

1-1- مقدمه

دستیابی به هدف‌های سازمان به کیفیت سرمایه انسانی آن وابسته است و کیفیت سرمایه انسانی نیز، با آموزش مستمر، یادگیری از تجربه‌های درون و بیرون سازمان ممکن می‌شود. آموزش و پرورش سرمایه انسانی نه فقط در خلق دانش و مهارت ویژه کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه به افزایش سود و درآمد سازمان کمک می‌کند. در این راستا، استقرار مدیریت دانش (مد)، راهبردی اثربخش در سازمان‌ها شناسایی است (هدی، 2017). سازمان‌های موفق جهان نظیر شل، با استقرار مدیریت دانش و به عنوان شرکت برگزار کننده آموزش دوره‌های تخصصی، سالانه میلیون‌ها دلار سود کسب می‌کند (سایت شرکت شل، 2017). در برابر، بیشتر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های ما، به دلیل استفاده نکردن از تجربیات اعضا، ثبت نکردن این تجربه‌ها و آموزش‌های نامرتبط، مشتری دائمی دانش و فناوری در بازارهای دانش هستند و درصد بالایی از درآمدهای خود را صرف خرید دانش فنی و به روز جهان می‌کنند. لذا این پژوهش، به منظور بررسی وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان‌های صنعتی ایران و شناسایی چالش‌های آن‌ها انجام شد. دانش همواره برای افراد و سازمان‌ها مهم بوده اما در حال حاضر مهم‌تر شده است. این موضوع، از اعمال قدرت دانش، برای کسب موفقیت مستمر و مزیت رقابتی پایدار ناشی می‌شود (جاشی، فاروکی و چاول¹، 2016؛ فیشر² و همکاران، 2016).

نظریه پردازان اقتصادی، دانش را تنها منبع مزیت رقابتی سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها می‌دانند و استدلال می‌کنند دانش یگانه منبعی است که مشکل یا حتی غیرممکن است تقلید و نسخه برداری شود. نوناکا³ و تاکه اوچی⁴ (2016) می‌گویند: با وجود این باور در علم اقتصاد که فقط عدم قطعیت، قطعیت است؛ منبع مطمئن و دیرپای مزیت رقابتی، دانش است. لذا، چنین منبعی باید محافظت، به‌سازی و اداره شود و به جای اداره دانش از روی شانس، با کاربرد فنون و روش‌های مناسب، به رشد و گسترش بهتر آن کمک شود؛ زیرا مدیریت اثربخش دانش به ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها و کشورها منجر می‌شود و سیاست‌گذاران دریافته‌اند افزون بر دارایی‌های ملموس، مدیریت دانش ابزاری برای اثربخشی سازمانی و نیل به هدف‌های توسعه است (فامبد⁵ و اونیانکا⁶، 2017). هر بحثی درباره مدیریت دانش، با درک دانش آغاز می‌شود. دانش، مفهومی چند وجهی است. این موضوع، ارائه تعریف جامع از دانش با دشواری‌های متعدد رو به رو کرده است (عدلی، 1384). تعریف

¹ -Jashi, Fariokee and Chavlow

² -Nonaka

³ -Takeuchi

⁴ -Creating Value

⁵ -Fombad

⁶ -Onyancha

دانش از یونان باستان آغاز شد (اپورا^۱ و همکاران، 2011) و این معنا را با خود آورد که دانش، ماهیتاً مفهومی فلسفی است و به این موضوع وابسته است که چگونه واقعیت، بینش، زبان و عمل درک می‌شود. لذا، دانش روی یک پیوستار مطالعه می‌شود (اشنایدر^۲ 2007). به رغم این که در هزاره جدید، مدیریت دانش قابلیت اصلی بسیاری از سازمان‌های موفق را شکل می‌دهد، ارائه تعریف دقیقی از مدیریت دانش کار ساده‌ای نیست؛ زیرا؛ مدیریت دانش، فناوری نیست اما برای افزایش اثربخشی، کاربرد فناوری برای استقرار مدیریت دانش ضروری است. مدیریت دانش، دستورالعمل یا راهبرد اجرایی نیست، در عین حال، راهبری راهبردی برای موفقیت مدیریت دانش لازم است. مدیریت دانش، راهبرد کسب و کار نیست، با وجود این ضروری است راهبردهای کسب و کار با اصول مدیریت دانش هم جهت باشند. همچنین، به رغم این که فرهنگ به تنهایی کارهای مهم بر پایه مدیریت دانش را پیش نمی‌برد، مدیریت دانش برای موفقیت به فرهنگ سازمانی وابسته است، فرهنگی که ارزش و باور تسهیم دانش و تفکر جمعی را ترویج دهد.

2-1- مفهوم داده، اطلاعات، دانش

یکی از عوامل کلیدی در قرن 21 در شرکت‌های دانش‌آفرین تأکید بر اطلاعات و دانش است. تأکید کسب و کار امروزی در این گونه شرکت‌ها برخلاف گذشته، توانایی جذب، مدیریت و استفاده دانش و اطلاعات برای توسعه کارایی و خدمت بیشتر به مشتری‌ها و مدیریت رقابت بین شرکت‌ها است. مدیریت دانش ابزار مهم برای سازمان‌ها جهت مدیریت بهتر اطلاعات و مهم‌تر از آن دانش است. بنا به اظهارات گوپتا^۳ (2008) برخلاف دیگر روش‌ها، مدیریت دانش همیشه به راحتی تعریف نمی‌شود. زیرا دربردارنده دامنه‌ای از مفاهیم، رفتارهای مدیریتی، فن‌آوری‌ها و فعالیت‌ها است که همه آن‌ها زیر چتر مدیریت دانش قرار می‌گیرند. به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. همان طور که یونگ و چونگ^۴ (2007) بیان داشته‌اند عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می‌شوند اما در واقع آنها مفاهیمی متفاوتی دارند و درک تفاوت آن‌ها برای انجام یک کار دانش‌محور بسیار مهم و حیاتی است.



¹ -Apورا

² -Schneider

³ -Gopta

⁴ -Young & chon

شکل 2-1: سلسله مراتب پردازش داده به اطلاعات و دانش به روش مبتنی بر تصمیم‌گیری و حل مشکل (لی و چوی، 2000).

بنا به گفته استونیر¹ (1993 و 1997)، داده² یک سری از واقعیت‌ها و مشاهدات غیر مرتبط است. این داده‌ها ممکن است با تحلیل، ارجاع متقابل، گزینش، جور کردن، خلاصه‌سازی، یا سازمان دادن تبدیل به اطلاعات³ شوند. الگوهای اطلاعات هم به نوبه خود می‌توانند به یک بدنه منسجم از دانش⁴ تبدیل شوند. بنا به تعریف زینس⁵ (2007) دانش از یک بدنه سازمان یافته از اطلاعات تشکیل شده است. این گونه الگوهای اطلاعات اساس انواعی از بصیرت و داوری را تشکیل می‌دهد که فرزاندگی⁶ می‌نامیم.

تومی⁷ (1999) بیان می‌کنند: به طور کلی این دیدگاه مورد قبول واقع شده است که داده‌ها به عنوان واقعیت‌های خام وقتی به اطلاعات تبدیل می‌شوند که در زمینه قرار بگیرند و در یک ساختار با معنایی ترکیب شوند، و متعاقباً اطلاعات وقتی با تجربه و قضاوت همراه شود به دانش تبدیل می‌شود. این دیدگاه نشان می‌دهد که داده پیش زمینه اطلاعات می‌باشد و اطلاعات پیش زمینه دانش می‌باشد (تیان⁸ و همکاران، 2009).

1-3- تفاوت اطلاعات و دانش

اطلاعات، داده‌های پردازش شده موجود در رایانه‌ها هستند که به دلیل تأثیر گسترده فن‌آوری اطلاعات و جهانی شدن، به طور فزاینده‌ای برای همگان قابل دسترس است. اما درباره مفهوم اطلاع تعبیر ضد و نقیض زیادی وجود دارد و صاحب نظران، این اصطلاح را به عنوان یک فرایند، کالا، صنعت و ... نیز به کار برده‌اند. بلکر⁹ (2000) اطلاع را به این صورت تعریف می‌کند: چیزی که به کمک آن می‌توانیم از میان مجموعه امکاناتی که نسبت به آنها چیزی نمی‌دانیم، دست به انتخاب بزنیم.

اما دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در طول زمان به دست می‌آید و یک گام بعد از اطلاعات قرار دارد، یعنی داده‌ها (اطلاعات خام) با پردازش در رایانه به اطلاعات تبدیل می‌شود که این اطلاعات برای همه مساوی و یکسان است و در مرحله بعد، برداشت و استفاده‌ای که از این برون داد یا اطلاعات می‌شود، دانشی است که تولید

¹- Stonier

²- Data

³- Information

⁴- Knowledge

⁵ Zins

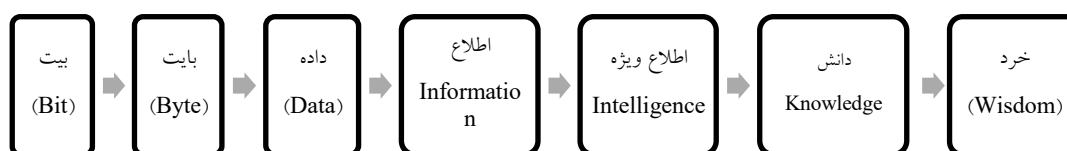
⁶- Wisdom

⁷- Tuomi

⁸-Tian

⁹-Belker

می‌شود. پس دانش متکی به اطلاعات است و امروزه اگر به دانش توجه بیشتری می‌شود به دلیل تولید زیاد و گسترده اطلاعات است که برای غلبه، کنترل و استفاده صحیح از آن، راهی جز تبدیل آن به دانش نیست، چرا که افراد در رویارویی با انفجار اطلاعات، به راحتی نمی‌توانند به اطلاعات صحیح و مناسب خود برای دانش ورزی و خردورزی در زمان مناسب دست پیدا کنند. پس دانش را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه نسبت به جهان بیرونی در فرد ایجاد می‌شود. برای درک تفاوت میان داده، اطلاعات و دانش، و همچنین تشخیص جایگاه آن‌ها در فرایند تفکر به حیات در اینجا الگوی فرایند تولید دانش آورده شود:



نمودار 2-1- الگوی فرایند تولید دانش (فتاحی، 1381).

4-1- مدیریت دانش

مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی (Knowledge Management (KM)) در دسترس قرار دادن نظامند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است. به گونه ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام دهند برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این سه جز اصلی بنا می‌شود (مختاری‌فر و همکاران، 1394).

- افرادی که تولید کننده و یا مصرف کننده این اندوخته‌ها هستند.
 - فرآیندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند.
 - ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه‌های علمی را آسان می‌کند.
- مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد. (نانوکا و تاکوچی، 1995)¹ به صورت بسیار ساده، مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان، بخشهای سازمان و یا حتی، سایه سازمانهاست. مدیران موفق همواره از دارایی‌های فکری موجود در سازمان خود استفاده کرده و به آن پی برده اند. اما اغلب این فعالیتها به صورت غیرسیستماتیک و ساختاریافته انجام

1 -

گرفته است. به نحوی که مدیران از انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطمینان نیافته‌اند. تخمین زده می‌شود که 85 درصد دارایی‌های دانش سازمان به جای ذخیره سازی در پایگاههای داده، در پست الکترونیک، فایل‌های worg و در فایل‌های presentatiow جای گرفته‌اند (توربین 2003)¹.

طبق تعریف دیگر، مدیریت دانش، فرآیند یا فعالیت ایجاد، به دست آوردن تسخیر، تسهیم و به کار بردن دانش، هر جایی که وجود داشته باشد. برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمانها (Swan 1999) تحقیق در ادبیات مدیریت، نشان می‌دهد که هیچ تعریف مورد توافقی از مدیریت دانایی وجود ندارد. تعاریف عمدتاً بر قابلیت‌های سازمانی در خصوص تولید ثروت از دارایی‌های دانایی مدار متمرکز هستند. و نقش مدیریت دانایی اکتساب، جمع آوری و استفاده از دانایی فنی سازمانی و درس‌های آموخته شده است. کمی بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانایی می‌گذرد و در این مدت، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می‌دهند. در ذیل به بیان مهمترین این تعاریف می‌پردازیم.

مدیریت دانایی، کسب دانایی درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است. به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانایی ببرند. مدیریت دانایی بنایی بسنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانایی در جهت افزایش تأثیر و بازگشت دانایی مربوط به سرمایه دانایی است.

تعریف مدیریت دانایی، اغلب به حوزه‌های تخصصی نویسندگان مقالات وابسته است. مدیریت دانایی را به صورت فرایند مستمر اطمینان از توسعه تجربی سازمان‌ها در جهت بهبود قابلیت حل مشکلات سازمانی و حمایت از مزیت رقابتی تعریف می‌کنند. مدیریت دانایی را به عنوان قابلیت خلق ارزش افزود. از طریق دارایی‌های ملموس سازمانی تعریف می‌کنند. Waltz عقیده دارد که مدیریت دانایی، به محدوده‌های سازمانی، فرایندها و فناوری‌های اطلاعاتی مختلفی مربوط است که برای دستیابی، خلق و نشر دانایی جهت تحقیق ماموریت سازمانی، اهداف کسب و کار و استراتژی‌های به کار گرفته می‌شوند.

فرایند خلق با انتشار و به کارگیری دانش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی. فلسفه ای که شامل مجموعه ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فن آوری‌های به کار گرفته شده که افراد را به منظور اشتراک و به کارگیری دانششان جهت مواجه با اهداف آنها یاری می‌رساند. مدیریت دانایی مجموعه فرایندهایی است که خلق، نشر و کاربری دانایی را کنترل می‌کنند.

مدیریت دانایی، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانایی و دیدگاههای استادانه را که قابلیت‌های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش بیشتری را در پی داشته باشند. هدف

¹ -Torbin

قرار می‌دهد. مدیریت دانایی، دانستن ارزش دانایی، فهم اطلاعات سازمان، استفاده از سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانایی می‌باشد.

مدیریت دانایی شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب به منظور تولید، اشتراک و به کارگیری دانش تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است. مدیریت دانایی، مدیریت اطلاعات داده به همراه مهارت‌های تجربیات صنفی و نهایی افراد جهت تسهیم، استفاده و توسعه توسط سازمان است که به بهره‌وری بیشتر سازمان منجر می‌گردد. مدیریت دانایی به مثابه چتری است که مباحث متعدد مربوط به ارزش دانایی به عنوان یک عامل تولیدی را در بر می‌گیرد. مدیریت دانایی، فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانایی مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد از طریق بررسی تعاریف گوناگون مدیریت دانش، می‌توان آن را به عنوان فرایند خلق، انتشار و به کارگیری دانش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف نمود. در تعریفی دیگر، مدیریت دانش عبارتند از فلسفه‌ای که شامل مجموعه‌ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فن‌آوری‌های به کارگرفته شده که افراد را به منظور تسهیم و به کارگیری دانششان جهت مواجهه با اهداف آنها یاری می‌رساند بیان می‌گردد. (گرتین 1999)¹.

با کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی است که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد. کلپولولی و نریائولو بیان می‌دارند که مدیریت دانش بر به کارگیری مجدد اعمال و تجارب گذشته از طریق تمرکز بر برنامه ریزی‌هایی به منظور تغییر چشم‌اندازها تأکید می‌نماید.

مدیریت دانش معروفیت خود را از طریق به کارگیری دانش و اطلاعات به‌منظور ایجاد هماهنگی تغییرات پویا در سازمان و رشد و توسعه نظام‌هایی جهت تسریع انطباق‌پذیری سیستم با تغییرات محیط پیرامون کسب نموده است. امروزه انواع مؤسسات در محیط‌های تازه‌ای فعالیت می‌نمایند. بنابراین باید قادر به خلق و به کارگیری دانش جدید و بازآفرینی دانش گذشته به منظور دستیابی به اهداف خویش باشند. در حالیکه مدیریت دانش تأکید زیادی بر فناوری اطلاعات می‌نمایند و در بسیاری از موارد به عنوان مدیریت مبتنی به فن‌آوری تعریف می‌گردد. اما در حقیقت مفهومی فراتر از آن دارد. و اون پورت مؤلفه‌های اسامی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

1- فرهنگ: شامل ارزشها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش
2- فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در مؤسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.

3- سیاستها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.

¹ -Gertin

4- فن آوری: چه سیستم‌های اطلاعاتی در موسسه موجود است. با توجه به تمامی موارد مطرح شده، به عبارت بسیار ساده مدیریت دانش را می‌توان به عنوان فرایند بهینه سازی کاربرد سرمایه فکری به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دانست (اخوان و همکاران، 1390).

جدول 1-1- تعاریف مدیریت دانش

صاحب نظر(آن)	تعریف‌ها و تأکیدها
هدف مدیریت دانش	
بکمن (1997)	دسترسی رسمی به تجربه، دانش و تخصص ما را شامل می‌شود که قابلیت‌های جدید، افزایش نوآوری و ارزش مشتری را ایجاد میکند
بیچرس (1999)	دستیابی به هدف‌های سازمانی با ایجاد انگیزه در کارگران دانش به منظور توسعه، ارتقا و استفاده از توانایی خود برای تفسیر داده‌ها و اطلاعات (با استفاده از منابع در دسترس: اطلاعات، تجربه، مهارت‌ها، فرهنگ، شخصیت و احساسات و غیره) از طریق فرآیند معنی دادن به اطلاعات و دانش
نیات مدیریت دانش	
چرافس (1998)	اطمینان از توسعه کامل و طراحی محیط پیاده سازی برای استفاده در تابعی خاص از سیستم‌های خبره
دیپابلوس (2002)	سیاست‌ها، روش‌ها و فناوری‌های بکار گرفته شده برای بهروز رسانی مداوم شبکه‌های پایگاه داده‌ها
سالیوان (2007)	فرآیند کسب تجارب جمعی سازمان و توزیع آن به قسمت‌های مورد نیاز است
فرآیند مدیریت دانش	
2015	مدیریت دانش، فرایند خلق، تسهیم، کاربرد و اداره دانش و اطلاعات است
2007	فرآیند ایجاد، تایید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است
1998	فرآیند جمع آوری، سازماندهی، دسته بندی، انتشار اطلاعات در سراسر سازمان با این هدف که در اختیار افرادی قرار گیرد که به آن نیاز دارند
1998	فرآیند ایجاد، بدست آوردن و استفاده دانش برای ارتقای کارایی سازمان می‌شود.
مدیریت دانش و اطلاعات	
داونپورت، لانگ، بیرز (1999)	مدیریت اطلاعات همراه با تجربه، تفسیر و تفکر است.
مگلیتا (1995)	تهیه نقشه منابع دانش و اطلاعات به شکل برخط، آموزش راهنمایی و تجهیز کاربران با ابزارهای دسترسی به دانش، پایش اخبار و اطلاعات بیرونی
استرابکو (1990)	درک رابطه اطلاعات، شناخت و مستند سازی قوانین برای مدیریت داده‌ها و اطمینان از دقت داده‌ها و حفظ یکپارچگی
ویلت و کاپلند (1998)	جست وجوی هوشمند، دسته بندی و ارزیابی اطلاعات از پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف
روگلس (1997)	شیوه ای برای اضافه کردن و خلق ارزش با نفوذ فعال تر دانش عملی با تجربه در افراد سازمان و در بیرون سازمان

توانایی مدیریت دانش	
راهمبرد سازمان در شناسایی، خلق، کسب، اشتراک دانش	رومیزن (2002)
اطمینان از تبدیل آموخته‌های فردی به سازمانی	استونهوس، پمبرتون (1999)
راهبردهای مدیریت دانش	
راهبردی برای دریافت دانش مناسب، برای افراد مناسب، در زمان مناسب کمک به افراد برای اشتراک و قرار دادن اطلاعات در راه‌هایی که عملکرد سازمان را بهبود بخشد	ادل و گریسون (1997)
یک روش و استراتژی برای شناسایی، بدست آوردن و نفوذ دانش برای کمک به رقابت در سازمان است	ویگ و ادم، ادل (1999)
دانش پنهان را آشکار میکند و آن را تبدیل به شکل‌های قابل استفاده میکند که بیشتر در دسترس و خلق مستمر آن است.	بیرکت (1995)
کست دانش و تخصص کارگران دانش، قرار دادن آن در دسترس عده بیشتری از افراد	باوین و برد (2007)
ماهیت کلی مدیریت دانش	
فرآیند روشمند سازمانی برای کسب، سازماندهی و ارتباط دانش آشکار و پنهان کارکنان است تا سایرین از آن برای اثربخشی در کار خود استفاده کنند.	علوی و لیدنر (1999)

با توجه به تعریف‌های مدیریت دانش:

- 1- مدیریت دانش، به پژوهش و کسب و کار مربوط می‌شود. بر اساس ادبیات این قلمرو، کارورزان رشته‌های مختلف نظیر روان شناسی، جامعه شناسی، مهندسی، اقتصاد، ریاضیات، کسب و کار، مدیریت، پزشکی، مهندسی و غیره در باره مدیریت دانش پژوهش می‌کنند و هر یک با ارایه بینش‌های مهم در باره ابعاد مختلف مدیریت دانش، به توسعه آن کمک می‌کنند.
- 2- مدیریت دانش، از مدیریت فناوری اطلاعات فراتر است. مداخله انسان، یادگیری و دانش مستتر افراد برای کسب دانش ضروری هستند. فناوری اطلاعات، برای مدیریت دانش لازم است اما نباید آن را سنگ بنایی در فرآیندهای خلق و انتقال دانش دانست.
- 3- مدیریت دانش، مفهومی گسترده است و شامل فعالیت‌های مختلف است که همه آن‌ها با دارایی‌های دانش مرتبطند. از جمله، این فعالیت‌ها: شناسایی، خلق، حفظ، توسعه، تسهیم، انتقال، نوسازی، انتشار و کاربرد دانش است.
- 4- دانش، عمدتاً در سر افراد لانه دارد و از طریق یادگیری توسعه می‌یابد. مدیریت دانش اثربخش درصدد است این دارائی انسانی را به دارائی سازمانی و کسب و کار تبدیل کند. در این فرآیند، بر تعهدی که همه اعضای سازمان نسبت به انتشار صحیح دانش در

سازمان دارند، به ویژه تلفیق موفق فرآیندها، سیستم ها، محصولات و خدمات تأکید دارد، به گونه ای که دانش در سازمان نهادینه و جزء فرهنگ سازمانی شود.

5- به رغم این که هدفهای مدیریت راهبردی دانش متنوع اند، آنها مسیر مشابهی را دنبال می کنند. هدف مدیریت دانش، توسعه فرصت های جدید برای مدیریت، خلق ارزش برای مشتری، کسب مزیت رقابتی یا بهبود عملکرد در سازمان است. لذا، مدیریت دانش، مجموعه ای از سیاست ها و خط مشی هایی است که با خلق، اشاعه و نهادینه سازی دانش به تحقق هدفهای سازمان کمک می کند (بگونا، 2008).¹

4-1- تاریخچه مدیریت دانش

بیان دقیق تاریخچه پیدایش و تبار مدیریت دانش امکان پذیر نمی باشد. در حقیقت، مدیریت دانش از نخستین سالهای زندگی بشر و حتی در عصر شکار نیز وجود داشته است و بشر به جمع آوری و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با موضوع شکار و گسترش درک و شناخت خود از محیط پیرامونشان در زمینه های میزان منابع غذایی و فرصت ها و خطرات موجود در قلمروشان می پرداختند. انسانها به طور مستمر به دنبال دستیابی به علم و تکنولوژی به منظور حفظ بقا و مقابله با حیوانات وحشی و بلایای طبیعی بودند. زندگی بشر آرام آرام پیشرفت نمود و تجاربش افزون گشت و علی رغم اینکه هیچ گونه روش نظام مندی به منظور ذخیره سازی، تسهیم و مدیریت دانش در آن زمان وجود نداشت.

اما دانش از نسلی به نسل دیگر انتقال می یافت. دانش به منظور تأمین نیازهای جوامع در دوره های تاریخی پی از آن، از جمله عصر کشاورزی و صنعت به کارگیری و مدیریت گردید. مدیریت دانش در سالهای اخیر عمومیت بیشتری یافته است.

یک تئوری بزرگ که در حیطه مدیریت دانش تاکنون پیدا شده است. تئوری خاصی است که توانسته است مجموعه ای از تعاریفات مرتبط بحث مدیریت دانش را گردآوری نماید. در این راستا لازم است به کارهای کوچک و بزرگ و با ارزشی که صورت پذیرفته است اشاره نماییم. باید گفت که تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت تکامل بحث مدیریت دانشی را به عهده داشته و توزیع نموده اند، که در میان آنها برجستگانی هم چون پیتر دراگر، پاول استراوس من و پیسته سنگران آمریکا را می توان نام برد. دراکرواستراوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و سنگر با تمرکز بر سازمانهای یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده اند.

تعداد دیگری از دانشمندان وابسته به مجله های وارد حقایق دیگری از مدیریت دانش را آشکار نموده اند. در حقیقت دانشمند معروف لئونارد بارتن توانست مورد کاوی قابل توجهی را از شرکت

¹ -Begona

استیل چاپاول ارائه دهد. شرکتی که راهبردهای مؤثری را در زمینه مدیریت دانش تا اواسط دهه ی 1970 مورد بررسی و تحقیقهای مقاله شده و مستندات خود را با عناوین «بهار زیبا از دانشی» و «ساختن منابع نوآوری» در مجله‌های وارد به چاپ رسانید. در سال 1998 در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و دارائیه‌های غیرملموس توسط سویبی پیشنهاد شد. هم چنین اسکاندیا، ارنست و یونگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند. به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و.. جزئی از سرمایه هوشی هستند. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان در سال 1989 ثبت شد.

مجله information week مدیریت دانش را این‌گونه تعریف می‌کند. مدیریت دانش این است که اطلاعات به دانش کاربردی تبدیل شوند. به طوری که این دانش به آسانی در اختیار دیگران قرار گیرد و برای آنها قابل استفاده باشد.

مقاله‌های مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون ارگانیزیشنال اسلو آن مینحت، هاروارد بیزنی، ساینس و دیگر نشریه‌های معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتاب درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال 1990 منتشر شدند. به عنوان مثال می‌توان از کتاب سنگر به نام (5 اصل) و یا کتاب ساکالی یا عنوان «انقلاب ارزش دانش» نام برد نوناکو که در سال 1995 کتاب شرکت دانش آفرین را نوشت برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کاربرد. شاید بتوان گفت، وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال 1995 توسط ای کوجیر و نوناکو، هیرتاکاتاکی شی در سازمان خلق دانش به نام «چگونه شرکتهای ژاپنی نوآوری و پویایی را بوجود می‌آورند؟» صورت پذیرفته است. نهایت اینکه مدیریت دانش آمده است تا جایگاه خود را با ارائه راه حل‌های متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد بازنماید. به طوری که امروزه شرکتهای مشاوره ای معتبر و بزرگی همچون ارنست، یانگ، بوزآمن، و همیلتون کسب و کار وسیعی در این زمینه به راه انداختند.

6-1- اهمیت مدیریت دانش

کسب و کار در هزاره سوم دارای شرایط ویژه ای است. رقابت بین بنگاههای اقتصادی هر روز فشرده تر شده و نرخ نوآوری رو به افزایش است. رقابت بین بنگاههای اقتصادی باعث شده است که تا آنها به منظور کاهش هزینه‌ها تعداد نیروی انسانی خود که منابع ارزشمند دانش محسوب می‌شوند را کاهش دهند. کاهش تعداد نیروی انسانی، سازمان‌ها را بر آن داشته است تا نسبت به صریح کردن دانش صنفی موجود نزد کارکنان اقدام کنند. دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیتهای ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه به دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمانها براساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمانها هر روز پیچیده تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر می‌شود. در این

میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم فرصت خوبی برای ایجاد بهبود در عملکرد منابع انسانی و همچنین مزایای رقابتی ایجاد می‌کند. امروزه تمامی سازمانهای کوچک و بزرگ نیازمند پیاده سازی مدیریت دانش در خود هستند تا از گردونه رقابت عقب نمانند. انعطاف پذیری و عکس العمل سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمانهای امروزی است. مدیریت دانش شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب به منظور تولید، تسهیم و به کارگیری دانش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است. چرا باید از مدیریت دانش بهره جست؟ مهمترین اهداف یک مؤسسه در زمینه مدیریت مطلوبتر دانش شامل حفظ و نگهداری اعضای کلیدی سازمان، ارتقاء سیستم انگیزشی، شناخت محیط و بهبود خدمات دهی به ارباب رجوعان می‌باشد. تحقیقات، بیشترین موارد بهره گیری سازمانها و مؤسسات مختلف از مدیریت دانش را به قرار زیر تعیین نموده است:

- 1) کسب و تسهیم دانش (77/7٪)
- 2) مهارت آموزی و یادگیری سازمانی (62/4٪)
- 3) ارتباط بهینه با مشتریان (58٪)
- 4) ایجاد مزیت رقابتی (55/7٪) (دایرومک داناف، 2001)

در حقیقت مدیریت دانش کارآمد منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری ها، افزایش سرعت حل مسایل و تصمیم گیری ها کاهش هزینه ها، تفویض اختیارات بیشتر به اعضا و روابط اثر بخش و خدمات مطلوب تر به ارباب رجوعان می‌گردد (بکرا- فرناندز 1999) او در مورد استفاده از دانش جدید در سازمانها چنین می‌گوید:

«دانش به صورت مداوم خودش را منسوخ می‌کند و دانش پیشروی امروز، جهل فرداست» و در ادامه پیشنهاد می‌کند که توجه به مدیریت دانش باید مرکز توجه اولیه سازمانهای امروزی قرار گیرد. همچنین پیتز سندر در همین ارتباط می‌گوید: سازمانهای موفق، مزیت رقابتی را از طریق کاهش کنترل و افزایش یادگیری که این خود از طریق خلق و به اشتراک گذاشتن مستمر دانش جدید به دست می‌آید، ایجاد می‌کنند. مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می‌باشد. در نتیجه مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می‌باشد. حوزه «مدیریت دانش شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی به کارگیری و تسهیم دانش در موسسه را ارتقاء بخشیده (نظیر تخصص ها، مهارتها و تجربیات کارکنان) و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت و بهره وری و سوددهی سازمان این می‌نماید (مختاری فر و همکاران، 1394).

7-1- مشکلات نبود مدیریت دانش

- عدم نشانه‌های ابداع و ابتکار
- عدم اولویت بندی و استفاده از انواع دانش
- دانش پنهان افراد آشکارسازی نمی شود.
- عدم شناسایی منابع دانشی
- حتمی نمودن و سیاسی نمودن اطلاعات
- با بازنشستگی پرسنل و با دانشی آنها نیز خداحافظی می شود.
- فرآیندهای فرعی، پیدایش دانش نادیده گرفته می شود.
- عدم وجود مستندات در خصوص تجربیات بدست آمده از پروژه ها
- عدم وجود ساختار مناسب برای تسهیم سریع دانش و...
- توجه کم به مستند نمودن و ضبط دانش
- موانع سازگاری و بیرونی نمودن دانش
- دانش‌های مهم و اساسی فراموش می شوند.
- دانش‌های حساس و منتقدانه برای تصمیمات در اختیار ملیست و...
- احتکار دانش به جای ازدیاد آن
- دانش‌های بیرونی نهادیند (درونی) نمی شود.
- دانش ارتباطات اجتماعی مورد توجه قرار نمی گیرد.
- هزینه ایجاد دانش بالاست.
- استفاده محدود از دانش‌های موجود
- تدریس از تسهیم دانش و عدم توانایی در تسهیم دانش

8-1- عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصت‌ها و تهدیدات فرا روی سازمان است. پس از آن که تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و دانش مورد نیاز سازمان است. خلاء دانش سازمان را مشخص می کند. دانش صنفی *implicit knowledge* و آشکاری *Explicit knowledge* که در سازمان‌ها وجود دارد. باید شناسایی و سازمان دهی شده، مورد استفاده صحیح قرار گیرد و انتقال یابد. مدیریت دانش همانند ذکاوت در امور مالی، مهارت است و مدیرانی در رقابت پیروز خواهند شد که این مهارت را یاد گرفته و آن را توسعه دهند. دانش را می توان به شیوه‌های مختلفی مدیریت کرد: ایجاد شبکه‌های دانشی، جابه جایی‌های افراد در این شبکه‌ها و به کار نگاردن مدیران و کارکنان. عامل انسانی در فرایند مدیریت دانش و سازمان‌های دانش محور از نقش اسامی برخوردار است. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره گیری از

دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن به عامل تعیین کننده در پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است. ظرفیت یادگیری افراد در بهره گیری از دانش موجود برای بهبود مستمر عملکرد شغلی نیز در تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از نقشی اساسی برخوردار است. سازمان های یادگیرنده به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود در زمینه خلاقیت نوآوری، و تحول هستند که عمدتاً از طریق آموزش و بهره ور ساختن نیروی انسانی سیر می گردد. عوامل موفقیت مدیریت دانش را به دست آوردن تخصص از تجربه ترویج فرهنگ پست الکترونیک، حمایت مدیران عالی، ترکیب کردن وظایف دانش با وظایف روزانه می داند (مختاری فر و همکاران، 1394).

از طرف دیگر پتروساک عوامل موفقیت در مدیریت دانش را عوامل زیر می داند:

- 1- فناوری
 - 2- ایجاد و پراکنده کردن دانش
 - 3- به اشتراک گذاری دانش
 - 4- منابع الکترونیک برای دانش
 - 5- آموزش و یادگیری
 - 6- ایجاد اعتماد در بین افراد
 - 7- زیرساختاری برای دانش
- داونپورت، دی بونگ و بوئرشت عامل موفقیت که برای فعالیتهای مدیریت دانش لازم هستند. شناسایی کرده است.

پیوند با عملکرد اقتصادی و ارزش صنعت

مدیریت دانش می تواند گران باشد. بنابراین زمانی این پدیده در یک شرکت تولیدی مورد حمایت قرار می گیرد که به نحوی با منافع اقتصادی یا مزیت های رقابتی در ارتباط و پیوند باشد. برای مثال انرست دیونگ مقدر را دانش را با ارائه پیشنهادها و یا در فروش کامل محصولات شرکت مورد استفاده مجدد قرار می گیرد اندازه گیری می کنند.

زیربنای سازمانی و فنی

پروژه های دانش زمانی احتمال موفقیت دارند که زیربنای گسترده فناوری و سازمان را مورد استفاده قرار دهند. از این رو زیربنای فناوری آسانتر قابل دسترسی می باشد و این فناوری شامل فناوری هایست که سمت گیری دانش دارند. برای مثال lous notes and word wide web- based intranets ساختن زیربنای سازمانی برای مدیریت دانش بدان معناست که مجموعه ای از پستها و نقش ها و گروه های سازمانی که اعضا آن مهارت برای خدمت (به عنوان یک منبع) برای پروژه های مشخصی داشته باشند بوجود آوریم.

ساختار استاندارد و قابل انعطاف

پیدا کردن یک تراز و مقیاسی صحیح و درست برای ساختار دانشی برای بیشتر پروژه‌ها امری حیاتی است. دانش یک پدیده شفاف نیست (fuzz) و این دانش بسته به افرادی که آن را دارا می‌باشند خواهد بود. طبقه بندی و معانی آن به طور متناوب تغییر می‌کند و بنابراین دانش در مقابل مهندسی مقاومت خواهد کرد. سیستم‌های هوشمندی که در دهه 1980 بوجود آمد. این مسئله را مورد تأیید قرار داد که: این امر که برای یک حوزه دانش سطحی، قانون مندی هایی را ابداع کنیم و یا اینکه برای آنها کار به روز رسانی و تغییر ساختار دهیم، بسیار مشکل خواهد بود. اگر یک انبار و مخزن دارای ساختار نباشد. بسیار مشکل خواهد بود که از آن دانش بدست آوریم.

فرهنگ دانش دوستی

فرهنگ دانش دوستی، یکی از مهمترین عوامل موفقیت یک پروژه است که در عین حال اگر وجود نداشته باشد. ایجاد و خلق آن بسیار مشکل خواهد بود. بطور کلی اگر زمینه فرهنگی برای باروری پروژه‌های دانش آماده نباشد، هیچ تکنولوژی محتوی دانش یا مدیریت دانش، کوشش‌ها را موفقیت آمیز نخواهد کرد.

مقصد و زبان شفاف

مقصد، روش بزبان اصطلاحات برای مدیریت دانش مهم است، زبان کار و سازمان چنین مفهومی دارد که بر مبنای واقعیت‌ها قرار دارد و از استعارات علوم طبیعی و نظامی کمک می‌گیرد، اما مدیریت دانش با پدیده هایی نظیر پیچیدگی، عدم اطمینان و رشد آنی سر و کار دارد. در نتیجه به یک فرهنگ واژه‌های جدید نیاز دارد که مدیران با آن زیاد آشنا نیستند. این زبان به واریسی کردن، بحث و جدل و نشان عدم اطمینان وابسته است

تعبیرات در عملیات انگیزشی

آگاهی زیاد و رهایی از نادانی به روحیه و ماهیت و شکل افراد بستگی دارد. دانش به سادگی از جریان یافتن نقش‌ها یا مرزهای کارکردی بوجود نمی‌آید. بنابراین انگیزش برای ابداع، خلق، اشتراک، استفاده دانش یک عامل غیرقابل محص برای تمام پروژه‌های دانش می‌باشد.

ایجاد کانال و معبد برای انتقال دانش

مدیران موفق دانش، درک نموده اند که انتقال دانش از کانال‌های متعدد باعث می‌گردد که این کانال‌ها یکدیگر را یاری و کمک می‌کنند. این امر آسان خواهد بود که برای نیاز، تعامل رو در رو را ارزان پنداریم.

حمایت مدیریت ارشد

پیوند با عملکرد اقتصادی و ارزش صنعت: زیربنای فنی و سازمانی، ساختار استاندارد و قابل انعطاف، فرهنگ دانش دوستی، مقصد و زبان شفاف ایجاد کانال و معبد برای انتقال دانش و حمایت مدیریت ارشد. مدیریت دانش مستلزم تعیین فرصتها و تهدیدات فرا روی سازمان است پس از آنکه تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است. خلاء دانش سازمان را مشخص می‌کند. دانش صنعتی (Implicit knowledge) و آشکاری (Explicit knowledge) در سازمان‌ها وجود دارد. باید شناسایی و سازمان دهی شده، مورد استفاده صحیح قرار گیرد. و انتقال یابد. مدیریت دانش همانند ذکاوت در امور مالی، مهارت است و مدیرانی در رقابت پیروز خواهند شد که این مهارت را یاد گرفته و آن را توسعه دهند. دانش را می‌توان به شیوه‌های مختلفی مدیریت کرد: ایجاد شبکه‌های دانش و سازمان‌های دانش محور از نقش اساسی برخوردار است. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعیین کننده در پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است. ظرفیت یادگیری افراد در بهره‌گیری از دانش موجود برای بهبود مستمر عملکرد شغلی نیز در تبدیل شدن به سازمان یاد گیرنده از نقشی اساسی برخوردار است (حیدری و همکاران، 1392).

9-1- چالش‌های مدیریت دانش

مدیریت دانش بیشتر به سازمان هایی مربوط می‌شود که در حوزه‌های متکی بر دانش فعالیت می‌کنند. مؤسسات مشاوره بهترین مثال برای سازمان هایی است که دانش را می‌فروشند. به هر حال، شاخصهای معینی برای تعیین توانایی یک سازمان در ایجاد، انتشار و به کارگیری دانش وجود دارد. دمارست (1996) شش سؤال کلیدی را مطرح می‌کند که سازمان در صورت مشارکت اثربخش در مدیریت دانش باید به آنها پاسخ دهد. این سؤالات به طور خلاصه در رابطه با موارد ذیل است (هاشمی و همکاران، 1390):

- 1- فرهنگ، اقدامات و باورهای مدیران در مورد ارزش و هدف دانش
 - 2- ایجاد، انتشار و به کارگیری دانش در درون سازمان
 - 3- مزایای راهبردی و منافع تجاری که سازمان می‌تواند از کاربرد مؤثر مدیریت دانش انتظار داشته باشد.
 - 4- بلوغ سیستمهای دانش در سازمان
 - 5- چگونگی سازمان دهی برای مدیریت دانش
- اقدامات مدیریتی جدید، تعهد مدیر عالی و پشتیبانی فنی و فناورانه ی باشد. فناوری هایی که به طور موفقیت آمیز به کار رفته اند عبارتند از:

ویدئو کنفرانس میزکار، لوتوس نوتز، پست چند رسانه ای، سیستم‌های مدیریت مستندات، سایت‌های داخلی، ابزار هوش مصنوعی، موتورهای بازخوانی اطلاعات، نرم افزارهای کمکی، ابزار ذخیره سازی اطلاعات و داده کاوی سازمانها نیازمند ایجاد و تقویت روابط بین اطلاعات ساختار یافته و بدون ساختاری باشند به طریقی که از آن برای یک مسئله، وضعیت یا پارادایم خاصی استفاده کنند. شناسایی افرادی که از دانش برخوردارند و توسعه سیستم‌های پشتیبان برای ایجاد و به کارگیری دانش، اهمیت زیادی برای رهبران سازمان‌ها دارد. پس از آن می‌توانند نقشه‌های دانش را ایجاد کرد و مکان‌هایی را که دانش وجود دارد، شناسایی کنند.

همچنین تشخیص می‌دهند که چه نیازهای دانش با چه کسی، چگونه و چرا به اشتراک گذاشته می‌شود و یا دانش‌های معینی برای تولید کنندگان و واسطه‌های دانش در نظر می‌گیرند اساسی ترین چالش‌های مدیریت دانش، تولید دانش نیست. بلکه تصرف دانش و اشاعه آن است. برآستی دانش که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد. روش سنتی اشاعه و تولید دانش، گفتگوهای رو در رو بود، اما امروزه که سازمانها و شرکتها به سوی جهانی شدن حرکت کرد. و شکل مجازی پیدا می‌کنند، روشهای سنتی بسیار کند و غیر مؤثر هستند. بنابراین لزوماً باید از تکنولوژی برای گردش دانش سود جست. (داون پورت، دی بونگ و بوئرهِشت¹، 1997؛ به نقل از (هاشمی و همکاران، 1390).

10-1- آینده مدیریت دانش

اگرچه رویکردهای خاص به مدیریت دانش از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است، اما همچنان موضوعات کلیدی و مسائل مشترک به قوت خود باقی است. استقرار مدیریت دانش، مستلزم تحولی شگرف در فرهنگ سازمانی و تعهد همه سطوح سازمان است. اقدامات انجام شده در شرکتهای باکمن و مونسانتو و دیگر شرکتها برای افزایش یادگیری و بهبود روابط در سطح ملی و جهانی به طور عمده بر کارکنان و روش‌ها متمرکز شده اند. زیرساخت‌های قوی، فناوریانه، و مطابق نیازهای هر سازمان ابزار ضروری برای تضمین اقدامات مدیریت دانش فراهم می‌کند.

آنچه که از هزاران تجربه سازمانی بدست می‌آید، این است که مدیریت دانش به ابزار پشته و بهتر برای جمع آوری داده و اطلاعات بیشتر نیاز ندارد بلکه به نگرشی جدید نیاز دارد که بین افراد اطلاعاتی رابطه برقرار کند و این عمل باعث ارتقای شناخت و شتاب گرفتن کار می‌شود. به بیان دیگر، دانش تولید می‌شود. مدیریت دانش صرفاً به استخراج حافظه سازمانی نمی‌پردازد بلکه به استخراج مهارت‌های سازمانی و سرمایه نامشهود موجود می‌پردازد. سرعت شدید رقابت، بازارهای جهانی، مشتریان آگاه و نوآوری‌های فناوریانه محیط بازار را به زمین مسابقه تبدیل کرده است.

¹ -Boerhesht

سازمان‌ها نه تنها برای حفظ وضعیت رقابتی خود بلکه به خاطر خلاق و نوآور بودن به مهار و استفاده از دانش نیاز دارند. آنها نه تنها چالاک بلکه باید «سازمان هوشمند» باشند.

بر طبق نظر «نوبل موریت» و «موری گلن» توانایی افراد و رایانه‌ها در تشخیص و درک اطلاعات، ناقص، با هم متفاوت است. افراد می‌توانند اطلاعات ناقص و ناتمام را تشخیص دهند، اما (از روی ساختار و تفسیر معنی) رایانه‌ها این توانایی را ندارند. ما از دیگران آنچه را که انجام می‌دهند و نیاز دارند، یاد می‌گیریم. اگر بتوانیم بگونه‌ای، اثربخشی دانش افراد را ثبت، ضبط و منتشر کنیم، دیگران هم می‌توانند یاد بگیرند و از آن استفاده کنند. جو سازمانی حمایتی و ایده آل مدیریت دانش خوب می‌تواند از یادگیری و دانش کلی سازمان برای رویارویی و رفع هر مشکلی، در هر جای دنیا و در هر سازمانی استفاده کند.

نظریه پردازان سازمان، سؤال‌هایی را در مورد اینکه چگونه تحول سازمانی را مدیریت کنند، مطرح ساخته‌اند. اگر دانش را به عنوان یک قدرت مدنظر بگیریم محدودیتهای مدیریت دانش چگونه ایجاد می‌شود؟ اگر یادگیری و نوآوری سازمانی دلالتی بر نیروی انسانی دانش محور باشد و درباره سازمان دهی کردن مهارتهای سازمان امری غیرقابل تغییر باشد، چگونه می‌توان سازمان‌های دانش محور جدید را سازمان دهی کرد؟ آیا ما نیازمند به مشروعیت سازمانی هستیم که در آن حقوق، مسئولیت پذیری و روابط بین نیروی انسانی، دوباره تعریف شود؟ از این «صاحب نظران معتقدند که اهداف یادگیری مادام العمر و نظام‌های آموزشی را مورد تجدید نظر قرار دهیم. زیرا در دنیای که دانش به بهترین نحو مدیریت شود، موجب پیشرفت و بهبود عملکرد گردیده و از آشفتگی جلوگیری به عمل خواهد آمد.

بحث در مورد جوامع دانش محور، اعتبار خاصی برای آنها فراهم می‌آورد. که در آن بر اهمیت قوانین جدید جهانی شدن مدرن در اقتصاد دانش مدار تأکید بسیار می‌شود. هر یک از این منابع، نیروی حرکتی لازم برای به حرکت در آوردن یکدیگر ایجاد می‌کنند. و به طور غیرمستقیم یکدیگر را مورد حمایت قرار می‌دهند، این چهار منبع عبارتند از: فرایند اطلاعات سازمانی، هوش تجاری، شناخت (درک) سازمانی و توسعه سازمانی. اولین منبع دانش یعنی فرایند اطلاعاتی سازمان از فناوری رایانه آغاز می‌شود و به کاربرد آن در سازمان می‌پردازد. دومین منبع مدیریت دانش، هوش تجاری نیز به خدمات اطلاعاتی و چگونگی کاربرد آن در سازمان می‌پردازد و سومین منبع تأکید بر روی تحقیق و نوآوری، یادگیری و فهم سازمانی و فرآیندهای مربوط به آن دارد و چهارمین منبع به استراتژی‌های تجاری و مدیریت منابع انسانی توجه دارد (مختاری فر و همکاران، 1394).

11-1- الزامات سیستم‌های مدیریت دانش

11-1-1- بهبود عملکرد

تعاریف مختلفی در متون راجع به عملکرد صورت گرفته است که در اینجا به بعضی از آنها پرداخته می‌شود.

عملکرد عبارت است از به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. (کاسیو 1989)¹. عملکرد عبارتست از معیار پیش بینی شده یا معیار وابسته کلیدی در چهارچوبی که ارائه می‌دهیم. این چهارچوب به عنوان وسیله ای برای قضاوت در مورد افراد، گروهها و سازمان‌ها عمل می‌کند (آندرو، 1988 و 1966). عملکرد عبارتست از رفتاری که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی اندازه گیری شده یا ارزش گذاری شده است. (کریس، 2004). عملکرد عبارتست از آنچه را که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه ای که آن افراد، بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند. (رابینز، 1374). عملکرد عبارتست از فراتر رفتن یا دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی و انجام مسئولیتهایی که بر عهده فرد می‌باشد. (آلن، 1984) از مجموعه این تعاریف بر می‌آید که عملکرد یک مفهوم کلی است که نتیجه فعالیتهای سازمانی را نشان می‌دهد و اثر بخشی و کارایی به عنوان اجزا عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد. پیتز دراکر اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را درست انجام دادن کارها تعریف کرده است. منظور وی انجام کارهای داخلی سازمان و انجام کارهای محله به افراد به نحو درست می‌باشد. پس اثربخشی و کارایی چهارچوبی را برای مدیران و محققانی خکه در تلاش برای کسب اهداف سازمانی و اندازه گیری عملکرد هستند ارائه می‌دهد.

مطالعات اولیه عملکرد را در قالب 2 عامل مطرح کرده اند که عبارتند از انگیزش و توان. برخی دیگر از صاحب نظران این فکر را با افزودن ادراک فرد از نقش خود یا شناخت شغل، گسترش داده اند. عده ای دیگر از اندیشمندان زداید دیگری به این موضوع نگریسته اند و اعلام کرده اند که بهره وری سازمان‌ها صرفا تابع ویژگی‌های فردی نیست. بلکه به سازمان و محیط نیز وابسته اند ممکن است افرادی دارای انگیزه باشند و بقای مهارتهای لازم را برای انجام کار دارا باشند ولی مؤثر بودن آنها وابسته به حمایت و هدایت سازمان است و کارشان باید به نحوی با نیازهای محیط سازمانی انطباق داشته باشد. (آندرو² 1988).

11-1-2- سطوح تجزیه و تحلیل عملکرد

به طور کلی عملکرد را می‌توان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی مورد مطالعه قرار داد.

¹ -Casiyo

² -Andero

پیتر گوتشاک الگویی را برای مدیریت دانش ارائه داده که در این الگو مراحل مدیریت دانش را به چهار سطح به شرح زیر تقسیم کرده است (گتساک^۱، 2006، الاری و لیندر^۲ 2001)

1: شخص به فناوری

2: شخص به شخص

3: شخص به اطلاعات

4: شخص به سیستم

از آن جا که این الگو جنبه‌های بیش‌تری از پیاده سازی مدیریت دانش را در قیاس با سایر الگوهای مورد بررسی قرار داده است به توضیح بیش تر این الگو پرداخته خواهد شد:

شخص به فناوری

این مرحله تحت عنوان "ابزاری برای کاربران نهایی" فناوری اطلاعات افراد را با ابزارهایی مانند نرم افزارهای رایانه‌ای برای ارتقای کارایی مجهز می‌کند. طبق این الگو ابزارهای فناوری و اطلاعاتی بر مبنای کار هر فرد در سازمان در اختیار وی قرار می‌گیرد تا دانش خویش را در اختیار فناوری و از طریق آن حفظ کند یا در اختیار دیگران قرار دهد.

شخص به شخص

این مرحله تحت عنوان "چه کسی می‌داند؟" به شناسایی افراد با دانش و آگاهی می‌پردازد. با استفاده از فناوری اطلاعات کارمندان دارای دانش و آگاهی را شناسایی کرده و به سرعت افرادی که اطلاعات مورد نیاز سازمان را دارند در مکان مناسب استقرار می‌یابند. یکی از فناوری‌های اطلاعاتی مورد استفاده در این مرحله اینترنت است که این امکان را فراهم می‌کند تا اطلاعات به سرعت مورد اشتراک قرار گیرد.

شخص به اطلاعات

مرحله سوم با عنوان "آنها چه می‌دانند؟" امکان دسترسی به اطلاعات ذخیره شده در قالب اسناد را برای کاربران فراهم می‌کند. اطلاعات کارکنان ذخیره شده و برای همگان قابل دسترسی است. این مرحله با استفاده از کدگذاری دانش به طراحی، طبقه بندی و ذخیره‌ی اطلاعات از متخصصین داخلی می‌پردازد. مثال آن گزارش‌ها، قراردادهای، فرم‌های تجاری، نامه‌ها، عکس، ایمیل و ... است.

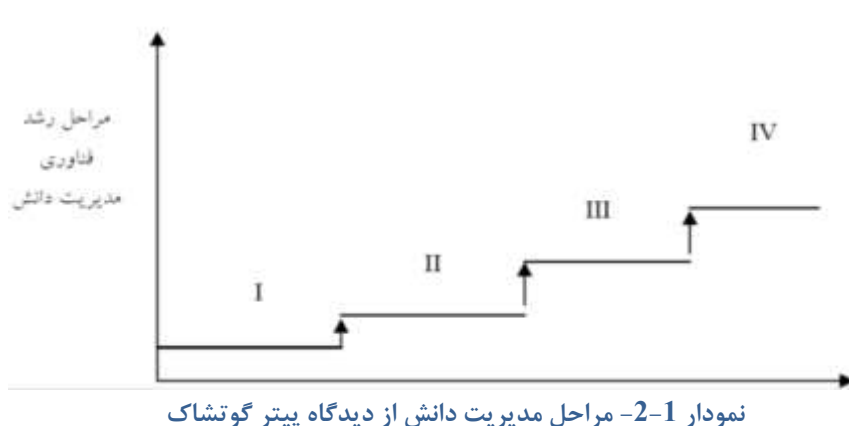
شخص به سیستم

در مرحله آخر با دیدگاه "افراد چگونه فکر می‌کنند؟" کیفیت حل مشکلات دانشی با کمک سیستم بررسی می‌شود. در این مرحله سیستم‌های اطلاعاتی با استفاده از هوش مصنوعی و سیستم‌های خبره برای رفع مشکل دانش کارمندان قابل دسترس است. سیستم‌های خبره‌ی مورد استفاده

¹ -Geshtak

² -Alari and linder

در این مرحله می‌توانند از اطلاعات یک یا چند متخصص برای گروه‌های گسترده‌ی دیگری که نیازمند به دانش هستند استفاده کنند.



12-1- مدل‌های مدیریت دانش

به رغم این باور که مدیریت اثربخش دانش عنصر حیاتی برای همهٔ سازمان‌هایی است که مزیت رقابتی راهبردی را جست‌وجو می‌کنند (اموتویو، 2015)¹ مدلی واحد برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود ندارد. برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، مدل‌های مختلفی ارائه شده است. این مدل‌ها که در طی زمان تکامل یافته‌اند، در یک سطح نیستند و همه حوزه‌های مدیریت دانش را در بر ندارند و هر کدام به برخی از حوزه‌های آن مربوط می‌شوند جدول زیر و راهی برای تغییر فعالیت‌های مدیریت و هدایت تلاش‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها را بوجود آورده‌اند. هدف آن‌ها، قرار دادن فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش در راستای ایجاد یک سیستم پویا و تقویت قابلیت‌های اصلی سازمان است. افزون بر این، مدل‌های مدیریت دانش، ابزار یا معیار مفیدی برای مشخص کردن بخش‌هایی از سازمان است که نیاز به توجه بیشتری دارد و به شناسایی روش‌های مدیریت دانش که برای آن‌ها مناسب‌ترند، کمک می‌کند (هاسلیندا، 2009)². در پیچیدگی مفهوم دانش و همچنین وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرش واحدی در خصوص مدیریت دانش شکل نگیرد. مدیریت دانش از کجاست؟ از کجا نشأت می‌گیرد؟ و چرا مهم است؟ مالهوترا استدلال می‌کند "برای اینکه به تعریفی از مدیریت دانش دست یابیم باید بدانیم که مدیریت دانش صرفاً درباره فناوری نیست. بلکه در مورد فرآیندها، افراد، رفتارها، جریان‌های کاری و سایر عوامل دیگری است که صرفاً بر حسب فناوری اطلاعات تعریف نمی‌شوند. درست است که در این خصوص به فناوری اطلاعات نیازمندیم، اما نمی‌توانیم بگوییم که مدیریت دانش را صرفاً از طریق اجرای این برنامه‌ها می‌توان انجام داد. همچنین بلانت معتقد است مدیریت دانش فرآیند است که

¹ -Omotoyo

² -haselinda

سازمان‌ها از آن طریق اطلاعات جمع آوری شده خود را به کار می‌گیرند (ابطحی و صلواتی 1385). همچنین در تعریف مدیریت دانش مالهوترا بیان می‌دارد که مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند کارل ویگ معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد. پروست و همکاران (1385)، دانش را مجموع کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی می‌دانند که افراد برای حل مسائل به کار می‌برند. دانش هم نظریه‌ها و هم قواعد و دستورات عملی روزمره جهت اقدام را شامل می‌شود. دانش بر داده و اطلاعات پایه گذاری می‌شود، اما برخلاف آن‌ها دانش همیشه به اشخاص محدود می‌شود. دانش به وسیله افراد ساخته می‌شود و باورهای افراد درباره روابط علی را نشان می‌دهد.

رویکردها به مدیریت دانش وابسته به چشم انداز مدیریت می‌باشد. تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از چشم اندازهای اطلاعات بنیان، تکنولوژی بنیان و فرهنگ بنیان باشد. چشم انداز اطلاعات بنیان به دسترسی اطلاعات توجه دارد. چشم‌انداز تکنولوژی محور توجه به ابزارهای فناوری اطلاعات دارد و چشم‌انداز فرهنگ بنیان به اشاعه دانش توجه بیشتری دارد. تمرکز اصلی در انتخاب این رویکردها وابسته به وضعیت شرکت‌ها می‌باشد. بنا به اظهارات گوتسشالک¹ (2005) اگر ایجاد مجدد اطلاعات نقش مهمی در سازمان دارد دیدگاه اطلاعات بنیان مهم است. اگر تکنولوژی در سازمان حتی توانایی خدمت دهی ابتدایی به کاربران دانش را ندارد، بر رویکرد تکنولوژی بنیان تمرکز می‌شود. اگر کارگران دانش در سازمان ایزوله و بی‌میل هستند رویکرد فرهنگ بنیان مهم است.

جدول 1-3- مدل‌های مدیریت دانش

مدل مدیریت دانش	حوزه‌های کار	برنامه ریزی	طراحی	چرخه دانش	زیرساخت	پیاده سازی	ارزیابی
مدل عمومی	ایجاد، حفظ و نگهداری، تبدیل و انتقال و بکارگیری دانش			*			

¹ -Gottschalk

			*			روابط داده ها، اطلاعات، دانش	بوسیت
			*			فرآیندهای ایجاد و انتقال دانش	نوناکا
*	*	*	*		*	ابزار دانش، مدیریت، مفهوم دانش، محتوای دانش، اندازه گیری دانش، مدیریت تغییر	شش بعدی
	*	*				بکارگیری مدیریت دانش با توجه به پیچیدگی کار و میزان تعاملات مورد نیاز	رن جانسون
		*	*			فرآیندهای مدیریت دانش: ایجاد، شناسایی، جمع آوری، سازماندهی، توزیع، ارزیابی، بکارگیری با زیرساخت: رهبر، فرهنگ، تکنولوژی و اندازه گیری	ادل و گراسیون
		*				جست و جوی دانش جدید، ایجاد دانش از طریق یادگیری، ذخیره سازی، توزیع، حذف دانش زائد و بکارگیری دانش	استیو هالس
*					*	مدیریت دانش، عملکرد مالی و عملکرد سازمان	مک کین و زک
		*	*		*	عوامل بازار(رقبا و مشتریان)، فراساختارها(فرهنگ، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی) و ظرفیت پردازش	گلد

						دانش(کسب، تبدیل، بکارگیری و نگهداری	
		*				ابعاد اجتماعی و فنی مدیریت دانش، کارکنان و مدیران دانشگر، بازارهای درون سازمانی برای عرضه دانش	داونپورت و پروساک
			*			خلق، ذخیره، نشر و بکارگیری دانش	هیسیک
			*			تولید و پیوسته کردن دانش	مارک م، مک الروی
			*			شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، بکارگیری، ایجاد و تجارت دانش	بک من
			*			خلق، دردام انداختن، تسهیم، همکاری، صرف کردن، مبادله و فرهنگ	هفت سی
			*			یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری، حذف دانش	بکوویتزو ویلیامز
*			*		*	سیکل درونی(شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، بکارگیری و نگهداری از دانش) و سیکل بیرونی(اهداف دانش و ارزیابی آن)	پایه های ساختمان دانش
					*	تعیین زمینههای کسب و کار و	مدل فرآیندی راهبرد دانش

						راهبردها، شناسایی حوزههای دانش مرتبط با کسب و کار، شناسایی شاخصهای کلیدی عملکرد، بررسی حوزههای منتخب دانش(از منظر چیرگی، مدون سازی و انتشار) و صورت بندی برنامه اقدام مدیریت دانش	سیبیت/ زیمنس
	*				*	آغاز، توسعه، راهبرد، طراحی و اجرای اقدامات مدیریت دانش، توسعه و پشتیبانی و نهادینه سازی مدیریت دانش	ای پی کیو سی
			*			ایجاد، سازمندی، توزیع و بکارگیری دانش	چرخه مدیریت دانش تیندال
			*			تولید، رمزگذاری، پالایش و انتقال دانش	ونسلی
			*			گردآوری، ذخیره سازی، ارتباطات، ترکیب، تلفیق و نشر دانش	جکسون
			*			تولید، رمزگذاری و انتقال دانش	راگلس
			*			گردآوری، گزینش، پردازش و گسترش دانش	شومرهون و همکاران
			*			جمع آوری و ایجاد، ذخیره سازی،	کازوی

						تولید و بهره برداری، انتشار و توزیع دانش	
			*			شناسایی و اکتساب، به اشتراک گذاشتن و ایجاد دانش	جی لیووتیز و همکاران
			*	*		جست و جو و شناسایی دانش سازمانی، ارزشگذاری دانش سازمان و فعالیت- های مختلف آن و تلاش برای تسلط یافتن و تحت کنترل درآوردن فعالیتهای مدیریت دانش	مدل ستون های بنیادین مدیریت دانش
			*		*	فرآیندهای درک محیط، ایجاد دانش و تصمیم گیری	مدل سازمانهای هوشمند
		*	*	*		ظرفیت های کلیدی سازمان(حل خلاقانه مساله، اجرا و یکپارچه سازی متدولوژی ها برای بهبود فعالیت های داخلی، آزمایش و تجربه و ارایه مدل برای ایجاد ظرفیت برای آینده، وارد کردن و جذب تکنولوژی جدید) و فعالیت های دانش آفرینی(سیستم های فیزیکی، دانش و مهارت کارکنان، سیستم های	تعاملی ظرفیت کلیدی و فعالیت های دانش آفرینی سازمان

						مدیریتی، ارزش ها و معیارها)	
		*	*			فرآیندها)ایجاد، شناسایی، جمع آوری، تبدیل، سازماندهی، بکارگیری و تشریک، تسهیم) و توانمندسازها) رهبری، اندازه گیری، فرهنگ و تکنولوژی)	مدیریت دانش سازمانی
			*	*		سیکل چهار مرحله ای مدیریت دمیگ برای مدیریت دانش)مفهوم سازی، تفکر، تامل، اقدام و بازنگری)	مراحل مدیریت دانش
			*			آغازین، اجرا، بهبود و ارتقاء و یکپارچه سازی	انتقال دانش
			*			کسب، شاخص گذاری، غربال کرد ن، مرتبط کردن، توزیع و بکارگیری دانش	فرآیندهای مدیریت دانش
			*		*	سرمایه های انسانی، سرمایه های سازمانی و سرمایه های مرتبط با مشتری	سرمایه های فکری
*						استراتژی مدیریت دانش، عوامل انسانی و اجتماعی، سازمان مدیریت دانش	ارزیابی مدیریت دانش اروپایی

*						مزایا و منافع مدیریت دانش برای کارکنان و مدیران، توسعه مدیریت دانش، شرکت در سمینارها برای کسب دانش، چشم انداز مدیریت دانش، کمیته راهبری مدیریت دانش، درک مشترک سازمانی از مدیریت دانش، حامیان مدیریت دانش	ابزارهای ارزیابی مدیریت دانش
*						دارایی های دانش، زیربنای مدیریت دانش، سطوح شبکه دانش	مدل ارزیابی شبکه دانایی
*						رهبری، فرهنگ، ساختارها، فرآیندها، دانش پنهان، مراکز دانش، تقویت بازار، اندازه گیری، زیرساخت های فناوری	ارزیابی سریع مدیریت دانش
*						ارزیابی سازمان از بعد میزان بلوغ مدیریت دانش، ابزاری برای تعیین اولویت های هر سازمان در بهبود نظام مدیریت دانش در سازمان	دانشگاه هند

*						مدیریت دانش با هدف افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بررسی دانش موجود و خلق دانش جدید، دانش فردی و دانش سازمانی	بوداپست
*						رهبری و استراتژی، فرهنگ، ساختارها، تقویت بازار، اندازه‌گیری دانش	ارزیابی مدیریت دانش
			*			پیدا کردن، سازماندهی و تسهیم دانش	ای ام اس
			*			کسب، ایجاد یا خلق، تحلیل، تسهیم و بکارگیری دانش	اندرسون کنسالتینگ
			*			کسب، نشر و بکارگیری دانش	دی بلا ونویس
			*			فراگیری، منتقل کردن و بهره برداری، ذخیره سازی دانش	مارکوکت
			*			ایجاد، گردآوری و تبدیل، انتشار و کاربرد دانش	ویگ
			*			ایجاد دانش جدید، حفظ دانش، توزیع دانش، دانش ترکیبی مورد استفاده	اسپیک و اسپجکروت
			*			ایجاد، فراگیری، ترکیب، تسخیر و منتقل کردن دانش	راگلس
			*			تعیین، توسعه، ذخیره، تسهیم	وگ من

						بکارگیری و ارزیابی دانش	
			*			هماهنگی، تشخیص نیاز، تسهیم، خلق، جمع‌آوری، ذخیره سازی و آشکارسازی دانش	یو تی تی
			*			مهار، سازماندهی، بکارگیری، یادگیری، ارزیابی دانش	لی منیجیور
			*			ایجاد، تشخیص، جمع آوری، سازماندهی، تسهیم، سازگار نمودن و استفاده دانش	ای پی او کیو
			*			خلق، مهار، چهارچوب بندی، ذخیره و تسهیم دانش	کیپ و دالی و هن
			*			خلق، مشخص سازی، دسته بندی، برقراری ارتباط با دیگران، درک دانش	درخت سبز
			*			خلق، ثبت و نگهداری، انتقال و استفاده دانش	نیومن و کنارد
			*			مهار، خلق، ارسال و استفاده دانش	کرکمو
*			*		*	هدف گذاری، مشخص سازی، توسعه، نشر، استفاده، ذخیره سازی و ارزیابی دانش	پروموت
			*			کسب، انتخاب، درونی کردن، استفاده، تولید و ظاهر سازی دانش	هولسپر و جاشی

			*			شناسایی، کسب، اشاعه، استقرار و انتقال دانش	پاولووسکی
*			*		*	تعیین هدف‌های دانش، شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری، استفاده و ارزیابی دانش	پروست و راب و رومهارت
		*	*		*	استراتژی و عملکرد مدیریت دانش، فرآیندهای دانش، منابع دانش، نیروی انسانی و وظایف، محورهای مدیریت دانش	مدل سو و اتال
		*	*		*	توجه و هماهنگی استراتژیهای کلان سازمان، فرهنگ سازمانی، فرآیندهای مدیریت دانش، اطلاعات و ارتباطات	مدل معماری در مدیریت دانش
*	*	*	*	*	*	همسوسازی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار، طراحی زیر ساخت مدیریت دانش، ممیزی دانش تشکیل تیم مدیریت دانش، ایجاد طرح مدیریت دانش، توسعه سیستم مدیریت دانش، آماده سازی و استفاده از نتایج متدولوژی، مدیریت تغییر، فرهنگ و	تی وانا

						پاداش، ارزیابی عملکرد، اندازگیری ROI و بهبود سیستم	
	*		*		*	مدیریت دانش، فرآیندهای دانش و فرآیندهای کسب و کار	فایرسون و الروی

(بگونا^۱ ۲۰۰۸؛ کالکرنی^۲، و همکاران، ۲۰۱۲؛ هاسلیندا^۳، ۲۰۰۹؛ افرازه، ۱۳۸۶)

یکی از مدل‌های مدیریت دانش که بر اساس پژوهش در حوزه مدیریت دانش و سرمایه فکری طرح شد، مدل جایزه جهانی سازمان دانشی برتر (میک)^۴ است که از همکاری موسسات تلئوس و شبکه جهانی دانش در ۱۶۶۰ خلق شده و پیاپی به روز می‌شود. این جایزه، به دنبال شناسایی سازمان‌هایی است که برای ذینفعان خود، با تبدیل دانش و سرمایه‌های فکری به محصولات و خدمات، ارزش آفرینی می‌کند همچنین، در ارایه راه کارهای اثربخش، نسبت به سازمان‌های دیگر برتری دارند. هدف این مدل، توجه به نظرات پژوهشگران و خبرگان حوزه‌های مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری و برنامه ریزی برای پیاده سازی مدیریت دانش، تقدیر از سازمان‌های متعهد به پیاده سازی مدیریت دانش و معرفی آن دسته از سازمان‌هایی است که به تجربیات برجسته‌ای در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری دست یافته‌اند. و ایجاد بستری برای اشتراک گذاری تجربیات سازمان‌های پیشرو در سطح بین‌المللی در حوزه مدیریت دانش است. مدل میک، دارای ۱۵۰ شاخص ارزیابی سازمان‌ها در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری است که در قالب هشت محور اصلی دسته بندی شده‌اند (سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف، ۱۳۹۶).

- ۱- محور خلق و حفظ فرهنگ سازمانی دانش محور: چگونه جایگاه دانش در تدوین چشم انداز، رسالت و ارزش‌های سازمانی، راهبردها و مدیریت سرمایه انسانی سازمان منعکس می‌شود. همچنین در این محور، نحوه طراحی فرآیندها، ساختار، روابط و رفتار سازمانی با رویکرد دانش محور بررسی می‌شود.
- ۲- محور توسعه توانمندی‌های دانش کاران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد: چه راه کارهایی برای حمایت مادی و معنوی از راهبردهای دانش محور سازمانی طراحی شده است، راه کارهای ارتقای وضعیت اکتساب، تسهیم و به کارگیری دانش، روش‌ها و ابزارهای آموزش و تشویق راهبران دانشی سازمان چیست و چگونه مسئولیت‌های مشخص همراه با مشارکت خبرگان سازمانی، جهت هدایت راهبردهای دانش محور سازمان انجام می‌شود.

^۱ - Bogona

^۲ - Kalkarni

^۳ - Haslinda

^۴ - Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)

- 3- محور ارتقای توانمندی سازمانی در راستای توسعه و ارائه خدمات، محصولات و راه کارهای دانش محور: چگونه نوآوری و خلق دانش در دستیابی به هدف‌های سازمانی تعریف می‌شود. روش‌ها و ابزارهای آموزش کارکنان و تشویق آن‌ها به خلق ایده و نوآوری، به کارگیری شیوه‌های نظام مند و ابزارهای مناسب نوآوری، تحقیق و توسعه با کمک کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان و استفاده از ایده آن‌ها در خلق ارزش افزوده سازمان کدام اند.
- 4- محور مدیریت و بهینه سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان: شناسایی، توسعه، ابقا و ارتقای موقعیت سرمایه‌های فکری سازمان، سازمان دهی واحدهای مسئول مدیریت سرمایه فکری و ثبت آن‌ها در مراجع معتبر و خلق ارزش از سرمایه‌های فکری سازمان ازجمله اقدامات این محور است. این محور به دنبال هدایت و ارزیابی سازمان‌ها در جهت استفاده مؤثر از تجربیات، نوآوری‌ها و سرمایه‌های فکری سازمان در عمل است و عاملی برای به روزرسانی رویه‌ها و رفتار سازمانی با استفاده از شاخص‌های مدل میک است.
- 5- محور خلق و حفظ سازمان یادگیرنده: این محور، شیوه‌های برنامه ریزی نظام مند یادگیری فردی و سازمانی با استفاده از منابع دانش درون و بیرون سازمان همچنین، ابزارهای نوین یادگیری سازمانی، شناسایی، حفاظت و ارزش آفرینی مضاعف از تجربیات و نوآوری‌های سازمانی را در بردارد.
- 6- محور خلق و حفظ محیطی تعاملی برای تسهیم دانش: در این محور، شیوه طراحی راهبردهای تسهیم دانش در سازمان، روش‌های مدل سازی دانش، شناسایی خلأهای دانش سازمانی، ابزارهای استخراج و تسهیم دانش فردی و گروهی، استخراج، ارزیابی، ساختاردهی، تسهیم، انتقال و ارزیابی میزان استفاده از دانش اعضای سازمان به منظور خلق ارزش با استفاده از ابزارهای فرهنگی، ساختاری و فناوری موجود در سازمان بررسی می‌شود.
- 7- محور مدیریت دانش مشتریان به منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی: این محور در جستجوی خلق ابزارها و شیوه‌های تعامل اثربخش بر پایه دانش با مشتریان سازمان به منظور استخراج دانش آن‌ها در ارتباط با محصول یا خدمات ارائه شده از سوی سازمان، شناسایی خصوصیات مشتریان و ارائه دانش به مشتریان با هدف اثرگذاری بر الگوهای رفتاری خریداران است.
- 8- محور مدیریت دانش سازمانی به منظور خلق ارزش برای سهام داران یا ذی نفعان سازمان و جامعه: شیوه‌های کیفی و کمی محاسبه ارزش افزوده حاصل از سرمایه گذاری‌ها در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری و شناسایی ارزش‌های مادی و معنوی به دست آمده برای ذی نفعان سازمان و جامعه در این محور انجام می‌شود (سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف، 1396).

اندازه گیری دارایی‌های دانش بر اساس مدل میک هر ساله در سطح جهانی، منطقه ای و ملی برگزار می‌شود که مرجعی برای معرفی سازمان‌های دانشی برتر در سراسر جهان به شمار می‌رود. هر ساله هیئتی متشکل از مدیران ارشد 500 شرکت برتر دنیا، برندگان جایزه جهانی سازمان دانشی برتر را انتخاب می‌کنند که مجریان پیشرو در پیاده سازی مدیریت دانش و خبرگان حوزه سرمایه فکری هستند. حضور مستمر و فعال سازمان‌های بزرگ جهان نظیر گوگل، مایکروسافت، ای بی ام، زیمنس، تویوتا، جنرال الکتریک و غیره در این ارزیابی، جایزه جهانی میک را به معتبرترین جایزه بین المللی در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه‌های فکری تبدیل کرده است. در ایران نیز، از سال 1390 با همکاری شرکت تلئوس برای اولین، مطالعات ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌ها را بر اساس مدل میک آغاز کرده اند (سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف، 1396). با وجود این که پیاده کردن سیستم مدیریت دانش در سازمان، ارزش گذاری در سرمایه فکری است (نوناکا، فن کرو و وواپل¹، 2006)، همان گونه که (کینتو و همکاران 2014)² می‌گویند: مطالعات روشمند معدودی در باره تعامل دارایی‌های سرمایه فکری سازمان و سازوکارهای مدیریت دانش انجام شده است. جدول زیر پژوهش‌های انجام شده در زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف را نشان می‌دهد.

جدول 1-3- پیشینه پژوهش در زمینه استقرار مدیریت دانش

پژوهشگر(ان)	عنوان	یافته‌های پژوهش
نجفی و همکاران (1396)	تدوین نقشه دانش برای پژوهش‌های مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل شبکه ای	
جبارزاده و سپهری (1395)		توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی بر اساس رویکرد فراترکیب
جامی‌پور و شرکت (1394)	چالش پیاده سازی موفق دستگاه های مدیریت دانش: بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی با رویکردی آمیخته	منظور تبیین مدلی جامع، با بهره مندی از روش آمیخته عوامل مؤثر بر پذیرش ابتکارهای دانشی استخراج شد و به منظور غنا بخشی به عوامل استخراج شده، پس از مرور نظام مند ادبیات و شناسایی عوامل بومی، از فرایند کدگذاری باز نظریه داده بنیاد بر اساس سازمان وضعیت‌های داخلی، استفاده شد. به منظور ارزیابی مدل توسعه یافته در مرحله قبل، از خبرگان حوزه مدیریت دانش نظرسنجی به عمل آمد و با استفاده از مدل معادلات ساختاری به تحلیل داده‌های گردآوری

¹ -vovapel

² -kinto et al

کنجکاو منفرد و اردکانی (1393)	تحلیلی بر وضعیت ابعاد مدیریت دانش در نهادهای آموزش عالی و بررسی رابطه آن با نوآوری	بین همه ابعاد زیرساختی (فناوری، ساختار و فرهنگ) و فرآیندی مدیریت دانش (خلق دانش، تسخیر دانش، ذخیره دانش و غیره) و نوآوری (فنی و اجرایی) رابطه معنی داری وجود دارد. بین این ابعاد، فرهنگ و فناوری بیشترین تأثیر را بر توسعه نوآوری دارند. این در حالی است که وضعیت ابعاد مذکور در دانشگاه مورد مطالعه نامطلوب است
هوشمند و میر افضل (1393)	ارزیابی مدیریت دانش سازمان دانش بنیان	عوامل مؤثر بر توسعه فرآیند مدیریت دانش: فرهنگ، منابع انسانی و آموزش
سیادت و میرزایی (1393)	ارزیابی مدیریت دانش از نظر کارکنان بانک‌های دولتی	مؤلفه‌های مدیریت دانش (کسب، کاربرد، خلق، اشتراک، ارزیابی، تثبیت و استفاده بهینه از دانش) در بانک‌های مورد مطالعه در سطح پایین تر از متوسط و متوسط قرار دارد.
اردکانی و کنجکاو منفرد (1390)	عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی	عوامل مؤثر بر مدیریت دانش: فرهنگ، فن آوری، انگیزه، توانایی، هماهنگی و شناخت هستند و فرهنگ و فن آوری و انگیزه رتبه اول تاسوم و عوامل شناخت، توانایی و هماهنگی در رتبه‌های بعدی قرار دارند
فامبد و اونیانکا (2017)	مدیریت دانش برای توسعه: تفکر دو باره در باره روندهای پژوهش مدیریت دانش در افریقای جنوبی	با توجه به اهمیت مدیریت دانش به عنوان راهبردی توسعه ای برای سازمان‌ها و ملل، ضروری است مؤسسات علمی و دانشگاهی پژوهش‌هایی برای کاربرد و تلفیق اثربخش مدیریت دانش اجرا کنند
هوانگ و همکاران (2012)	عوامل ضروری مدیریت دانش برای داشتن زندگی تجاری مطمئن	محیط و ویژگیهای سازمان، ویژگیهای فردی کارکنان و سیاست‌های سازمانی به طور معنی داری بر اجرا مدیریت دانش تأثیرمیگذارند
بوتاریو و همکاران (2012)	ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها	مدیریت دانش باید پایه‌های دانشی را تشویق و شرایطی را برای رشد و آموزش مهارت و توانایی‌های سطوح بالاتر را خلق کند. رشد دانش سازمانی جدید از طریق ذخیره سازی تجربیات و برقراری مهارت‌های ارتباطی برای سهمیم سازی دانش

هوانگ و همکاران (2011)	عوامل اصلی مدیریت دانش در صنعت	عوامل اصلی تأثیرگذار بر صنعت: حمایت IT، ویژگی سازمانی و فردی کارکنان، عوامل فرهنگی، صنعتی و محیطی ترویج مدیریت دانش
سرنکو و همکاران (2010)	تحلیل علم سنجی مدیریت دانش و سرمایه فکری	رابطه سرمایه گذاری در سرمایه فکری یا مدیریت دانش و تولید (ناخالص داخلی را در مقالات چاپ شده از سال 1994 تا 2008 بررسی کردند. این پژوهش‌ها را 4236 پژوهشگر به شکل مستقل یا مشترک، در 1450 موسسه) از این تعداد موسسه، 455 مورد مؤسسات آموزش عالی بودند) و در 73 کشور انجام داده اند. آن‌ها نتیجه گرفتند: یافته‌های پژوهش‌ها رابطه قوی بین سرمایه گذاری و رفاه مالی در سه سطح فردی، سازمانی و ملی را نشان می‌دهند؛ اما بسیار سخت و توأم با تردید می‌توان به صراحت از روابط علی بین این متغیرها بحث کرد
لی و همکاران (2003)	استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی	سهیم سازی دانش در سازمانهای دولتی، یک چالش منحصر به فرد و بسیار مهم است و سازمانهای دولتی سلسله مراتبی و بوروکراتیک هستند که سهیم سازی دانش را دشوار می‌سازند. به نظر می‌رسد اغلب افراد تمایل ندارند دانش خود را با دیگران سهیم سازی کنند. آنها دانش را در ذهن خود نگه میدارند تا با قدرتی که از آن به دست می‌آورند، ارتقای یابند

13-1- روابط میان متغیرها با فرآیند پیاده سازی مدیریت دانش

نگاه جهانی و امروزه به زیرساخت مدیریت دانش نگاهی فنی و اجتماعی است. در همین خصوص گرانداسترین و ساربروکس¹ (2005) زیرساخت‌ها را جنبه‌های مهمی از قابلیت‌های سازمانی عنوان داشته اند و این زیرساخت‌های کلیدی برای مدیریت دانش، شامل زیرساخت فنی، ساختاری، فرهنگی (گلد، 2001) و زیرساخت مرتبط با افراد می‌باشد (پان و اسکاربروک²، 1998).

13-1-1- تأثیر فرهنگ سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

بنا به اظهارات شریف زاده (1385) تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان‌پذیر نیست یعنی تعریفی که بطور عام، مورد پذیرش باشد وجود ندارد. با تمام این وجود گری (2007) و جورج

¹ -Grundstein & Sarbroux

² -Pan & Scarbrough

گوردون^۱ فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ای از فرضیات و ارزش‌های سازمان می‌داند که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود (فرانکتل، 2005).

کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: الگویی از مفروضات بنیادین که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کنند که معتبر شناخته شده سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود (اخوان، 1390). جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوهای رفتاری هستند و بطور خلاصه فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

فرهنگ سازمانی نیز یکی دیگر از متغیرهای زیرساختی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است. از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. رابینز^۲ (1374) ترجمه پارسائیان، فرهنگ سازمانی به عنوان پدیده‌ای در سازمان می‌داند و ابراز داشته است که همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم. بنا بر اعتقاد دیویس (1376) مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند (اخوان، 1390).

^۱ -Gordone

^۲ -rabinz

ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می‌کند:

یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

فرهنگ سازمان یکی از مهم‌ترین فاکتورها در استقرار و استمرار مدیریت دانش است. فرهنگ سازمان نه تنها بیان کننده عقاید و باورها و ارزش‌ها است ارتباطات بین اعضای یک سازمان یا گروهی از آن‌ها است، بلکه مشخص کننده بازنمایی‌ها و ارائه پیچیده‌ای از نقش و عملکرد سازمان و اعضای آن سازمان می‌باشد. آن چه (نانوکا و تاکوچی^۱، ۱۹۹۵) بیان داشته است نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند سازمان‌ها را به جلو براند و یا بالعکس به عقب بازگرداند و این به خاطر توان مضاعفی است که فرهنگ بر رفتار کارکنان دارد لذا یکی از کلیدی‌های موفقیت مدیریت دانش، یک فرهنگ باز سازمانی است که اشتراک و انتقال نظرات و تجربیات مفید را تشویق می‌کند. لذا فرهنگ سازمانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیران دانشی است. از این رو سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا بوجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملات‌شان، آموزش دهند.

در رابطه با فرهنگ سازمانی به عنوان یک زیرساخت اجتماعی، داونپورت^۲ (۱۹۹۸) نیز معتقدند سازمان بایستی از هم راستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نماید. همچنین گلد^۳ (۲۰۰۱) بیان می‌کند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در صورتی اثربخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی بایستی اعتماد، همکاری و یادگیری را در بین کارکنان سازمان تشویق نماید. فاهلی^۴ (۲۰۰۲) معتقد است که فرهنگ همکاری زیرساخت مهم تلقی می‌شود، چون در این فرهنگ افراد با هم تعامل داشته و دانش و ایده خود را به اشتراک می‌گذارند. اعتماد نیز از جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی است که بدون وجود درجه بالایی از اعتماد متقابل، افراد در نیت و رفتار همدیگر مشکوک بوده و نسبت به تسهیم دانش دریغ خواهند کرد. بنابراین مدیریت دانش با ایجاد رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد در سازمان، تسهیل خواهد شد.

^۱ -Nanoka

^۲ - Davenport

^۳ - Gold

^۴ -Fahey

یکی دیگر از الزامات پیاده سازی مدیریت دانش، پرورش فرهنگ یادگیری است که در آن افراد به طور پیوسته در فرایند دانش آفرینی سازمان نقش دارند و به کارکنان سازمان اجازه می‌دهد در خصوص اقدامات سازمان به پرس و جو بپردازند و تشویق به یادگیری شوند. برخی مطالعات نشان می‌دهد فرهنگ قدرت و نفوذ افراد صاحب قدرت در سازمان‌های دولتی بر اجرای مدیریت دانش تأثیر دارد. زیرا دانش مرتبط با قدرت است و دستیابی به قدرت می‌تواند برای اجرای مدیریت دانش حائز اهمیت باشد.

طبیعتاً، سازمان‌ها باید یک فرهنگ مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش پایه گذاری کنند. فرهنگ اعتماد باعث می‌شود روابط و اعتماد متقابل بین اعضاء سازمان افزایش یابد و افراد تمایل بیشتری به پیاده‌سازی مدیریت دانش داشته باشند. بنا به اظهارات اندی‌للا و توییت^۱ (2001)، سازمان‌ها برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به یک محیط یا فرهنگ یادگیری مستمر نیاز دارند. به گونه‌ای که یادگیری در همه سطوح سازمان اتفاق بیفتد. از جهتی اسویرینگا و ویردسما (1992) بیان داشته‌اند که در یک فرهنگ یادگیری افراد مشکلات را جستجو می‌کنند و تشویق به یادگیری می‌شوند و از طریق ابزارهای یادگیری همانند آموزش پیاده‌سازی مدیریت دانش را تقویت می‌کنند. با تقویت فرهنگ یادگیری ظرفیت‌سازی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش افزایش پیدا می‌کند. دانش‌فر^۲ (2004) برای ایجاد ظرفیت یادگیری در سازمان سه مفهوم یادگیری، تغییر ابتکار و تغییر فرهنگ را قابل بررسی می‌داند. همچنین نجف بیگی (2004) بیان داشته است در آینده سازمان‌هایی موفق و پایدار خواهند بود که از دیگران جلوتر و دائماً در حال یادگیری باشند. همچنین سازمان‌ها نیاز به روابط حمایتی، تشریک مساعی و ایجاد فضای صمیمیت و دوستی (فرهنگ همکاری) برای تحقق مدیریت دانش دارند. در چنین فرهنگی افراد همدیگر را حمایت و کمک می‌کنند و دانش مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های سازمانی در اختیار همدیگر قرار می‌دهند تا به کارگیری دانش، آسان و زمینه ایجاد ایده‌ها و روش‌های نوین در سازمان فراهم شود. بنا به نظر داول و اسنیمین^۳، (2007) گرایش یا عدم گرایش سازمان‌ها به فرهنگ قدرت می‌تواند پیاده‌سازی مدیریت دانش را متاثر سازد. عده‌ای از محققان مانند رولند^۴ (2004) معتقدند وجود نظام سلسله مراتبی، خط مشی‌های سیاسی و نفوذ صاحب منصبان قدرت در به اشتراک گذاشتن مدیریت دانش در بخش دولتی موثر است.

2-13-1- تأثیر ساختار سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

همان طور که منوریان (1389)، بیان داشته است ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش

¹ -Nedlela & Toit

² -Daneshfar

³ - Davel & Snyman

⁴ -Rowland

می‌کنند. ساختار سازمانی مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌کند. ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت باشد. در همین خصوص شریف‌زاده و بودلایی (1387) بیان داشته‌اند که مدیریت دانش خواسته‌های جدیدی بر بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می‌کند. ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف نمی‌تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار مناسب ساختاری است که از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیررسمی ساختار سازمانی نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفاء نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از سازمان را نیز میسر می‌سازد. بنا به نظر سیرت و مارچ¹ (2007) ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل‌گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تأکید دارد؛ به‌ویژه این که هرگونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد.

داونپورت و پروساک (2007) ساختار سازمانی را شبکه‌ای از نقش‌ها تعریف کرده‌اند که با نظامی خاص با یکدیگر ارتباط داشته و براساس سلسله‌مراتب سازمانی، در راستای اهداف سازمانی عمل می‌کنند. بنا به نظر ایشان ساختار سازمانی از این بابت اهمیت دارد که نشانگر نقش‌های گوناگون، سلسله‌مراتب این نقش‌ها و نیز چگونگی توزیع قدرت و اقتدار و در کل چند و چون ارتباطات میان نقش‌ها در درون یک سازمان است (داونپورت و پروساک، 2007). داونپورت (2002) معتقد است، مدیریت دانش، مدیریت افراد است و دادن پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت اجرای اثربخشی مدیریت دانش منجر خواهد شد. بنابراین سیستم‌های انگیزشی باید به باورهای همانند خلق، انتقال و به کارگیری دانش تمرکز کنند.

گلد و همکاران (2001) در مطالعات خود ابراز داشته‌اند که متغیر ساختار سازمانی، مانع یا ترغیب‌کننده اجرای اثربخش مدیریت می‌باشد و دو بعد آن، یعنی رسمیت و تمرکز به عنوان متغیرهای کلیدی و زیربنایی آن هستند که بر پیاده‌سازی مدیریت دانش موثرند. همان‌طور که منون و همکاران (1992) بیان داشته‌اند ترکیبات مختلف این دو بعد ساختارهای سازمانی متفاوتی ایجاد می‌کند. در بعد رسمیت، پیاده‌سازی مدیریت دانش، با میزان قوانین و مقررات رسمی‌ناظر بر تصمیمات و روابط کاری مرتبط است. همچنین گلد و همکاران (2001) معتقدند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر بر مقررات کاری شکل‌گیری ایده و انتقال و به کارگیری آن را توسعه می‌دهد و افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش کمک کند (به نقل از دامن‌پور، 1991). رسمیت پائین به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور پیاده‌سازی مدیریت

¹ -Cyert & March

دانش تعامل و ارتباط مناسب برقرار کنند. به بیان گراهام و پیزا^۱ (1996) ساختار سازمان باید جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تأثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد. عده‌ای دیگر مانند او^۲ و همکاران (2009) به رسمیت زیاد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش اعتقاد دارند. رسمی‌سازی، ابهامات را کاهش می‌دهد و همکاری و تعاون را در میان کارکنان سازمان بهبود می‌بخشد، چون می‌تواند ساختار تعاملات را شکل دهد. بنابراین می‌توان گفت رسمیت با پیاده‌سازی مدیریت دانش مرتبط است. در بعد تمرکز، پیاده‌سازی مدیریت دانش با اختیار تصمیم‌گیری در سازمان مرتبط است. ساختارهای عدم تمرکز، اختیار تصمیم‌گیری را توزیع می‌کنند در چنین ساختارهایی میزان راه‌حل‌های خلاق به شدت افزایش پیدا می‌کند. کانال‌های ارتباطی ساختارهای متمرکز بسیار کند و زمان‌بر است. در صورتی که یک ساختار غیرمتمرکز محیطی را فراهم می‌کند که کارکنان به صورت داوطلبانه در پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش مشارکت داشته باشند. بنابراین، یکی از ابعاد تسهیل‌کننده این فرایند، عدم تمرکز است (مختاری‌فر و همکاران، 1394).

3-13-1- تأثیر کارکنان بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

سیستم‌های مدیریت دانش سازمانی، نیازمند نیروی کار تمام وقت جهت فهرست برداری و مدیریت دانش هستند. این کارکنان در دفتر مرکزی شرکت یا در مراکز دانش سرتاسر سازمان مستقر می‌شوند. اغلب بنگاه‌های مشاوره بزرگ، بیش از یک مرکز دانش دارند. همان طور که حسن‌بیگی (1389) بیان داشته است بعضی از اعضاء کارشناسان حوزه‌های کارکردی هستند که موارد افزوده شده به دانش را فهرست کرده و تأیید می‌نمایند و دانش را در اختیار مشتریان و کارمندانی قرار می‌دهند که معتقدند می‌توانند از آن استفاده نمایند. این کارشناسان عملیاتی ممکن است برای برقراری ارتباط با حوزه‌های کارکردی گروه‌های تعاملی، فعالیت نمایند. سایرین کاربران سیستم را آموزش می‌دهند و یا به آن‌ها در جستجوهای‌شان کمک می‌کنند. بقیه با شناسایی روش‌های بهتر مدیریت دانش برای بهبود عملکرد سیستم کار می‌کنند. در این راستا اندی‌للا و توویت (2001) معتقداند که انگیزش کارکنان متغیر دیگری است که پیاده‌سازی مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین زاک^۳ (1999) افراد را قلب مدیریت دانش و یکی از عوامل زیرساختی مدیریت دانش تلقی می‌شوند. بنا به اظهارات اودل و گریسون^۴ (1999) این کارکنان هستند که دانش را خلق، ذخیره، انتقال و به کار می‌گیرند. بنابراین باید تمایل و انگیزه برای این عمل داشته باشند. بنابراین افزایش انگیزه افراد برای تحقق مدیریت دانش حیاتی است (اجمل و همکاران، 2010).

¹- Grahm & Pizza

²- Eva

³-Zack

⁴-Odell & Grayson

4-13-1- تأثیر فناوری اطلاعات بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

فناوری اطلاعات و حمایت و پشتیبانی آن می‌تواند با پیاده‌سازی مدیریت دانش مرتبط باشد. ابزارهایی همانند اینترنت، اینترانت، اکسترانت و... اجرای مدیریت دانش را تقویت می‌کنند. در این زمینه سرافراززاده (2007) اظهار داشته است که هدف از توسعه فناوری حل مشکل یا معضل در جامعه و یا بهره‌برداری بهتر از منابع و ایجاد فرصت برای رشد و برتری است. تحقیقات انجام شده در این زمینه، برای نمونه ژنگ، (2005) نشان داده است اولین موج تلاش‌های مدیریت دانش بر پایه‌گذاری فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت فنی متمرکز بوده است، از سویی کیم، (2001) معتقد است که حمایت فناوری اطلاعات پیش نیاز توفیق طرح دانشی در سازمان است و فقدان چنین زیرساختی باعث از بین رفتن بخش عظیمی از اطلاعات و دانشی خواهد شد که می‌تواند از این طریق کدگذاری شود. دیدگاه مبتنی بر فناوری اطلاعات بر این فرض استوار است که دانش مجموعه‌ای از داده‌های قابل کدگذاری است، ولیکن در این دیدگاه، ارزش‌ها و باورهای انسانی، که یکی از عناصر تشکیل‌دهنده دانش است، نادیده گرفته می‌شود. این مسئله باعث شده است محققان بعدی به زیرساخت‌های اجتماعی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش توجه نمایند. در این دیدگاه (زیرساخت اجتماعی) دانش از طریق عوامل اجتماعی و انسان شکل می‌گیرند. این عوامل شامل فرهنگ، ساختار سازمانی و انگیزش نیروی انسانی است.

همچنین داوونپورت و پورساک¹ (1998) اظهار داشته‌اند که مدیران سازمان‌های پیشرو و دانش محور، فناوری اطلاعات را به عنوان نیروی محرکه و عامل کارساز و مؤثر در پیشرفت و موفقیت مدیریت دانش به کار می‌گیرند و به عبارتی یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش فناوری است. فناوری اطلاعات می‌تواند نقش‌های متنوعی در حمایت از مدیریت دانش ایفاء کند و طرح‌های مدیریت دانش بدون حمایت تکنولوژی اطلاعات نمی‌توانند اثربخش باشند (کیم، 2001). اگرچه فناوری اطلاعات یک عامل تسهیل کننده در انتقال، توزیع و ذخیره دانش است، ولی هرگز نمی‌تواند جانشینی برای فعالیت‌های انسانی شود (داوونپورت و پورساک، 1998). بعضی از فناوری‌های مورد استفاده در مدیریت دانش شامل ابزار داده کاوی و انبار داده، اینترانت‌های شرکت، پست الکترونیکی، اتاق‌های چت، برنامه‌های کاربردی تحت وب و ویدئو کنفرانس‌ها هستند. بنا به نظر وانگ چی لو و همکاران (2008) یک سازمان باید قبل از ذخیره اطلاعات و دانش در پایگاه داده، آن‌ها را دسته بندی و اصلاح نماید. پایگاه داده شامل ترکیبی از دانش بیرونی، درونی و غیر رسمی است. دانش بیرونی هوش رقابتی را در برمی‌گیرد در حالی که دانش درونی شامل مستند سازی محصولات و تحقیقات است. شریف‌زاده و بودلایی (1387) نیز بیان داشته‌اند برای محیط‌هایی که خروجی‌های آن بسیار متنوع است، اتوماسیون وظایف، بهینه‌سازی جریان کار و طراحی مجدد فرایندهای کار، کافی نخواهند بود. از این‌رو اکثر سازمان‌ها نیازمند توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری جهت ارتقاء طرح

¹ -Prusak

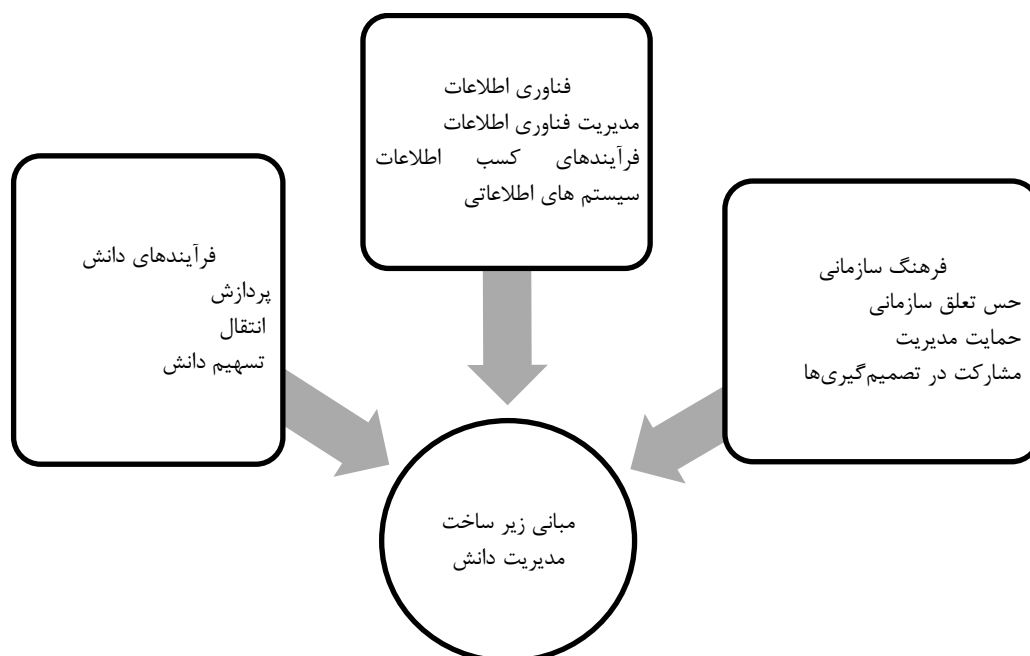
ارزشی سازمان می‌باشند. همچنین مدل‌های دیجیتالی سازمان نیازمند به بهبود سریع در مفاهیم سنتی صنعت، سازمان، محصولات، خدمات و کانال‌های بازاریابی، توزیع و فروش می‌باشند و نسل آینده سیستم‌های مدیریت دانش نیازمند کنجکاوی پیوسته در مورد منطق برنامه‌ریزی و قابلیت انطباق بسیار بالا، برای لحاظ نمودن تغییرات پیوسته در روش‌ها و ساختار اطلاعات سازمان می‌باشند (حیدری و همکاران، 1392).

14-1- مبانی زیرساخت مدیریت دانش

زیرساخت دانش، ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت کرده و افراد در بخش‌های مختلف، دانش خود را از طریق این زیرساخت تسهیم می‌کنند، به‌طوری که اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثر بخش استفاده کنند. این زیرساخت باعث می‌شود فرآیندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گرفته، از فناوری‌ها اعم از سخت افزار و نرم افزار کارآمدتر استفاده شده و خلق، تسهیم و بکارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیر ساخت، چیزی جز جریان دادن دانش در رگ‌های فرآیندهای کاری سازمان نیست. همان‌گونه که در شکل زیر ملاحظه می‌گردد، مبانی زیرساخت مدیریت دانش شامل: فرآیندهای دانش، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی می‌باشد. یک زیر ساخت قوی دانش بر اساس مبانی قوی ایجاد می‌شود که این مبانی منجر به استفاده کامل از دانش می‌گردند. در این میان، مدیریت دانش بر افراد و تعاملات آن‌ها تمرکز دارد. خلق و تسهیم دانش حاصل تعاملات انسان‌ها در حین کار است. لذا در مدیریت دانش ابتدا باید افراد را به اطلاعات مرتبط نمود، این ارتباط شامل فرآیندها و تشویق لازم بدین منظور که نه صرفاً برای ایجاد اعتماد و استفاده از اطلاعات موجود، بلکه به دنبال آن، برای سهیم شدن در منبع جهانی اطلاعات می‌باشند. سپس افراد باید با هم مرتبط شوند. آن‌ها باید قادر به یافتن یکدیگر بوده و در مورد درخواست و دریافت کمک و انتشار تجاربشان راحت باشند. این کار به آنان این احساس را می‌دهد که خود را همواره در تحقق اهداف استراتژیک سازمان سهیم ببینند. مدیریت دانش را نباید با مدیریت داده‌ها اشتباه کرد. مدیریت داده‌ها بر فرآیند و فناوری متمرکز است در حالی که ارکان مدیریت دانش، افراد و توانایی جمعی آنان برای تشریک مساعی سریع و اثربخش می‌باشد. بدون مدیریت داده‌ها، مدیریت دانش موفق نخواهد بود. پیوند دادن فاصله این دو نیازمند تعهد به یک فرهنگ تسهیم دانش است. سازمان برای رسیدن به این منظور چاره‌ای جز سرمایه‌گذاری و تعهد به ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی ندارد. بدون آن که افراد نسبت به دانش تعهد داشته باشند و فعالیت‌های فعلی دانش را بپذیرند، زیرساخت دانش موفق نخواهد بود. از طرفی بنا به اعتقاد سیوان¹ (2000) بدون داشتن یک زیرساخت فناوری که به اندازه کافی برای پشتیبانی فعالیت‌های دانش قوی باشد، زیرساخت دانش عمل نمی‌کند و تا زمانی که فرآیندهای مبتنی بر دانش نباشند نیز،

¹ -Sivan

مدیریت دانش دارای زیرساخت مناسبی برای عمل نخواهد بود. در ادامه به توضیح این زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها می‌پردازیم.



نمودار 3-2: مبانی زیرساخت مدیریت دانش سیوان (2000).

محققان متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش با استفاده از روش‌های گوناگون و هم‌چنین در جوامع آماری مختلف (سازمان‌های مختلف) پرداخته‌اند. از جمله اولین تحقیقات انجام شده در این زمینه، تحقیق هولسپیل و جوشی (Holsapple & Joshi, 2000) است که با استخراج عوامل مؤثر بر مدیریت دانش و شاخص‌های آن، با روش دلفی به ارزیابی این عوامل پرداخته است. تحقیق دیگری توسط وونگ (Wong, 2005) انجام شده است که با توجه به اندازه سازمان به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش پرداخته است. این محقق، عوامل مؤثر را در 11 بخش مورد بررسی قرار داده است. این عوامل عبارتند از:

1-14-1- فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. تاکنون تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی عنوان گردیده است. رابینز (1996) در کتاب مدیریت خود، فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند. مطالعات رابینز نشان می‌دهد که

فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد که این تأثیر در جنبه‌های رفتار فردی و عملکردهای سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری به وضوح قابل شناسایی است. آنچه که امروزه سازمان‌ها را نگران کرده است تغییرات سریع در محیط کار است و این امر به نوبه خود باعث می‌شود که رقابت بین سازمان‌ها افزایش یابد و بنا به اعتقاد صاحب‌نظران تنها چیزی که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند، استفاده از دانش موجود سازمان و هدایت این دانش در جهت پیشبرد امور است. مطالعات داوونپورت و پورساک^۱ (2000) هشت معیار را برای سنجش موفقیت سازمان‌ها در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش معرفی کرده است که از بررسی این معیارها مشخص می‌گردد که فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص اساسی سنجش موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها مورد توجه است به طوری که موفقیت مدیریت دانش در سازمان بستگی به میزان انطباق آن با فرهنگ سازمانی دارد. به طور کلی می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرآیند مدیریت دانش را در سازمان مورد حمایت قرار می‌دهد. مدیریت دانش که یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقا سازمان است، زمانی به‌طور موفقیت‌آمیز در سازمان اجرا می‌گردد که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد. چرا که هدایت نمودن دانش موجود سازمان یک امر مردمی است و به طور کامل مربوط به منابع انسانی می‌گردد و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان می‌باشد. لذا سازمان‌ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانش، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد نموده و بر اساس آن عمل نمایند (اخوان، 1390).

فرهنگ سازمانی عاملی مهم و تعیین کننده در موفقیت اقدامات مدیریت دانش است (داوونپورت و همکاران، 1998؛ پان و اسکابروق^۲، 1998؛ ماترسون^۳، 2000). فرهنگ سازمانی شامل باورها، ارزش‌ها، هنجارها و رسوم اجتماعی است که رفتار و عمل افراد در سازمان را هدایت می‌کند و مهمترین مانعی است که در ایجاد شرکت‌های دانش بنیان نقش دارد (چیس^۴، 1997). در رابطه با فرهنگ سازمانی می‌توان به فرهنگ همکاری میان کارکنان، تبادل ایده‌ها، به اشتراک گذاشتن دانش، اعتماد، تشویق کارکنان به تولید ایده‌های نوآورانه و تلاش برای حل مسائل و مشکلات اشاره کرد (گاه، 2000؛ لی و چوا^۵، 2003؛ استون هوس^۶ و پمبرتون^۷، 1999؛ دوتین^۸ و جکسون^۹، 2001). بر این اساس پژوهشگران بر این نکته تأکید می‌کنند. که با توجه به نقش فرهنگ در موفقیت مدیریت

¹-Prusak

²-eskabergh

³-materson

⁴-chis

⁵-li and choa

⁶-estonhos

⁷-pemberton

⁸-dotin

⁹-jekson

دانش، سازمان‌ها باید مطمئن شوند اقدامات آن‌ها با فرهنگ سازمانی هماهنگی و تطابق دارد (داونپورت و همکاران، 1998).

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از دید رابینز عبارتند از: حمایت مدیریت، حس تعلق سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری که در ادامه به توضیح هر یک می‌پردازیم.

1-14-1-1- رهبری و حمایت مدیریت

رهبری و حمایت مدیریتی عاملی است که نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها برعهده دارد (هولس اپل و جوشی^۱، 2001؛ هوراک^۲، 2001؛ پن و اسکاربروک، 1998؛ ریبیر و سیتار^۳، 2003). رهبران در انجام اقدامات و فعالیت‌ها به عنوان سرمشق و ارائه الگوی رفتاری مناسب، عاملی مهم تلقی می‌گردند، به خصوص در اقداماتی نظیر به اشتراک گذاشتن دانش، یادگیری پیوسته و تلاش برای دستیابی به دانش. همانند تمام برنامه‌های ایجاد تغییر در سازمان‌ها، حمایت و تعهد مدیریت ارشد در انجام اقدامات مرتبط با مدیریت دانش نقشی حیاتی و تعیین‌کننده دارند (داونپورت و همکاران، 1998؛ مارتنسون، 2000؛ ماناسکو^۴، 1996؛ تروچ^۵، 1996؛ جررار^۶، 2002؛ شارپ^۷، 2003).

رضائیان (1384) میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کنند را حمایت مدیران می‌خوانند. حمایت مدیریت آن قدر حائز اهمیت است که برخی از صاحب‌نظران مانند کارنیرو^۸ (2000) در طبقه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی را یکی از انواع فرهنگ‌های سازمانی معرفی می‌کنند. در فرهنگ مبتنی بر حمایت، اعضای سازمان با مدیران رابطه نزدیکی دارند و سلسله مراتب محدود است.

2-14-1-2- حس تعلق سازمانی

ویگ^۹ (1999) حس تعلق سازمانی را میزان یا درجه‌ای که در آن افراد کل سازمان را معرف خود می‌دانند، معرفی می‌کند. از طرفی هویت سازمانیبه عنوان احساس ادراک جمعی اعضای سازمان در مورد جنبه‌ها و ابعاد مختلف سازمان تعریف شده است، که این ادراکات جمعی عمیق و نسبتاً پایدار می‌باشد و موجب تفکیک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود. تعلق سازمانی حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاصی یکی دانسته و دوست دارند که با آن، مورد

¹ -holes apel and joshi

² -horak

³ -ribir ans sitar

⁴ -manasko

⁵ -teroch

⁶ -gerar

⁷ -sharp

⁸ -Carneiro

⁹ -Wiig

شناسایی قرار گیرند. مواردی مانند، میزان تعهد و وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار، تمایل به ماندن در سازمان و... همه به علت حس تعلق سازمانی می باشد (ویگ، 1999).

3-1-14-1- مشارکت در تصمیم‌گیری

بنا به نظر مارتنسون¹ (2000) مشارکت در تصمیم‌گیری عبارتست از چگونگی فرآیند تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان در این فرآیند. در سازمانهای خلاق مشارکت جمعی، بهره‌گیری از نظرات کارکنان و هم‌فکری در چارچوب سیستم‌های ارتقاء به طور گسترده‌ای رایج بوده و جزء فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود. در یک تعریف کلی «مشارکت» را «ساختار تصمیم‌گیری» و «فعالیت داوطلبانه افراد و نیروها» بر اساس اداره و انتخاب و تفسیر در اوضاع و شرایط عینی تعریف کرده اند مارتنسون (2000).

3-1-14-2- فناوری اطلاعات

امروزه فناوری اطلاعات یکی از عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌ها در پیاده‌سازی اقدامات مدیریت دانش محسوب می‌گردد که نقش‌هایی متفاوت در فرآیندهای مدیریت دانش دارد (علوی و لایندر²، 2000؛ لی و هونگ³، 2002). اگرچه باید این نکته را نیز در نظر داشت که فناوری اطلاعات را فقط باید یک ابزار دانست نه یک پاسخ نهایی برای حل مسائل و مشکلات (ونگ و اسپین ول⁴، 2003).

3-1-14-3- راهبردهای سازمانی

راهبردها، اساس و بنیان سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و منشأ قابلیت‌ها و دستیابی به منابع لازم برای دستیابی به هدف‌های مدیریت دانش است. داشتن یک راهبرد واضح و به خوبی طراحی شده نیروی محرکه‌ی موفقیت در مدیریت دانش است (لایبویتز⁵، 1999). اگرچه راهبردهای مختلفی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه شده است (اودل و همکاران⁶، 1999؛ سولیمان و اسپونر⁷، 2000؛ لایبویتز و سوون⁸، 2000) اما باید توجه داشت که اتخاذ یک راهبرد باید متناسب با وضعیت و بافت سازمانی باشد.

¹ - Martensson

² - laynder

³ - li and hong

⁴ - aspinvel

⁵ - laybovitez

⁶ Odel et al

⁷ Soleyman and espiner

⁸ soon

4-14-1- اندازه‌ها و معیارها

سامانه‌ی اندازه‌گیری شبیه سامانه‌ی جمع آوری داده‌ها عمل می‌کند که اطلاعات سودمندی درباره‌ی یک وضعیت یا فعالیت خاص را فراهم می‌سازد. اگر نتایج و خروجی‌های اقدامات مدیریت دانش اندازه‌گیری نشوند، این امکان وجود دارد که مدیریت دانش نیز به یک مد مدیریتی تبدیل شود. اندازه‌گیری مدیریت دانش ضروری است تا مطمئن شویم که هدف‌های در نظر گرفته شده، به دست خواهند آمد (آرورا، 2002)^۱. با اندازه‌گیری می‌توان میزان پیشرفت سازمان در مدیریت دانش را مشخص کرد و مبنایی برای ارزیابی، مقایسه، کنترل و بهبود از طریق مدیریت دانش را فراهم می‌سازد (احمد و همکاران، 1999). توجه به این نکته نیز اهمیت دارد که معیارهای سخت سنتی باید با معیارهای نرم و غیرمالی همراه شوند تا رویکردی واقعی‌تر در اندازه‌گیری‌های مرتبط با مدیریت دانش فراهم شود (احمد و همکاران، 1999). از جمله این معیارها می‌توان به معیارهای اندازه‌گیری سرمایه فکری (سویای^۲، 1997؛ لایبویتر و سوون، 2000؛ بونتیس^۳، 2001) و امتیازات متوازن (کاپلان و نورتن^۴، 1992؛ آرورا، 2002) اشاره کرد.

5-14-1- زیرساخت‌های سازمانی

یکی از مهمترین مسائل در اجرای مدیریت دانش در یک سازمان این است که زیرساخت‌های سازمانی لازم شامل نقش‌های تعریف شده و تیم‌های کاری برای انجام وظایف مرتبط با دانش وجود داشته باشد (داونپورت و همکاران، 1998). یکی از نقش‌های مهم در این فرآیند، نقش مدیر ارشد دانش (CKO) است.

6-14-1- فرآیندهای مدیریت دانش

یک فرآیند مدیریت دانش به فعالیتی اطلاق می‌گردد که در سازمان با دانش باید انجام شود (جانسون، 2000)^۵ و می‌تواند به اشکال مختلف مطرح شود از جمله خلق، ذخیره سازی، بازیابی، انتقال و کاربرد دانش (علوی و لایندر، 2001). ابزارهای شبکه سازی در مدیریت دانش مکمل ارتباطات چهره به چهره ای می‌شوند که در انتقال دانش نقش اساسی دارد. هماهنگ کردن فرآیندها در مدیریت دانش، امری الزامی و ضروری است (هولس اپل و جوشی، 2000).

7-14-1- ایجاد انگیزش در کارکنان

اگر افراد سازمان برای اجرای مدیریت دانش برانگیخته نشده و انگیزه لازم را نداشته باشند، سرمایه گذاری‌ها و دیگر تلاش‌ها نمی‌تواند اثربخش باشد. به این ترتیب برقراری پاداش‌های مختلف

¹ -arvera

² -soybay

³ -bontis

⁴ -kaplan and norten

⁵ -janson

و ایجاد انگیزه در افراد برای تشویق آنها به مشارکت در مدیریت دانش، به اشتراک گذاشتن و به کارگیری دانش، امری ضروری است. برای آنکه یک شرکت کوچک، دانش بنیان شود لازم است بر اشتراک، مشارکت، خلاقیت، کار تیمی و نوآوری متمرکز گردد. چنین سامانه‌هایی باید به افرادی که مخاطره پذیر هستند و در فعالیت‌های گروهی شرکت می‌کنند، پاداش دهد (یحیی و گاه، 2002).

8-14-1- دسترسی به منابع

پیاده سازی مدیریت دانش وابسته به وجود منابع لازم است. از جمله این منابع می‌توان به حمایت‌های مالی لازم برای سرمایه گذاری در فناوری‌های جدید یا منابع لازم برای مدیریت و هماهنگی فرآیندها اشاره کرد. فراهم کردن شرایطی که افراد فرصت یادگیری را داشته باشند نیز اهمیت خاص دارد (ماترسون، 2000). تمرکز بر مدیریت از نیازهای اساسی و منابع کمیابی است که باید به آن توجه کرد (داونپورت و ووپل، 2001).

9-14-1- آموزش کارکنان

آموزش نقشی اساسی در مدیریت دانش دارد. اعضای سازمان نیازمند آن هستند که دانش را مدیریت کنند و منابع کلیدی سازمان برای پایداری و ماندگاری سازمان را بشناسند. با آموزش کارکنان در رابطه با بهره گیری از سامانه‌های مدیریت دانش و دیگر ابزارهای فناورانه برای مدیریت دانش، می‌توان از به کارگیری توان بالقوه و توانمندی ابزارهای موجود اطمینان یافت. آموزش باعث می‌گردد مهارت‌های خلاقیت، نوآوری و به اشتراک گذاشتن دانش در میان کارکنان بیشتر شود. این آموزش‌ها در زمینه‌هایی نظیر ارتباطات، شبکه‌های نرم افزاری، یادگیری از همکاران، تیم سازی، همکاری و همیاری و تفکر خلاق است (هوراک، 2001؛ یحیی و گاه، 2002).

10-14-1- مدیریت منابع انسانی

"مدیریت دانش، مدیریت افراد است، مدیریت افراد نیز مدیریت دانش است" (دامنپورت و ووپل، 2001). اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش توسط محققین مختلف مورد بحث قرار گرفته است (سولیمان و اسپونر، 2000؛ گاراوان، گانیگل و مورلی، 2000؛ برلاد و هارمان، 2000؛ روبرتسون و همسرلی، 2000). از جمله موارد مهمی که در مدیریت منابع انسانی باید در نظر گرفت چگونگی به کارگیری نیروها، نگهداری و حفظ کارکنان، مهارت آموزی، رضایت شغلی در شرکت‌های کوچک و متوسط است.



مدل مفهومی شاخص ها

منابع

منابع داخلی

1. اردکانی، س؛ کنجکاو منفرد، الف. (1390). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه علمی پژوهشی - کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال سوم، شماره 2.
2. بزرگ زاد، زهرا و هادی شیرویه زاد، ۱۳۹۵، شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، سیزدهمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، بابلسر، دانشگاه علوم و فنون مازندران
3. پائولو، ک (1388). احمدی فصیح، ص. مدیریت دانش در سازمان ها. تهران: چاپار
4. حجازی ویا، رویا، ۱۳۹۵، شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی، فصلنامه تخصصی رشد فناوری 12 (47)
5. حقی، محبوبه؛ مرتضی راستی بزرگی و حمید مهدوی، ۱۳۹۳، رتبه بندی عوامل مؤثر در موفقیت اجرای مدیریت دانش در شرکت های دانش بنیان مطالعه موردی شرکت های دانش بنیان مستقر در شهرک علمی و تحقیقاتی اصفهان، فصلنامه تخصصی رشد فناوری 11، (41)
6. حیدر نجفی؛ محمد اقدسی؛ بابک تیمورپور) 1396 (. تدوین نقشه دانش برای پژوهش های مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل شبکه ای

7. جبار زاده، ی؛ سپهری، ف. (1396). توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی - براساس رویکرد فراترکیب. مدیریت فناوری اطلاعات، دوره 0، شماره 1، صفحه 47-76
8. رحیم زاده، مریم، خلیل زاده، محمد، سلطانی، رویا. (1397). 'شناسایی عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور عمرانی (رویکردی از معادلات ساختاری)'، (فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، 6) اسی و دو. pp. 57-72،
9. رمضانی، تامارا و حسین دیده خانی، 1392، شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت در استقرار مدیریت دانش مطالعه موردی: سرپرستی بانک صادرات استان گلستان، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی حکیم جرجانی،
10. سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف. تاریخ مشاهده مرداد 1395. KM.sharif.ir
11. سایت وزارت نفت تاریخ مشاهده مرداد 1395. www.mop.ir
12. سیادت، پ؛ میرزایی ف. (1393). ارزیابی مدیریت دانش از نظر کارکنان بانک های دولتی. پژوهشنامه مدیریت تحول. سال ششم. شماره 5
13. کنجکاو منفرد، الف؛ اردکانی، س. (1393). تحلیلی بر وضعیت ابعاد مدیریت دانش در نهادهای آموزش عالی و بررسی رابطه آن با. نوآوری. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال 5، شماره
14. فخاری، حسین، سلمانی، داوود؛ دارایی، محمدرضا (1392). بررسی اثرات تحریم های اقتصادی بر عملکرد شرکت های دانش بنیان کشور، فصلنامه علمی و پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال 5، شماره 3، بهار 1392.
15. منهای، م؛ هاشمیان، ن. (1386) دانش چیست. رهیافت، شماره 40
16. نجف پور میشامندانی، زهرا؛ رمضان نعمتی کشتلی و سعید امامی، 1394، رتبه بندی عوامل موفقیت مدیریت دانشکده پارلمان های شرکت پارس خزر با استفاده از رویکرد ترکیبی FAHP-FTOPSIS، هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران، موسسه اطلاع رسانی نفت، گاز و پتروشیمی.
17. هوشمند، ه، میرافضل، س، رضائی نور، ج (1393). ارائه مدلی مبنی بر ارزیابی مدیریت دانش سازمان دانش بنیان. رشد فناوری، سال دهم، شماره 11.
18. مختاری فر رسول، هاشمی نازنین السادات، نصرافهانی مسعود، خانی ناصر. 1394. مطالعه عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور با تاکید بر نقش کلیدی مدیران میانی (نمونه موردی: شرکت مهندسی بین المللی فولاد تکنیک). مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت): تابستان 1394، دوره 9، شماره 33؛ از صفحه 169 تا صفحه 192.
19. هاشمی صدیقه سادات، محمدی مقدم یوسف، محمدی مقدم الهام. 1390. مدیریت دانش، الزامات و چالش ها. توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی: بهار 1390، دوره 6، شماره 19؛ از صفحه 101 تا صفحه 130.
20. حیدری مهدیه؛ سید محمد مقیمی، خنیفر، حسین. 1392. بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش. مقاله 7، دوره 11، شماره 1، بهار 1392، صفحه 149-184
21. اخوان، پیمان؛ زاهدی، محمدرضا؛ نجمی، علی. 1390. عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در زنجیره های تأمین صنایع رودر سازی ایران. مدیریت فردا، 11، (56) 73-100.

منابع خارجی:

1. Atashk M, Mahzadeh P. *Methodological Knowledge Management Process Models to Provide an Integrated Technique*. In *Proceeding of National Conference on Knowledge Management and Information Science: Links and Interaction*. Tehran: Ketabdar Prees; 2009: 419-447. [Book in Persian].
2. Alan Frost M.Sc (2014). *A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors*. An Edication Site. <http://www.knowledge-management-tools.net>
3. Alejandro Germán Frank, José Luis Duarte Ribeiro, *Factors influencing knowledge transfer between NPD teams: a taxonomic analysis based on a sociotechnical approach*, Publication cover image, Volume 45, Issue 1 January 2015, Pages 1-22
4. Areef J. Liu P (2014). *Important factors in the success of knowledge management*. Elsevier. vol 38. 10696-10704
5. Apurva A; MD.singh. (2011). *Understanding knowledge management: a literature review*. *International journal engineering science and technology (IJEST)*, 44 (3), 87-95.
6. Butariu M; Milosan, I. (2012). *Preliminary assessment of knowledge management in universities*. Elsevier volum 62, p:191-205
7. Cambridge Dictionary. "Knowledge" in *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Retrieved 25 April 2012 from: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/British/knowledge=knowledge,2011>.
8. Chun-Ming Chang, Meng-Hsiang Hsu and Chia-Hui Yen (2012), *Factors affecting knowledge management success: the fit perspective*, *Journal of knowledge management*, vol. 16 no. 6, pp. 847-861, Emerald group publishing limited, issn 1367-3270
9. Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 41-57, 2013.
10. Fombad, Madeleine C.; Onyancha, Omwoyo Bosire. (2017). *Knowledge Management for Development: Rethinking the Trends of Knowledge Management Research in South Africa*. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16 (3), 34-45.
11. Frank Lindner, Andreas Wald, *Success factors of knowledge management in temporary organizations*, *International Journal of Project Management*, 2014
12. Global Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Report. Visited 2017. <http://www.knowledgebusiness.com>
13. Gunnlaugsdottir, J. *Seek and you will find, share and you will benefit: organizing knowledge using groupware systems*. *International Journal of Information Management*. 2003; 23(5): 361-447
14. Girard, John; Girard, JoAnn. (2015). *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3 (1), 1-20.
15. Hadi, Wa'el. (2017). *A New Model for Integrating Phases of Decision-Making and Knowledge Base for Improving Customer Satisfaction*. *Journal of Information & Knowledge Management* 16 (3), 99-109
16. Haslinda sarinah 2009 (A review of knowledge management models, *uluslararası sosyal Araştırmalar Dergisi*. The journal of international social research, 2 (9), 76-87.
17. Huang L; Lai C) 2012 (An investigation on critical success factor for knowledge management using structural equation. Elsevier volum 40, p:24-40
18. Lloria, Begona. M. (2008). *A review of the main approaches to knowledge management*. *Knowledge management research and practice*. 6 (5), 77-89.
19. Lee H; Choi B) 2003 (Knowledge management enabler's process and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20 (6), 109-117.
20. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1238. Retrieved April 27, 2016, from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>.
21. Mustafa Sasana*, Hsan Tolga Medenia, b, Tunç Durmuş Medenia, *Knowledge management paradigms: implementation through individual fuzzy-based education*, *Procedia Computer Science* 102 (2017) 259 – 266
22. Maria Koloniari *, Kostas Fassoulis, *Knowledge Management Perceptions in Academic Libraries*, *The Journal of Academic Librarianship* xxx (2016) xxx-xxx

23. Nonaka, Ikujiro; von Krogh, Georg; Voelpel, Sven. (2006). *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*. *Organization Studies* 23 (4), 1179-1208.
24. Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka; Redman, William Michael (Reader). (2016). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. MP3 CD – Audiobook.
25. Omotayo, Funmilola Olubunmi. (2015). *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*
26. Serenko, Alexander; Bontis, Nick; Booker, Lorne; Sadeddin, Khaled; Hardie, Timothy. (2010). *A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008)*. *Journal of Knowledge Management*. 14 (5), 3 – 23.
27. Schneider U) 2007 (Coping with the concept of knowledge. *Management learning*. 38 (6), 613-633
28. Swart, Juani. (2011). *That's why it matters: How knowing creates value*. *Management Learning*. 42(3) 319–332. Visited 2017. <http://www.shell.us/>
29. Lindner, Frank , Wald, Andreas. (2010) “Success factors of knowledge management in temporary organizations”, *International Journal of Project Management*, 2011, vol. 29, pp. 877–888
30. Lowson S. *Examining the relationship between organization culture & knowledge management*. PhD thesis, Nova south eastern University; 2003 [Cited 28 Nov. 2009]. Available from: <http://202.28.199.34/multim/3100959.pdf>.
31. Paul Oluikpe (2012), *Developing a corporate knowledge management strategy*. *Journal of knowledge management*, VOL. 16 NO. 6, pp. 862-878, QEmerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
32. Yang R) 2010 (Why knowledge management needs to evolve. www.roang.com.
33. Rockart, J. 1979. *Chief executives define their own information needs*. *Harvard Business Review* 57 (2) 81-92.
34. Tsung-Han Chang, Tien-Chin Wang, *Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management*, *Information Sciences*, 179, 355-370 , 2009
35. Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). *Critical factors for knowledge management in project business*. *Journal of knowledge management*, 14(1), 156-168.