگونه ، از کجا ؟ و کی به دست می آورد. همه سازمان ها به اتخاذ راهبردهای مناسبی برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیازمندند.

راهبردهای چهار گانه مدیریت دانش عبارتند از :

۱- راهبرد به کارگیری :

تلاش مدیریت دانش در این راهبرد در توزیع و تسهیم دانش سازمانی متمرکز می شود . نگاه مدیریت دانش در این راهبرد نگاهی درون سازمانی است . این راهبرد زمانی برای مدیریت دانش مناسب است که دانش کافی و مورد نیاز در درون سازمان ایجاد شده است و نیازی به ارائه دانش جدید نباشد.

۲- راهبرد توسعه و یا گسترش :

مدیریت دانش با اتخاذ این راهبرد بر افزایش دانش در حوزه های دانش موجود سازمان اقدام می کند. نگاه مدیریت دانش در این راهبرد نیز درون سازمانی است.

۳- راهبرد جذب :

در این استراتژی بر جذب دانش های جدید از منابع بیرونی تاکید می شود . لذا مدیریت دانش نگاهی برون سازمانی پیدا می کند.

۴- راهبرد کاوش :

در این راهبرد بر درونی کردن دانش های نوین در حوزه های جدید (درونی و بیرونی) تاکید می شود لذا مدیریت دانش می تواند نگاهی برون سازمانی یا درون سازمانی داشته باشد.

ضرورت و امتیازات بهره گیری از مدیریت دانش

بدیهی است در عصری که دانش به عنوان مهمترین عامل ایجادکننده ارزش و مزیت رقابتی سازمان ها به شمار می آید، مدیریت دانش نیز از ضروری ترین کارکردهای مدیریت نوین است. به بیان دیگر، در دوران کنونی نیاز تمامی سازمان ها به دانش و نیروی ماهر و کارآمد نیازی ضروری است و بدون آن سازمان ها قادر به ادامه حیات نخواهند بود. در واقع دانش و سرمایه فکری ، پایه و اساس شایستگی های اصلی و نیز راهبردی برای عملکرد بهتر است و مدیریت دانش همچون یک راهبرد، همزمان در کل سازمان عمل کرده و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک سازمان محسوب می شود. این ابزار مهم و کلیدی، در سازمان ایجاد قدرت می کند، قدرتی که با آن می توان چالش های درونی و بیرونی سازمان را برطرف کرد و تردیدی نیست که این قدرت دانش است.

مهم ترین فعالیتهای مدیر دانش در سازمان

- ۱- تعریف چشم انداز یا نگرش مدیریت دانش
- ۲- طراحی و تدوین و رواج مدل ها و چارچوب هایی برای ایجاد زبان مشترک در سازمان در زمینه مدیریت دانش
- ۳- کوشش در جهت ایجاد و تقویت زیر ساخت مدیریت دانش در سازمان شامل توسعه کتابخانه ، پایگاههای اطلاعاتی و دانش ، منابع انسانی ، شبکه های رایانه ای ، اینترنت و امکانات ارتباطی و مراکز تحقیقاتی ، رابطه با سازمان ها و مراکز صنعتی ، تولیدی ، علمی ، آموزشی و پژوهشی



دومین کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران

2nd National Conference on Strategies for promoting science education in Iran

۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
8 July 2016

Galeadar - Iran

گله دار - ایران



- ۴- تلاش در جهت تامین منابع مالی پایدار برای اجرای برنامه های طرح مدیریت دانش
- ۵- تلاش در جهت ایجاد ایجاد و ترویج فرهنگ دانش اندوزی ، مستند سازی تجارب ، تسهیم دانش با دیگران.
- ۶- ایجاد تسهیلات لازم جهت مبادله و انتقال دانش در درون سازمان و بین سازمان با منابع خارج از آن
- ۷- تلاش در جهت نمایان نمودن نتایج و دستاوردهای ناشی از اعمال مدیریت دانش و به کارگیری روش هایی که بتواند با سرعت بیشتر صرفه جویی های مالی و یا سودآوری ناشی از طرح مدیریت دانش را به بار بنشانند.

مهم ترین عوامل مؤثر بر ایجاد یک نظام مدیریت دانش و نیز کارا بودن آن شامل موارد ذیل است:

۱. تأیید مدیران ارشد
موفقیت هر طرح بستگی کاملی به پشتیبانی و حمایت همه جانبه مدیریت از آن دارد. پیاده سازی مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنا نبوده و حتی می توان گفت به دلیل پایه ای بودن بحث فرهنگ سازی سازمانی در مدیریت دانش و نقش مدیریت سازمان در این فرهنگ سازی، حمایت بیشتری را از سوی آنها می طلبد.
 ۲. انتخاب راهبرد دانش محور
راهبرد کلان یک سازمان لازم است از ایجاد و توسعه ذخایر دانش حمایت نماید. علاوه بر آن، هر سازمانی باید بداند که در حال حاضر چه چیزهایی را می داند و چه چیزهایی را باید بداند و برای پر کردن این فاصله از راهبرد دانشی مناسب استفاده کند.
 ۳. توسعه فرهنگ دانش مداریک دانشمداری
عوامل فرهنگی، مهم ترین عوامل در پیاده سازی موفق مدیریت دانش می باشند. میزان علاقه مندی و درک افراد و سازمان ها از مدیریت دانش و فرایندهای آن و میزان همکاری و مشارکت در به اشتراک گذاشتن دانش موجود، از جمله این عوامل می باشند.
 ۴. توسعه زیرساخت های فناوری
برای پیاده سازی مدیریت دانش، ابزارها و فنون گوناگونی وجود دارد که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می شوند. هر قدر زیرساخت های مربوط به فناوری در دسترس قوی تر باشد، میزان نیل به اهداف دانش بیشتر می شود.
 ۵. به کارگیری راهبرد مناسب مدیریت دانش
انتخاب درست ابزاری که برای رسیدن به اهداف ما مناسب تر باشد، از عوامل موفقیت پیاده سازی طرح های مدیریت دانش به شمار می آید.^۱
- عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش**
- اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان مستلزم فراهم سازی بسترهای فکری، مهارتی و علمی خاصی است. میسرا^۲ شبکه ای شامل افراد، فرایندها، فناوری و مدیریت را به عنوان بستر اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان مطرح

¹ - Karl Kalseth, "Knowledge Management from A Business Requires Strategy Perspective" Journal of FID Review, v. 1, pp. 37-41

² - D.S. Misra



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



می کند^۱.

باکوویتز و ویلیامز، از عواملی که می توانند به فرایندهای مدیریت دانش کمک نمایند تحت عنوان «تواناسازها» نام می برند که شامل راهبرد و رهبری، فرهنگ، ارزیابی و فناوری می شود. مرکز کیفیت بهره‌وری آمریکا و باکوویتز و ویلیامز، برخی عوامل حیاتی برای موفقیت مدیریت دانش را از دیدگاه دانشمندان مختلف جمع‌بندی کرده‌اند: در مجموع، آنچه از جمع‌بندی نظریات موجود در این زمینه برمی آید، مهم‌ترین دغدغه اجرای اثربخش مدیریت دانش شامل جنبه‌های انسانی بوده و بخش عمده‌ای از عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان، معطوف به عوامل مذکور است.

کارکردهای مدیریت دانش

در این قسمت به برخی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت دانش اشاره می‌شود:

۱. ارتباط بهینه با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان مدیریت دانش مشتری به منظور درک بهتر از نیازهای آنان برای ارائه خدمات بهتر در نظر گرفت. مدیریت ارتباط با مشتری پایه و اساس بیشتر سازمان‌های امروزی است که با هدف ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان به منظور دستیابی به سودآوری برای سازمان ظهور پیدا کرده است. در این زمینه تلاش می‌شود تا از نظام اطلاعاتی بسیار قدرتمندی که قابل دسترسی و بررسی باشد استفاده گردد. به عقیده مالهورتا، بهترین شیوه بهره‌مندی از مزایای راهبردی حاصل از کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان، بهره‌گیری و الهام از معماری مدیریت دانش است: «مزایای راهبردی به دست آمده از طریق کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری، زمانی بیشترین تأثیر را خواهد داشت که طراحی آن ساده و عملکرد آن مطمئن باشد. بهترین شیوه‌ای که به تحقق این مهم کمک می‌کند، استفاده از مفاهیم مدیریت دانش در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری است. در طراحی مدیریت ارتباط با مشتری، بایستی به نحو فزاینده‌ای از معماری مدیریت دانش الهام گرفت.»

در یک نظام اداری و سازمانی، مردم به عنوان مشتری و استفاده‌کننده بخش‌های خدماتی، فنی، تولیدی و... هستند و می‌توان در سایه به کارگیری مدیریت دانش و برقراری ارتباط منطقی میان بخش‌های مختلف با مردم، افزایش رضایت‌مندی و توانمندی را شاهد بود.

۲. یادگیری سازمانی

یادگیری، در ذات مدیریت دانش نهفته است؛ حتی برخی از نویسندگان نظیر گاندی^۲ هدف مدیریت دانش را ایجاد سازمان یادگیرنده دانسته‌اند: «هدف مدیریت دانش، ایجاد یک سازمان یادگیرنده و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف و مرتبط کردن آنها به یکدیگر است.»

الکس و دیوید بنت^۳ نیز یادگیری سازمانی را نهفته در ذات مدیریت دانش می‌دانند: «پس از اشارات مفید و تعریف برخی از مفاهیم پایه‌ای نظیر دانش، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، ما یادگیری سازمانی را در ذات مدیریت دانش و نقشی که یادگیری در ساختار درازمدت عملکرد سازمانی بر عهده دارد سراغ داریم.»

¹ - D. S. Misra & R. Hariharan & M. Khanjea, "Knowledge Managment Framework for Government Organization" Information System Managment, p. 43.

² - Gandhi

³ - Alex & David Bennet.



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بر دانش بوده و وظیفه اساسی مدیریت در عصر اطلاعات نیز ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای یادگیری مستمر است.

از نظر کارنیرو^۱ نظام‌های حمایت از یادگیری به عنوان جزء لاینفک تلاش‌های مدیریت دانش محسوب می‌گردند و مدیرتدانش و برخی فعالیت‌های آن، خود منجر به افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد: «در حال حاضر، جهانی شدن یادگیری و شبکه‌های ابتکاری، انتقال و استفاده از دانش موجود و همچنین ایجاد دانش جدید را تسهیل می‌کنند که این دانش جدید می‌تواند به صورت مزیت رقابتی درآید. فعالیت اشتراک دانش نیز یک فرایند یادگیری به حساب می‌آید. اعضای گروه می‌توانند از طریق یادگیری پیوسته از یکدیگر در یک نظام ارتقای دانش کار کنند.» در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بر دانش بوده و وظیفه اساسی مدیریت در عصر اطلاعات نیز ایجاد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های لازم برای یادگیری مستمر است.

مدیریت دانش از طریق ایجاد شبکه دانش مشتمل بر مدیران ارشد و میانی و اجرایی و کارکنان و... در ساختار سازمانی تشکیل یافته از همکاری گروهی و فرهنگ یادگیری و اشاعه دانش، قابلیت‌های یادگیری سازمان‌ها را بهبود بخشیده و نتایجی مانند چالاکی سازمان‌ها را نیز به دنبال دارد: «چالاکی سازمانی، نتیجه همکاری نزدیک میان مدیریت دانش و تلاش‌های یادگیری سازمانی است.»

به طور کلی، برای توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمان، رعایت موارد ذیل ضروری به نظر می‌رسد:

- ترویج فرهنگ کارگروهی و یادگیری گروهی؛
- حل مسائل و مشکلات به صورت نظام‌مند؛
- ارتقای نظام مستندسازی برای ثبت تجارت و سوابق تاریخی در حافظه سازمانی؛
- غنی‌سازی بانک‌های اطلاعاتی؛
- آموزش مستمر فنون جدید یادگیری؛
- ثبت اختراعات و رعایت حقوق مالکیت معنوی افراد؛
- رصدکردن و مطالعه هدفمند روند شکل‌گیری و ظهور فناوری‌های نوین؛
- برقراری تعامل سازنده با کانون‌های دانش‌آفرین خارج سازمان؛
- توسعه روابط با افراد ذی‌نفع سازمانی به منظور اخذ رهیافت‌های جدید؛
- ایجاد فضای رقابتی در زمینه یادگیری و مراقبت از هرگونه سوءاستفاده‌های احتمالی؛
- تشویق نیروهای دانش به آزمون راه‌کارهای جدید؛
- یادگیری از تجارب موفق دیگران؛
- گسترش سطح تعامل افراد و کانون‌های دانش با یکدیگر.

۳. اعتلای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی نقش دوسویه دارد؛ یعنی هم نقش تقویت‌کننده و هم تضعیف‌کننده در مدیریت دانش دارد. برای روشن‌تر شدن چگونگی اثرگذاری منفی فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش مواردی به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

¹ - A. Carneiro





دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



از نظر هارگاون^۱ آن دسته از فرهنگ‌های سازمانی که از رسمیت فوق‌العاده زیادی برخوردارند و به شدت به مقررات و رویه‌های استاندارد عملیات متکی می‌باشند، ممکن است مدیریت دانش را در تنگنا قرار دهند.

لئورنارد و سن‌سی‌پر^۲ روند عملی بسیاری از سازمان‌ها را در ارزش گذاشتن بیش از حد به تخصص‌های فردی مورد نگوهشقرار داده، آن را موجب کمرنگ شدن تعاملات استاد - شاگردی تلقی می‌نمایند. به باور آنها، در چنین فرهنگی عملاً فعالیت‌های مربوط به نشر دانش تقبیح شده و رویه‌های احتکار اطلاعات تشویق می‌شود.

ربی‌اره و سیتار^۳ بر مبنای یافته‌های سه گزارش پژوهشی، فهرستی از عوامل مربوط به احتکار دانش توسط افراد سازمانی را احصا نموده و در آن به مواردی همچون تلقی دانش به مثابه قدرت، عدم اعتماد به یکدیگر، به فراموشی سپردن دانش، واهمه نسبت به پیامدهای منفی ابراز دیدگاه‌ها، ضعف آگاهی نسبت به نیازهای دانش همکاران، گریز از پذیرش کار و مسئولیت‌های اضافی، عدم برقراری رابطه مستقیم بین نشر دانش و منظور اصلی سازمان و هراس از تنزل جایگاه سازمانی اشاره نموده‌اند.

دی لانگ و فاهی^۴ اعتقاد دارند که عدم وجود اعتماد کافی بین زیرمجموعه‌های سازمانی و تیزبین خرده فرهنگ‌ها می‌تواند روند مدیریت دانش را که لازمه آن وجود اعتماد سرشار بین واحدهای سازمانی است با موانع جدی روبه‌رو سازد. بر این اساس، اعتلا و دوام مدیریت دانش در ارتقا و استقرار فرهنگی است که بتواند فعالیت‌های متنوع نیروهای دانش را در ابعاد گوناگون مورد حمایت قرار دهد.

بازسازی و اعتلای فرهنگ سازمانی در جهت حمایت برانگیزاننده و توان‌ساز از نیروهای دانش در زمینه تولید، اشتراک‌گذاری، کاربردی نمودن و ذخیره‌سازی دانش جدید در قلب رویه‌های مدیریت دانش قرار دارد. شدت این تحول باید به گونه‌ای باشد که تمام افراد خود را به نحوی از انحا در قبال جمع‌آوری، انتقال و تولید دانش مسئول بدانند. مدیریت دانش از طریق پیگیری موارد زیر به صورت مستقیم و غیرمستقیم زمینه را برای اعتلای فرهنگ سازمانی فراهم می‌کند:

- حمایت مجذانه مدیران ارشد سازمان از فعالیت‌های دانش؛

- تقدیر از قهرمانان دانش و الگوسازی آنان؛

- لحاظ نمودن معیارهای دانش در ارتقای شغلی افراد؛

- فراهم آوردن پاداش‌های مناسب در حمایت از ابتکار عمل‌های دانش؛

- ترویج فضاهای رقابتی در بین اعضا و واحدهای سازمانی.

۴. رهبری سازمانی و تصمیم‌گیری هوشمندانه

رهبری مناسب یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌گیری از مزیت‌های مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردد: آلکس و دیوید بنت با اشاره به کارکردهای اصلی رهبری، برخی از توانمندی‌های ضروری آن را نیز برمی‌شمارند: «کارکرد اصلی رهبری، اداره امور، ساختن فرهنگ سازمانی و شکل‌دهی به تکامل آن است. رهبران باید طراحی ساختارهای سازمان و خطمشی آن را شکل دهند تا بهترین رسالت مشترک حاصل شود. برای انجام این امر، آنها باید رفتار مطلوب، ارتباطات، چشم‌انداز سازمانی و راهبرد آن را الگوسازی نموده و بر تحقق خط‌مشی‌ها و نظام‌نامه‌های ضروری پافشاری نمایند.» عمل به تصمیم‌گیری در اداره امور سازمان‌ها به قدری مهم است که می‌توان سازمان را شبکه تصمیم مدیریت یا عمل تصمیم‌گیری دانست. کارکرد عمده مدیر در سازمان اخذ تصمیم به موقع و هوشمندانه است و هر یک از وظایف عمده و

¹ - Hargadon.

² - Leonard & Sensiper.

³ - Ribiere & Sitar.

⁴ - Delong & Fahey.



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



اساسی مدیریت، نظیر برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت و... مستلزم تصمیم‌گیری صحیح می‌باشد. در چارچوب طراحی و اعمال یک مدیریت دانش جامع و پویا در سازمان، بهره‌گیری از نظام‌های اطلاعاتی مبتنی بر فناوری اطلاعات برای استفاده مناسب از دانش موجود، نظیر «نظام‌های اطلاعات مدیریت»، «نظام‌های تصمیم‌یار»، «نظام پشتیبانی مدیران عالی با بهره‌گیری از اطلاعات برون سازمانی» و در نهایت، «حرکت به سوی طراحی و به کارگیری نظام‌های خبره»، تصمیم‌گیری سریع و دقیق و هوشمندانه سازمانی میسر می‌گردد. در این میان، مدیریت دانش که وظیفه یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانش سازمان را بر عهده دارد، می‌تواند تا حد زیادی تضمین‌کننده این مهم باشد که در یک تصمیم‌گیری خاص، از تمامی دانش موجود در سازمان در این رابطه به نحو مؤثر و دقیقی استفاده شده است.

در جامعه مبتنی بر اطلاعات و دانایی نیز مدیریت دانش به عنوان ابزار و پایه اصلی رهبری و تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه، این امکان را فراهم می‌آورد که تصمیمات صحیح سیستمی و دقیقی بر مبنای شرایط زمان و مکان اتخاذ شود.

۵. راهبرد بازطراحی فرایندهای سازمانی

با کمک مدیریت دانش، می‌توان به طراحی مجدد فرایندهای سازمانی پرداخت و از این رهگذر، به افزایش ظرفیت دانش سازمان و تقویت آن برای ایجاد ارزش افزوده بیشتر و یادگیری فزون‌تر دست یافت. با توجه به نقش دانش و مدیریت دانش در سازمان، مدیران ارشد می‌کوشند سرمایه‌های دانش خود را به درستی شناسایی و سپس مدیریت کنند. برخی اوقات نیز فرایندهای ناکارآمد، توان رقابت‌پذیری را از سازمان‌ها سلب می‌کنند و به همین منظور، استفاده از روش‌های تغییر فرایند اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

بنابراین، ارائه یک الگوی تجویزی و استفاده همزمان از روش‌های بهبود فرایند و نظام‌های مدیریت دانش برای حفظ دانش سازمانی و بهبود فرایندها ضروری است. در شکل زیر ارتباط مدیریت دانش و اصلاح فرایندهای سازمانی نشان داده شده است: برای درک بهتر رابطه مدیریت دانش و بازطراحی فرایندهای کاری، بررسی سیر تکامل بازطراحی فرایندهای کاری در طول زمان ضروری به نظر می‌رسد.

تجارب گذشته بیانگر این واقعیت است که دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی باید با بهره‌گیری از مدیریت دانش، نسبت به اصلاح فرایندهای اقدام کنند که این موضوع باعث گذار از دارایی‌های حقیقی به سمت دارایی‌های دانش و اطلاعاتی می‌گردد.

۶. خلاقیت

موفقیت در عصر حاضر در گرو دو عنصر اساسی خلاقیت و نوآوری است. سازمان‌ها به خلاقیت و نوآوری به عنوان یک دیدگاه راهبردی که برای سازمان مزیت رقابتی را به همراه می‌آورد، می‌نگرند. سازمان‌ها بدون یک نظام حمایت‌کننده از خلاقیت و نوآوری، در جهت تولید محصولات و خدمات جدید موفق نخواهند بود.

سنکر^۱ بر این باور است که در قرن بیست و یکم، کدگذاری دانش در تبدیل دانش ضمنی به خلاقیت کمکی نمی‌کند، و اجزای ضمنی خلاقیت، فقط از طریق تجارب عملی یا تعاملات شخصی در داخل یا خارج از سازمان و شبکه‌های اجتماعی با خبرگانی که از تجارب و دانش مرتبط برخوردارند، می‌تواند تکامل پیدا کند، که آن را یادگیری از طریق انجام یک عمل می‌نامیم.

تلاش‌های نوآورانه در سازمان، نتیجه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش است. مدیریت سازمان می‌تواند با مدیریت صحیح خلاقیت و نوآوری کارکنان دانشی خود، این امکان را برای آنها به وجود آورد که در مسائل سازمانی که نیاز به راه‌حل‌های جدید دارند، از این افراد بهره‌گیرند.

¹ - Senker.



دومین کنفرانس ملی
راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
2nd National Conference
on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



خلّاقیت و نوآوری در سازمان‌ها به تناسب موقعیت و شرایط، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. به طور طبیعی در سازمان‌های گوناگون شرایط خاص یا بحرانی و اضطراری وجود خواهد داشت. در این شرایط، خلّاقیت و نوآوری اهمیت حیاتی‌تری نسبت به خلّاقیت در فرایند فعالیت‌های انواع سازمان‌ها در شرایط عادی خواهد داشت. بنابراین، سازمان‌ها باید شرایطی را فراهم سازند تا خلّاقیت و نوآوری به شکلی مداوم و پیوسته ظهور یابد و ایجاد چنین شرایطی یکی از وظایف مدیریت دانش است.

۷. توجه به دانش افراد و نخبگان

جهت‌گیری توسعه منابع انسانی سازمان‌ها باید به گونه‌ای باشد که در یک روند موزون و رو به افزایش، جذب و پرورش نخبگان به عنوان نیروهای دانشی را در دستور کار خود قرار دهند و زیرساخت‌های لازم را برای پرورش استعدادهای آنان فراهم کنند. هر قدر سهم منابع دانش در بافت نیروی انسانی سازمان افزایش یابد به همان میزان امکان بیشتری برای بالا بردن ضریب موفقیت مدیریت دانش فراهم می‌آید.

میزان توجه به افراد از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در پیشی گرفتن از رقبای خود محسوب می‌گردد. به عقیده برخی محققان، مانند هیترو و مک‌کین، در شرکت‌های نوین امروزی، توجه به افراد در فرایند مدیریت دانش از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

کار را افراد انجام می‌دهند و نه فرایندها... نبوغ حقیقی سازمان به صورتی غیرعادی و اغلب از طریق الهامات است. افراد حقیقی، مسائل حقیقی را از طریق روش‌هایی حل می‌نمایند که فرایندهای رسمی، انتظار آن را ندارند. یادگیری و کار، هر دو فعالیتی اجتماعی هستند... دانش گروه‌ها در رویه‌ها و روابطی وجود دارد که از کار با یکدیگر پدیدار می‌گردد.

سازمان‌ها شبکه‌ای از مشارکت هستند. هسته اصلی شرکت‌ها، مشارکت است و قلب مشارکت نیز در قلب و روح کارکنان دانشی قرار دارد. تنها کارکنان هستند که ایجاد سازمان پیش‌رو را انتخاب می‌کنند... وقتی سازمان به قدرت جمعی اذعان نموده و جریان‌های ضعیفی را که منجر به پدیدار شدن انجمن‌ها می‌شود، می‌پذیرد، گام بزرگی به سوی قرن بیست و یکم برداشته شده است.

مدیریت دانش می‌تواند با بالا بردن سهم منابع دانشی در بافت نیروی انسانی سازمان‌ها ضریب موفقیت خود را نیز افزایش دهد. سازمان‌ها بدون توجه به مدیریت دانش در رسیدن به اهداف خود ناکام خواهند ماند. بنابراین، توجه بیشتر به مدیریت دانش ضرورتی فراوان دارد.

۸. تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح

یکی از کارکردهای عمده مدیریت دانش، معطوف به تبدیل دانش ضمنی به صریح است تا این حجم عمده دانش سازمانی، در چرخه فرایندهای سازمانی و تصمیم‌گیری وارد شود.

از این‌رو، در یک سازمان، صریح‌سازی دانش ضمنی افراد که ناشی از اشراقیات و شهودیات آنان است و ساختاردهی به آن به منظور نشر و اشاعه دانش حاصل از علم و تجربه این افراد در تمامی بخش‌های سازمان، از جمله کارکردهای عمده مدیریت دانش محسوب می‌گردد.

در مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، از اهمیت زیادی برخوردار است. در این زمینه، مدیران میانی نقش کلیدی و مهمی ایفا می‌کنند. آنها دانش ضمنی کارکنان رده عملیاتی و مدیران ارشد را ترکیب کرده و به صورت دانش صریح درآورده و در محصولات و فناوری‌های جدید، به کار می‌گیرند.»



دومین کنفرانس ملی
راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
2nd National Conference
on Strategies for promoting science education in Iran
۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
8 July 2016
Galedar - Iran
گله دار - ایران



گاندی با اذعان به سختی تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، بهره‌گیری از روش‌هایی نظیر ایجاد گروه‌های دانشی، ارتباطات نوشتاری و تعاملات رودررو، مصاحبه، آموزش و... را در این زمینه، مؤثر می‌داند: «چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش ضمنی است، به طوری که در هنگام نیاز، قابل بازیابی باشد. دانش صریح، به آسانی قابل ثبت و انتقال است، اما تشخیص، تصرف و انتقال دانش ضمنی مشکل است. بنابراین، بیشتر سازمان‌ها تنها بر مدیریت دانش صریح تمرکز می‌کنند و استفاده از دانش ضمنی را به وقوع تصادفی آن وامی‌گذارند.

مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف می‌تواند با تدوین و بهره‌گیری از سازوکارهای جمع‌آوری و دسته‌بندی و بهره‌وری مطلوب تجربیات گذشته، ضمن انتقال این منابع دانشی گران‌بها به نسل‌های بعدی، گام‌های مؤثری در جهت تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف احتمالی بردارد.

۹. تولید دانش جدید

مدیریت دانش در سازمان تلاش دارد تا با اشاعه دانش صریح زمینه بهره‌برداری از دانش و تولید دانش جدید را فراهم کند. جکی اسوان^۱ در این باره آورده است: «منظور مدیریت دانش، اشاعه دانش صریح است. ماحصل مدیریت دانش، بهره‌برداری و تولید دانش جدید است.»

سوزی آلارد^۲ نیز بر این باور است: هدف مدیریت دانش، تولید دانش صحیح است که قادر به ایجاد فرایندهای صحیح در زمان و شکل درست و به منظور ایجاد ارزش درست باشد. اغلب اوقات، دانش صحیح، دانش جدیدی است که در انحصار سازمان نبوده و بسیار گران‌قیمت، کند و غیرقابل استحصال از منابع خارجی سازمان است. بنابراین، خلق دانش، بخش ضروری اجرا و هدایت مدیریت دانش در سازمان است.

آلن رادینگ، با بیان مفهوم «حلقه دانش»، عقیده دارد که به دنبال به کارگیری دانش و مستندسازی نتایج حاصل از آن داده‌ها، اطلاعات و دانش جدیدی تولید می‌شود.

با توجه به سیاست‌گذاری کلان کشور در جهت حمایت از تولید علم و دانش جدید، نقش مدیریت دانش در اشاعه دانش و بهره‌برداری و کاربردی کردن آن اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

بنابراین، خلق دانش و تولید علم هنگامی تحقق می‌یابد که بتوان دانش‌های نهفته تمام عناصر دانشی سازمان‌های مختلف و مراکز علمی را در سطح خرد و کلان استخراج و در بدنه سازمان‌ها و مراکز علمی جاری نمود. این مهم هنگامی تحقق می‌یابد که دانش به شکل مطلوبی مدیریت گردد. این مدیریت اعم از منابع انسانی، سازمانی و... می‌باشد. البته به نظر می‌رسد که برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان‌ها در کنار توجه ویژه به مدیریت دانش، باید مدیریت پژوهش نیز در سازمان‌ها و مراکز علمی مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا کاستی‌های فراوانی از این نظر وجود دارد.

مزایای سازمان متاثر از مدیریت دانش:

تحقیقات و مطالعات انجام شده در سازمان‌هایی که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی را تشکیل می‌دهند بیشترین موارد بهره‌گیری سازمانها را به قرار زیر تعیین کرده اند: (با توجه به بالاترین درصد).

- ۱- کسب و اشتراک دانش .
- ۲- مهارت آموزی و یادگیری سازمانی.
- ۳- ارتباط بهینه با مشتریان .
- ۴- ایجاد مزیت رقابتی.

در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری‌ها می‌شود، سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیریها را افزایش میدهد، کاهش هزینه‌ها را در پی دارد، تفویض اختیارات بیشتر به اعضا موجب روابط اثربخش تر و خدمات مطلوب

¹ - Jacky Swan.

² - Suzie Allard



دومین کنفرانس ملی
راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
2nd National Conference
on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی های مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران میکند و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می کاهد.

با توجه به اینکه در این گونه سازمانها با بکارگیری علوم و تکنولوژی جدید و مدرن روز، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان به حداقل میرسد و پل ارتباطی آنها معمولاً فضاهای مجازی از قبیل نرم افزارها، اینترنت، سامانه های بانکی و شبکه های پستی هستند. عوامل روانی و عوامل محیطی و فرهنگی و خستگیهای ناشی از تردد بین ادارات و شلوغی شهرها و سایر عوامل طبیعی که در زندگی شهری بر سیستم روحی و روانی افراد تاثیر گذار هست و باعث بروز درگیری ها و برخوردها می شوند نیز کاهش می یابد و در نتیجه کارائی سازمان افزایش یافته و اهداف سازمانی بیشتری محقق می شوند.

بهره وری بیشتر از سرمایه های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر نیروهای انسانی، ارائه کالا و خدمات با ارزش افزوده بیشتر، رضایتمندی کارکنان و مشتریان همه از اهداف مدیریت دانش در یک سازمان میباشد. مدیریت دانش در سازمانها بعنوان فرآیندی مطرح میباشند که طی آن یک سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از اتلاف سرمایه های ملی جلوگیری بعمل می آورد.

موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها:

عوامل متعددی در سازمانها باعث می شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارائی آن بکاهد. تعدادی از مهمترین این موانع را به شرح زیر می توان نام برد:

- ۱- یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها که از آن بعنوان مهمترین عامل یاد میشود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می باشد زیرا دانش را قدرت میداند و از دست دادن و یا به اشتراک گذاشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت میکند و دانش خود را عامل تضمین شغلی میداند لذا از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود خودداری میکنند. برای از میان برداشتن این مانع باید به تغییر دیدگاه نیروی انسانی از این برداشت غیر صحیح پرداخت.
- ۲- از دیگر موانع می توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمیتوانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می توان به عدم اعتماد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش و سبک های نامناسب رهبری نیز اشاره کرد در این راستا شرح شغلهای نامناسب و مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود. در این خصوص اصلاح سیستم های حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد.
- ۳- عامل فرهنگ هم می تواند بسیار نقش بسزائی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد مدیریت دانش را با چالش های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود.

بحث ونتیجه گیری

دنیای پیرامون ما در حال پیشرفت سریع و غیر قابل تصور است، و در این دنیای پیشرو ملتها و جوامع هستند که باید سرعت فهم و تعامل خود را با جهان پیرامون کنترل کنند و علم و دانش خود را با دانش روز تطبیق دهند؛ اگر جامعه بتواند هم قدم با دنیای امروز پیش رود قطعاً از مزایای این پیشرفت بهره خواهند برد و اگر نتوانند به سرعت خود بیفزایند قطعاً از سایر جوامع جدا خواهند شد و در انزوا به سر خواهند برد. با توجه به این مهم محققان و دانش پژوهان در تمام حوزه های علمی بویژه علوم انسانی در تلاش هستند تا استانداردها و ساختارهای مدیریت دانش را کاربردی نموده تا جوامع به دانش روز که به نوعی یک سرمایه استراتژی محسوب می شود دست یابند و بر دارائی های فکری و انسانی بیفزایند.



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



با توجه به اینکه کم و بیش دولتها به اهمیت مدیریت دانش در حال پی بردن هستند، با این وجود تا مرحله عملیاتی نمودن آن فاصله زیادی دارند، ولی با توجه به اینکه در ارتباطات بین المللی سازمانهای سنتی توانائی ایجاد ارتباط را نخواهند داشت به ناچار باید به این موضوع با انگیزه و سرعت بیشتری بپردازند.

اغلب سازمانهای بزرگ امروز دریافته اند که بخاطر مهارتها و تجارب نیروی انسانی شان موفق خواهند بود و نه بخاطر سیستم های فیزیکی و مکانیکی، و اگر نتوانند سطح علمی و تخصصی نیروهای انسانی در سازمان را بالا ببرند قطعاً از بازار جهانی کنار گذاشته خواهند شد. با توجه به اینکه در سازمانهای خصوصی رقابت حرف اول را میزند مبحث مدیریت دانش به عنوان اصلی ترین فاکتور کسب مزیت رقابتی بیشتر مورد توجه قرار گرفته است ولی در موسسات دولتی با توجه به بی معنا بودن رقابت چندان به موضوع مدیریت دانش توجه نشده است، ولی با توجه به پیشرفت سازمانهای دولتی در سایر کشورها و ارتباطات بین المللی در بین سازمانهای جهان که به نوعی جهانی سازی تجارت و ارتباطات هم به آن گفته می شود باعث می شود تا ناخواسته سازمانهای دولتی در کشور بسوی ایجاد سازمانهای دانش محور روی آورند. تحقیقات دانشگاهی و علمی صورت گرفته بر سازمانهای دولتی که در آنها مدیریت دانش نهادینه شده است نشان دهنده عملکرد موفق و بازدهی بالای آن سازمانها می باشد.

دانش علت اصلی پایداری و کامیابی سازمانهای موفق است. دانش آفرینی در سازمانها و نیز شیوههای انتقال دانش، تأثیری عمده بر توان پایایی سازمانها دارند. از نظر دانش آفرینی، همجوشی می تواند نتیجه مفیدی برای سازمان پدید آورد. با وجود این، راه میانبر برای دانش آفرینی وجود ندارد. انسانها باید خود را از نظر زمان و میزان تلاش در خصوص دستیابی به زبان و دانش مشترک، متعهد سازند. مدیریت دقیقی لازم است تا از تقابل آرا جلوگیری، و نظرات متفاوت را با هم هماهنگ کند.

مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی هنوز به جایگاه واقعی خود دست نیافته است (بویره در بخش دولتی) به همین دلیل هنوز مسائل و ابهاماتی در این زمینه وجود دارد، البته تجارب کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان میدهد مبحث مدیریت دانش به عنوان جزء لاینفک سازمانها در آینده نزدیک مطرح خواهد شد. در صورتی که سازمانهای دولتی نتوانند زیرساختهای لازم را برای پیاده سازی مدیریت دانش مهیا کنند قطعاً با چالشهای مختلفی روبرو خواهند گردید.

اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات رسانی به مردم به حدی است که در برخی از بخش های دولتی مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است

منافع ناشی از ابتکار مدیریت دانش فراتر از آن است که بتوان از اجرای آن صرفنظر کرد ، کاهش هزینه ها ، اشتباه کمتر ، اداره روابط موثر با مشتری ، ارائه هوش رقابتی و با توجه به منافع گسترده مدیریت دانش باید موانع اجرایی آن را شناسایی کرد . در هنگام اجرای برنامه مدیریت دانش بایستی نسبت به برخی عوامل که در برنامه خلل ایجاد می کند و اجرای موفقیت آمیز آنرا دچار نقص می کنند آگاه بود . مجریان برنامه مدیریت دانش باید نسبت به شناخت این چالش ها حساس بوده و تاثیر آنان را درک کرده و اقدامات مقتضی را مبذول نمایند . در غیر این صورت چنین چالش هایی قطعاً اجرای موفقیت آمیز هر پروژه ای را با مخاطره مواجه خواهند ساخت . یکی از موارد دیگری که توجه به آن مهم است اشاره به این نکته است که هر سازمانی در مواجهه با پیاده سازی مدیریت دانش چالش های منحصر به خود و به طور قطع راهکارهای مخصوص به خود را دارد در نتیجه نمی توان یک راهکار یکسان برای همه سازمانها تجویز کرد ، چالش ها و موانع ارائه شده در مقاله حاضر در اکثر سازمانها مشاهده شده ولی هر سازمانی در هنگام پیاده سازی مدیریت دانش باید ضمن توجه به این موانع ، عوامل دیگر بازدارنده در سازمان خود را بشناسد و راههای تسهیل آنها را فراهم کند، ضمن آنکه از آتی زدگی و توجه صرف به نرم افزارهای مدیریت دانش پرهیز کند .



دومین کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران

2nd National Conference on Strategies for promoting science education in Iran

۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
8 July 2016

Galeadar - Iran

گله دار - ایران



منابع و مأخذ

- آهنچی ، محمد : مدیریت استراتژیک - نگرشی نو بر مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل ،تهران : دستان .۱۳۸۶.
- ابطحی ، سید حسین و صلواتی ، عادل : مدیریت دانش در سازمان ، تهران ، پیوند نو ، ۱۳۸۵.
- بات، گانپ: «مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان»، علوم اطلاع‌رسانی، ش (و۱) .۲ -سبحانی
- جعفری، مصطفی: «اولویت انتخاب بین دانش و مهندسی مجدد در سازمان»، تدبیر، ش ۱۶۷.
- رادینگ، آلن: مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران، سمت، ۱۳۸۱.
- رضائیان، علی: «نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش» تدبیر، ش ۱۵۵.
- زرگر، محمود: اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات، تهران، بهینه، ۱۳۸۲.
- شرکت مشاوران توسعه آینده، مدیریت دانش: مفاهیم، تجربیات و پیاده‌سازی، تهران، شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵.
- عباسی ،مصطفی وهژبری ،لیلا وعباسی ،رضا: بررسی راهبردها وموانع مدیریت دانش درسازمان ،دومین کنفرانس بین المللی حسابداری ومدیریت،تهران، خرداد۱۳۹۴
- عباسی ،مصطفی وپناهی ،اشرف وهاشمی فارسی ،آسیه : نقش فناوری اطلاعات وارتباطات درمدیریت دانش ،دومین کنفرانس بین المللی حسابداری ومدیریت،تهران، خرداد۱۳۹۴
- عباسی ،رضا. افشارنیا، معصومه و عباسی ،مصطفی .بررسی کاربردهای مدیریت دانش درمدارس ومراکزآموزشی والگوهای آن، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر۱۳۹۴، http://www.civilica.com/Paper-MNGTCONF02-MNGTCONF02_107.html
- عباسی، مصطفی، رضایی، اسد و خسروی مزیدی ،فاطمه : عوامل موفقیت،موانع وچالشهای فراروی مدیریت دانش درسازمانها، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر۱۳۹۴، http://www.civilica.com/Paper-MNGTCONF02-MNGTCONF02_565.html
- عباسی، رضاو عباسی ، مصطفی :بررسی نقش مدیریت دانش درمدارس، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها، شیراز، مرکز همایش های علمی همایش نگار۱۳۹۳، http://www.civilica.com/Paper-ICMM02-ICMM02_657.html
- عباسی ،مصطفی .یزدان پناه ،پریسا: بررسی نقش مدیریت دانش درسازمان ها،موانع وچالش ها، فصلنامه علمی تخصصی تحقیقات جدیددرعلوم انسانی . تهران، پایگاه نشریات علمی-تخصصی دانشگاهی ایران (پانتا)،سال دوم ،شماره ششم ، تابستان ۱۳۹۵.
- عدلی ، فریبا. مدیریت دانش، حرکت به فراسوی دانش. تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه،چاپ اول، ۱۳۸۴.
- گیلبرت ، پروست ، استفان روب و کای رومهدادت ، مترجم : علی حسینی خواه : مدیریت دانش ، تهران : نشر یسטרان ، ۱۳۸۵.
- ژاد ، مهدی ، شهابی ، بهنام و علیرضا یوز باشی : سازمان یادگیرنده (مبانی نظری ، الگوهای تحقیق و سنجش) . تهران : نشر یسטרان، ۱۳۸۵.

-Alex & David Bennet, "The Parthnership Between Organizational Learning and Knowledge Management", Handbook on Knowledge Management, 2003 .

-Allard, Suzie, "Knowledge Creation" Handbook on Knowledge Management, NewYork, Springer, 2003 .

-Bukowitz, W & .R. Willioms, The Knowledge Managment Field Book, London, Financial Times,



دومین کنفرانس ملی
 راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران
 2nd National Conference
 on Strategies for promoting science education in Iran
 ۱۸ تیرماه ۱۳۹۵
 8 July 2016
 Galedar - Iran
 گله دار - ایران



Prentice Hall, 1999 .

- Carneiro, A., "The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management", Journal of Knowledge Management, v. 5. No. 4. 2001 .
- Efrain, Turban, Information Technology for Management: Transforming Organization in the Digital Economy, NewYork, John Willey & Sons, 2003 .
- Gandhi, S., Knowledge Management and Refrence Services, The Journal of Academic Libraianship, v. 30, No 5, 2004 .
- Gilbert, Probst & etal, Managing Knowledge: Building Blacks fo Success, London, 2000 .
- Hamel, Gray, "The Why, What, and How of Management in Hovation" Harvard Business Review, (Feb 2006 .(
- Hargadon, A.B., "Firms As Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuas Innovation", California Management Review, v. 40, No. 3, 1998 .
- Havens, C., E. Knapp, "Easing into Knowledge Management" in Strategy & Leadership Strategy and Leadership 27 (1999 .(
- Holsapple, C. W & .K. D. Toshi, A Knowledge Management Ontology, in Handbook on Knowledge Management, Germany, Springer-Verlay, 2003 .
- Kalseth, Karl, "Knowledge Management from A Business Requires Strategy Perspective" Journal of FID Review, v. 1, pp. 37-41 .
- Leonard, D & .S. Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group in Novation", California Management Review, v. 40, 1998 .
- Leonard, D & .S. Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", Californian Management Review, v. 40, No. 3, 1998 .
- Malhojra, R., "Effective Customer Relationship Managment By Customer Knowledge Managment" Handbook of Customer Relationship Management, 2001 .
- Mckeen, James D & .,Heather A. Smith, Making IT Happen: Critical Issues in IT Management, NewYork, Wiley, 2003 .
- Misra, D. S & .R. Hariharan & M. Khanjea, "Knowledge Managment Framework for Goverment Organization" Information System Managment, 2003 .
- Nonaka & R. Toyama, "Knowledge Creation as a Synthesizing Process, in Hitotsubashion Knowledge Managment, Singapore, John Wiley & Sons, 2004 .
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanies Companies Creat the Dyhamics of Ihnovation, London, Oxford University Press, 1995 .
- Okunoye, A., Knowledge Management and Global Diversity: A Framework to Support Organization in Developing Countries PhD disseration University of Turku, Finland, 2003 .
- Ribiere, Vincent & Alesa Sasa Sitar, "Critical Role of Leadership in Wurturing a Knoledge - Supporting Culture" in Knowledge Management Research and Practice, NewYork, Palgrave Macmillan Ltd, 2003 .
- Senker, J., "Tacit Knowledge and Models of Innovation", Industrial and Corporate Change, 1995, v. 4. No. 2, pp. 424-447 .
- Swan, Jacky, "Knowledge Management in Action", Handbook on Knowledge Management, 2003, pp. 271-296 .
- Sway, OA. E L., Obert A. Josefek, Jr., "Business Process as Nexus of Knowledge", Handbook on Knowledge Management, 2003, pp. 425-440 .
- Wha, L., "Making Knowledge Stick" Managment Review, v. 88, No 5, 1999 .

Lemon, M & .P. S. Sahota, Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased In Hovative Capacity, London, Pergmon, 2003.