

جزوه دوره آموزشی

مروری بر

مفهوم مدیریت دانش در سازمان

نویسندگان: جاوید رخشانی، بهرام غیبی

## مقدمه

در عصر اطلاعات و دانش محور ، مدیریت دانش یکی از ویژگیهای بارز برای سازمان ها محسوب می شود . مدیریت این منبع کمیاب باعث افزایش عملکرد کسب و کار و موفقیت سازمان در زمان فعلی و آینده می شود . مدیریت این منبع ناملموس بقاء سازمانی را در محیط در حال تغییر بدنبال دارد .

اساسی ترین مهارت برای مدیران سازمان های دانش محور «مدیریت دانش» است ( Quinn, 1992). (علیقلی و همکاران، ۲۰۱۲). بررسی پیشینه نظری و آرای صاحب نظران نشان میدهد که ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان انکار ناپذیر است. عواملی نظیر جهانی شدن، کوچک سازی دولت ها، شهروند محوری و ضرورت مشارکت شهروندان می طلبد که توجه ویژه‌ای به مدیریت دانش به عمل آید. سازمان ها باید بتوانند به گونه ای مؤثر سرمایه های دانش خود را مدیریت کنند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). آقای پیتر دراگر در کتاب مدیریت در قرن ۲۱ میگوید دانش دنیا در هر هفتاد روز دو برابر میشود. (قاضی زاده ، عطائی، ۱۳۹۱). دانش نخستین منبع راهبردی برای شرکت ها در قرن ۲۱ است. پژوهشگران و متخصصان تلاش می کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت موثری گردآوری و مدیریت شود تا بتوان به عنوان مزیتی رقابتی از آن استفاده کرد.

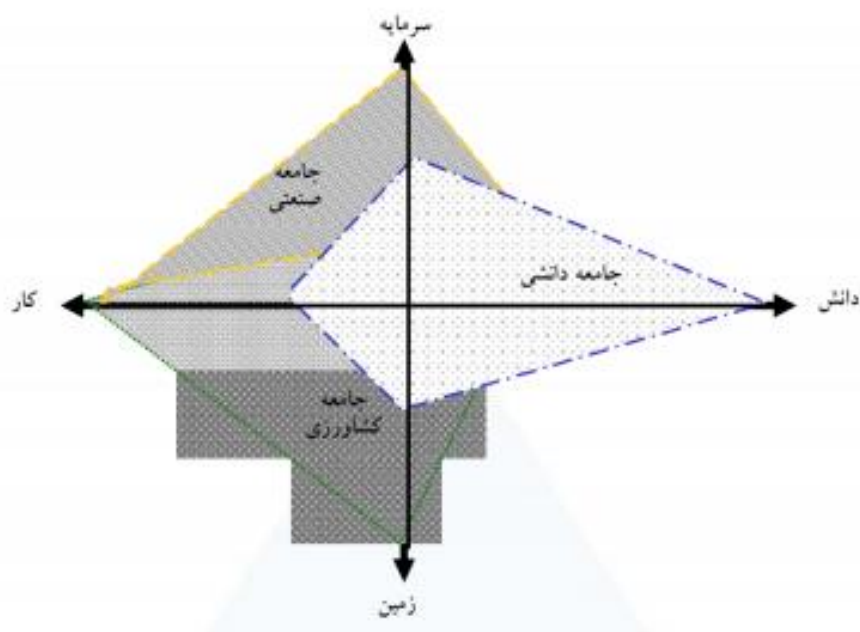
بنابراین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح های مدیریت دانش ، سازمان ها نیازمند ارزیابی زیر سیستم های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهمترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. (عباسی، ۱۳۸۶). بدون شک اکتساب دانش به عنوان یکی از فرایندهای اصلی، در سازمانهای دانش محور که دانش اساسی ترین دارایی به شمار می رود دارای اهمیت بسیاری است و از راهکارهای اساسی کسب و بهره برداری از دارایی های دانش سازمان است. (قاضی زاده ، عطائی، ۱۳۹۱).

اگر چه کماکان زمین و کار دو مزیت مناسب در برتری جویی ها محسوب می شوند، اما در عصر کنونی، که به عصر "اطلاعات و دانش " موسوم شده است، مزیت اصلی در "سرمایه دانشی"<sup>۱</sup> نهفته است. نمودار شماره ۱ نشانگر حضور " نیروی کار"، " سرمایه"، " زمین " و " دانش " در سه اقتصاد مذکور می باشد. همچنان که ملاحظه می شود، اقتصاد امروز آن

---

<sup>۱</sup> . Knowledge Capital

چنان بر پایه دانش شکل گرفته که از آن به عنوان "اقتصاد دانش محور" یاد می شود. (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵)



نمودار شماره (۱) روند تعمیق و میزان استفاده از منابع سازمان در بستر زمان (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵)

ویژگی مشترک در بین سازمان هایی که با وجود شرایط سخت رقابتی و اقتصادی همچنان با موفقیت عمل میکنند، این است که این سازمان ها از لحاظ سطح عملکرد یک سروگردن از سایرین بالاتر هستند و از این روست که به آنها سازمان هایی با عملکرد برتر گفته می شود. (عیسی خانی، ۱۳۸۷).

مایک بورک بر این عقیده است که مدیریت دانش کمک می کند که اطلاعات مناسب در زمان برای تصمیم گیری های درست در اختیار افراد مناسب قرار بگیرد. دانش مهمترین سرمایه یک سازمان می باشد. مدیریت دانش نیز، چیزی نیست جز مدیریت این سرمایه از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن. به تعبیر واضح تر، مدیریت دانش، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار و به اشتراک گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است. سازمان شما باید به خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کند، در صورت

<sup>1</sup> . Knowledge Based Economy

لزوم، آنرا خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان کسب نماید. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازهای شما تطبیق داده شده و به تعبیری، آماده شود و به صورت مناسب، ذخیره شود تا در زمان و مکان و شرایط مورد نیاز، مورد استفاده قرارگیرد. (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵، نقل از نیکجو همکاران، ۱۳۸۸)

تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است (افرازه، ۱۳۸۴) و این محور میتواند شروع خوبی برای ارایه یک مفهوم روشن از مدیریت دانش باشد. فلذا جهت تحقق این موضوع در این مقاله تلاش شده است برای درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به بررسی مفاهیم:

۱- داده (data)

۲- اطلاعات (Information)

۳- دانش (Knowledge)

و روابط بین آن ها و سپس به مفهوم مدیریت و مطالب مرتبط جهت دسترسی به یک توافق در خصوص الگوی مناسب از مفهوم مدیریت دانش پرداخته شود.

مفاهیم داده ، اطلاعات ، دانش و خرد

داده به معنای واقعی از موقعیت است. داده ها به صورت خام هستند که بدون ارائه توضیحات فاقد هر گونه برداشتی می باشند. داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آنها یاد می شود. این اجزاء در پایگاه های داده ها ذخیره و مدیریت می شوند. افزودن تحلیل و تفسیر به داده ها و مشخص نمودن ارتباطات آنها به یکدیگر باعث بوجود آمدن اطلاعات می گردد. عبارتی اطلاعات شامل داده های خلاصه شده ای است که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بیانگر موقعیت خاصی باشند. تجزیه و تحلیل اطلاعات منجر به اتخاذ تصمیم می گردد. (موحد زاده، ۱۳۸۷)

بر اساس تعریف بارنی (۱۹۹۹) داده ها همان اعداد خام اشکال بدون زمینه و تفسیر ، نمودارها و سمبل هایی از واقعتهای عینی هستند که به تنهایی معنی دار نمی باشند. اطلاعات از معنا دادن به داده ها ایجاد

میشوند. دانش همان اطلاعاتی است که بطور مرتبط معنی دار بوده و قابل اجرا میباشد (امیرخانی و دیگران ۱۳۸۹).

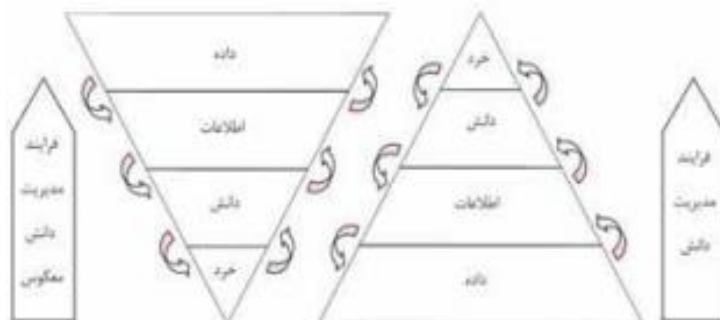
کاربرد دانش یا به عبارتی دیگر بکارگیری دانش به منظور رسیدن به اهداف سازمانی را خرد گویند. با توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان شکل ذیل را ترسیم کرد. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در رأس شکل قرار دارد. با وجود اختلاف نظرهای در جزئیات شکل به صورت کلی وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کل شکل وجود دارد. (موحد زاده، ۱۳۸۷).



#### نمودار (۲) سلسله مفاهیم هرمی تشکیل دانش

سلسله مفاهیم هرمی چهارگانه، که در نمودار (۲) نمایش داده شد، یکی از تقسیم بندی های مشهور در مدیریت دانش و سیستم اطلاعات مدیریت است که برخی پژوهشگران واژه «حقیقت» را نیز در سلسله مفاهیم هرمی چهارگانه افزوده و حقیقت را از لحاظ رتبی، بالاتر و پیچیده تر از «خرد» معرفی کرده اند (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹، ص ۳۳)

خرد آخرین مرحله از زنجیره اطلاعات است و به معنای به کارگیری دانش تولید شده در فرآیند مدیریت دانش می باشد. فرآیند تبدیل داده به خرد در هرم دانش در شکل ذیل به تصویر کشیده شده است. در این فرآیند مدیریت دانش و حرکت از قاعده به رأس هرم، داده ها و حقایق کمی به دستورالعمل های توصیفی تبدیل شده و با تاکید بر کمیت، جای خود را به تلاش برای ارتقاء کیفیت می بخشد. (نعمتی، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد)



نمودار (۳) فرآیند مدیریت دانش و مدیریت دانش معکوس در قالب هرم دانش

روابط داده، اطلاعات و دانش

۱- روابط داده، اطلاعات و دانش از نظر باجاریا

روابط میان داده، اطلاعات و دانش، سلسله هم‌رابطی و مطلق نیست افراد و موقعیت‌ها تعیین‌کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن این عوامل هستند. صاحب‌نظرانی نظیر داونپورت و پروساک، استیوهالس و کارل ویگ متفق‌القول‌اند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده‌ها بیشتر بوده و در برگیرنده هر دوی آنهاست. همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و در برگیرنده آن نیز می‌باشد (Wiig, 2002:6) وجود داده برای شکل‌گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵).





نمودار (۴) روابط داده، اطلاعات و دانش (Bajaria, 2000)

افرادی که در زمینه ای خاص، اطلاعاتی عمیق در اختیار دارند، از سطح دانش بیشتری نسبت به کسانی که در آن زمینه اطلاعات چندانی ندارند، برخوردارند. سازمان ها، هم به داده و هم به اطلاعات و هم به دانش نیازمندند. صاحب نظری به نام سوکنتان معتقد است که با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش، دانش از جایگاهی والاتر برخوردار است؛ زیرا دانش نزدیک ترین لایه به تصمیم گیری است. (همان منبع)



نمودار (۵) تعامل داده، اطلاعات، دانش و تصمیم (Sooknonam, 2001)

۲- روابط داده، اطلاعات و دانش از نظر کلارک و رالو  
کلارک و رالو در یک نمودار تفصیلی ترشکل روابط داده، اطلاعات، دانش ( آشکارو نهفته)، بینش و خرد را به نمایش گذاشته اند.



نمودار (۶) روابط داده، اطلاعات، دانش، بینش و خرد (Clarke & Rollo, 2001)

نکته جالب توجه در این شکل، ذکر فرایندهایی است که هر کدام از عوامل یاد شده را شکل می دهد و به گونه های که پردازش داده ها باعث شکل گیری اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات، موجب شکل گیری دانش آشکار و تفکر بر روی دانش آشکار، موجب شکل گیری دانش نهفته میشود. باید توجه نمود که روابط بین داده، اطلاعات و دانش، مطلق نبوده و سلسله مراتبی نیست. (همان منبع)

### اشکال دانش

نوناکا از دو نوع دانش صریح و ضمنی نام برده و بین آنها تمایز قائل میشوند. این دو نوع دانش در واقع دو روی یک سکه اند و مجموع دانش را شکل می دهند؛ لذا سازمان ها جهت رشد و رقابت در عصر دانش محور به هر دو دانش نیاز دارند.



## الف) دانش آشکار یا صریح

برای اولین بار نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در کتاب معروف «سازمان دانش زا»<sup>۲</sup> مدعی شدند که تاکنون مدیران کمی موفق به درک مفهوم مدیریت دانش شده اند؛ چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و به کارگیری آن را بد فهمیده اند. ماز فردریک تیلور<sup>۳</sup> هربرت سایمون به سازمان به عنوان ماشینی برای پردازش اطلاعات نگریسته می شد؛ به همین جهت، تنها دانش مفید، دانش رسمی و نظاممند یا سخت بوده است. رویه های سازمانی، نرم افزارها، فیلم ها، گزارش های سازمانی، بیاتیه مأموریت، نمودار سازمانی و امثال آنها این نوع دانش به سادگی قابل پردازش رایانه های، انتقال الکترونیکی و ذخیره در پایگاههای داده است. شاخص های سنجش این نوع دانش نیز سخت و شمارش پذیر است؛ افزایش کارایی، قیمت های پایین یا افزایش بازگشت سرمایه (سوری، ۱۳۸۵، نقل از قاضی زاده و یعقوبی، ۱۳۹۰)

## ب) دانش پنهان یا ضمنی

دانش ضمنی را میتوان مجموعه های از تجربه ها، مهارت ها، دیدگاه های کاری و نظام ارزش و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه دادهای ذخیره نشده است، بلکه جایگاه آن در ذهن آدمی می باشد و فعالیت های او را تشکیل میدهد (قربانی زاده و خالقی نیا، ۱۳۸۸، نقل از قاضی زاده و یعقوبی، ۱۳۹۰).

دانش ضمنی دارای دو بعد است:

نخست، بعد تکنیکی که در برگرفته مهارت های شخصی است و از آن به دانش فنی تعبیر میشود. دوم، بعد وابسته به آگاهی که شامل اعتقادات، ارزشها و الگوهای روحی و شخصیتی افراد است (افرازه،

۱۳۸۴)

نوناکا و تاکوچی برای خلق دانش در هر سازمانی چهار الگو در نظر گرفته اند:

<sup>۱</sup> . Nonaka and Takeuchi

<sup>۲</sup> . The Knowledge-Creating Company

<sup>۳</sup> . Teilor

۱. دانش ضمنی به دانش ضمنی (اجتماعی کردن): زمانیکه افراد مستقیماً "دانش ضمنی خود را با دیگران

۲. دانش ضمنی به دانش صریح (بیرونی سازی): کدگذاری و رمزبندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد.

۳. دانش صریح به دانش صریح (ترکیب): ترکیب بخش های مختلف دانش صریح و ارایه آن به شکلی تازه.

۴. دانش صریح به دانش ضمنی (درونی سازی): زمانیکه افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ضمنی خود و تجدید نظر در آن استفاده می کنند. (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۴: ۲۷-۳۷ - نوناکا، ۱۹۹۱: ۱۰۱-۱۲۲، نوناکا، ۱۹۹۴: ۱۴-۳۷). چالش اصلی در مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است.

#### مدیریت دانش

از سال ها پیش (تقریباً از جنگ جهانی دوم) محدود بودن «سرمایه های ملموس»<sup>۱</sup> و فیزیکی و نیاز به افزایش برنامه ریزی شده آنها، منجر به خلق شاخه های علمی مختلف شده بود. فعالیت سیویی و پس از آن بک من<sup>۲</sup>، نوناکا<sup>۳</sup>، ویگ<sup>۴</sup> و... باعث گردید، توجه صنعت گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه ای بس عظیم، یعنی سرمایه ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر مورد مدیریت و ساماندهی و برنامه ریزی افزایشی قرار می گرفت، جلب شود.

<sup>۱</sup>. tangible assets

<sup>۲</sup>. beck man

<sup>۳</sup>. nonaka

<sup>۴</sup>. wiig

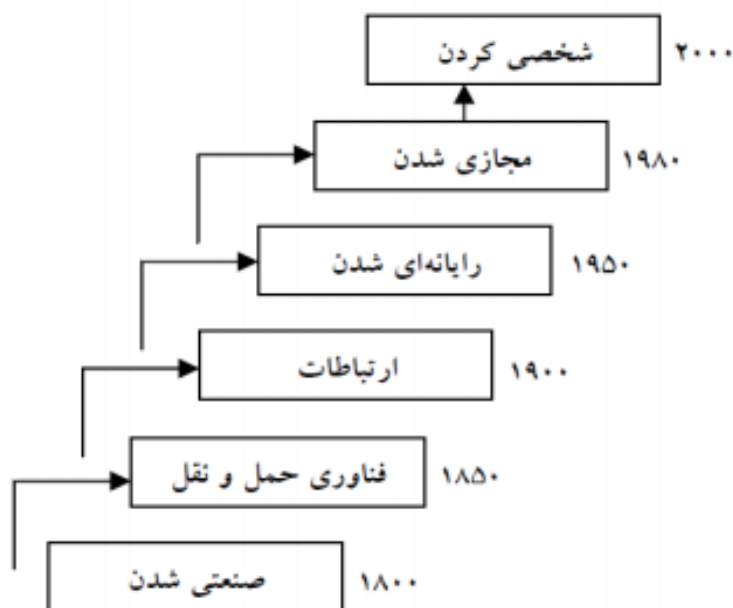
جدول(۱) تلاش های علمی پس از این دوره

سال	طرح کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیویی/کونراد	ترازنامه نامشهود
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۱۹۸۹	شرکت های مشاور مدیریتی بزرگ	شروع تلاشهای درونی برای اداره رسمی دانش
۱۹۸۹	ارزش واترهاوس	یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری اش
۱۹۹۱	بازبینی تجاری هاروارد( نوناکا و تاکوچی)	یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۱	تام استوارت	اهمیت به سرمایه فکری
۱۹۹۳	کارل ویگ	یکی از نخستین کتابهای منتشر شده در مورد مدیریت دانش (اساس مدیریت دانش)
۱۹۹۴	پیتر دراکر	منبع دانش
۱۹۹۴	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۱۹۹۴	شرکت بزرگ مشاوره	نخستینی که سرویس های دانش مدیریت را به مشتری ها پیشنهاد کرد
۱۹۹۵	استنفورد پال رومر	دانش به عنوان منبع بی پایان
۱۹۹۵	نوناکا و تاکوچی	کتاب شرکت دانش آفرین
۱۹۹۵	درونی لئونارد بارتون	کتاب سرچشمه های دانش
۱۹۹۶	انواع شرکتها و شغلها	انفجار بر سروصدای الحاقها و فعالیتها

تلاشهای علمی در جهت توسعه مدیریت دانش - (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵)

اولین بار پیتر دراکر(۱۹۶۴) اصطلاح «کارکنان دانشی» را ابداع کرد. پیتر سنگه در سال(۱۹۹۰) اصطلاح سازمان یادگیرنده را مطرح کرد؛ سازمانی که از تجارب گذشته ذخیره شده در سیستم های حافظه سازمانی یاد می گیرد. لئونارد- بارتون(۱۹۹۵) مورد چاپارالاستیل را به عنوان یک داستان موفقیت مدیریت دانش

مستند کرد. مطالعه نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵) نشان داد که چگونه دانش در سازمانها خلق، استفاده و تسهیم می شود و چگونه چنین دانشی به توزیع نوآوری کمک می کند. شماری از محققان با درک اهمیت سنجش سرمایه های فکری، به اهمیت روزافزون دانش سازمانی به عنوان یک دارایی سازمانی پی بردند (اسویبای، ۱۹۹۶؛ کاپلان و نورتن، ۱۹۹۶؛ ادوینسون و مالن، ۱۹۹۷). نقاط زمانی در مسیر پیشرفت فناوری مدرن، دیدگاه دیگری را درباره تاریخچه مدیریت دانش نشان می دهد. آغاز صنعتی شدن در سال ۱۸۰۰، فناوری های حمل و نقل در سال ۱۸۵۰، ارتباطات در سال ۱۹۰۰، رایانه ای شدن در دهه ۱۹۵۰، دنیای مجازی شدن در اوایل دهه ۱۹۸۰، و تلاش های اخیر در فناوری های شخصی سازی در سال (۲۰۰۰) (دیلویت، توجی، و توماتسو، ۱۹۹۹)



نمودار (۷) مراحل توسعه مدیریت دانش (دالکر، ۲۰۰۵) (نقل از احمدی و صالحی - کتاب مدیریت دانش)

توجه به حوزه مدیریت دانش در دو حوزه آکادمیک و کسب و کار رو به فزونی است. این موضوع با توجه به رشد فزاینده کتب و مقالات منتشر شده در زمینه مدیریت دانش بخوبی قابل درک است (Zack, 1999).

مطالعات انجام شده در کشورهای اروپایی نشان می دهد که در سال ۲۰۰۰، مدیریت دانش توسط ۸۰ درصد از بزرگترین شرکت های جهان بکار گرفته شده است (KPMG, 2000).

در سالهای اخیر نیز نقش دانش بعنوان کلیدی ترین منبع سازمان ها در کسب مزیت رقابتی، به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده و ایده "قابل مدیریت بودن دانش"، در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر دانش، سازمان های یادگیرنده و مدیریت سرمایه های فکری، جا باز کرده است.

بنابراین، سازمان ها در پی روش های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می باشند. یکی از روش های دستیابی به اثربخشی، کشف و توسعه دارایی هایی است که برای سازمان ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار بوده، اما بدرستی از آنها استفاده نشده است (Du Toit, 2001 & Ndlela). درک مدیریت دانش که زمینه ای میان رشته ای محسوب می شود، کار دشواری است و آن را کمی پیچیده و مبهم می سازد. به هر حال عقیده بر این است که نباید بعزت دشواری، بطور کلی این زمینه را رها کرد. ایده های مدیریت دانش باید هنگام تدوین استراتژی یک سازمان مورد توجه قرار گیرند و در آن نقش داشته باشند. (علیقلی و همکاران، ۲۰۱۲).

درباره مدیریت دانش تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است. پیچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش، باعث شده است تا نگرش واحدی در مورد مدیریت دانش شکل نگیرد. سوکنان (۱۹۹۸)، به نقل از ابطحی و سلواتی، (۱۳۸۵: ۳۳)، می گوید برخی تعاریف از مدیریت دانش، به گونه ای است که آن را حتی تا سطح مدیریت داده ها تنزل داده است. مالهوترا، تعریف خود را از مدیریت دانش این گونه ارائه می دهد: «مدیریت دانش، فرایندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت هایی را کسب می کنند. (Malhotra, 2000) (بجانی، ۲۰۰۹)

طبق تعریف مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا (APQC) مدیریت دانش عبارت است از یک استراتژی با هدف دراختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب (Chin-Tsang-2009).

هاینس ، مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که مبتنی بر چهار رکن است:

الف) محتوا: که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مربوط می شود،

ب) مهارت: دستیابی به مهارت هایی جهت استخراج دانش،

ج) فرهنگ: فرهنگ سازمانها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد،

د) سازماندهی: سازماندهی دانش موجود. (Haines, 2001)

هنری و هدپیث نقل کرد که مدیریت دانش سیستمی است که دارای دانش جمعی سراسر سازمان را (دانش صریح و ضمنی) اداره میکند و یک فرآیند مارپیچی است که شامل شناسایی، اعتبارسنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن است و نتایج زیر را در پی دارد:

۱ - استفاده مجدد دانش توسط دیگران برای نیازهای مشابه؛

۲ - حذف دانش به دلیل فقدان اعتبار؛

۳ - تغییر شکل دانش و خلق آن در شکل جدید (هنری، ۲۰۰۳، نقل از قاضی زاده و عطائی، ۱۳۹۱).

تعاریف متعدد از پژوهشگران

تعاریف	پژوهشگر
مدیریت دانش به فرآیند تسخیر تخصص های جمعی و بکارگیری هوشمندی در سازمان و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد	(کیون، ۱۹۹۶)
دانش عبارت است از : شناسایی، بهینه سازی و مدیریت فعال سرمایه های فکری	(استودن ، ۲۰۰۰)
مدیریت دانش اطلاعات درست را به افراد مناسب در زمان مناسب می دهد	(بات، ۲۰۰۱)



<p>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 تصمیمات و اقدامات سازمان و افراد</p>	<p>(ویگ ، ۲۰۰۲)</p>
<p>مدیریت دانش، فرمولیزاسیون و دسترسی به تخصص، مهارت و ایجاد قابلیت های جدید ، ایجاد عملکرد برتر و تشویق به نوآوری و افزایش ارزش مشتری می باشد</p>	<p>(لیتراس ، ۲۰۰۲)</p>
<p>مدیریت دانش ترکیب فرایندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، دانش مورد نیاز خود را در زمان مقتضی بدست می آورد، به گونه ای که توانایی تصمیم گیری به موقع و درست برای او ممکن می شود.</p>	<p>(دافوس، ۲۰۰۳)</p>
<p>مدیریت دانش را به عنوان تاکیدی بر انجام کارهای درست به جای انجام درست کارها تعریف کردهاند و آن را چارچوبی در نظر گرفتهاند که در آن کلیه فرایندهای سازمان بر پایه مدیریت دانش میباشد</p>	<p>(میلر و لانگدون، ۲۰۰۴)</p>
<p>رویکردی یکپارچه و نظام مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارای یهای فکری شامل پایگا ههای داده، مستندات، رویه ها و سیاست ها و تجارب موجود در ذهن افراد است.</p>	<p>( جونز، ۲۰۰۵)</p>
<p>کاربرد نظام مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارای یهای دانش ملموس و ناملموس سازمان است که با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع و بهبود صورت می</p>	<p>(دانلرام ، ۲۰۰۵)</p>

پذیرد.	
مدیریت دانش رویکردی نظا ممند، جهت یافتن درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش است	لودل ۲۰۰۰
سازوکاری جهت ایجاد محیط کاری است که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد میباشد، این امر به گون های است که آنها بتوانند به صورت موثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.	(اسمیت، ۲۰۰۳)
چارچوبی برای اعمال ساختارها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در جهت آن است که سازمان بتواند از آنچه می داند، یاد بگیرد و در صورت نیاز، دانش جدید را کسب کند تا برای مشتریان و ذی نفعانش ارزش خلق نماید . چنین چارچوب مدیریتی افراد، فرآیندها و فناوری را در جهت توسعه پایدار عملکرد، یکپارچه می سازد.	(جو، ۲۰۰۵)
سازوکاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه است که قابلیت های جدید را فراهم می کند، عملکرد بهتر را موجب می شود، نوآوری را تشویق می کند و ارزش مطلوب ذی نفعان را افزایش می دهد.	(یکمن، ۲۰۰۴)
مدیریت دانش فرآیند موثر دانش در برآورده کردن نیاز های داخلی در شناسایی کردن و بررسی دارایی دانش اکتسابی برای توسعه فرصت های جدید می باشد.	(پونیس و واگنس، ۲۰۰۸)
مدیریت دانش شامل فرایند های برنامه ریزی و کنترل برای نیل به هدف های سازمانی است .	(پونیس و واگنس، ۲۰۰۸)
مدیریت دانش قابل اجرا، تولید روشها و فرآیند های جدید را آسان می کند و تولید، سودهی و رقابت صنعتی را بهبود می بخشد	(زانگ، ۲۰۰۹)
مدیریت دانش به عنوان راهکارو تلاش روز افزون و ارزشمند	(هی و کیو، ۲۰۰۹)
برای بهبود تاثیر سازمان بر تغییرات اجتماعی و محیط کسب و کار در نظر گرفته می شود	

دالکر با بررسی بیش از صد تعریف منتشر شده درباره مدیریت دانش در سه دیدگاه آنها را خلاصه کرده است:

۱- دیدگاه کسب و کار: مدیریت دانش فعالیتی تجاری است که دو جنبه اصلی دارد. توجه به عنصر دانش فعالیت های کسب و کار به عنوان جزء آشکار کسب و کار که در استراتژی، خط مشی، و رویه در همه سطوح سازمان منعکس می شود، و همچنین ایجاد رابطه مستقیم بین سرمایه های فکری و نتایج مثبت کسب و کار (بارکلگ و مورای، ۱۹۹۷) از همین دیدگاه، مدیریت دانش یک رویکرد تلفیقی و همکارانه برای خلق، کسب، سازماندهی، دسترسی و استفاده از سرمایه های فکری سازمان است (گری، ۱۹۹۶)

۲- دیدگاه علم شناختی یا علم دانش: دانش، دانش-دانش، آراکات، و دانش فنی کاربردی-منبعی اساسی است که به ما امکان می دهد به طور هوشمندانه عمل کنیم، در طول زمان، دانش مهم به اشکال دیگر-مثل کتب، فناوری، رویه ها، و سنن -در درون همه سازمانها و به طور کلی در جامعه تبدیل می شود. این تغییر شکل ها به اثبات تجربه منجر و وقتی به طور مناسب استفاده شود، به افزایش اثربخشی منتج می شود. دانش یکی از عوامل اصلی است که رفتار هوشمندانه شخصی، سازمانی، و اجتماعی را ممکن می سازد (ویگ، ۱۹۹۳).

۳- دیدگاه فرایند / فناوری: مدیریت دانش مفهومی است که بر اساس آن اطلاعات به دانش قابل کاربرد تبدیل و با تلاش اندک قابل استفاده برای افرادی می شود که می توانند آن را به کار برند (اینفورمیشن ویک، ۲۰۰۳).

به طور کلی، مدیریت دانش ماهیت میان رشته ای دارد (دالکر، ۲۰۰۵).

#### اصول مدیریت دانش

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

(Davenport, ۱۹۹۷: ۱۴۹):

- ۱- مدیریت دانش، مستلزم سرمایه گذاری است.
- ۲- مدیریت اثربخش دانش، نیازمند پیوند انسان و فناوری است.

۳- مدیریت دانش، سیاسی است .

۴- مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است.

۵- مزایای مدیریت دانش، سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است.

۶- تسهیم و بکارگیری دانش، ذاتی نیست.

۷- مدیریت دانش به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است.

۸- دستیابی به دانش، تنها شروع کار است.

۹- مدیریت دانش هیچ گاه به پایان نمیرسد.

۱۰- مدیریت دانش، نیازمند یک قرارداد دانشی است.

اصول مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، خود به خود در سازمان ها شکل نمی گیرد و زمینه و مهارتهای خاصی را می طلبد. بعضی از سازمانها ممکن است وظیفه اجرای مدیریت دانش را به بخشی از مدیران و یا کارکنان خود تفویض کنند. تجارب نشان داده است که تنها سازمان هایی موفق بوده اند که سطح مختلف سازمانی خود را در این امر درگیر کرده اند. (احمدی و صالحی ، کتاب مدیریت دانش)

#### فرآیند مدیریت دانش

برخی از صاحب نظران برای عملیاتی کردن مدیریت دانش از مفهوم فرایند استفاده می کنند؛ زیرا از دیدگاه آنان، فرایند مدیریت دانش به صورت مستمر در سازمان وجود داشته و حضور مقطعی و کوتاه مدت نتیجه ای نخواهد داشت، بلکه نتیجه آن در حضور مستمر آن به عنوان رکن اساسی در سازمانها روشن می شود. (قاضی زاده و عطائی، ۱۳۹۱). مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمانها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، کمک می نماید (McClean, 2002 & Turban). (علیقلی و همکاران، ۲۰۱۲).

با توجه به ابعاد مختلف مدیریت دانش که در کنار هم آمده اند، جاشاپارا، مدیریت دانش را در قالب یک چرخه چهار حلقه ای این گونه تعریف میکند :

فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار) که با استفاده مناسب از فناوری و محیط فرهنگی محقق است که سبب ارتقای سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن میشود (جاشاپارا، ۲۰۰۴)

خلق دانش: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بر میگردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایدهها و ساختن ارتباطهای متقاطع با دیگر موضوعات، از این اهمیت کلیدی برخوردار است. سو، دوینی و میدگلی یک نمونه پنج وجهی را برای فرایند خلق دانش پیشنهاد میکنند:

۱ - اکتساب اطلاعات و دانش از شبکه های تعاملات؛

۲ - یکپارچه سازی دانش درونی و بیرونی؛

۳ - ایجاد دانش جدید از بین کاربرد اطلاعات و دانش برای حل مسئله؛

۴ - تأثیرگذاری دانش جدید بر نوآوری و عملکرد شرکت؛

۵ - ایفای نقش عوامل فردی و سازمانی در کل فرایند (سو و همکاران، ۲۰۰۲)

سازماندهی و ذخیره سازی: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جست و جوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم میشود، به وجود می‌آید. در این سامانه باید، دانشهای لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.

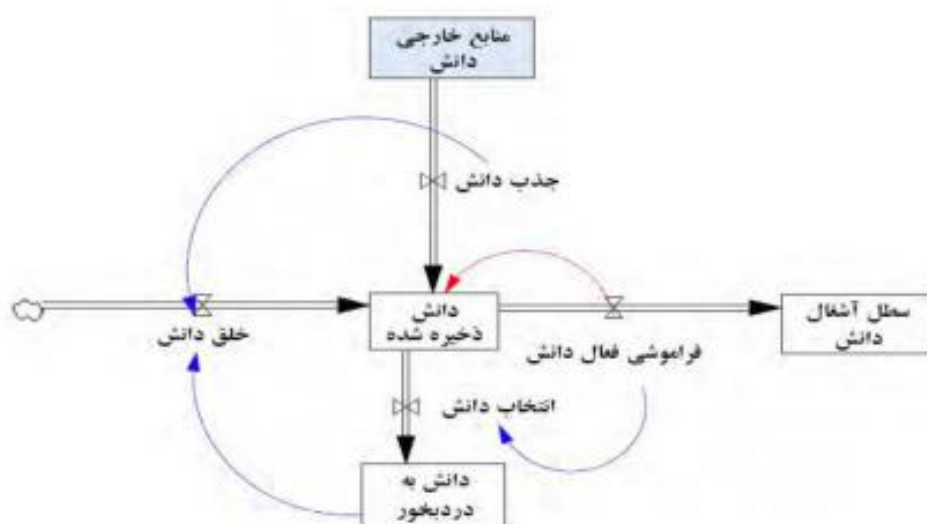
تسهیم و تبادل دانش: این فرایند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیتهایشان به یکدیگر وابسته‌اند، کمک میکند.

سومین گام از فرایند مدیریت دانش، انتقال دانش است که طی آن، یک سازمان، اطلاعات را میان اعضای خود توزیع کرده و از این طریق یادگیری را ارتقا داده و دانش یا درک جدیدی را به وجود می‌آورد (سرلک، ۱۳۸۶)

به کارگیری دانش: چهارمین فرایند، از این ایده آغاز میشود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل میکند. هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش در جهت بهبود عملکرد سازمانی است. بسیاری از صاحب نظران، این مرحله را

مهم ترین گام در فرایند مدیریت دانش می دانند؛ زیرا مزیت رقابتی، تنها منوط به داشتن منابع غنی و سرشار دانشی نیست، بلکه در گرو کاربرد آن منابع دانشی در عملیات و تصمیمات سازمانی است. زمانی که کارکنان بهترین تجارب را در موقعیتهای جدید برای بهبود عملکردشان به کار میگیرند، آن تجربیات را جرح و تعدیل کرده و مجموعه جدیدی از بهترین تجربیات را به دست می آورند. (قاضی زاده و عطائی، ۱۳۹۱)

در شکل زیر، مدل دینامیک مدیریت دانش، به طور ساده نشان داده شده است.



نمودار (۸) چرخه مدیریت دانش - (نیکجو و همکاران، ۱۳۸۸)

مهم ترین مراحل فرایند مدیریت دانش به شرح زیر است:

الف) تعیین هدف های دانش : اهداف مدیریت دانش باید از هدف های اصلی سازمان نشات گرفته و در دو سطح راهبردی و عملیاتی مشخص شوند.

ب) شناسایی دانش: با طرح این پرسش که " آیا می دانیم که چه می دانیم؟ " باید انجام این وظیفه ی مدیریت دانش یعنی مرحله ی کشف دانش را آغاز کرد که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان را شامل میشود.



پ) کسب دانش: در این مرحله دانش ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و ... شناسایی و کسب شود.

ت) توسعه ی دانش: با توجه به پایه های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد. البته این امر شامل توسعه ی قابلیت، محصول، ایده های جدید، فرایندها و مسائلی از این دست می شود.

ث) تسهیم دانش: مسائلی هم چون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز به گونهای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی سازمان، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار میگیرد.

ج) استفاده از دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان مربوط به این قسمت است. در این بخش استفاده از دانش جدید با موانعی روبروست که باید شناسایی و رفع شود تا بتوان از آن به طور عملی در ارائه ی خدمات و محصولات (دانش) استفاده کرد.

چ) نگهداری دانش: ذخیره و نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این روش از نابودی دانش جلوگیری کرده و استفاده بهینه آن را فراهم می کند، البته باید سازوکارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد شود.

ح) ارزیابی دانش: نحوه ی رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد برای تعیین یا اصلاح هدف به این بخش مربوط بوده و با نگاه به نتایج کیفی این فرایند ضروری است آن ها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این زمینه ارزیابی کرد ( علامه ۱۳۸۵: ۱۰۹:۱۱۰، نوناکا و تاکوچی ۱۹۹۴، نقل از زعفریان و همکاران ۱۳۸۷).

جدول (۲) مقایسه الگوهای مدیریت دانش (زعفریان و همکاران ۱۳۸۷)

مراحل مدیریت دانش	الگوهای مدیریت دانش	تعیین هدف‌های دانش	شناسایی دانش	کسب دانش	توسعه دانش	نگهداری دانش	تسهیم و استفاده از دانش	ارزیابی دانش
	هفت سین		*	*	*		*	
	مارک م مک الروی		*		*			
	هپینگ		*		*	*	*	
	پک من		*	*	*	*	*	
	نوناکا و تاکوچی		*		*	*		
	بکوتیز و ویلیافر		*	*		*	*	*
	پیترگوشاک		*	*	*	*	*	

همان طور که در جدول شماره (۲) مشاهده میشود مرحله ی شناسایی دانش مورد توجه تمامی نظریه پردازان و کارشناسان مدیریت دانش به صورت منفک بوده اما برخی از مراحل با وجود آن که در ارائه الگوها مدنظر بوده است، به صورت گزینه مشهود و قابل ذکر پرداخته نشده است.

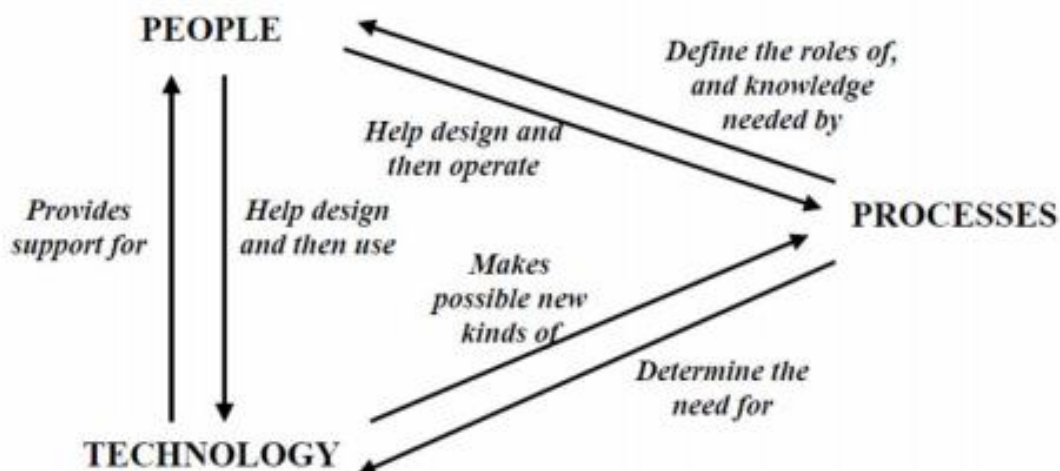
#### عناصر مدیریت دانش

مدیریت دانش اغلب متشکل از سه عنصر: افراد، فرآیندها و فن آوری است. این دیدگاه تقریباً "به طور قطع ریشه هایش به نظریه الماس مدل سازمان های لیویت بر می گردد".

**(Leavitt, 1964)**

هرچند نظریه لیویت شامل وظیفه و ساختار در کنار افراد و فن آوری به جای فرآیندها می باشد. این مهم است تا تاکید شود که اصطلاح فرآیندهای ذکر شده نه فقط به فرآیندهای مدیریت دانش بلکه به فرآیندهای کسب و کار سازمان مربوط می شود. شکل ذیل

نشان می دهد این سه عنصر در پیوند با هم، هر یک از آنها یک رابطه متقابل با دو عنصر دیگر دارد. به عنوان مثال، افراد به طراحی و سپس اجرای فرآیندها کمک می کنند، در حالی که فرآیندها نقش ها و دانش مورد نیاز مردم را تعریف می کنند.



نمودار (۹) - افراد، فرآیندها و فن آوری برگرفته از (Edwards 2009)

علاوه بر رابطه بین این سه عنصر، شکل (۹) می تواند بوسیله قرار دادن هر یک از سه عنصر در یکی از رئوس مثلث، برای کمک به هر طرح مدیریت دانش خاصی مورد استفاده قرار گیرد. (پارسانیا، ۲۰۱۲)

#### مدل های مدیریت دانش

مدل های مدیریت دانش طیف وسیعی از دیدگاه هایی که در متون توصیف شده است را بیان می کند. توصیف این مدل ها می تواند در پژوهش های ساختاری و کارکردهای سازمانی مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. مدل های مدیریت دانش باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرد. (عباسی، ۱۳۸۶)

برخی مدل های مدیریت دانش عبارتند از:

- سیکل پیاده سازی مدیریت بوکوینتز و ویلیامز<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)

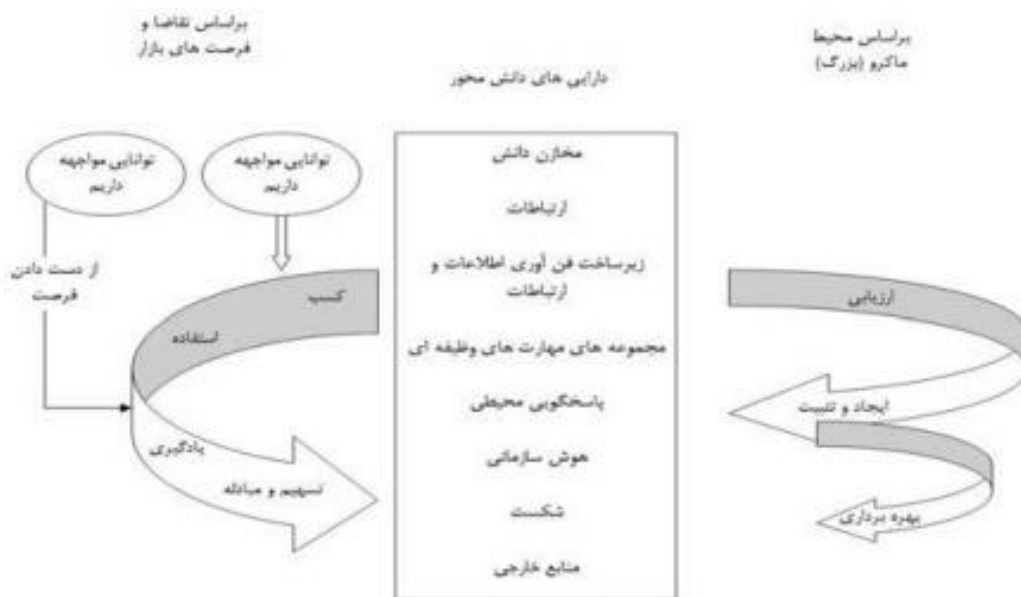
بوکوینتز و ویلیامز فرآیندهای مدیریت دانش را به ۲ دسته تاکتیکی و راهبردی تقسیم بندی نموده اند . فرآیندهای تاکتیکی شامل جمع آوری اطلاعات مورد نیاز روزانه برای کار ، استفاده از دانش برای ایجاد ارزش، تسهیم و مبادله از طریق در دسترس قراردادن دانش برای دیگران و فرآیندهای راهبردی میباشد.

**(Sanghani, 2009)**

در سطح تاکتیکی این چهارچوب شامل:

- کسب : جستجوی دانش بمنظور حل مساله ، تصمیمگیری و نوآوری
- استفاده : ترکیب محتوا به روشهای جدید و جذاب برای تقویت نوآوری در سازمان
- یادگیری : یادگیری از تجارب
- تسهیم و مبادله : انگیزش کارکنان برای ارسال آموخته های به پایه دانش در سطح راهبردی شامل:
- ارزیابی : ارزیابی سرمایه فکری و معنوی
- ایجاد و تثبیت : تخصیص منابع برای نگهداری و بقای پایه دانش
- استفاده بهینه : نگه داشتن دارایی هایی که دیگر ارزش تجاری برای سازمان ندارند، میباشد.

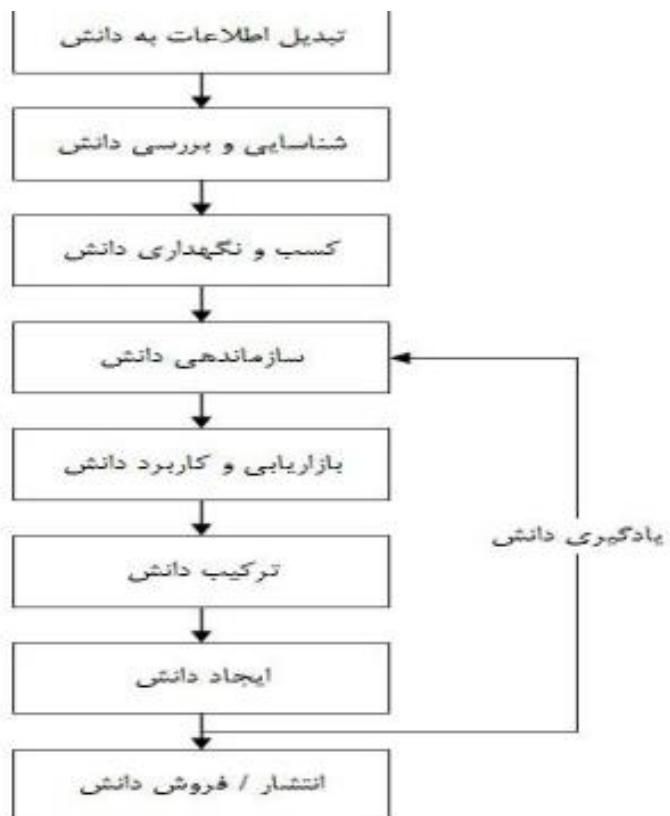
**(Wang: 14-17)**



نمودار (۱۰) سیکل پیاده سازی مدیریت بوکویتز و ویلیامز (نکودری و یعقوبی، ۱۳۹۰)

- مدل مدیریت دانش لیبوویتز (۲۰۰۰)

سیکل مدیریت دانش ارائه شده توسط لیبوویتز بر اساس شکل زیر می باشد: (لیبوویتز، ۱۳۷۸: ۳۴)





نمودار(۱۱)مدل مدیریت دانش لیوویتز (نکودری و یعقوبی،۱۳۹۰)

- مدل فیرستون و مک الروی (۲۰۰۵)

این مدل در سه لایه : محیط مدیریت ، محیط پردازش دانش و محیط پردازش کسب و کار ارائه شده که هر

کدام خروجیهایی دارند . نمونه هایی از این خروجی ها عبارتند از:

خروجیهای مدیریت دانش:

- استراتژیهای پردازش دانش

- سیاستها و قوانین پردازش دانش

- زیرساختارهای دانش

خروجیهای پردازش دانش:

- استراتژیهای کسب و کار

- مدلهای سازمانی

- استراتژیهای کالا

- فرآیندهای کسب و کار

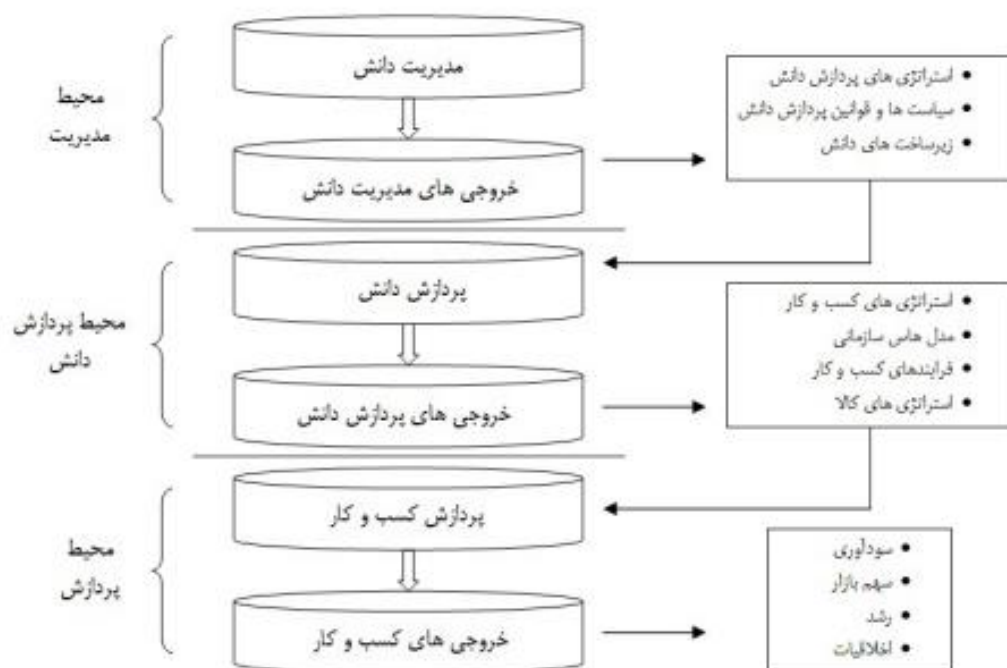
خروجیهای کسب و کار:

- سود آوری

- سهم بازار

- مطلوبیت محیط

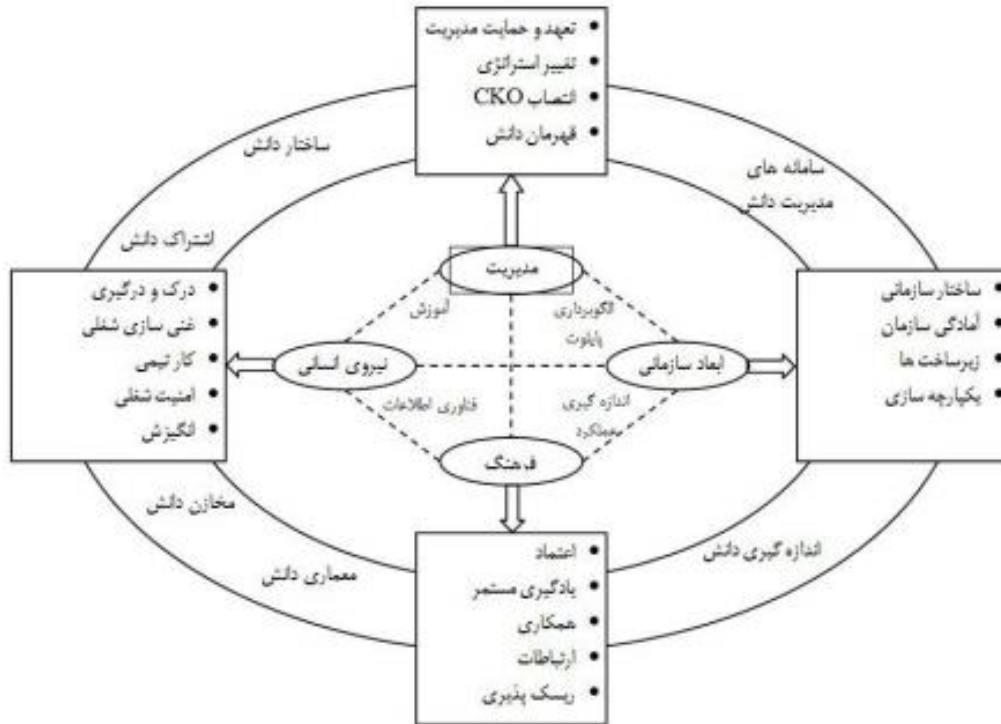
- حفظ مشتری ( Firestone & McElroy ,2005 )



نمودار (۱۲) مدل فیرستون و مک الروی (نکودری و یعقوبی، ۱۳۹۰)

- مدل مفهومی مدیریت دانش

جعفری و همکاران (۲۰۰۷) نیز به توسعه یک مدل مفهومی برای مدیریت دانش با تکیه بر عوامل کلیدی موفقیت پرداخته اند. این مدل بر پایه فرهنگ سازمانی، مدیریت، نیروی انسانی، آموزش، ابعاد سازمانی، پایلوت، فناوری اطلاعات، اندازه گیری عملکرد، الگوبرداری و ابعاد مدیریت دانش شکل گرفته است (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹).



نمودار (۱۳) مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت (جعفری و همکاران ۲۰۰۷)

مدیریت دانش سازمانی

مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شرکتها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است . اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان ها، دانش خود را اندازه گیری می کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه بندی شرکت ها در گزارش های خود منعکس می کنند (موسوی، ۱۳۸۴). توانایی سازمانی در به دست آوردن و استفاده از این منابع در جهت اجرای کارها و فعالیت های رقابتی می باشد.بر اساس دیدگاه دانش مداری بسیاری از نظریه پردازان در رابطه با توانمندی های سازمانی پیشنهادهاتی داده اند .این توانایی ها به صورت خلاصه در جدول شماره (۳) آمده است.(Grant, 1991).

جدول(۳)پیشنهادهای توانایی سازمان

مفهوم توانایی سازمانی	توانایی سازمانی	نظریه پرداز
توانایی خلق دانش با آغاز مدل تغیر و مدل حلزونی	توانایی خلق	نوناکا ، (Nonaka,1994)
توانایی سازمانی به منزله یکپارچگی دانش و توانایی اجرای مکرر یک عمل پر بار و مقید برای ایجاد ارزش در برون دادها	توانایی یکپارچه سازی	گرنث ،(Grant, 1996)
توانایی سازمانی در فراگیری مهارت های جدید با ترکیب یادگیری های درونی و بیرونی	توانایی ترکیب کردن	کوکوت و زاندر، (Kogut & Zander, 1992) گالونیک ورودن (Gahunic & Rodan, 1998)
توانایی جذب و توانایی شناخت ارزش اطلاعات جدید و بیرونی و جذب آن، به کارگیری آن در فعالیت های تجاری برای ایجاد توانایی های خلاقانه سازمانی	توانایی جذب	کوهن و لوینتال، (Cohen & Levinthal, 1996)
توانایی نیروبخشی به سازمان با مدیریت کردن دانش سازمانی بر اساس تغییراتی در محیط با چشم اندازی پویا	توانایی نیرو بخشی	زانارکاروکوئین، (Janarkar, 1997 & Quin, 1996)
توانایی سازمانی برای فراگیری یا به دست آوردن دانش مورد نیاز از دیگر سازمان ها	توانایی پیوند دانش	باداراکو و پاول، (Badaracco, 1991 & Powell, 1998)

بر اساس متون فوق چنین استنباط می شود که سازمان ها نیاز به کسب دانش از بیرون خواهند داشت. بر همین اساس کوهن و لونی‌تال بر روی ویژگی توانایی جذب اطلاعات بیرونی به عنوان یک ارزش جدید تأکید کرده اند. گردآوری دانش سازمانی می تواند از طریق فراهم آوری دانش از منابع بیرونی و خلق درونی صورت گیرد. مهمترین فعالیت های مدیریت، یکپارچه سازی و ترکیب مجدد آن ها بر اساس تغییرات محیطی است. (عباسی، ۱۳۸۶)

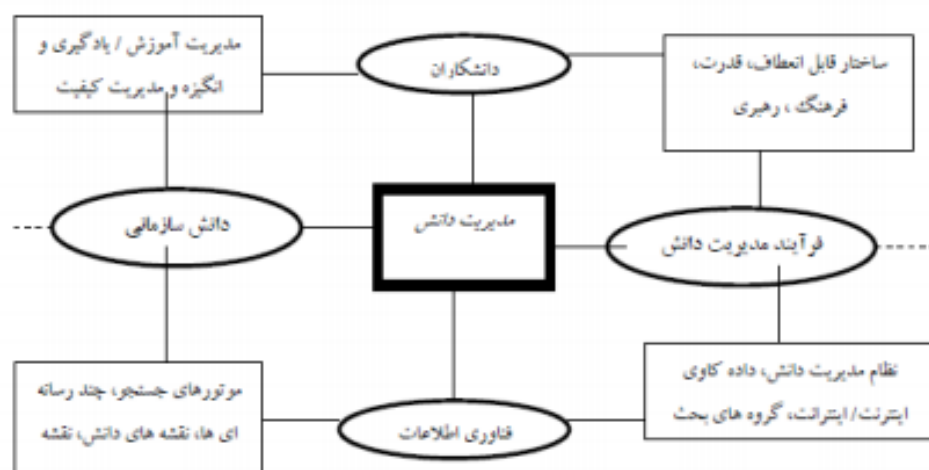
هدف مدیریت دانش شناسایی، جمع آوری، دسته بندی و سازماندهی، ذخیره، اشتراک، اشاعه و در دسترس قرار دادن دانش در سطح سازمان می باشد.

در سازمان هایی که به شکل سنتی اداره می شوند دانش از بالا به پایین در طول خطوط سازمانی در جریان است. در این صورت دانش به ندرت در زمان درست و در جایی که بیشترین نیاز به آن وجود دارد، قابل دسترس است. (بایرک، ۱۹۹۹). اما در سازمان های دانش محور که به اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش پرداخته اند، دانش در کل سازمان جاری است و هرکس به فراخور نیاز خود در زمان مناسب می تواند از آن در جهت انجام وظایف خود استفاده کند.

کار تجربی تیم های تحقیقاتی در دانشکده **Aston** در طول ده سال گذشته در برگیرنده این مطلب است. آنچه در این مقطع زمانی ما دیده ایم به این شرح می باشد:

- سازمان هایی که در مدیریت دانش موفق بوده اند.
- سازمان هایی که در حال انجام طرح مدیریت دانش هستند و در حال حاضر تاثیر کم داشته اند یا بدون تاثیر بوده اند.
- سازمان هایی که مدیریت دانش را برای مدتی به خوبی پیش برده اند و سپس متوقف شده اند.
- سازمان هایی که مدیریت دانش در آنها نمی تواند شروع شود. (پارساتیا، مصطفی، ۲۰۱۲)

در شکل ذیل عناصر و رویکردهای سازمانی برگرفته از (Lee & Kim, 2001) نشان داده می شود :



عناصر مدیریتی که دانشکاران را تحت تأثیر قرار می دهند عبارتند از رهبری، قدرت، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش، ساختار و فرهنگ سازمانی. سازمان ها می توانند با مشخص کردن آئین نامه ها و قواعد و با ایجاد تیم های مورد نیاز فرآیند مدیریت دانش را ساده کنند. (عباسی، ۱۳۸۶)

مایک بورک براین عقیده است که مدیریت دانش کمک می کند که اطلاعات مناسب در زمان برای تصمیم گیری های درست در اختیار افراد مناسب قرار بگیرد. دانش مهمترین سرمایه یک سازمان می باشد. مدیریت دانش نیز، چیزی نیست جز مدیریت این سرمایه از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن. سازمان باید به خوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کند، در صورت لزوم، آنرا خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان کسب نماید. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازهای شما تطبیق داده شده و به تعبیری، آماده شود و

به صورت مناسب، ذخیره شود تا در زمان و مکان و شرایط مورد نیاز، مورد استفاده قرارگیرد. (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵)

مدیریت دانش در درون سازمان؛ موظف است:

۱- نیازهای مشتریان درون سازمانی و برون سازمانی را هویدا سازد.

۲- حقوق مشتریان را شناسایی کند:

الف - نیازهای غیر ملموس

ب - نیازهای ملموس

ج - نیازهای تلویحی

د - نیازهای تصریحی

۳- مشتریان را شناسایی کند.

۴- علایق و سلیقه مشتریان را شناسایی کند.

۵- انتقال دانش، اطلاعات را به عنوان یک فرهنگ در سازمان جاری نماید.

۶- انتقال اطلاعات و دانش به مشتری را در سازمان جاری کند.

۷- فرهنگ آشکار نمودن حقوق مشتری را در سازمان جاری کند.

۸- مشتریان را از کیفیت محصولات خدمات رسیدگی به شکایات قیمت محصول آگاه سازد.

۹- رسانه هایی جهت انتقال پیام به مشتریان شناسایی کند.

۱۰- همزمان با اجرای مدیریت کیفیت فراگیر باز مهندسی فرآیندها تحقیق و توسعه را دنبال نماید.

۱۱- با جلوگیری از دوباره کاری ها موجب کاهش ضایعات و بهسازی امور و کاهش هزینه شود.

۱۲- با ایجاد فضای مشارکتی دانشی و صمیمیت از فرار اطلاعات داده ها و باروری رقیبان تجاری جلوگیری نماید (سلیمی، ۱۳۸۶)

اجرای مدیریت دانش

برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمان باید به عواملی از جمله ساختار سازمان، تکنولوژی های موجود در سازمان و فرهنگ سازمانی توجه نمود.



در حین برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف سازمانی باید به مدیریت دانش در سازمان مورد نظر توجه شود؛ این بدین معناست که در تدوین برنامه های استراتژیک هر سازمان باید به سرمایه های دانش موجود در سازمان نیز پرداخت. بدین منظور تیم های دانش در سازمان به وجود می آیند که نقش بسزایی در عملی کردن مدیریت دانش در سازمان ایفا می کنند. در واقع تیم های دانش در هر سازمانی چرخه دانش را در آن سازمان به حرکت درمی آورند و به تولید، سازماندهی، ذخیره و اشتراک دانش در سطح سازمان کمک می کنند.

در دنیای امروز ما ناگزیر به استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان خود هستیم. علاوه بر توجه به مدیریت دانش در ساختار سازمان و استفاده از تکنولوژی های موجود در سازمان، برای عملی کردن مدیریت دانش به عامل بسیار مهم دیگری نیز نیاز است، که به نظر می رسد بدون توجه به این عامل علی رغم توجه به دو عامل قبلی موفقیت در اجرای مدیریت دانش منتفی باشد؛ این عامل مهم فرهنگ سازمانی نام دارد. (کریمی، ۱۳۸۵). مجموعه عواملی که در پژوهشهای پیشین مورد بررسی قرار گرفته، در جدول (۴) آورده شده است.

جدول (۴) لیست عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش از دیدگاه محققین (طالبی و سلیمی، ۱۳۹۰)

رهبری و حمایت های رهبری	سکریم و آمیدون، ۱۹۹۷؛ هالسابل و جوشی، ۲۰۰۰، داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، حسنلی، ۱۹۹۹، مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا، ۲۰۰۲، ریبیر و سینار، ۱۹۹۹، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۳، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰
فرهنگ	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، حسنلی، ۲۰۰۲، مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا، ۲۰۰۲، مکدرموت و اودیل، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰
فناوری اطلاعات	سکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، حسنلی، ۲۰۰۲، علوی و لیندر، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰

اهداف و استراتژی	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیوینتز، ۱۹۹۹، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ۱۹۹۹، زاک، ۱۹۹۹، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰
سیستم ارزیابی	هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰، داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، حسنی، ۲۰۰۲، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ۱۹۹۹، احمد و همکاران، ۱۹۹۹، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، اخوان و همکاران، ۲۰۰۹، والمحمدی، ۲۰۱۰
زیرساختهای سازمانی	داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیوینتز، ۱۹۹۹، حسنی، ۲۰۰۲، هرشل و نعمتی، ۲۰۰۰، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، اخوان و همکاران، ۲۰۰۹، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰
فعالیتها و فرایندها	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰، داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، بات، ۲۰۰۰، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰
مشوق های محرک	داوئیورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیوینتز، ۱۹۹۹، یحیی و گاج، ۲۰۰۲، هاسچیلد و همکاران، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰
منابع	هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰، داوئیورت و والیل، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۴، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵
آموزش	هوراک، ۲۰۰۱، یحیی و گاج، ۲۰۰۲، مکادم، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، والمحمدی، ۲۰۱۰
مدیریت منابع انسانی	یحیی و گاج، ۲۰۰۲، ونگ و اسپینال، ۲۰۰۴، بریلید و هارمان، ۲۰۰۰، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، اخوان و همکاران، ۲۰۰۹، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰
الگوپرداری	درو، ۱۹۹۷، اودیل و گرایسون، ۱۹۹۸، دی و وندلر، ۱۹۹۸، مافت و همکاران، ۲۰۰۳، هانگ و همکاران، ۲۰۰۶، چانگ، ۲۰۰۶، والمحمدی، ۲۰۱۰

## نتیجه گیری

شناخت و برخورداری از مدیریت دانش در عصر ارتباطات و اطلاعات و دانش محور، یکی از ویژگی های بارز سازمان ها و شرکت های پویا و پیشرو می باشد تا دستیابی به اهداف و رقابت با سایر رقبا امکان پذیر باشد. سازمان ها برای افزایش سطح بهره وری خود با توجه به فشار روزافزون مشتریان در عصر فناوری اطلاعات و تنوع تقاضاها که به عبارتی عصر مشتری مداری نیز می باشد ناچار به بهره گیری از دانش در محیط سازمانی هستند و گرنه ادامه حیات و گزینش در گردونه رقابت دشوار خواهد بود. مهم ترین نقشی که می توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که سازمان ها آن را به عنوان یک مدیریت تحول و عامل موفقیت در محیط متغیر در نظر بگیرند. تبادل دانش بطور مستمر در محیط داخلی و خارجی سازمان، باعث افزایش دانش کارکنان، استفاده بهینه از تکنولوژی و تغییر رویکرد فرهنگ سازمانی به سمت سازمان های یادگیرنده می شود و نهایتاً منجر به اثربخشی و کارآیی می گردد.

## منابع

- ۱- ابطحی، ح و صلواتی زاده، ع، مدیریت دانش در سازمان، تهران، انتشارات پیوند نو، سال ۱۳۸۵
- ۲- احمدی، سیدعلی اکبر، صالحی، علی. کتاب مدیریت دانش . کتابخانه مجازی
- ۳- افرازه، عباس، مدیریت دانش. مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی. تهران، سال ۱۳۸۴
- ۴- امیرخانی، امیرحسین، عالی، سلماز، عسکری، فروغ. نگاهی به مدیریت دانش و عوامل موثر بر آن، ماهنامه ارتباط علمی، سال ۱۳۸۹
- ۵- بجانی، حسین. مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده. ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۳، سال ۲۰۰۹
- ۶- پارسانیا، مصطفی. ترجمه مقاله یک دیدگاه فرآیندی از مدیریت دانش. پایگاه مقالات علمی مدیریت ۲۰۱۲
- ۷- سهرابی، بابک، دارمی، هادی. مدیریت دانش با رویکرد **mba**، تهران، سال ۱۳۸۹
- ۸- سوری، ح، ارائه روشی برای بهبود فرآیندهای کسب و کار با استفاده از مدیریت دانش، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته صنایع - صنایع، دانشگاه علوم و فنون مازندران، سال ۱۳۸۵
- ۹- سلیمی، محمدنقی، مدیریت دانش و ارتباط با مشتری، مجله صنعت کفش، سال چهاردهم، شماره ۱۴. خرداد ۱۳۸۶
- ۱۰- شرکت مشاوران توسعه آینده. مدیریت دانش- مفاهیم، تجربه ها و پیاده سازی. تهران، سال ۱۳۸۵

- ۱۱- زعفریان، رضا، اسماعیل زاده، مونا، شاهی، نساء. آرایه ی الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط. توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، زمستان ۱۳۸۷، از ص ۷۵-۱۰۲
- ۱۲- طالبی، کامبیز، سلیمی ترکمائی، مهدی. شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط. کار و جامعه، شماره ۱۳۴. مردادماه سال ۱۳۹۰
- ۱۳- عباسی، زهره. مروری بر مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، سال ۱۳۸۶
- ۱۴- علیقلی، منصوره، عسکری ماسوله، سعید، سعیدی، نیما، زنده باد، سعیده. بررسی نقش مدیریت دانش و سرمایه های فکری بر کسب مزیت رقابتی (مطالعه موردی شرکت سایبا). پایگاه مقالات علمی مدیریت. ۲۰۱۲
- ۱۵- عیسی خانی، احمد، سازمان های با عملکرد برتر، نشریه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۲، صفحات ۲۹-۲۴. سال ۱۳۸۷
- ۱۶- قاضی زاده فرید، سعیدضیاءالدین، عطائی، سیدشکور. مدیریت دانش عامل اثربخشی سازمانها- تحلیلی بر نقش اکتساب دانش و تجربه در سازمانها، فصلنامه توسعه، سال هشتم، شماره ۲۷، بهار ۱۳۹۲.
- ۱۷- کریمی، ندا. مدیریت دانش، نیاز سازمان های امروز. نما مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، دوره ۶، شماره ۳. سال ۱۳۸۵
- ۱۸- موسوی، عباس، مدیریت دانش مجله اصلاح و تربیت، شماره ۴۶، ص ۲۳-۱۲. سال ۱۳۸۴
- ۱۹- موحدزاده، ایوب. مدیریت دانش و سازمان های آموزشی. سال ۱۳۸۷،
- ۲۰- منطقی، محسن، اکبری، ظاهر. مدیریت دانش با الهام از منابع اسلامی. مجله اسلام و پژوهش های مدیریتی. سال سوم، شماره اول، پیاپی ۷، پائیز و زمستان ۱۳۹۲، ص ۵۹-۷۶
- ۲۱- نکودری، مریم، یعقوبی، نورمحمد. بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران. پژوهشهای مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره سیزدهم، صفحه ۱۱۹-۹۵. پاییز ۱۳۹۰
- ۲۲- نیکجو، محمد امیر، کیانی، مجید، نورنگ، احمد. مدیریت دانش بررسی علل تاخیرات پروژه EPC خط ۲ قطار شهری تبریز با استفاده از ابزار درخت تصمیم. اولین کنفرانس اجرای پروژه EPC. تهران، سال ۱۳۸۸.
- ۲۳- نعمتی، علی. مدیریت دانش، فرهنگ و آموزش عالی. فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد.

1- Burk, Mike. "Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information".1999[online]

2- Chin- T sang (2009), the relationship between knowledge management enablers and performance HO, Vol.109, No.1, PP.98-117.

**3- Haines, Troy (2001), the Problem of Knowledge Management. Available at: [www.information.ir/hartly.html](http://www.information.ir/hartly.html)**

4-Mian M. Ajmal, Tounokeka ie and Josu Takala (2009), Cultural impacts on knowledge.

**5- Malhotra, Yogesh (2000), From Information Management to Knowledge Management: Beyond the "Hi-Tech Hidebound" Systems. In K. Srikantaiah & M.E.D. Koenig (Eds.), Knowledge Management for the Information Professional.**

6- Nonaka, I. Takeuchi, H., A (1994). Dynamic Theory of Organizational knowledge creation, "Organization Science 5, No, 1, PP. 14-37.

7- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company, Harvard Business Review 69.96-104. PP. 101-122.

**5- Wig, Karl (2002), Application of Knowledge Management in Public Administration. Available at: [www.egov.pl/-baza-analizy-km-pub](http://www.egov.pl/-baza-analizy-km-pub)**