

مدیریت دانایی؛

شاخص ترین راهبرد فرهنگی برای ارتقاء سازمان

مصطفی نیکنامی*

معصومه قربانی سنجدری**

مقدمه

طی چند سال گذشته بحث های گسترده ای درباره اهمیت مدیریت دانش در جامعه ما صورت گرفته است. استادان و پژوهشگران از رشته های مختلف، مانند جامعه شناسی، اقتصاد و علم مدیریت توافق دارند که تحولی رخ داده است. مدیریت دانش و مفاهیم استراتژی مرتبط به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمان ها به منظور بقا و حفظ توان رقابتی ترویج می شوند. ظهور و گسترش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش از یک سو، مديون مطالعات و پژوهش های انجام شده در عرصه مدیریت کسب و کار و از سوی دیگر، حاصل گرایش سازمان های پیشرو به استقرار نظام های یاد شده و تلاش آنان برای تصحیح و تطبیق این نظام ها در عرصه عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان است.

نیروهای قدرتمندی در حال تغییر شکل دنیای اقتصاد و کسب و کار هستند و خیلی ها یک جایابی بنیادین در فرایندهای سازمانی و استراتژی منابع انسانی را اعلام می دارند. نیروهای اولیه تغییر شامل: جهانی شدن، درجه بالاتر پیچیدگی، تکنولوژی جدید، رقابت روز افزون، توجه به مدیریت دانش توسط مدیران را ضروری ساخته است.

سازمان ها دریافته اند که مزیت های رقابتی تکنولوژی، گذرا هستند و تنها مزیت های رقابتی که پایداری دارند؛ کارکنان شان هستند. این تحول باعث شیب دارتر شدن منحنی های یادگیری می گردد؛ زیرا سازمان ها برای تطبیق سریع، پاسخگویی سریع تر و شکل دهی پیش نگرانه صنایع خود، در حال تلاش مضاعف هستند. به منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ لبه رقابتی، سازمان ها باید دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ توسعه، سازمان دهی و بهره وری از شایستگی های کارکنان شان باشند.

* عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی E-mail: dr-nignami@yahoo.com

** کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی E-mail: m.gorbani@gmail.com

اکثر مدیران، دانش را به عنوان عامل اساسی بقای سازمان قلمداد می کنند؛ به هر حال دانش همواره یک دارایی با ارزش و جزء مهم تولید بوده است. اما مدیریت دانش چیست؟ آیا روش نوینی برای فهم سازماندهی و سازمان هاست، آیا ابزاری برای بهره وری از دانش است یا اینکه تغییر عنوان دیگری در جریان بی پایان مفاهیم مدیریتی مدرکاست؟ آیا مفهوم مدیریت دانش، ابزاری ضروری برای مدیریت کارتر است، یا فقط "امپراطور در لباس جدید" است؟ (مارتنسون، ترجمه مجدم، ۱۳۷۹، ص ۲۸).

بر حسب آنچه کارل اسویبی (Karl osoiby)، یکی از مشاوران عمده مدیریت دانش مطرح کرده است، دانش پژوهانی که تلاش می کنند دانش را تعریف کنند به دو دسته تقسیم می شوند:

۱. یک دسته دانش پژوهانی هستند که وی آنها را جمعیت دانش می نامد، اینها دانش را بر حسب نظریه اطلاعات تعریف می کنند. این گروه بر این باورند که دانش اطلاعات مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می شود

۲. گروه دوم که آنها را گروه دانش - فرایند می نامد، دانش را بر حسب فلسفه، روانشناسی و جامعه شناسی تعریف می کنند این دو گروه با هم همپوشی ندارند؛ آنها به مفهوم دانش از نقاط شروع متفاوت نزدیک می شوند و اصطلاحات متفاوتی را در تعریف و بحث در خصوص دانش به کار می برند (جدول ۱).

اولین گروه، یعنی گروه دانشی، که جهت گیری داده / اطلاعات متخصصان فناوری اطلاعات را منعکس می کنند دانش را به راحتی به عنوان هدف اطلاعاتی درک می کنند ولسی مدیران تجاری، ممکن است دانش را به عنوان

جدول ۱: دو بخش متفاوت دانش؛
دانش به عنوان اطلاعات

داده ها و اطلاعات ساختار و غیر ساختار یافته

نظریه اطلاعات

مدیریت اطلاعات

دانش به عنوان فرایند

دانش ضمنی، تجربه، دانش چگونگی و رویه ها

فلسفه، روان شناسی و جامعه شناسی

کارآموزی، آموزش و یادگیری

منبع: رادینگ، آتن، ۱۹۹۸، ترجمه لطیفی، ص ۱۶

فرایند مورد ملاحظه قرار دهند و آن را موجودیتی تلقی کنند که در کارکنان سازمان و فرایندهای تجاری تجسم یافته است (رادینگ) شماری از محققان همانند ویگ (۱۹۷۸) و سایمون (۱۹۷۶) بر این باورند که سازمان ها قابلیت های یادگیری ندارند و در سازمان ها بیشتر افراد هستند که یاد می گیرند با وجود این، برخی از محققان نظیر استاربوک (۱۹۸۳)، نلسون و ویتنر (۱۹۸۲) بر این عقیده اند که سازمان ها از طریق قابلیت های یادگیری خود تکامل می یابند سازمان ها یاد می گیرند و دانش را از طریق مستندات و برنامه های روزمره خود کسب می کنند که در سوابق سازمانی خاصی قرار دارند روشی که از طریق آن دانش مستندات و برنامه های روزمره مختلف با هم منسجم و هماهنگ و دانش جدید خلق می شود به وسیله سوابق و فرهنگ سازمانی شکل می گیرد در این دیدگاه سازمان به

عنوان عنصری مواجهه شونده با مسئله و حل کننده آن در نظر گرفته می شود به عبارات دیگر، یادگیری موجود در سازمان به مقدار زیادی از پیچیدگی وظایف و محیط سازمانی آن تاثیر می پذیرد دانش شخصی و دانش سازمانی از همدیگر متمایز است با وجود این، هنوز به هم وابسته اند اندازه

تعاملات هر فرد با دیگران به فرهنگ سازمانی وابسته است

به منظور درک بهتر روابط بین دانش شخصی و دانش سازمانی، چارچوبی در جدول ۲ نشان داده شده است.

برای بحث در مورد هدف ها، یعنی ماهیت تعاملات و ماهیت وظایف که به عنوان دو مفهوم خطی وابسته و مرتبط به هم تعریف شده است، عوامل مهمی برای خلق دانش در سازمانها تلقی می شوند.

محور افقی در جدول ۲ ماهیت تعاملات را در محدوده کم یا غیر وابسته تا زیاد یا وابسته نشان می دهد همچنین محور عمودی ماهیت وظایف را نشان می دهد و قابل تشخیص تا کار غیر روزمره و غیر قابل تشخیص است این دو مفهوم چهار طبقه بندی از دانش را به صورت زیر فراهم می کند:

سلول ۱- در این سلول، سطح تعامل بین کارکنان کم است و وظایف سازمانی

جدول ۲: روابط بین دانش شخصی و دانش سازمانی

اشتراک مساعی، هماهنگی های

غیر رسمی، مشارکت دانشی (۴)

رویه های رسمی، تکنیک ها و قوانین

(۳)

تخصص شخصی (۲)

صلاحیت شخصی

(با محدودیت مشخص ماهیت تعاملات) (۱)

نیز روزمره است تحت چنین ملاحظاتی، این اقدام سازمان برای توانمند سازی کارکنان در جهت استفاده از صلاحدید و نظر آنان محتمل است این مورد به طور خاصی در محیط پر تلاطم و پویای امروزی مهم است، چرا که سرعتی که با آن مسائل سازمانی حل می شود، مزایای رقابتی را برای تجارت ایجاد می کند در چنین محیط هایی این احتمال وجود دارد که سازمان کارکنانش را در جهت حل فوری و بی درنگ مسائل روزمره توانمند سازد و از ارجاع مسائل به سطوح بالای سلسله مراتب به منظور بررسی و ارائه راه حل هایی برای آنها پرهیز کند

سلول ۲- در این سلول، درجه تعاملات کم است و ماهیت وظایف نیز غیر روزمره و شخصی است بنابراین هر کسی در سازمان شایسته حل مسائل غیر مشخص و غیر روزمره نیست، از آنجایی که انجام این وظایف به سطوح بالایی از تخصص نیاز دارد بنابراین، به کارکنان خط اول گفته می شود تا این مسائل و وظایف غیر مشخص را به سمت افرادی در سازمان سوق دهند که در حوزه خاصی متخصص هستند

سلول ۳- در این سلول، درجه تعاملات زیاد است و ماهیت وظایف نیز پیچیده است برای برخورد با این نوع وضعیت ها، کارکنان به طور مستمر نیاز به مشارکت تخصص و مهارت خود با دیگران دارند، چرا که از این طریق می توانند به صورت متفق القول وظایف شان را هماهنگ کنند با همه این حرف ها موجودیت بیشتر سازمان به هماهنگ کردن وظایف آن وابسته است اما، سازمان نمی تواند قوانین هماهنگی و مشارکت دانش را تحمیل کند از آنجایی

که صرفاً قسمتی از دانش صریح به وسیله سازمان و بقیه قسمت ها توسط کارکنان درونی می شود بنابراین، این موضوع برای سازمان مهم خواهد بود که برخی از تشابهات و همانندی های بین این دو نوع دانش را بیابد و محرک های لازم را برای کارکنان در جهت مشارکت دانش خود و تقویت و افزایش محتوا و مضامین دانش پایه سازمانی فراهم کند و در محیط های بسیار رقابتی و پویا، این نوع دانش که به وظیفه خاصی مربوط است را نمی توان به آسانی مشخص ساخت .

مدیریت دانش رشته ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دو جانبه را برای ایجاد، تصرف، سازمان دهی و استفاده از اطلاعات، تشویق و تقویت می کند

سلول ۴- در این سلول درجه تعاملات بالا است و ماهیت وظایف نیز روزمره و مشخص است بنابراین، اغلب سازمان قوانین و رویه های رسمی را دنبال می کند اکثر مسائلی که برای سازمان های سنتی اتفاق می افتد به این سلول متعلق است که در آن دانش، گزارشها و کارهای روزمره سازمانی مشخص می شود این قوانین، رویه ها و ساختارهای سازمانی رسمی تضمین می کنند که سازمان می تواند به طور

کارا و وظایف و فرایندهای کاری خودش را در یک روش منظم هماهنگ کند اگر چه ما نشان دادیم که هر سازمانی می تواند وظایفش را با استفاده از چهار نوع دانشی که در جدول ۲ نشان داده شد انجام دهد اما این بدین معنی نیست که سازمان هرگز برخی از وظایف و مشکلاتش را از سلول های موجود به سلول های دیگر انتقال نخواهد داد (خیراندیش و افشارنژاد، ۱۳۸۳، صص ۲۳-۲۲).

تعاریف مدیریت دانش

از مدیریت دانش تعاریف مختلفی به عمل آمده است. اما دقت در تعاریف روشن می سازد که بیشتر تفاوت تعاریف در ظاهر و بیان تعریف است و در اصل همه صاحب نظران بر یک مفهوم واحد از مدیریت دانایی تاکید دارند :

مدیریت دانش را می توان در یک تعریف ساده چنین معرفی کرد: بر انگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران گروه کارتنر، در حکم موسسه ای بین المللی، که در بسیاری از زمینه های فن آوری اطلاعات به پژوهش، تحلیل و مشاوره می پردازد، یکی از دقیق ترین تعاریف مدیریت دانش را به شرح زیر ارائه داده است:

"مدیریت دانش رشته ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دو جانبه را برای ایجاد، تصرف، سازمان دهی و استفاده از اطلاعات، تشویق و تقویت می کند" (جعفری مقدم، ۱۳۸۲، صص ۱۰-۹).

دافی (Daffi) متذکر می گردد که، مدیریت دانش فرایندی است که از طریق آن، افراد با استفاده از طبقه بندی های چند بعدی اطلاعات در محیط های متفاوت و استفاده کنندگان گوناگون به خلق دانش می پردازند. بنابراین برای اثربخشی

فرایند مدیریت دانش، در یک محیط عملیاتی، سازمان باید عنصر انسانی را، که این ارزش را به اطلاعات می افزاید، درک و قدردانی کند.

تعریف بروکس (Brox) از مدیریت دانش که مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا نیز آن را پذیرفته است، می گوید مدیریت دانش عبارت است از: راهکارها و فرایند هایی برای ایجاد، تعیین، تصرف، سازمان دهی و اداره مهارت های حیاتی، اطلاعات و دانش، تا به بهترین نحو، افراد را در تحقق رسالت سازمان توانمند سازد.

تعریف جامع بروکس از مدیریت دانش، برای نظام های پایدار و مطمئن، به سازمان یکپارچه ای معطوف است که می تواند در مرکز ارزش های محوری خود، مرزهای عمودی، افقی، خارجی و جغرافیایی خویش را مدیریت کند و با توسل به اعتماد، به هم متصل سازد (هانگ استف و یاکوری، ۲۰۰۰، صص ۳-۲).

شیلا کارول می گوید: مدیریت دانش فلسفه مدیریتی است که کار درست را در مدیریت اطلاعات هدفمند، با فرهنگ یادگیری سازمانی به منظور بهبود عملکرد کسب و کار ترکیب می کند (پتزینگر و مارشال مک لوهان، ۲۰۰۱، ص ۶۶).

مدیریت دانش آگاهی و عمل مدیریت از خلق، انتشار، توزیع و کاربرد دانش برای اهداف استراتژیک سازمان است (بردرو و لین، ۲۰۰۳، ص ۱۵).

گوپتا و مک درنییل مدیریت دانش را دارای دو بعد می دانند: اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید. در مورد اول مدیریت دانش، اطلاعات مورد نیاز را برای فرد نیازمند در زمانی که نیاز دارد، فراهم می کند. مورد دوم شامل فعالیت های اکتساب، تلفیق، توزیع، کاربرد و خلاقیت دانش برای بهبود عملیات سازمان است

که نهایتاً مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می کند.

هاگی و کینگستون مدیریت دانش را اینگونه تعریف کرده اند: مدیریت دانش طراحی سنجیده و آگاهانه فرایند ها، ابزارها، ساختارها، به وسیله اینترنت است با هدف افزایش نوسازی، سهیم سازی، بهبود و کاربرد دانش در سه عنصر - ساختاری، اجتماعی و انسانی - سرمایه هوشی است.

دافوس مدیریت دانش را چنین تعریف می کند، 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 به دانش مورد نیاز خود در زمان مقتضی دسترسی می یابد به گونه ای که توانایی تصمیم گیری به موقع و درست برای او ممکن می شود (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۴۵).

از نظر شاین مدیریت دانایی؛ فرایندی است که این امکان را به سازمان می دهد که دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و پخش و کاربرد به خدمت گیرد و بدین ترتیب گستره ای از ویژگی های سازمانی را با قادر ساختن شرکت به «عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد» (شاین، ۲۰۰۱، ص ۸).

مدیریت شامل مجموعه ای از فعالیت ها (از جمله ارزیابی، تعریف و تعیین هدف، توسعه کار تیمی، تخصیص منابع و غیره) می باشد که با هدف اطمینان یافتن از پیشرفت های کاری / پروژه ای و بهبود کیفی فرایندها یا تولیدات می باشد دانش نوعاً به عنوان مجموعه ای از قوانین، اصول و اطلاعات ساختار بندی شده که افراد را قادر به تصمیم گیری و حل مشکل می نماید، تعریف می شود

بنابراین مدیریت دانش، تکنولوژی است که با تمرکز و تاکید بر دانش در موقعیت های مشکل یا در یک سیستم به حل مشکل می پردازد (اسپکتور و ادموندز، ۲۰۰۲، ص ۲).

اسکیم مدیریت دانش را اینگونه تعریف می کند: مدیریت دانش عبارت است از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد. در مدیریت دانش تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی اهمیت دارد تا به طور گسترده ای در سرتاسر سازمان به کار رود. در کاربرد دانش دو نکته مهم است: سهیم سازی دانش و نوآوری. (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۴۶)

هنری و هدیت مدیریت دانش را اینچنین تعریف می کنند: مدیریت دانش سیستمی است که دارای دانش جمعی - دانش صریح و تلویحی - تولید شده در سرتاسر سازمان را اداره می کند؛ و یک فرایند مارپیچی است که شامل شناسایی، اعتبار سنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن است. این فرایند مارپیچی سه نتیجه 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. (همان منبع، ص ۴۶)

مالهوترا تعریفی که از مدیریت دانش ارائه می دهد اینچنین است: مدیریت دانش انجام دادن کارهای درست به جای درست انجام دادن کارهاست. تأکید روی اثربخشی است نه کارایی، وجود کارایی بدون اثربخشی به شکست سازمان منتهی می شود و در بلند مدت سازمانی

پایدار سازمان، اولاً عبارت است از آنچه می‌دانند و ثانیاً آنکه با چه سرعتی دانسته‌های خود را به کار می‌گیرند.

دانایی از جنبه تاثیر بر سطح رضایت مشتریان نیز حائز اهمیت است. شکل (۱) نشان می‌دهد که نشر دانایی در سطح سازمان هم بر سرعت عملکرد و هم بر عملکرد سازمان اثر مثبت دارد. بهبود سرعت و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان نیز، سطح رضایت مشتریان را بالا می‌برد (پرابست، ۲۰۰۰).

مزایای مدیریت دانش:

دانشمندان مدیریت دانش، نوعاً مجموعه

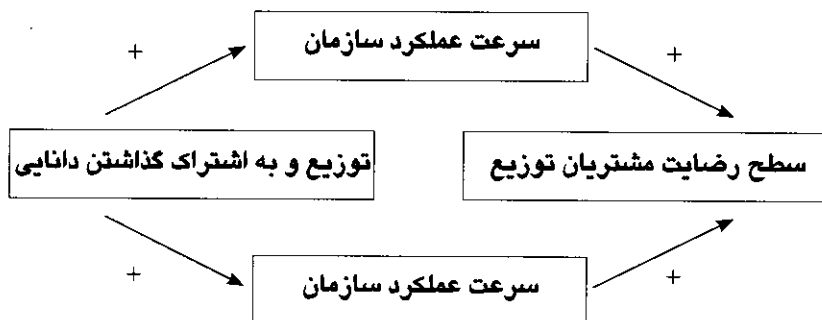
مزایا را در چهار قلمرو ذکر می‌کنند:

۱. صرفه جویی‌ها و کارایی‌ها، فرایندها با کارآمدی بیشتر انجام می‌گیرند و نیاز به بازآفرینی راههای انجام کار را از بین می‌برند.
۲. فرصتهای جدید، بازارها و فرصتهای جدید مشخص می‌شوند.
۳. تغییر و نوآوری، سازمان می‌تواند تغییرات را شناسایی کند و بدانها واکنش درست نشان داده، خود را به موقع تغییر دهد.
۴. به کارگیری بهتر منابع انسانی، سازمان بهره‌برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می‌آورد.

فرایند مدیریت دانایی شامل قدم‌ها و وظایف مختلفی است، کسب، خلق، توزیع، انتقال، بهره‌برداری، ذخیره و ارزیابی دانایی مولفه‌های اصلی این فرایند هستند

نشده است بلکه بر ارزش آن افزوده می‌شود (گلاسر، ۱۹۹۸). سایر تئوریسین‌های پیشرو در امر «سازمان مدیریت» نیز معتقدند سرمایه‌گذاری یک سازمان بر روی دانایی نسبت به مواد و مصالح سود آورتر است (داونپورت، ۱۹۹۸، ص ۱۴). این دانایی در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و آنگاه اهمیت دو چندان می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود. بنابراین می‌توان دریافت که تنها مزیت رقابتی

شکل ۱: رابطه دانایی و رضایت مشتریان



منبع: پرابست، ۲۰۰۰، ص ۶۳

موفق است که کار درست بعدی را بفهمد و از قبل برای سوار شدن بر موج بعدی آماده باشد. (همان منبع، ص ۴۶)

همان‌طور کانتر (۱۹۹۹) بیان می‌کند گستردگی، پیچیدگی و تعدد تعاریف مدیریت دانش ناشی از دانش تلویحی و مستتر جای گرفته در ذهن بشر است که در پایگاه داده‌های هیچ سازمانی قرار ندارد. بر این اساس در تفکر، مدیریت دانش چارچوبی است که در آن سازمان همه فرآیندهای خود را به عنوان دانش ملاحظه می‌کند و هم عقیده با سوویی (۱۹۹۶، ۲۰۰۱) «مدیریت دانش را هنر خلق ارزش از دارایی‌های غیر ملموس سازمان» می‌دانیم و از منظر انسانی به مدیریت دانش نگاه می‌کنیم، از این دیدگاه است که مدیریت دانش می‌تواند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار فراهم کند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۴۶).

نقش و اهمیت دانایی

سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود دارای منابع و دارایی‌های متعددی هستند. برخی از این منابع و دارایی‌ها بسیار ارزشمند، یگانه و منحصر به فرد هستند و برای کسب مزیت رقابتی، نقش محوری دارند. «دانایی» از جمله این موارد است به طوری که دانایی را جانشین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می‌دانند (تافلر، ۱۳۷۷). همچنین «پیتر دراگر» در سال ۱۹۹۳ میلادی ابراز عقیده کرده که: «در اقتصاد امروز دنیا «دانایی» منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید - مثل کار، سرمایه و زمین - نیست بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می‌آید» (نوناک، ۱۹۹۶، ص ۸۳۳). در واقع دانایی تنها منبعی است که در اثر استفاده، از ارزش آن کاسته

- تسهیم مناسب بهترین فعالیت ها، مطالعات موردی و غیره از طریق منابع درونی و بیرونی

- تعریف درست و شناخت صحیح فرایندهای سازمان در جهت تسهیم و توزیع دانش و کاربست و استفاده دوباره از دانش در سازمان.

- مشارکت در برنامه های یادگیری. فعالیت هایی که در بالا ذکر شد در سازمان های ایستا هم زمان انجام نمی شود؛ اما در یک سازمان پویا فعالیت هایی هستند که در یک محیط صنعتی پویا رخ می دهند و در یک سازمان ایستا، نیاز به اعتبار سنجی مجدد دارند و چنین سازمان هایی نیاز به پیش بینی فعالیت های موافق برای شناسایی نیازهای بازار و مصرف کنندگان دارند و به رقابت با سازمان های دیگر می پردازند مدیریت دانش اثربخش قادر است سازمان را آگاه و هوشیار سازد و به تصمیم گیری ها شکل مناسبی بدهد هدف کلیدی مدیریت دانش (KM) اطمینان از این امر است که دانش درست در دست افراد مناسب و در زمان مناسب به شیوه ای نظام مند برای تصمیم گیری درست وجود دارد (هارن، ۲۰۰۲)

اصول مدیریت دانش :

تعاریف و مفاهیم ارایه شده درباره مدیریت دانش، دانش ضمنی و دانش آشکار، تا اندازه زیادی بیانگر اصول مدیریت دانش است با وجود این، می توان اصول یاد شده را از دیدگاه دو تن از مشهورترین صاحب نظران مدیریت دانش خلاصه کرد داوِنپورت و پروساک در کتاب «دانش کاری» اصول مدیریت دانش را چنین طرح می کنند :

۱. دانش، نشات گرفته از افکار افراد

تکنولوژی اطلاعات، یکی از ابزارهای مهم توزیع دانایی است همچنین وجود ساختارها و ارتباطات غیررسمی در توزیع دانایی نقش مهمی ایفا می کنند

یک طرح دانشی که شامل اهداف ارائه شده می باشد و سپس تحلیل انتقادی از توانایی های دانشی برای دستیابی به اهداف و مکان و زمان مناسب برای استفاده از دانش توسط افراد مناسب

دارایی های دانشی و طرح های دانشی به عنوان دارایی ها و موجودی سازمان و اینکه در چه زمانی و چگونه می توان به آن دست یافت تحت عنوان شکاف دانش نامیده می شود و استراتژی های سازمان، پلی برای پر کردن این شکاف می باشند که شامل موارد ذیل است :

- کاربست مناسب ابزارهای IT برای حمایت از طرح های تسهیم و اشتراک دانش در حد گسترده که شامل مشتریان و مصرف کنندگان و حامیان و بخش های مختلف سازمان برای کمک به تصمیم گیری بهتر در سازمان می باشد.

- تکوین و شکل دهی به روابط در عمل توسط متخصصان در هر زمینه برای شناخت سریعتر و سهل تر امکانات و دانش سازمان.

محققین شمار دیگری از مزایایی را که از مدیریت دانش عاید می شود ذکر می کنند:

• سرعت فرایند، مدیریت دانش سازمان ها را قادر می سازد تا چرخه زمانی را کاهش داده، فرایندها را کوتاه کنند، زیرا تاخیرهای ناشی از بازآفرینی راه حلها حذف می شود به علاوه، دانش مشروح فرایندها؛ کارکنان را قادر می سازد فرایندها را به حد مطلوب برسانند • تداوم، به خصوص در سازمان ها و صناعی که تعویض کارکنان بالایی دارند؛ مدیریت دانش سازوکار اثربخشی است تا بتوانند دانش را از کارکنان باتجربه به کارکنان جدید منتقل کنند، و بدین ترتیب تداوم کار را حفظ نمایند. برای نمونه پایگاه های دانش مشتریان، نماینده جدید محاسباتی را قادر می سازد تا به سرعت مشتری را مورد بررسی قرار دهد و کار را از جایی که نماینده محاسباتی قبلی رها کرده بود، آغاز کند

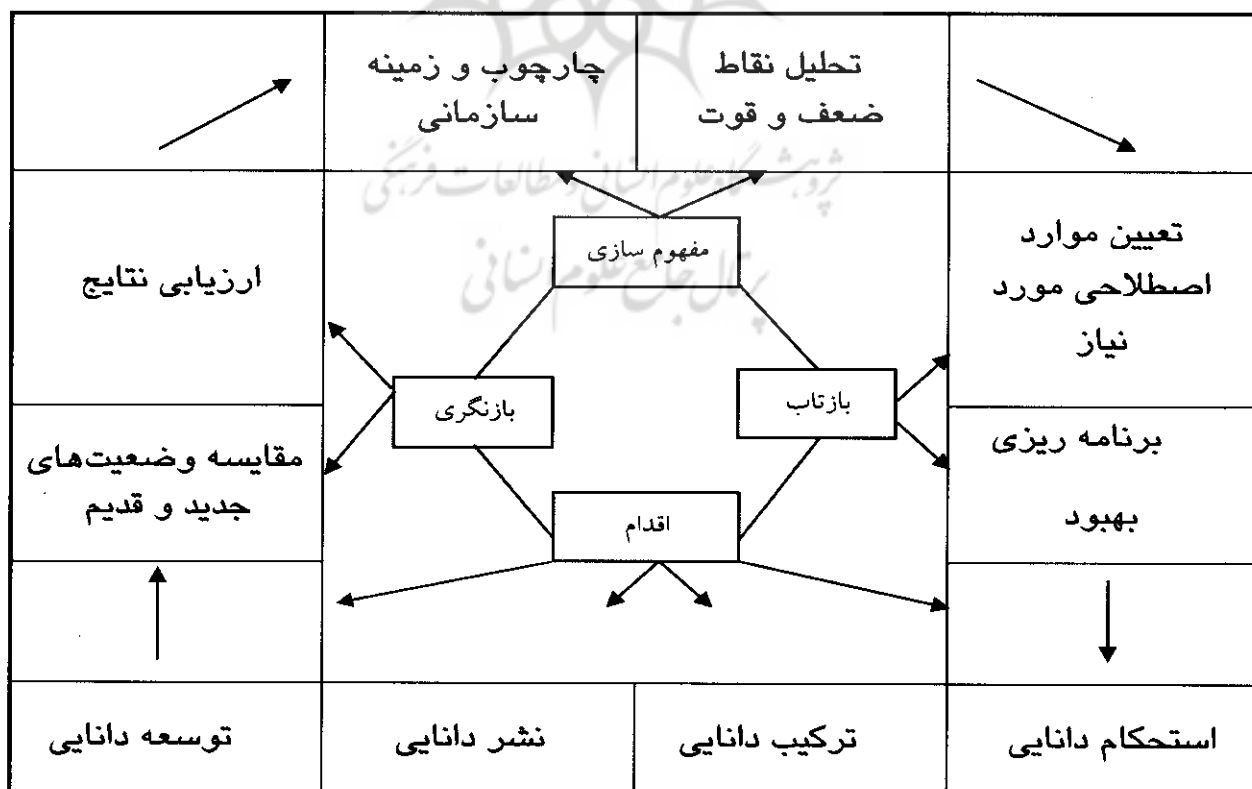
برخی مدیریت دانش را از دیدگاه فناوری اطلاعات، به عنوان یک فرصت تلقی می کنند ولی گروه های دیگر سازمان، ممکن است اجازه ندهند فناوری اطلاعات مدیریت دانش را کنترل کند مباحثات قابل ملاحظه ای در صنایع در خصوص نقش مناسب فناوری اطلاعات در مدیریت دانش ادامه دارد (رادینگ / ترجمه لطیفی، ۱۳۸۳، ص ۱۲).

گامهای کلیدی در مدیریت دانش :
درک استراتژی های دانش، مرحله ای کلیدی است که شامل توانایی های برای دستیابی به اهداف تجاری حیاتی است این مرحله شامل اجزاء زیر می باشد:

- دارایی دانشی: شناخت توانایی ها و امکانات دانشی موجود و سپس نوشتن

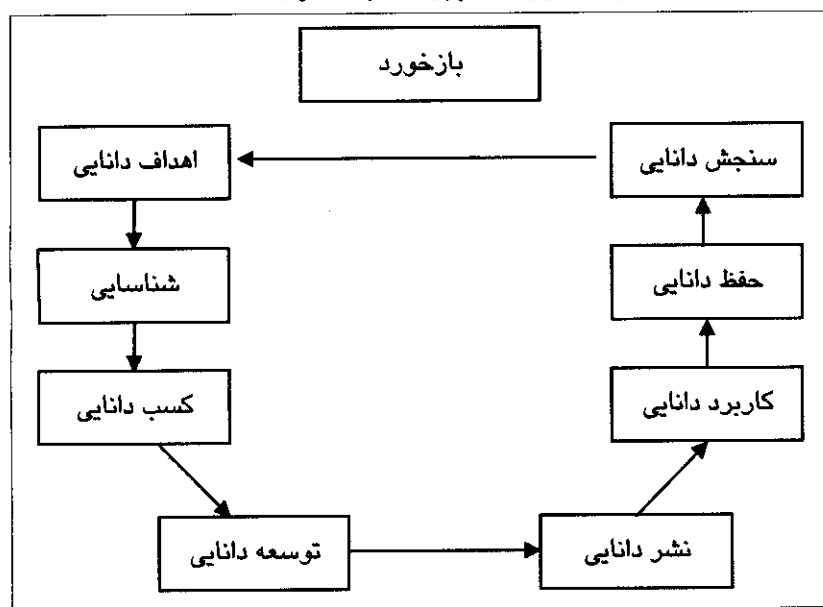
- است و در افکار آنان جای دارد
۲. تسهیم دانش مستلزم اعتماد است
۳. فن‌آوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد
۴. تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش بگیرد
۵. حمایت مدیران و منابع، ضروری است
۶. دانش ماهیتی خلق‌شونده دارد و تشویق افراد، موجب می‌شود که دانش به شیوه‌های غیر منتظره‌ای گسترش یابد
- داونپورت و پروساک اصولی را که فرهنگ موثر انتقال دانش بر آن مبتنی است، به شرح زیر بیان می‌کنند:
۱. ایجاد ارتباط و اعتماد از طریق ملاقات‌های رو در رو
۲. ایجاد مبنایی مشترک از طریق
- آموزش، مباحثه، انتشارات، کار تیمی و گردش شغلی
۳. پیش‌بینی زمان‌ها و مکان‌هایی برای انتقال دانش، نمایشگاه‌ها، اتاق‌های گفتگو، گزارش‌ها و کنفرانس‌ها
۴. ارزشیابی عملکرد بر اساس میزان تسهیم دانش و ایجاد محرک‌هایی برای این کار
۵. آموزش کارکنان برای انعطاف‌پذیری، تعیین زمانی برای یادگیری، استخدام برای دستیابی به تفکرات جدید
۶. ترغیب یک نگرش غیر سلسله‌مراتبی به دانش؛ زیرا کیفیت افکار از مقام و موقعیت‌ارایه‌دهنده آن مهم‌تر است
۷. پذیرفتن و پاداش دادن به فضاهای خلاقیت‌آمیز و تشویق مساعی افراد، تا نداشتن چیزی موجب از دست دادن سمت و موقعیت فرد نشود (جعفری)
- مقدم، ۱۳۸۲، صص ۱۴ و ۱۵).
- در یک مورد دیگر داونپورت اصول زیر را برای مدیریت دانایی بر می‌شمارد:
۱. مدیریت دانش هزینه بر است اما انجام آن احمقانه نیست.
- دانش نوعی دارایی است و مدیریت اثربخش نیازمند آن است که بر روی این دارایی‌ها سرمایه‌گذاری کند برای این سرمایه‌گذاری، مدیریت به پول و موارد زیر نیاز دارد:
- کسب دانش یعنی خلق و به‌کارگیری اسناد و مدارک با سیستم‌های کامپیوتری
 - افزودن بر ارزش دانش از طریق ویرایش، طبقه‌بندی و تلخیص آن
 - توسعه رویکردهایی برای طبقه‌بندی و توزیع دانش به شکلی نوین
 - توسعه تکنولوژی اطلاعات (IT) و

شکل ۲: چرخه مدیریت دانایی، مدل پروست و همکاران ۲۰۰۰



منبع: هاگ، ۱۹۹۸، ص ۲

شکل ۳: چرخه مدیریت دانایی، مدل پروست و همکاران ۲۰۰۰



منبع: پروست، ۲۰۰۰، ص ۳۴

الف) مرور و بازنگری، که به طور خلاصه شامل مرور دستاوردهای گذشته و کنترل وضعیت جاری است.

ب) مفهوم سازی، که بر طبق آن وضعیت دانایی سازمان تحلیل شده و نقاط ضعف و قوت دانایی تعیین می شود.

ج) بازتاب، جهت گیری این فعالیت به سمت ایجاد بهبود در دانایی سازمان است یعنی بعد از تعیین گلوگاه ها و تحلیل ریسک متناظر به آنها، برنامه ریزی مناسب برای بهبود دانایی به عمل می آید.

د) اقدام، نتیجه عملی فعالیت های مراحل قبل در این مرحله نمایان می شود.

مدلی که پروست و همکاران در سال ۲۰۰۰ میلادی برای چرخه مدیریت دانایی ارائه کرده اند، کامل تر از مدل واندراستپک و اسپیکروت است و مطابق شکل ۳ می باشد. هر کدام از مولفه های این شکل یک بلوک سازنده به حساب می آیند این مدل تصویر واضح تری از مراحل و فعالیت های مدیریت دانایی را نشان می دهد (پروست، ۲۰۰۰).

بکمن، ۱۹۹۹، صص ۲-۱).
واندر استپک و اسپیکروت مدلی را برای تبیین وظایف مدیریت دانایی پیشنهاد کرده اند: مطابق این مدل، (شکل ۲) فرایند مدیریت دانایی شامل چهار فعالیت اصلی به شرح زیر است (هاگ، ۱۹۹۸، صص ۲-۱).

هدف کلیدی مدیریت دانایی اطمینان از این امر است که دانش درست در دست افراد مناسب و در زمان مناسب به شیوه ای نظام مند برای تصمیم گیری درست وجود دارد

کاربرد آن برای توزیع دانش
• آموزش کارکنان برای خلق، تسهیم و کاربرد دانش

۲. مدیریت دانش اثربخش نیاز به پیوند بین تکنولوژی و انسان دارد
۳. مدیریت دانش مقوله ای سیاسی است؛ دانش نوعی قدرت است و بنابراین نباید شگفت زده شویم اگر مدیریت دانش را مقوله ای سیاسی عنوان کنند
۴. مدیریت دانش، نیاز به مدیران دانش دارد

۵. تسهیم و کاربرد دانش، اغلب فعالیتی غیرطبیعی است

۶. مدیریت دانش ابزاری برای پیشرفت و بهبود فرایندهای کاری است

۷. مدیریت دانش هرگز پایان نمی یابد
۸. دستیابی به دانش تنها نقطه شروع مدیریت دانش است (داونپورت، ۱۹۹۸).

۹. مدیریت دانش کلا به توسعه مستمر مربوط می شود

۱۰. مدیریت دانش به ایجاد فرهنگ جدید می پردازد.

۱۱. مدیریت دانش به اطلاعات می پردازد

۱۲. مدیریت دانش به مردم می پردازد

۱۳. مدیریت دانش به یادگیری چگونه فراگیری می پردازد

۱۴. مدیریت دانش به مهارت در تغییر می پردازد

۱۵. مدیریت دانش؛ به تکنولوژی نمی پردازد اما تکنولوژی نیز اهمیت دارد (کالست/ترجمه احمدی، ۱۳۸۳، صص ۱۱۰-۱۰۵).

چرخه مدیریت دانایی:

فرایند مدیریت دانایی شامل قدم ها و وظایف مختلفی است، کسب، خلق، توزیع، انتقال، بهره برداری، ذخیره و ارزیابی دانایی مولفه های اصلی این فرایند هستند

هسته اصلی چرخه مدیریت دانایی مدل فوق شامل شش مولفه به شرح زیر است:

۱. نیاز به دانایی

تشخیص نیازهای دانایی سازمان در گرو تعیین دو عامل اصلی است: در مرحله اول باید اهداف دانایی سازمان تعیین شوند. اهداف دانایی در سه سطح ارزشی، راهبردی و عملیاتی تعریف می شوند. اهداف ارزشی دانایی، فرصت هایی را برای مدیریت سازمان فراهم می کنند تا بتوانند یک فرهنگ سازمانی

به نظارت و کنترل دانایی در چارچوب طرح ها و فرایندهای اجرایی منجر می شود و باید به طور واضح تدوین شده و در سرتاسر سازمان دنبال شوند (پروست، ۲۰۰۰).

همراه با تعیین اهداف، باید وضعیت موجود دانایی سازمان بررسی و تحلیل شود این بررسی منجر به شناسایی شکاف دانایی در سازمان می شود. شکاف دانایی، عبارت از تفاوت میان آن چیزی است که سازمان باید بداند با آن چیزی که در حال حاضر می داند (پروست، ۲۰۰۰).

در بیرون از سازمان را نه تنها می توان خرید بلکه می توان آن را اجاره کرد روش رایج در اجاره دانایی، حمایت مالی شرکت ها از موسسه های پژوهشی یا دانشگاه ها به ازای کسب حق استفاده از نتایج تحقیقات - بلافاصله بعد از بدست آمدن آنها است (داونپورت، ۱۹۹۸، صص ۲۸-۳۷). کرایه یا اجاره دانایی در واقع اجاره کردن منبع دانایی است باید توجه داشت که اجاره دانایی تا حدی موجب انتقال دانایی می شود.

در کنار روش های فوق برای کسب دانایی از بیرون از سازمان، روش های دیگری برای توسعه و بهبود دانایی از درون سازمان نیز وجود دارند به این روش ها، روش های توسعه دانایی گفته می شود به طور معمول توسعه دانایی به عنوان محصول واحدهای تحقیق و توسعه سازمان ها در نظر گرفته می شود. اما این تنها منبع توسعه دانایی نیست هر نوع فعالیت یا اقدامی که بتواند ظرفیت یادگیری افراد را ارتقا دهد، در حقیقت به توسعه دانایی فردی کمک کرده است. بنابراین فعالیت های توسعه منابع انسانی از جمله روش های توسعه درونی دانایی به حساب می آیند ایجاد یک فضای خلاق و نوآور که به شکوفایی قابلیت های اعضای سازمان در حل مسائل و مشکلات سازمانی بیانجامد، یکی دیگر از راه های توسعه دانایی از درون سازمان محسوب می شود همچنین فرایند خلق و ایجاد دانایی جدید نیز در زمره روش های توسعه دانایی از درون سازمان به حساب می آید (پروست، ۲۰۰۰).

۳. توزیع و نشر دانایی

دانایی کالایی است که در اثر

دانایی کالایی است که در اثر تعامل افراد و ارتباطات آنها قابل انتقال می باشد به عبارت بهتر توزیع دانایی هم می تواند به معنای یک فرایند متمرکز جهت دار برای پخش دانایی در میان گروه معینی از کارکنان قلمداد شود و هم می تواند مبین انتقال دانایی بین افراد در داخل گروه های کاری باشد

۲. توسعه و بهبود دانایی

توسعه و بهبود دانایی در یک سازمان دانایی - محور به روش های مختلفی امکان پذیر است. برخی از این روش ها منجر به بهبود دانایی از طریق منابع خارج از سازمان می شوند به این روش ها، روش های کسب دانایی گفته می شود. مستقیم ترین و گاهی موثرترین راه برای کسب دانایی بیرونی، خرید آن است یعنی سازمان با استخدام فرد یا افرادی که از دانایی مورد نیاز برخوردارند، دانایی مورد نیاز موجود

مناسب و علاقمند به دانایی را ایجاد کرده و سیاست های مناسبی را اتخاذ کنند. اهداف راهبردی دانایی؛ دو کارکرد مهم دارند. اگر این اهداف بر مبنای استراتژی های موجود تدوین شوند، این امکان را فراهم می کنند تا امکان پذیری استراتژی از نقطه نظر نیازهای سازمان به دانایی مورد ارزیابی قرار گیرد اما اگر اهداف راهبردی دانایی مستقل از استراتژی های موجود تعیین شوند، می توانند باعث تولید گزینه های جدید راهبردی شوند اهداف عملیاتی دانایی

تعامل افراد و ارتباطات آنها قابل انتقال می‌باشد به عبارت بهتر توزیع دانایی هم می‌تواند به معنای یک فرایند متمرکز جهت دار برای پخش دانایی در میان گروه معینی از کارکنان قلمداد شود و هم می‌تواند مبین انتقال دانایی بین افراد در داخل گروه‌های کاری باشد در توزیع دانایی باید به یک اصل عمومی توجه کرد و آن اینکه "لازم نیست همه کس همه چیز را بداند" بنابراین برخی از دانایی‌های سازمان که محرمانه بوده و یا جز اسرار تلقی می‌شوند، نباید توزیع شوند. تکنولوژی اطلاعات، یکی از ابزارهای مهم توزیع دانایی است همچنین وجود ساختارها و ارتباطات غیر رسمی در توزیع دانایی نقش مهمی ایفا می‌کنند (پیچ، ۱۹۹۹، صص ۲۸-۲۵).

سبب عدم بهره‌برداری از دانایی جدید می‌شوند. مثلاً به مجردی که یک نفر در سازمان؛ دانایی جدیدی را به کار می‌گیرد، خود را در معرض انتقاد سایر افراد قرار می‌دهد؛ زیرا بسا این کار از یک سسو به نقصان در دانایی قبلی خود اعتراف می‌کند و از سوی دیگر آنان را به مقاومت در مقابل ایده‌های جدید خود فرا می‌خواند در مجموع چنین وضعیتی باعث بروز احساس سرخوردگی و ناامیدی در فرد مورد نظر شده و او نیز برای مقابله با این امر، به عدم استفاده از دانایی کسب شده متمایل شده و سکوت اختیار می‌کند این شرایط یک مانع فرهنگی به شمار می‌رود (داونپورت، ۱۹۹۸، ص ۴۳).

۶. ارزیابی دانایی

آخرین وظیفه از وظایف مدیریت دانایی، ارزیابی دانایی است این ارزیابی، به خصوص، از آن جهت اهمیت دارد که زمینه ارتقاء و توسعه دانایی را فراهم می‌کند اما اولین اقدام در ارزیابی دانایی فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانایی است در ادبیات تصریح شده است که «هر چه را نتوان اندازه گرفت، اصلاً وجود ندارد» بیان دیگری نیز در همین زمینه وجود دارد مبنی بر این که هر چه را نتوان اندازه گرفت، نمی‌توان اداره کرد. این عبارت در منابع مختلفی مورد تاکید قرار گرفته است در واقع چنانچه سازمان‌ها نتوانند سطح دانایی خود را اندازه بگیرند و نیز قادر نباشند که روش‌های تغییر در سطح دانایی را ارزیابی کنند در آن صورت چرخه مدیریت دانایی ناقص باقی می‌ماند زیرا که هیچ بازخوردی ایجاد نمی‌شود تا در صورت لزوم بتوان در بلوک‌های

۵. حفظ و ذخیره دانایی

برخی از برنامه‌های سازمانی باعث خروج افرادی از سازمانها شده است که دارای تجربیات و دانایی‌های ارزشی هستند چنین پدیده‌ای می‌تواند منجر به از دست دادن دائمی و غیر قابل برگشت دانش این سازمان‌ها شود. فرایند محافظت از دانایی سازمانی شامل سه مرحله است: انتخاب، ذخیره و روزآمد کردن. در مرحله انتخاب سازمان‌ها باید از میان اتفاقات، وقایع، افراد و فرایندهای متعددی که با آنها عجین شده‌اند و یا سروکار دارند، دست به‌گزینش زده و مواردی را که ارزش مراقبت و محافظت دارند تعیین و شناسایی کند برای این منظور دو فعالیت عمده توسط سازمان‌ها دنبال می‌شود ابتدا افراد با ارزش و کلیدی سازمان که دارای تجربیات و دانایی‌های با ارزش و مورد نیاز سازمان هستند شناسایی می‌شوند همچنین درس‌های تاریخی ناشی از

۴. بهره‌برداری از دانایی

می‌توان بهره‌برداری از دانایی را معادل "مرحله اجرا و پیاده‌سازی" (Implementation Phase) در فرایند مدیریت دانایی دانست البته موانعی نیز بر سر راه به کارگیری دانایی وجود دارد از جمله مهمترین موانع بهره‌برداری از دانایی، کوری سازمانی و مانع فرهنگی است. «کوری سازمانی» (Organizational Blindness) وقتی اتفاق می‌افتد که رویه‌های جاری سازمان در عمل با موفقیت همراه باشند در آن صورت دانایی افراد تثبیت می‌شود و آنگاه نسبت به هر نوع دانایی جدیدی که در صدد بهبود عملکرد یا ارتقای کارایی آنها باشد با دیده شک و تردید نگاه می‌کنند چنین وضعیتی را کوری سازمانی می‌نامند (پروست، ۲۰۰۰).

علاوه بر مانع کوری سازمانی، قوانین نانوشته‌ای نیز وجود دارند که

مختلف مدیریت دانایی از جمله بلوک خلق و توسعه دانایی تا اقدامات مثبتی را انجام داد.

با وجود اهمیت موضوع فوق، در مقابل اندازه گیری دانایی مقاومت های سازمانی وجود دارد؛ یعنی ارزیابی دانایی به آسانی می تواند به یک مقوله چالش برانگیز و سیاسی تبدیل شود؛ زیرا ممکن است در حین اندازه گیری دانایی، از دانش و اطلاعات متخصصین یا دورنمای آینده فناوری های موجود سوال شود. این هر دو ممکن است به ارزیابی مجدد مهارت های افراد و در نتیجه باز توزیع قدرت در سرتاسر سازمان منجر شود. به علاوه اندازه گیری همیشه سبب قضاوت های اریب دار می شود بنابراین طبیعی و قابل انتظار است که در مقابل سیستم اندازه گیری دانایی؛ مقاومت پدید آید (پروست، ۲۰۰۰).

۱۹۹۸، ص ۱۶).

در این تحقیق منظور از مدیریت دانایی وضعیت سازمان مورد نظر از لحاظ توجه و گردآوری و حفظ و اشاعه دانایی مورد نیاز خود می باشد و شامل مؤلفه های: نیاز به دانایی، توسعه و بهبود دانایی، نشر دانایی، بهره برداری از دانایی، حفظ و ذخیره دانایی، ارزیابی دانایی، ارتباط با عملکرد اقتصادی و مهارت در تغییر می باشد.

• نیاز به دانایی: عبارت است از تشخیص نیازهای دانایی سازمان از طریق تعیین اهداف دانایی سازمان و بررسی وضعیت موجود دانایی سازمان؛ تا بتوان شکاف موجود بین آنچه هست و آنچه باید باشد را مشخص کرد.

• توسعه و بهبود دانایی: عبارت است از شیوه ها و روش هایی که به توانمندی و ارتقای دانایی سازمان کمک می کند و

بزرگترین چالش در مدیریت دانش (KM) اطمینان اعضا به سازمان و اطمینان بین خود اعضا برای اشتراک دانش، توزیع و استفاده مجدد از دانش برای دستیابی به نتایج است در بسیاری از سازمان ها نیاز به تغییر در طرز فکری سنتی و ایجاد فرهنگ سازمانی است که دانش ذخیره شده را به اشتراک می گذارد و جوی از اعتماد را ایجاد می کند

مؤلفه های مدیریت دانایی

مدیریت دانایی عبارتست از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیری های سازمان دخیل هستند؛ به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند (داونپورت،

شامل الف) توسعه دانایی بیرونی شامل: حمایت سازمان از مؤسسات پژوهشی، و استخدام افراد صاحب دانایی گردد. ب) توسعه دانایی از درون سازمان که شامل: توسعه منابع انسانی، ایجاد یک فضای خلاق و نوآور که به شکوفایی قابلیت های اعضای سازمان کمک کند؛ می شود.

• نشر دانایی: عبارت است از انتقال دانایی در بین افراد در اثر تعامل و ارتباطات. به عبارت بهتر توزیع دانایی هم می تواند به معنای یک فرایند متمرکز جهت دار برای توزیع دانایی در میان گروه معینی از کارکنان تلقی شود و هم مبین انتقال دانایی در داخل گروه های کاری باشد.

• بهره برداری از دانایی: عبارت است از اجراء و بکارگیری دانایی کسب شده که تنها راه عینیت بخشیدن به دانایی و دستیابی به نتایج ملموس آن است و معیار و شاخصی برای تعیین موقعیت فعالیت هایی که در چرخه مدیریت دانایی معرفی شده اند به شمار می رود (پروست، ۲۰۰۰).

• حفظ و ذخیره دانایی: عبارتست از مراقبت و محافظت از دانایی سازمان که شامل سه مرحله: انتخاب، ذخیره و روز آمد کردن می گردد. سازمان ها باید دانایی مورد نیاز خود که ارزش مراقبت را دارند تعیین کنند و آنها را کد گذاری نمایند که به راحتی قابل دسترسی باشند و همواره آنها را مورد بررسی قرار دهند و با تغییر و تحولات محیطی هماهنگ نمایند (پروست و راب، ۲۰۰۰).

• ارزیابی دانایی: عبارتست از فراهم شدن امکان اندازه گیری سطح دانایی که زمینه ارتقاء و توسعه دانایی را فراهم می کند و امکان بازخورد مناسب برای تصحیح در دیگر مؤلفه های مدیریت دانایی را فراهم می آورد (همان منبع).
• ارتباط با عملکرد اقتصادی: عبارت است از ارتباط و تاثیر گذاری مدیریت دانایی بر نتایجی که سازمان کسب می کند، ساده ترین سود حاصل از مدیریت دانایی صرفه جویی در هزینه و کسب عایدی است که می تواند در افزایش

رضایت مشتری یا بهبود کیفیت تولید مطرح گردد. (داونپورت، ۱۹۹۸، ص ۱۷).
 • مهارت در تغییر: عبارتست از مهارتی که یک مدیر در تغییر رویه‌های تکراری و ساختار مرتبط با دانایی مورد نیاز باید داشته باشد (دسوزا، ۲۰۰۲).

عوامل اساسی موفقیت در مدیریت دانش
 • فاکتورهایی را که در مدیریت دانش به عنوان عوامل موفقیت مطرح اند به چهار دسته تقسیم می‌شوند: تکنولوژی، فرایند ها، افراد، حفظ تعهدات استراتژیک (تومی، ۲۰۰۲، صص ۷۹-۶۹).

• تکنولوژی: تکنولوژی در مدیریت دانش راه‌حلی را برای تسهیم دانش، مدیریت و اداره کردن اسناد، جریان یا روند کار و غیره ایجاد می‌کند این ابزارها نوعاً مکان مرکزی امنی را ایجاد می‌کند که کارکنان، مصرف‌کنندگان، بخش‌های مختلف و مشارکت‌کنندگان و حامیان سازمان می‌توانند اطلاعات را تغییر دهند، دانش را به اشتراک گذارند و یکدیگر و سازمان را برای تصمیم‌گیری بهتر هدایت کنند) تومی، ۲۰۰۲، صص ۷۹-۶۹).

• فرایند ها: استانداردهایی را برای توزیع دانش، پذیرش محتوای مدیریت، ابقای کیفیت و حذف یا طبقه بندی و نگهداری محتوا، بازیابی اطلاعات، ارتباطات اعضا در عمل، متدولوژی و استانداردها در عمل و مطالعات موردی فراهم می‌آورد این فرایندها برای فهم و شناخت بهتر کار توسط کارکنان سازمان ضروری است

• افراد: بزرگترین چالش در مدیریت دانش اطمینان اعضا به سازمان و اطمینان بین خود اعضا برای اشتراک دانش، توزیع و استفاده مجدد از دانش

برای دستیابی به نتایج است در بسیاری از سازمان‌ها نیاز به تغییر در طرز فکری سنتی و ایجاد فرهنگ سازمانی است که دانش ذخیره شده را به اشتراک می‌گذارد و جوی از اعتماد را ایجاد می‌کند این امر از طریق ایجاد انگیزه، تشخیص و پاداش و تنظیم دوباره سیستم‌های ارزیابی و نظام‌های دیگر اندازه‌گیری ایجاد می‌شود. کلید موفقیت در مدیریت دانش ایجاد بینش در افراد و شناخت متخصصان در قسمت‌های مختلف سازمان می‌باشد

• حفظ تعهدات سازمانی: مدیریت استراتژیک نقش کلیدی را در ارتقاء رفتارها از طریق ارتباطات سازمانی پایدار ایفا می‌کند که در مدیریت دانش اهمیت دارد یکی از کلیدهای موفقیت برای مدیران سطح بالا ایجاد تعهد سازمانی است (هاریهاران و دیگران، ۲۰۰۲، صص ۲-۱) ■

منابع:

- خیراندیش، مهدی و افشارنژاد، علیرضا. «استراتژی‌های مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی»، ماهنامه تدبیر، ۱۴۵: ۲۰-۲۵، ۱۳۸۳.
- رادینگ، ال. (۱۹۹۸). موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
- کالست، کارل. (۱۹۹۹). «مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری». ترجمه صدیقه احمدی فصیح، فصلنامه علوم اطلاع‌رسانی. شماره ۱۸، (۳ و ۴): ۱۰۴-۱۱۱.
- مارتنسسون، ماریا «بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی». ترجمه منصور مجدم، (۱۳۷۹)، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۰: ۲۸-۴۵.
- جعفری مقدم، سعید. مدیریت دانش در نظام مدیریت مدرسه محور. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۱۳۸۲، ۹ (۳۵ و ۳۶): ۵-۲۷.
- Beckman, Thomas. "The current state of knowledge management", in

knowledge management hand book, Editor: jay liebowitz, springer. chap 1, 1998.

- Berdrow, L and Lane, h.w.(2003) "International joint: ventures: creating value through successful knowledge management" Journal of World Business, 38: 15-30. It's available on: <http://www.knowledgeharvesting.com> (Accessed 2004/5/14)

- Davenport, Thomas & et al. "managing customer support knowledge", California management review, vol 40, NO 3. 1998.

- Desuza, kavin "Global knowledge management strategy", European management journal, vol 21, 2003.

- Hariharan, Arun. "knowledge management: strategic tool", Journal of knowledge management practice, 2002.

- Hoog, Robert et al. Investigating A theoretical frame work for knowledge management: A gaming approach." In knowledge management Hand book, Editor: jay lie bowitz. chap 1. 1998.

- Koontz, Haroold, et al, Essentials of management, NY:Mc Grow Hill co., 1990.

- Longastaff, T & Yacovy, H. (2000) "Education and knowledge management: A Requisite for information assurance". It's available on: <http://www.cetr.org/research/isw2000> (Accessed 2005/3/24)

- Miles, Grant et al. "Some conceptual and research Barriers to the utilization of knowledge edge", California management review, vol 40, NO 3. 1998.

- Petzinger, T& McLuhan, M.(2001) knowledge management: when information is better than instruction: McGraw - Hill companies

- Page, jan G. "communicated knowledge As a learning foundation", international journal of organizational Analsysis, vol 5. issue 1. 1999.

- Probst, Gilbert et al. Managing knowledge: bulidung blocks for success, NY:John wiley & sons, 2000.

- Shin, Minsoo. A framework for evaluation economics of knowledge management system", college of information and communication. Han yang university, 2001.

- Tuomi, Ikka "the future of knowledge management", lifelong learning in Europe, vol VII, Issue 2/2002.

- Spector, J.M & Edmonds, G.S (2002). "Knowledge management in instructional Design". It's available on: <http://www.eric.ed.gov>(Accessed 2004/9/11).