

توسعه دانش در کشورهای در حال توسعه به کمک استراتژی‌های مدیریت دانش

مهراوه کاظمیان^۱ - بتول کاظمی کانی^۲

چکیده

امروزه همه سازمان‌ها اذعان دارند برای این که بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور فعال و مستمر داشته باشند باید بیش از هر چیز به کارکنان که صاحبان دانش و علم و مهمترین سرمایه سازمان هستند توجه نشان دهند. همچنین مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری و نظم بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد اهمیت یافته است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان کمک می‌کند با نیروی اندک، قدرت عظیمی بسازد. مدیریت دانش شیوه جدیدی برای اداره سازمان و تسهیم منابع فکری و علمی آن است. امروزه ضرورت توجه مدیریت دانش به عنوان ابزاری استراتژیک برای استفاده از فرصت‌ها و منابع سازمان در عرصه رقابت مطرح است و این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل مدیریت دانش و شناخت سازمان نسبت به آن نمی‌توان از آن در سازمان بهره‌گرفت بنابراین توجه به مدیریت دانش یک امر بایان ناپذیر است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می‌کند و نیازمند توجه دائمی است. از این رو در این مقاله به‌طور خلاصه توضیح و تبیین مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که با خرید دانش یا استفاده از آن نمی‌توان به توسعه دانش کمک کنند بلکه نظام ساختارمند مدیریت دانش لازم است تا بتواند محیط مناسب یادگیری، تبادل اندیشه و خلاقیت را به وجود آورد.

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزش دانشگاه آزاد ساری

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزش دانشگاه آزاد ساری

مقدمه

مدیریت دانش در اواسط دهه هشتاد پا به عرصه رقابت جهانی گذاشت و در مدت زمان نسبتاً کوتاهی ابزار کسب مزیت رقابتی پایدار شد. این تئوری بر نیاز سازمان به سازماندهی سرمایه های فکری متمرکز است (حاتمی، ۱۳۸۷).

در گذشته معمولاً ارزش یک سازمان بر حسب سرمایه و دارایی های ملموس سنجیده می شد، اما در هزاره سوم دانش سازمانی به عنوان مهمترین دارایی سازمانی معرفی می گردد (بت، ۲۰۰۱). ما از یک سو به دانسته هایمان محدودیم و از سوی دیگر به نادانسته هایمان. اگر در گذشته تمرکز قدرت و ثروت و عدم توازن آن در جامعه مطرح بود، امروزه تراکم آگاهی و معرفت دانش در یک جا و عدم توازن و ناهموار بودن اطلاعات در یک جامعه و یا سطح جهانی مطرح می باشد، در واقع هزاره سوم هزاره ی انفجار اطلاعات و عدم توازن معرفت است.

برای مقابله با دانش بی حد و حصر امروزی و برای بهره برداری از ارزش بالای دانش و همچنین توزیع عادلانه قدرت و ثروت راه حل هایی ارائه شده است که مدیریت دانش به عنوان راهی برای استفاده بهینه از دانش، توزیع عادلانه ی معرفت معرفی می شود که انحصاراً به اتخاذ راهبرد و تدبیری برای مدیریت سرمایه های انسان محور معطوف می باشد (قلی زاده، ۱۳۸۴: ۶). از دیدگاه راقفوس (۲۰۰۳) مدیریت دانش ترکیب فرایندهای اداری، کنترل، خلاقیت، کد گذاری، 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 شود (عدلی، ۱۳۸۴).

فرایندهای مدیریت دانش منجر به تغییر اساسی در ساختار و زمینه سازمان شده است. سازمان هایی که مدیریت دانش را در قابلیت اصلی خود مستقر کردند تفاوت چشمگیری نسبت به سایر سازمان ها دارند از جمله این تغییرات، سرعت فرایندها، شناسایی و سازگاری با تغییرات، حفظ و رشد دارایی های فکری و مزیت رقابتی پایدار از طریق خلاقیت مستمر است (درویش، ۱۳۸۸). مقاله حاضر در صدد توضیح و تبیین مدیریت دانش می باشد.

دانش

صاحب نظران تعاریف متعددی از دانش ارائه داده اند که به تعدادی از آنها در جدول شماره ۱ اشاره شده است. فرهنگ لغت و بستر (۲۰۰۰) دانش را واقعیت یا حالت دانستن بعضی چیزها یا مهارت هایی که به وسیله تجربه یا تداعی حاصل می شود تعریف کرده است.

دانش توانایی واکنش نشان دادن به موقعیت های واقعی و انجام دادن کارها به جای صحبت کردن درباره آنها است (نوناکا و تیس، ۲۰۰۱).

کار و جامعه

جدول شماره ۱- تعریف دانش از دیدگاه صاحب نظران

نویسندگان	سال	دانش
پولانی، کانتر	۱۹۶۲-۱۹۹۹	قدرت اقدام و اخذ تصمیمات ارزش آفرین
داونپورت و پروساک	۱۹۹۸	دانش آمیخته از تجربه، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه و بصیرت تخصصی است که چارچوبی را برای ارزیابی تجربه‌ها و اطلاعات جدید فراهم می‌سازد.
چرچمن - نوناکا - تاکه اوچی	۲۰۰۰	تصور دانش به عنوان مجموعه اطلاعات ربودن مفهوم از هر زندگانی است.
بلکر	۲۰۰۰	دانش را نه به عنوان مطالبی که مردم می‌دانند بلکه به عنوان کارهایی که مردم انجام می‌دهند تعریف کرده است.
رامپسر	۲۰۰۲	دانش، تابعی از اطلاعات فرهنگ‌هاست.
بس	۲۰۰۵	اطلاعات خوب مدیریت شده که به طور مناسب فهرست بندی و ساختار دهی شده و در زمان مناسب به راحتی در اختیار افراد مناسب قرار می‌گیرد.
پروست و همکاران	۲۰۰۵	مجموعه شناخت‌ها و مهارت‌ها که برای حل مسائل به کار می‌رود و بر داده‌ها و اطلاعات بنیان نهاده و محدود به اشخاص می‌شود.
محمدی و همکاران	۲۰۰۷	ترکیبی از داده‌ها و اطلاعات که با افزودن تجارب، عقاید و مهارت‌های متخصصان منجر به ایجاد دارایی با ارزشی می‌گردد که در تصمیم‌گیری‌ها به کار می‌رود.
شجاعی	۲۰۰۸	ترکیب سازمان یافته داده‌ها که از طریق قوانین - فرایندها - عملکرد و تجربه به دست می‌آید.

ویژگی دانش

گاندی و متس (۲۰۰۲) ویژگی‌های زیر را برای دانش بیان کرده‌اند:

۱- دانش توانایی منحصر به فرد بشری است

دانش به منزله توانایی مخصوص انسان درست مانند مهارت، تجربه و هوش است که توانایی انجام دادن کار یا قضاوت درباره حال یا آینده را برای افراد فراهم می‌کند. این توانایی نتیجه خواندن، دیدن، شنیدن و احساس کردن است دانش نسبت به اینها نقش

رسانه و میانجی را ایفا می کند. اینها داده ها و اطلاعات هستند و در صورتی تبدیل به دانش می شوند که دارای ارزش افزوده گردند، بدین ترتیب، دانش منحصرأ نتیجه تغییر عمل شخصی است. این ویژگی یگانه بشری است که او را از کتاب، کامپیوتر متمایز می سازد.

۲- اکتساب دانش پویا است

ویژگی فوق بسیار مهم است ابزار های گوناگونی در کسب دانش، سازماندهی، ذخیره، از منبعی به شخصی یا از شخصی به شخص دیگر دخیل هستند. افراد، دانش را که از منابع گوناگون و از طریق تعامل پویا کسب می کنند. در این اکتساب دو عامل بسیار مهم شخص شده الف: تشابه بین زمینه شخصی (وضعیت، مفروضات و سوابق آنها) ب: میزان همخوانی بین این دو موضوع بدین ترتیب کسب دانش وابستگی زیادی به مفهوم ذهنی دارد. این خود دلیلی برای این امر که چرا گزارشی برای شخصی بر

منزله دانش و برای دیگری به منزله اطلاعات و حتی داده می تواند باشد. همانطور که گفته شد. افراد دارای مدل های ذهنی مختلفی هستند بنابراین، رابطه خطی بین داده ها، اطلاعات با خلق دانش در افراد مختلف وجود ندارد.

۳- دانش در حال افزایش است.

دانش در مقابل داده ها بدون بعد و واقعیت تک بعدی، مولد است. داده ها به دلیل فقدان زمینه، دارای این ویژگی هستند در حالی که شخص از دانش برخوردار است می تواند به دستکاری، اختراع، کشف، توضیح، کاربرد امور و واقعیات بپردازد. و مهم تر از آن دارنده دانش می تواند بیانیه های جدیدی درباره مصنوعات مختلف اظهار کند، توانایی نگاه تازه به امور و واقعیات را کسب کند این ویژگی دانش، یادآور این جمله آندره ژید است: عظمت در نگاه تو باشد نه در آنچه می بینی.

۴- دانش مبسوط و پیچیده است.

در مورد داده ها و اطلاعات از واحد (قطعه) استفاده می شود به عنوان مثال گفته می شود قطعات داده یا اطلاعات در صورتی که در بحث دانش اشاره به مجموعه دانش می شود «مجموعه» گسترده است و اشاره به اطلاعات سازمان یافته دارد نه قطعات مجزأ برای انتقال و کسب آن از کتاب، تجربه و... استفاده می شود. یادگیری، اکتساب دانش، صرف روزها، هفته ها نه دقایق و ساعات است.

۵- بهترین راه کسب دانش درباره کار چیزی نیست جز کار و عمل.

دانش درباره کار از طریق عمل و انجام دادن بهتر کسب می گردد و یادگرفته می شود. مباحث یادگیری تاکید بر یادگیری در

ضمن کار دارد. دانش که از این طریق کسب می شود، فاقده تجدیدساختار است و نسبت به کسب دانش از طریق سخنرانی، کتاب، فیلم،... محتوای آن کمتر تفسیر می شود.

۶- گفتگو دانش است.

قرن ها، کتاب، وظیفه انتقال دانش را به عهده داشته است کتاب و سایر وسایل چاپی احتمالاً در خصوص انتقال دانش صریح توانمند هستند اما در زمینه دانش تدریجی و مستتر نیاز به برقراری ارتباط در اشکال رسمی و غیر رسمی است. تعامل اجتماعی و گفت و شنود و اتحاد با یکدیگر برای خلق دانش و تفسیر اطلاعات الزامی است. امروزه به کمک تکنولوژی امکان گفتگو فارغ از محدودیت های زمانی. مکانی این امر آسان تر شده است و این امر زمینه خلق دانش و انتقال آن را آسان کرده است. (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۱۲-۱۰)

فک درمات^۱ برای سازمان دانش، ویژگی به شرح ذیل قائل است:

- ۱- دانش حاصل فعالیت بشر است
- ۲- دانش حاصل تفکر است
- ۳- دانش فی البداهه ای ایجاد می شود.
- ۴- دانش حاصل خردجمعی است.
- ۵- دانش به شیوه های مختلف میان افراد جامعه اشاعه می یابد.

۶- دانش جدید بر پایه دانش قدیمی به وجود می آید. آلی^۲ (۱۹۹۷) هم ویژگی های ذیل را بیان کرده است:

۱- دانش نامرتب و به هم ریخته است.

این ویژگی از خصلت انتزاعی بودن دانش نشات گرفته است. با توجه به بهم ریختگی، دانش در جستجوی نوعی وحدت و انسجام است. در حقیقت این ویژگی تابعی از یک نوع نظم غایی است.

۲- دانش، خود سازنده است.

دانش بر خلاف داده ها و اطلاعات، قدرت سازندگی خود را نیز دارد. دانش شبیه سیستم زنده ای است که در تعامل با محیط، رشد می کند.

۳- مهم ترین عامل انتقال دانش، زبان است.

برخلاف اطلاعات و داده ها که از طریق سیستم های کامپیوتری و اسناد و مدارک و کتابها قابل انتقال هستند زبان، مهم ترین عامل انتقال دانش است. این ویژگی اهمیت تعامل های رودررو تیم ها و گروه های کاری را در سازمان آشکار می سازد.

۴- دانش مثل ماهی لغزنده است.

ضرب المثل معروفی می گوید که نگهداشتن ماهی آسان تر از

1- Dermat.F

2- ALLI

گرفتن آن است. سازو کارهای لازم برای حفظ و نگاه داشتن دانش باید در سازمان تعبیه شوند.

۵- دانش، چند بعدی است.

چند بعدی بودن دانش باعث پیچیدگی این مفهوم شده است. برای درک دانش باید ابعاد مختلف آن از جمله فردی، گروهی، سازمانی، فنی و تکنولوژی، نهفته و عینی را مد نظر قرار داد.

۶- دانش یک پدیده اجتماعی است.

دانش قبل از آن که یک پدیده فنی و تکنولوژیک، باشد یک پدیده اجتماعی است. یعنی انسانها مهمترین عامل شکل گیری و انتقال آن هستند.

۷- رشد دانش خود به خود اتفاق نمی افتد.

رشد دانش در افراد، گروهها و همچنین سازمانها مستلزم وجود بسترهای مناسب است. سازمانها باید فرایند های لازم جهت رشد و پرورش دانش را فراهم کنند.

۸- احتمال از دست دادن دانش زیاد است.

سازمانها باید به این نکته توجه کنند که اگر نتوانند دانش های نهفته افراد را مورد شناسایی قرار داده و به دانش آشکار تبدیل کنند، در اثر فراموشی، دانش ها را از دست خواهند داد و لذا باید در کدگذاری و دانش گذاری، تبحر پیدا کنند. هالس؛ معتقد است که مهمترین دانش این است که به عنوان متدلوژی تغییر عمل می کند. کسب دانش یعنی ایجاد نگرش جدید، از این رو باید منتظر تغییر رفتارها بود. این ویژگی دانش گویای این واقعیت است که باید با اداره مناسب این تغییرات و مقاومت های احتمالی زمینه ی کاربرد موثرتر دانش را فراهم آورد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

طبقه بندی دانش

بحث درباره طبقه بندی انواع دانش، بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا انواع دانش، دارای کاربرد های گوناگونی هستند. با مقایسه انواع دانش می توان درک بهتری از دانش به دست آورد.

یکی از معروف ترین طبقه بندی ها از دانش توسط نوناکا انجام گرفته است. این طبقه بندی مبتنی بر نگرش پولانی در خصوص دانش است پولانی^۱ اولین بار به تفاوت بین دانش آشکار و پنهان پی برد. خصوصیات این دانش ها عبارتند از:

۱- دانش آشکار یا صریح^۲:

دانشی است که جنبه عینی تر، عقلانی تر و فنی تر دارد و به خوبی قابل دسترسی، طبقه بندی و ذخیره سازی است و به همین دلیل اشتراک گذاری آن به راحتی امکان پذیر است. دانش صریح به شکل سازمان یافته در روش های کاری، دستورالعمل ها، نامه های مکتوب، پایگاه های اطلاعاتی، خط مشی ها استراتژی ها، سیاست ها، داده های نرم افزاری و مدارک و اسناد دیده می شود (سالوندی^۴، ۲۰۰۱).

۲- دانش ضمنی یا نهان^۵:

این دانش دربرگیرنده عقاید، ارزش ها، عواطف، بصیرت، بینش، شعور، درک و مهارت های کسب شده توسط افراد می باشد. که معمولاً در حیطه دانش شخصی و تجربی هر فرد قرار می گیرد و به سختی قابل کدگذاری و تسهیم است. دانش ضمنی، از طریق تدریس، برقراری روابط استاد- شاگردی، برگزاری کنفرانس ها و انجمن های علمی، نگارش و مستند سازی دانش، مشارکت دادن کارکنان خیره در آموزش مصاحبه، ایجاد شبکه های به اشتراک گذاری دانش مانند ایجاد کتابخانه یا آرشیوی از ایده ها، افکار و عقاید با ارزش سازمان، قابل انتقال است.

فوکویو^۶ (۲۰۰۸) دو بعد برای دانش ضمنی عنوان کرده است:

۱- **بعد فنی:** این بعد در برگیرنده ی دانش نهفته در مهارت ها، حرفه ها و یا فنون در دست متخصصین است.

۲- **بعد شناختی:** دربرگیرنده عقاید، ایده ها، ارزش ها، الگوها و مدل های ذهنی است که عمیقاً ریشه در افراد دارد. رنه جورنا^۷ (۲۰۰۱) سه نوع دانش را نام می برد:

۱- **دانش نهان:** که قابل مشاهده نبوده و در تجارب، فرهنگ و ارزش های یک فرد و سازمان نهفته است.

1. Nonaka
2. Pulani
- 3 . Explicit knowledge
- 4 . Salvendy
- 5 . Inpcit knowledge
- 6 . Foqin
- 7 . Jorna , Rene

۲- دانش صریح: آشکار و کد گذاری شده است.

۳- دانش نظری یا تئوریک: دانشی است که از تخصص‌های عمیق افراد سرچشمه می‌گیرد. ویژگی‌های این نوع دانش، بیشتر شبیه به دانش نهفته است. (ابطحی، صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۶) لیندر و علوی^۱ (۲۰۰۱) در طبقه بندی به چهار نوع دانش اشاره کردند:

۱- دانش مستتر: که زمینه در اقدامات و تجارب افراد دارد و تشکیل دهنده ی مدل‌های ذهنی افراد است.

۲- دانش صریح: که در مقایسه با دانش مستتر عمومیت بیشتری داشته و به راحتی قابل انتقال است.

۳- دانش فردی: که در وجود فرد نهفته است و ریشه در اقدامات فردی او دارد.

۴- دانش گروهی: دانشی است که در سیستم‌های اجتماعی و فرهنگی یک سازمان نهفته است.

رویکرد مدیریت دانش:

مطابق نظریه سویی مدیریت دانش را نمی توان تعریف کرد مگر

آن که ابتدا مشخص شود: دیدگاهی نسبت به آن وجود دارد (عربی، ۱۳۸۴: ۳۹). بنابراین ابتدا رویکردهای مدیریت دانش معرفی می شود سپس براساس آن، تعاریفی چند از مدیریت دانش بیان خواهد شد. براون دو گوید (۲۰۰۰) دو رویکرد را در خصوص مدیریت دانش معرفی

کرده‌اند هر کدام از این رویکردها تحت تاثیر پارادیم خاص خود هستند.

۱- رویکرد فرایند مدار: در این رویکرد دانش مستقر در ذهن افراد را می توان از طریق مصاحبه های رسمی، جلسات رسمی و کدگذاری، ذخیره نمود. همچنین آن را انتقال داد. این رویکرد، ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد، لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه آن قرار دارند. مدیریت دانش در این جا رویکرد تکنولوژیکی است، همچنین در این رویکرد نگاه به محیط یک نگاه ایستا می باشد.

۲- رویکرد عمل گرا: در این رویکرد اعتقاد بر این است که نمی‌شود همه دانش را صرفاً به عنوان مجموعه ای از داده‌ها در نظر گرفت و بر این باور است که دانش از طریق روش‌های خلاقانه و فی البداهه ای که افراد از طریق آن کارهای خود را انجام می دهند، رشد می کند مدیران باید فرایندهای اجتماعی مناسبی را جهت گردش دانش بین افراد ایجاد کنند. این رویکرد محیط را غیر قابل پیش بینی و آن را پویا و در حال

1. Leider & Alavi

تغییر می‌بیند. (ابطحی، صلواتی، ۱۳۸۵: ۱۰۳-۱۰۲)

رویکرد دیگری در زمینه مدیریت دانش وجود دارد که توسط بارکلی و مور (۱۹۹۷)، معرفی شده است. آنها بیان می کنند که از سه منظر می توان به مدیریت دانش نگاه کرد.

۱- رویکرد ماشینی به مدیریت دانش: عبارت است از کاربرد تکنولوژی و منابع برای انجام دادن بیشتر و بهتر وظیفه، مفروضات اصلی این رویکرد شامل موارد زیر است:

- قابلیت دسترسی به اطلاعات یک اصل مهم است. روش های دسترسی و کاربرد محدود اسناد متنوع است مانند: ارتباط فرامتنی، پایگاه داده، جستجوی متن کامل و ...
- انواع تکنولوژی شبکه سازی راه حل اصلی است.
- انواع تکنولوژی و میزان مصرف اطلاعات، کار را انجام می‌دهند.

۲- رویکرد فرهنگی یا رفتاری به مدیریت دانش: ریشه های این رویکرد در فرایند مهندسی مجدد و تغییر است که دانش را به عنوان موضوع مدیریت مطالعه می کند و بر خلاقیت و نوآوری (سازمان یادگیرنده) تاکید دارد مفروضات این رویکرد عبارت هستند از:

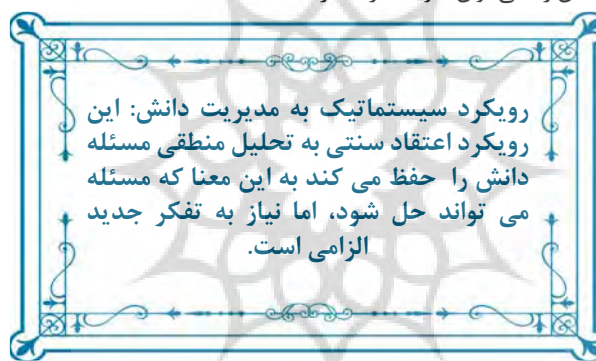
- فرهنگ و رفتارهای سازمان، با توجه به این که محیط‌های سازمانی به وسیله اطلاعات محاصره شده‌اند نیاز به تغییر عمیق دارند، در غیر این صورت در انجام وظیفه دچار اختلال می‌شد.

- فرهنگ و رفتارهای سازمانی قابل تغییر هستند، اما تکنولوژی برای مسئله دانش به نهایت مرز تاثیر خود رسیده است و نگاه جامع به سازمان الزامی است.

- فرایندهای مسئله مهم هستند نه تکنولوژی - تا مدیران تغییری انجام ندهند، وضع موجود تغییر نخواهد کرد.

۳- رویکرد سیستماتیک به مدیریت دانش: این رویکرد اعتقاد سنتی به تحلیل منطقی مسئله دانش را حفظ می کند به این معنا که مسئله می تواند حل شود، اما نیاز به تفکر جدید الزامی است. مفروضات اساسی آن شامل موارد زیر است:

- نتایج پایداری مهم است نه فرایندها یا تکنولوژی یا تعریف دانش.
- یک منبع در صورتی قابل اداره شدن است که بتوان در مورد آن مدل سازی کرد بسیاری از جنبه های دانش سازمانی قابل مدل سازی است مانند دانش صریح.
- مدیریت دانش جزء مهم دانش را دارد و در نتیجه رشته و فعالیت انحصاری مدیران نیست. این رویکرد نگاه جامع‌تری به مدیریت دانش دارد و شامل ابعاد رفتاری، فرهنگی، تکنولوژی و



ترکیب آنها است. در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق که مدیریت دانش را به عنوان یک فرایند در نظر گرفته است، رویکرد فرهنگی یا رفتاری که قابل انطباق با مدیریت افراد است مدنظر می باشد (عدلی، ۱۳۸۴، ۲۳-۲۲).

تعریف مدیریت دانش:

تبدیل داده ها به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است. این کار با این فرضیه اساسی آغاز می شود که گردآوری داده تحت تاثیر ارزش های اصلی سازمان (یا واحد یا سیستم) قرار دارد و داده ها از طریق برخی فرایندهای تعاملات انسانی و فناوری اطلاعات به عنوان اطلاعات معنا می یابند. سپس از طریق فرایندهای موجود در زمینه (یا محیط)، تجمع داده ها، معنا دادن (به اطلاعات)، ترکیب، تفکر و تامل؛ به دانش مرتبط به تصمیم گیری در سازمان، تبدیل می شود.

این مرحله ممکن است متضمن یک گام عملی باشد یا با هیچ گام عملی همراه نباشد؛ اما در هر حال این داده ها، نیازهای اداره کنندگان را تامین کنند. فرایند تبدیل اطلاعات به دانش، بر جریان گردآوری داده ها برای تصمیم گیری نیز موثر خواهد بود (شجاعی، ۲۰۰۲).

تعاریف زیادی از مدیریت دانش شده است. مدیریت دانش را می توان در یک تعریف ساده چنین معرفی نمود. برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران (شجاعی، ۱۳۸۷).

مدیریت دانش فعالیتی است که توسط سازمان ها به منظور شناسایی، ایجاد، ارائه و توزیع دانش جهت استفاده مجدد، کسب آگاهی و یادگیری انجام می شود (گلیک، ۲۰۰۷: ۱۱) و در نهایت منجر به یادگیری مستمر به منظور عملکرد بهتر کسب و کار می گردد (چنگ و آن، ۲۰۰۵، ۱۱۶)، مدیریت دانش یک مفهوم فنی و اجتماعی است (ال - بوسعیدی و الفمن، ۲۰۰۵: ۷)

تعریف مفهوم مدیریت دانش مشکل است چون رویکرد های مختلف در مورد مدیریت

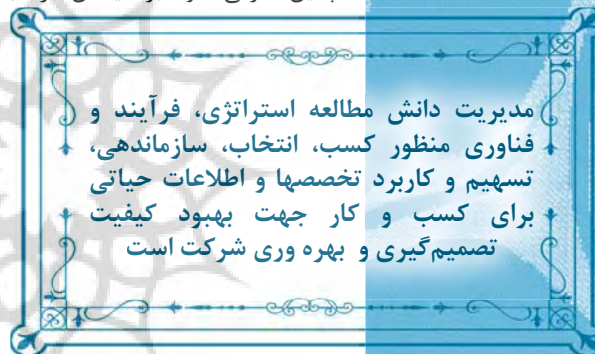
دانش وجود دارد که ابعاد و معانی مختلف از آن را ارائه می دهد (کیانو، ۲۰۰۷: ۵۳) مدیریت اثر بخش دانش به معنای توجه به دانش سازمانی به عنوان یک فرایند است (خلیلی و همکاران، ۲۰۰۶: ۳۴)

مدیریت دانش مطالعه استراتژی، فرایند و فناوری، به منظور کسب، انتخاب، سازماندهی، تسهیم و کاربرد تخصصها و اطلاعات حیاتی برای کسب و کار جهت بهبود کیفیت تصمیم گیری و بهره‌وری شرکت است. (کاوی و یزدلت راکول وجن، ۲۰۰۷: ۳۰۴)

مدیریت دانش عمل ایجاد، اقدام و ارائه نتایج در حمایت از استراتژی بنیادی کسب و کار صورت می گیرد (هارویچ و آرماکاست، ۲۰۰۲: ۲۷)

دقت و تعاریف مشخص می سازد که صاحب نظران مدیریت دانش بر حسب یکی از رویکردهای انسانی، تکنولوژی یا جامع به تعریف مدیریت دانش پرداخته اند. در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق که مدیریت دانش را به عنوان فرایند در نظر گرفته است تعریف پتا و همکاران از مدیریت دانش مدنظر می باشد:

- مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان یاری می رساند تا به یافت، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصص بپردازد که برای فعالیت‌هایی نظیر حل مسئله، یادگیری پویا برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری ضروری است (عدلی، ۱۳۸۴).



ضرورت و اهمیت مدیریت دانش:

دانش همواره مهم بوده اما، در حال حاضر مهم تر و جالب تر شده است و آن ناشی از اعمال قدرت برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری، دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آنها بیان کرده اند و استدلال می کنند که دانش، تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیر ممکن است که تقلید و کپی شود. مالک آن دارای یک کالای منحصر به

فرد و فی نفسه است. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره شود و از هر تکنیک و روشی که رشد و اشاعه بهتر آن را فراهم کند، استفاده شود و از اداره آن، به وسیله شانس جلوگیری شود.

مکیناش (۱۹۹۹) و اکول (۲۰۰۳) عوامل زیر را در اهمیت و گرایش به مدیریت دانش شناسایی کرده اند (عدلی، ۱۳۸۴).

جهانی گرایی و رقابت: سازمانی که در باره مشتریان، تولیدات، تکنولوژی و بازار بیشتر بداند در مقایسه با رقبای جهانی بهتر عمل می کند. همچنین بازارها به طور فزاینده ای رقابتی شده اند و نرخ نوآوری در آنها بسیار بالا است. در این بازارها برای کسب و خلق مزیت رقابتی، دانش باید با روش‌های مناسب تری تکامل یابد و به نسبت سریع تر توزیع شود.

اجرای بعضی از استراتژی های رقابتی منجر به کاهش نیروی کار شده است که دانش ارزشمند را در خود حفظ می کند. با جایگزینی کامپیوتر به جای انسان، تصور می شد که می توان به ذخیره سازی اطلاعات و پایگاه داده ها پرداخت و دانش لازم را برای کسب مزیت رقابتی پایدار به دست آورد، در نتیجه سازمان‌ها در سطح وسیعی به تقلیل نیروی انسانی خود پرداختند.

- زمان لازم برای تجربه و کسب دانش کم شده است. دانش نیاز به زمان برای تجربه و پژوهش دارد، اما کارکنان فرصت کمتری برای این فعالیت دارند.

- ضرورت مدیریت دانش، پیچیدگی فزاینده و افزایش سرعت تغییر، نیاز به دانش را برای انطباق الزامی کرده است.

- تمایل کارکنان به بازنشستگی زود هنگام و تغییر فزاینده، نیروی کار به از دست دادن دانش منجر شده است.

- سازمان های جدید ارائه خدمات و تولیدات، تمایل دارند با هم رقابت کنند.

- افزایش سازمان‌های شبکه‌ای- سازمان های شبکه ای گروهی از واحدهای سازمان‌های مختلف هستند که به وسیله تکنولوژی‌های نوین برای نیل به هدف های مشترک با هم

ائتلاف کرده اند- از آنجا که این سازمان‌ها، مجتمع بهترین

مغزهاست برای انجام کار نیاز به دانش وسیع و عمیق دارند. - ارتباط و وابستگی سازمان ها از نظر دانش به یکدیگر، افزایش یافته است. سازمان‌ها در خلق

و نقل و انتقال دانش بین هم نیاز به همکاری با یکدیگر دارند. بنابراین سازمان‌ها از یک طرف باید امتیازهای رقابتی خود را حفظ کنند و در عین حال باید مرزهای خود را باز گذارند تا بتوانند به داد و ستد دانش بپردازند. - درک این واقعیت که مزیت رقابتی و گاهی اوقات بقای سازمان به وسیله

نوآوری حاصل می شود. ما برای نوآوری جدید نیاز به دانش جدید داریم که خود به پشتیبانی فرهنگ و سیستم‌های جدید احتیاج دارد. همچنین ایجاد فرهنگی که ریسک‌پذیری را تقویت کند لازم است زیرا در بسیاری موارد نوآوری به شکست می انجامد. اما اگر از زاویه مدیریت دانش بنگرید به شکست و پیدا کردن مقصر فکر نخواهید کرد بلکه جستجو می کنید تا از شکست چیزهای بیاموزید و بفهمید که از آن موقعیت چه طور گذر کنید.

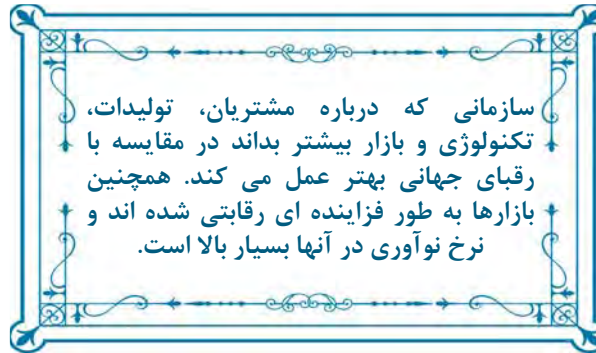
در دهه اخیر نقش دانش در قدرت رقابت مندی سازمان‌ها بسیار پررنگ‌تر شده است در حقیقت شرکت امروزی، به جای تکیه به زمین، کارخانه و تجهیزات خود به عنوان عامل رقابت‌پذیری، باید بر سرمایه‌دانش خود اتکا کند. انباشت دانش که یک سازمان به جهت تجربیات اجرایی پروژه های متعدد، وجود نیروهای باتجربه، متخصص و مستندات گردآوری شده در موضوعات کاری مورد نیاز، به وجود می آید قابل جایگزینی با هیچ پارامتر دیگری نیست (عالم تبریز، رحیمی، ۱۳۸۷)

دلایل دیگری نیز می توان به این فهرست اضافه کرد و آنها ظهور منابع انسانی جدید، کاربران، مشتریان جدید و مشتریان هوشمند هستند. نیروی انسانی جدید برای کار، نیاز به مواد اولیه متفاوتی دارد. این نیروی انسانی با ویژگی نوظهور آنها یعنی غیرفیزیکی بودن، از محدودیت های زمانی و مکانی فارغ است و مواد مورد نیاز او برای تولید و ارائه خدمات منحصرأ اطلاعات و دانش می باشد. با توجه به موارد اشاره شده ضرورت مدیریت دانش را می توان در سه بعد زیر خلاصه کرد.

آگاهی و علاقه فزاینده به دانش

- نیاز به تجارت دانش محور

- دسترسی گسترده به تکنولوژی: ابزارهای همکاری الکترونیکی مدیریت دانش، فرصت لازم را برای دسترسی، حفظ، بهسازی عملکرد نیروی انسانی و کسب مزیت رقابتی پایدار فراهم می نماید (عدلی، ۱۳۸۴: ۵-۴۷).



بارون مدیریت دانش را در رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص های موجود، به صورت مدون و نامدون در سازمان می داند.

داونپورت (۱۹۹۸) چهار هدف را به عنوان اهداف مدیریت دانش برشمرده است.

۱- ایجاد مخازن منابع دانش

۲- تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن

۳- تقویت محیط دانش

۴- اداره موثر دانش به عنوان یک دارایی (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

سیر تحول مدیریت دانش:

مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. در اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن جایگاه دانش و تاثیر آن بر رقابت در بازارهای اقتصادی، اهمیت آن مضاعف شده در این دهه نظام‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام‌های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و مفاهیمی چون فراهم آوری دانش، مهندسی دانش، نظام‌های دانش مدار و مانند آن رواج یافت. در اواخر دهه ۸۰ سیر صعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش را در مجلات حوزه های مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع رسانی می توان مشاهده کرد. در همین دوران، اولین کتاب‌های مربوط به این حوزه منتشر شد در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت. ظهور وب جهانی در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. شبکه بین المللی مدیریت دانش در اروپا و مجمع مدیریت دانش ایالت متحده فعالیت‌های خود را در اینترنت گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵، اتحادیه اروپایی طی برنامه‌ای به نام اسپریت بودجه قابل ملاحظه‌ای را برای اجرای طرح‌های مدیریت دانش اختصاص می‌داد (حسن زاده، ۱۳۸۶: ۱۳).

در سال ۲۰۰۶ چن و چن عملکرد مدیریت دانش را از سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۴ در ۱۰۸ مقاله که از ۸۰ مجله ادبی مدیریت دانش به‌دست آمده بود مطالعه نمودند. تجزیه و تحلیل کیفی و تجزیه و تحلیل کمی، تجزیه و تحلیل شاخص های مالی، تجزیه و تحلیل شاخص های غیر مالی، تجزیه و تحلیل عملکرد داخلی، تجزیه و تحلیل عملکرد بیرونی، تجزیه و تحلیل جهت گیری پروژه و تجزیه و تحلیل جهت گیری سازمانی همراه با قالب های پیمایشی برای ارزیابی عملکرد مدیریت دانش نشان داد که توانایی تغییر مداوم و به‌دست آوردن بینش های جدید در مورد قدرت موثر، عملکرد مدیریت دانش بود (چن و چن ۲۰۰۶) در حال حاضر مدیریت دانش برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است. شرکت‌های بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵ درصد درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده اند. جدول شماره ۲، مدیریت دانش را به طور خلاصه نشان می دهد.

دهه	روند پیشرفت مفهوم مدیریت دانش
۱۹۷۰	فرم مدیریت دانش
۱۹۸۰	بر اهمیت مدیریت دانش افزوده شد و انتشارات مربوط به مدیریت دانش بهتر شد.
اوایل ۱۹۹۰	فعالیت‌های شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش شهرت یافت.
اواسط ۱۹۹۰	شبکه های بین المللی مدیریت دانش پدید آمد.
اواخر ۱۹۹۰	مدیریت دانش در زمره فعالیت‌های تجاری شرکت‌های بزرگ درآمد.
اوایل قرن ۲۱	شرکت‌های بزرگ اروپایی، حدود ۵۵ درصد درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص دادند.

همانگونه که مشاهده شد به تدریج بر میزان فعالیت‌ها در زمینه مدیریت دانش افزودند که حاکی از اهمیت دانش و مدیریت آن در عصر حاضر است (حسن زاده، ۱۳۸۶: ۱۶).

اصول مدیریت دانش:

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

۱- مدیریت دانش، مستلزم سرمایه گذاری است. دانش یک دارایی است اما اثر بخشی آن مستلزم سرمایه گذاری دارایی‌های دیگر نیز هست. به عنوان مثال آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه گذاری نیازمند است.

۲- مدیریت اثر بخش دانش، نیازمند پیوند انسان و تکنولوژی است. انسان و رایانه هر کدام توانایی خاص خود را دارند. به عنوان مثال رایانه‌ها می‌توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند.

اما قدرت آنها محدود به داده‌ها و اطلاعات است ولی دانش در ذهن انسان است و فقط در آنجا پردازش می‌شود. از آنجا که دانش مبتنی بر داده‌ها و اطلاعات است این دو در ارتباط با هم می‌توانند موثر باشند. لذا سازمان‌ها برای مدیریت دانش اثر بخش دانش نیازمند راه‌حلی هستند

که انسان و دانش را با هم پیوند بزند.

۳- مدیریت دانش، سیاسی است. بر کسی پوشیده نیست که دانش قدرت است و لذا نباید جای تعجب باشد که هر کسی که دانش را مدیریت کرده یک کار سیاسی انجام داده است. اگر دانش در ارتباط با قدرت، پول و موقعیت است بنابراین در ارتباط با گروه‌های فشار، توطئه و دسیسه و تعاملات سیاسی نیز می‌باشد.

۴- مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. مقصود دانیپورت از مدیران دانش، مدیرانی هستند که می‌توانند دانش‌های مستقر را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند.

۵- مزایای مدیریت دانش، سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است. ترسیم دانش به ترسیم نقشه‌های ذهنی افراد منجر می‌شود. هر کدام از ما براساس نقشه‌های ذهنی خود عمل می‌کنیم. نقشه‌ها و مدل‌های ذهنی افراد در واقع به منزله فیلترهای مفهومی هستند که می‌گویند چه اطلاعاتی را چگونه ببینیم.

۶- سهیم سازی و به کارگیری دانش نیازمند زمینه اعتماد لازم است. هر چه سطح اعتماد بیشتر باشد اشتراک نیز بیشتر خواهد شد.

۷- مدیریت دانش به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است. بهبود کار دانشی، مستلزم این است که دخالت‌های از بالا به پایین کمتر شود. کارکنان باید آزادی کامل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند تا بتوانند دانش‌های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم‌گیری به کار گیرند.

۸- دستیابی به دانش فقط آغاز راه است. مدیریت دانش مستلزم توجه به اشتغال مستمر با دانش است. کاربران دانش باید از

گیرنده مستقل دانش فراتر روند و درگیری با دانش را از طریق فعالیت‌هایی مانند گزارش دهی، خلاصه نویسی، کاربرد دانش در عمل و تعامل با دیگران تجربه کنند. برای موفقیت این امر نیز باید انگیزه‌های لازم را در افراد ایجاد نمود (عدلی، ۱۳۸۴: ۲۱۰).

۹- مدیریت دانش فرایندی بی‌انتهاست. مدیران دانش باید از این تصور که حتی کنترل دانش سازمانی را به دست آورند کار آنها تمام شده است؛ اجتناب کنند. وظیفه مدیریت دانش مستمر و بی‌انتهاست. همانطور که وظیفه مدیریت منابع انسانی^۱ یا مدیریت مالی^۲ یک فرایند پایان پذیر و مستمر است. دانش نیز به اداره مستمر نیاز دارد

(عدلی، ۱۳۸۴: ۲۱۱).

۱۰- مدیریت دانش

نیازمند قرارداد دانش است. اگر دانش دائماً خلق شود می‌طلبد که توجه قانونی خاص به آن شود. آیا تمام دانشی که در ذهن کارکنان نهفته است، متعلق به آنهاست. آیا آنها مالک تمام دانش خود هستند. درصد کمی از سازمان‌ها به این

پرسش‌ها پاسخ داده‌اند، در قراردادهای دانش باید این موارد روشن شود (دانیپورت و پروساک، ۱۳۷۰).

اصول مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، خود به خود در سازمان‌ها شکل نمی‌گیرد و زمینه و مهارت‌های خاصی را می‌طلبد بعضی از سازمان‌ها ممکن است وظیفه اجرای مدیریت دانش را به بخشی از مدیران یا کارکنان خود تفویض کنند. تجارب نشان داده است که تنها سازمان‌هایی موفق بوده‌اند که سطوح مختلف سازمان را در این امر درگیر کرده‌اند (صلواتی، ابطی، ۱۳۸۵: ۳۸-۳۷).

فرایندهای مدیریت دانش:

بررسی فرایندهای مدیریت دانش در دوره‌های مختلف نشان می‌دهد که در خصوص این موضوع، دیدگاه واحدی وجود ندارد. بعضی از دیدگاه‌ها عوامل فنی یا تکنولوژیکی، برخی دیگر نیز عوامل انسانی و فرهنگی و دسته سوم نیز ترکیبی از این عوامل را در موفقیت مدیریت دانش، حیاتی دانسته‌اند. آلازمی و زئیری (۲۰۰۳) از جمله پژوهشگرانی هستند که در این زمینه پژوهش‌های زیادی را انجام داده‌اند. آنها مجموعه متنوعی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را از نگاه صاحب‌نظران مختلف شناسایی کرده‌اند جدول صفحه بعد مولفه‌های مدیریت دانش را از نگاه صاحب‌نظران مختلف، نشان می‌دهد. (آلازمی و زئیری، ۲۰۰۳: ۲۰۴-۱۹۹).

1. Human Resource Management (HRM)
2. Financial Management
3. Alazmi & Zairi

Wüigl (۱۹۹۶)	فرایندهای مربوط دانش: ایجاد - سازماندهی - انتقال - تبدیل بکارگیری و نگهداری دانش
Davenportl (۱۹۹۸)	زیر ساختارهای سازمانی ذهنی - ساختار دانش - حاکمیت فرهنگ و جوه دوستانه در سازمان - هدفهای روشن و زنان مشترک - وجود کانالهای چندگانه - برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی - رفع موانع انگیزش
Davenportl & prusak (۱۹۹۸)	تکنولوژی - ایجاد دانش - توزیع دانش - مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری - اعتماد
Morey (۱۹۹۸)	دسترس بودن دانش - درست بودن - اثر بخش بودن - قابل استفاده بودن
Trussles (۱۹۹۸)	زیر ساختارهای مناسب در سازمان متعهد مدیریت - ایجاد انگیزه برای تقسیم دانش - یافتن افراد و اطلاعات درست - فرهنگ - تکنولوژی و تبدیل و انتقال دانش - آموزش و یادگیری
Finneran (۱۹۹۹)	ایجاد فرهنگ مناسب - توزیع اطلاعات و دانش - ایجاد دانش
Vebwitz (۱۹۹۹)	راهبرد مدیریت دانش مبتنی بر حمایت مدیریت مالی - ایجاد فرهنگ حمایت از مدیریت دانش - تشویق کارکنان به توزیع دانش، (تکنولوژی) ابزار و سیستم مدیریت دانش - (مخازن دانش) حافظه سازمانی مولفه های مدیریت دانش
Manasco (۱۹۹۹)	گروههای دانشی «ایجاد زمینه یا شرایط مناسب - نظارت بر محتوای دانش - حمایت های ساختاری و تکنولوژیکی - بهسازی فرایندهای ایجاد و توزیع دانش».
Bassi (۲۰۰۰)	یادگیری - توزیع - اجرا و بکارگیری دانش
Choi (۲۰۰۰)	آموزش - درگیری کردن کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش کار تیمی - توانمندی سازی کارکنان حمایت مدیریت عالی - اجبار سازمانی - پنج مارکینگ - ساختار دانش
Skgrme (۲۰۰۰)	حمایت مدیریت مالی - آگاهی از فرایندهای دانش - رهبری دانش - فرایندهای نظامند دانش، توسعه زیر ساخت های دانش - ایجاد فرهنگ نوآوری، یادگیری و دانش - زیر ساخت های تکنولوژی
Skgrme & Amidon (۲۰۰۰)	داشتن یک چشم انداز الزام آور - ارتباط قوی با فرایندهای تجاری - رهبری دانش - ایجاد دانش و فرهنگ توزیع آن - یادگیری هوشمندانه - زیر ساخت های تکنولوژیکی - فرایند سیستماتیک
Heising (۲۰۰۱)	وجود فرهنگ مناسب - حمایت مدیریت عالی - حمایت تکنولوژیکی - انسجام فرایندهای مدیریت دانش - ترکیب وظایف مدیریت دانش با وظایف روزمره
Steete (۲۰۰۱)	ساختار دانش - سازماندهی دانش - ارتباطات باز - توزیع اطلاعات - به روز بودن داشتن - حمایت مدیریت

فرایندهای مدیریت دانش یک تعامل مستمر، هزینه و هدفمند در بیان عملیهای انسانی است که در آن عملیهای مشارکت کننده به مدیریت (داره، جهت دهی، نظارت، کنترل، هماهنگی، برنامه ریزی سازماندهی تسهیل و توانمند سازی) سایر عملیها، اجزاء و فعالیتها تشکیل دهنده پردازش دانش (تولید و یکپارچه سازی) می پردازد. هدف آن، کمک به ایجاد و نگهداری سیستم یگانه ارگانیک است که تولید نگهداری، ارتقاء، اکتساب و انتقال پایگاه دانش سازمان را به عهده دارد (شجاعی، ۱۳۸۷). در مورد فرایندهای مدیریت دانش توافقی نیست بعضی از پژوهشگران مدیریت دانش مانند علوی (۱۹۹۷) فرایندهای مدیریت دانش را به ترتیب زیر بیان کرد خلق یا اکتساب دانش، ذخیره یا سازماندهی دانش، توزیع دانش، کاربرد دانش و ترتیب آنها را به صورت خطی به شکل شماره ۱ نمایش داده است.



شکل شماره ۱: فرآیند مدیریت دانش (عدل ۱۳۸۴)

- ویگ (۱۹۹۹) نیز از متخصصان مدیریت دانش فرایندهای زیر را برای ابتکار مدیریت دانش بیان می کند:
- خلق دانش: یادگیری، نوآوری، پژوهش و استفاده از دانش مهم و برتر.
 - ضبط و ذخیره دانش برای استفاده مجدد.
 - سازماندهی و تغییر شکل دانش برای دسترسی گسترده و خلق آن.
 - کاربرد و اعمال قدرت دانش برای عمل مستمر، اثر بخش و توأم با موفقیت ویگ (۱۹۹۹).
- برای بیان رابطه ی بین آنها چرخه ی شکل شماره ی ۲ ارائه داده است.



شکل شماره ۲: فرایندهای مدیریت دانش (عدل، ۱۳۸۴)

گوپتاومک دونبیل (۲۰۰۲) فرایندهای مدیریت دانش را شامل موارد برداشت، پالایش، سازماندهی، اشاعه کاربرد دانسته اند. با توجه به فعالیتها و فرایندهای بیان شده می توان آنها را تلفیق کرد و فرایندهای مدیریت دانش را به صورت چرخه ی باز شده زیر بیان نمود. برداشت، پالایش، سازماندهی، اشاعه، کار نسبت هر ادامه هر یک از آنها مورد بحث قرار می گیرد (عدل، ۱۳۸۴).

فرآیند حفاظت؛ اولین مرحله از مراحل وسیع فرآیند مدیریت دانش، خلاقیت است. دانش در سازمان در دو چرخه متمایز شخصی و گروهی خلق می شود. دانش شخصی وقتی در بافت سازمانی به کار رود دانش جدیدی خلق می کند که می توان آن را دانش سازمانی نامید. شکل شماره ۳ چرخه دانش را نشان می دهد.



شکل شماره ۳: چرخه خلق دانش (عدل ۱۳۸۴)

از تعامل دوچرخه‌ی دانش، دانش سازمانی خلق می‌شود. دانش سازمانی بسیار متنوع است و شامل انواع فرآورده‌های، دانش فرآیندی، دانش رقابتی، دانش تکنیکی، دانش درباره مشتریان و جریان مستمر فرآیند خلاقیت در سازمان منجر به ظهور سازمان دانا می‌شود در واقع سازمان دانا سازمانی است که تمام فعالیتهای آن پیرامون دانش آفرینی و معنا آفرینی باشد، باید توجه کرد سازمانها هرگز جریان دانش آفرینی را متوقف نمی‌کنند. در هزاره جدید با ویژگی‌های، توقف این حرفه به معنای مرگ سازمانی است سازمان‌ها همواره در پی آن هستند تا استراتژی اثربخشی برای خلق دانش به دست آورند (عدلی، ۱۳۸۴)

فرایند برداشت: انسان می‌تواند دانش را در روشهای مختلفی شامل تجربیات گذشته مشاوره با همکاران فعل و انفعال با افراد دیگر (بیرونی) آموزش رسمی، و مطالعه فعال به دست آورد (هنارد، ملک فارین^۱، ۲۰۰۸)

در هر سازمان دانش از تمام منابع موجود از قبیل پرسنل، سیستم‌ها، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات روی میزها و پرونده‌های بایگانی جمع‌آوری می‌شود بطور کلی دانش را می‌توان از طریق مکانیزم‌های مختلف کسب کرد و می‌توان آن را در دو طبقه قرار داد. نوژوزیان (۱۳۸۴) منبع درون سازمان و منبع بیرون از سازمان. منبع درونی اکتساب دانش ذهن کارکنان (دانش ترویجی و مستقر) یا پایگاه داده‌های سازمان که به شکل اطلاعات کد گذاری شده است برای دسترسی به دانش تلویجی گولد و همکارانش (۲۰۰۱) تبادل تعامل بین کارکنان را پیشنهاد داده‌اند. تعامل اجتماعی زمینه تبدیل دانش تلویجی به صریح را فراهم می‌کند. منبع بیرونی اکتساب دانش که دانش جدید را وارد سازمان می‌کند به دو طریق صورت می‌گیرند:

الگو برداری: این روش موفقیت سازمان‌های دیگر به عنوان الگو قرار می‌گیرد. بدین منظور وضعیت فعلی خود را با معیارهای آنها مقایسه و ارزیابی می‌کند. شکافها شناسایی و راه حل‌ها طراحی می‌شود. دانش جدید به عنوان معیارهای موفقیت سازمان مرجع، وارد سازمان می‌شود.

همکاری بین سازمانی^۲: عبارتند از جابه‌جایی کارکنان در بین سازمان‌ها، ارتباط با شرکاء اشاعه تکنولوژی در همکاری بین سازمانی فرض بر این است که سازمان اقتباس‌کننده زیر ساخت انسانی و عملی لازم را برای جذب این دانش دارد.

پالایش دانش: پالایش دایمی اطلاعات دانش در سازمان که شامل نگرش و بررسی دانش مورد استفاده و تلاش در جهت به روز کردن آن است، از ضروریات اساسی در فرایند مدیریت دانش است پالایش دایمی اطلاعات دانش در سازمان باعث فعال سازی هر چه بیشتر حافظه سازمانی و پویایی در کسب، ذخیره و سازمانی دانش کسب شده می‌گردد. (ابزری، ۱۳۸۴). هیپارد (۱۹۹۸) این سوال را مطرح می‌کند: آیا کل دانش بدون آگاهی از نتایج آن ارزش ورود به سازمان را دارد؟

با توجه به این سوال سازمان‌ها باید در مقابل اغواگری دانش مقاومت کنند و با ملاحظه این موضوع که تمام دانش برای بیرون سازمان اهمیت یکسانی ندارد، سازمان با استفاده از مکانیزم‌های منطقی از ورود دانش غیرضروری جلوگیری کند و فقط دانش مفید و قابل کاربرد اجازه ورود به سازمان را داشته باشد. برای تحقق این هدف مهم مدیریت سازمان می‌تواند با استفاده از بصیرت‌ها، مأموریت‌ها و هدف‌های سازمان چارچوبی برای ارزیابی دانش فراهم کند و براساس این چارچوب از ورود دانش اثربخش مطمئن شود (عدلی ۱۳۸۴). اعتبار بخشی به دانش فرایند سختی از کنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پایه برای رسیدن به واقعیت‌های موجود و بالقوه است. با تغییر واقعیت‌ها، نیاز تبدیل دانش به اطلاعات و داده پیش می‌آید که ممکن است در نهایت از رده خارج شود به این دلیل که پیشرفت در یک زمینه اطلاعات، فرضیه‌ها، قوانین و مقررات جدیدی را ایجاد کرده و بخشی از قواعد و فرضیه‌های قدیمی را از رده خارج می‌سازد. بنابراین برای سازمان‌ها مرور، آزمون و افزایش مداوم اعتبار دانش پایه برای رسیدن به دانش جاری ضروری است (بات ۱۳۸۷)

سازماندهی دانش:

در این فرآیند سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود آن به پایگاه دانش برای کاربرد باید

1. Henard mefadyen
2. inter organization collaboration

ذخیره و سازماندهی کند. فرآیند سازماندهی در هر کجای سازمان ممکن است صورت گیرد علوی (۱۹۹۷) این امکان ها را لیست کرده است.

حافظه سازمانی^۱

افراد

فرهنگ سازمان

روش های یادگیری، درک، تفکر، احساس سهیم سازه و انتقال بین اعضای سازمان

فرآیندها و رویه ها

محل های کار فیزیکی

بایگانی ها (دیجیتالی و کاغذی)

با توجه به لیست فوق محل فرایند سازماندهی دانش ممکن است فیزیکی یا غیرفیزیکی باشد. اما اغلب مکانهای فیزیکی مانند پایگاه داده ها، ساختار رسمی شکل دهی دانش را فراهم می کند. هدف نهایی این مرحله کمک به اعضای سازمان جهت دسترسی به دانش لازم در فرایندهای اخذ تصمیم است. (۲۰۰۰) اظهار می کند موفقیت فرایند مدیریت دانش و البته به مدیریت سند است. در حال حاضر نرم افزارهای پیشرفته آن برای کمک به این فرایند وجود دارد از جمله master, keeboo1.1, Havestonc, ... Linkman5 proFessional, Papc (عدلی، ۱۳۸۴).

توزیع دانش:

لازم است که دانش قبل از بهره برداری در سطوح سازمانی در درون سازمان به اشتراک گذارده شود. تعامل بین فناوری های سازمان، فنون و افراد، می تواند ارزش مستقیم بر توزیع دانش داشته باشد به عنوان مثال ساختار سازمانی با توجه به شکل کنترل و نقشهای سنتی و فرصت های توزیع دانش و تعامل بین فناوری، فنون و افراد را کاهش می دهد. به عبارت دیگر ساختار افقی سازمانی، تقویت و سیاست درهای باز جریان دانش را در میان بخشها و افراد سرعت می بخشد. استفاده از پست الکترونیکی، شبکه داخلی، بولتن، و گروه خبری به توزیع بهتر دانش در درون سازمان کمک کرده و به واسطه آنها افراد می توانند با یکدیگر از جنبه های مختلف تبادل نظر یابند (با دیگر روش ۱۳۸۶)

فیفر و سوتن^۲ (۲۰۰) بیان می کنند دانش بخصوص دانش تلویحی در صورتی اشاعه می یابد که فرهنگ مناسب آن ایجاد شود به منظور خلق فرهنگ مناسب برای انتقال و تبادل دانش، مدیران باید از رویکردهای ترس محور دور شوند، به گونه ای که افراد به راحتی دانش خود را بیان کنند، حتی اگر چنین سهیم سازی دانش نتایج مهم و چشمگیری ایجاد نکند تحقق این رویکرد مستلزم رهایی از کنترل های مبتنی بر اطلاعات و حرکت به سمت رویکردهای کنترلی مبتنی بر تعهد است. در خلق فرهنگ مناسب اشاعه دانش، نقش مدیران بسیار مهم است آنها باید محیطهای خلق کننده که اعضا همدیگر را درک و ابزار همدردی کنند. در چنین محیطهایی است که یادگیری صورت می گیرد. (عدلی ۱۳۸۴)

کاربست:

کاربست یا اعمال قدرت دانش آخرین فرایند مدیریت دانش است. کار بست دانش باعث می شود شکاف بین دانستن با عمل کردن از بین برود و حلقه ی مهم بازخورد یادگیری با انجام دادن^۳ و کاربرد^۴ به وجود می آید. چرخه کاربرد و یادگیری شکاف بین مالکیت دانش تئوریک و عمل براساس آن را نیز از بین می برد. در این راستا عقایدی که به طور شجاعانه بیان شوند در مواجهه با تجربه به در دنیای واقعی قرار می گیرند. بدین ترتیب دانش جدید نه تنها به بانک دانش سازمان می افزاید بلکه دانش قابل اعتمادتری نسبت به دانش اتزاعی و تئوریک که از آزمون در عمل هر مستند فراهم می کند.

1. organization memory
2. pfeffer & Sutton
3. learning- by- doing
4. learning- by- using

کار و جامعه

۳۲

مؤسسه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی

ویژگی جالب فرایند کاربردی، پیوند آن با فرایندهای خلاقیت و اکتساب دانش است که باعث می شود که فرایندهای در عین جدایی از هم، در خلق مزیت رقابتی پایدار همچون دانه های زنجیر به هم وابسته باشند. بدون خلق و اکتساب دانش کاربردی آن غیرممکن است و بدون کاربردی خلق و اکتساب دانش بی معنی (عدلی ۱۳۸۴).

چن و چن (۲۰۰۶) از جمله پژوهشگرانی است که در زمینه فرایندهای مدیریت دانش پژوهش های زیادی را انجام داد.

تئوری مدیریت دانش

بازرسی در این زمینه تئوریهای زیر شناسایی شدند:

تئوری مدیریت دانش جامع^۱: تئوری مدیریت دانش جامع (CKMT) به منظور ایجاد کارایی و موفقیت کارآفرینان به روش سیستماتیک، توسط ویکا (۱۹۹۹) ارائه شد مفروضات مدیریت دانش جامع عبارت هست از:

- شناسایی و درک این مسئله که سرمایه های هوشی (دانش) برای خلق، فقط و در دسترس قرار دادن دانش برای پادادایم خدمات و تولیدات رقابتی ضروری هستند.

- سهمیه و تبدیل دانش فعالیتی ضروری است و در بافت سازمانی باید به طور دائم بازسازی شود
- تمام دارایی های دانش (سرمایه هوشی) به طور مداوم و با پشتکار وجدیت عنداللزوم باید اعمال قدرت کند.

- فرایندها و روابط مدیریت دانش به حمایت گسترده کارآفرینان و رهبری دارد و زیرساختهای لازم برای ان باید در سازمان ایجاد شود.

برای کاربرد این تئوری در سازمان و یک چند فعالیت را پیشنهاد می دهد:

تشویق و ترویج فرهنگ حمایت از دانش: چنین فرهنگی دارای این ویژگی ها است:

ایجاد محیطهای امن، رعایت ارزشها و اخلاقیات و رفتارهای قابل احترام، همکاری و تمرکز گروهی روی کیفیت کار بدون از دست دادن زمان و شعار انجام دادن درست کارها با حداکثر سرعت.

ایجاد درک مشترک: که با کار هماهنگ مشترک و علایق شخصی توسعه می یابد

عمل مشاوران و مدیران دانش جامع باید بر شناسایی و فقط عوامل مرتبط با دانش متمرکز گردد. تئوری مدیریت دانش تیمی^۲:

روند غیرقابل پیش بینی دانش، تلاش تکنولوژی اطلاعاتی را برای اعمال قدرت با شکست مواجه کرد و ضرورت کار تیمی را به ارمغان آورد. تئوری مدیریت دانش تیمی (TKMT) با این فرض استوار است که کار تیمها می تواند دانش را مهار کند و مکانیزمی برای سازماندهی و پیش بینی آن را فراهم کند.

گاندی و مئس (۱۹۹۶) در زمینه کاربرد تئوری مدیریت دانش تیمی بیان می کنند.

تیم ها مولد کار اثربخش هستند.

تیم ها مقاومتر از افراد هستند

تیمها در خلق انبوه دانش توانا هستند

همچنین تیم ها دیدی فراتر از افراد دارند.

مفروضات مدیریت دانش تیمی عبارتند از:

برای درک قدرت مدیریت دانش تیمی نیاز به تشکیل تیم است.

کار تیمی قدرت دریافت واقعیت را تقویت می کند و منجر به نوآوری می شود، عامل مهم و منحصری که تعیین کننده موفقیت سازمان است.

اجازه دهید عقاید اصیل و شرافتمندانه از هر جایی به ما برسند.

یک چرخ به تنهایی یک ارابه را به حرکت در نمی آورد.

به منظور کارسبب این تئوری در سازمان کومار^۳ (۲۰۰۳) فعالیت های زیر را پیشنهاد داده است.

1. chen and chen
2. comprehensive knowledge management theory
3. team knowledge management theory
4. Raj komar

حمایت از تیمهای فعال که باعث جذب دانش می شود و تلاش های تیم را برای کاربرد دانش همسو می کند تبادل هدف دار دانش میان اعضای تیم که منجر به درخشیدن بصیرت ها و تحریک نوآوری می شود. فعالیت های پراکنده را هماهنگ کنید و به اعمال قدرت دانش متخصصان کمک کنید. براساس واقعیات، استراتژی ها و دیدگاه ها مختلف تصمیم بگیرید. تسهیلاتی برای درونگری تمرکز و ارائه تصمیم های کیفی در هر زمان ارائه دهید. (عدلی ص ۱۲۸۴) تئوری مدیریت دانش جامعه نگر:

هویت (۲۰۰۴) می گوید که موضوع مدیریت دانش پیوند مردم به مردم و مردم به اطلاعات برای خلق مزیت رقابتی است. شکل شماره (۴) تئوری مدیریت دانش جامعه نگر او را نشان می دهد. تقاطع پیوندها جایی است که خلاقیت و نوآوری به وجود می آید و منجر به خلق مزیت رقابتی می شود این پیوندها و تکامل آنها را هویت تحت عنوان تئوری مدیریت دانش جامعه نگر می نامند. برای این که مدیریت دانش مزیت رقابتی پایدار فراهم کند ضروری است که کار افراد در تعامل هم باشد، زیرا مدیریت دانش یک مجموعه برنامه ها و پروژه های منفرد و مجزا نیست. بلکه یک رویکرد کل نگر و همه جانبه است. بصیرت کل نگرانه شامل خلق رسالت، استراتژی و ساختارهای لازم برای مدیریت دانش است و ایجاد هنجارهای فرهنگی اعتماد، سهیم سازی، هدف های مشترک و اشتیاق زیاد برای یادگیری که بر تمام جوانب سازمان نفوذ دارد. همچنین این رویکرد مستلزم توجه به سهامداران است نه فقط به این علت که ارزش سهام خود را در اختیار سازمان می گذارند بلکه به خاطر اینکه سرمایه انسانی خود را برای موفقیت سازمان در معرض خطر قرار می دهند. با اعمال نفوذ دانش سازمانی، سازمان ها به طور حیرت آوری توانایی های خود را برای رقابت بهبود می بخشد و اصطلاح می کنند، و تولیدات و خدماتی که منجر به برگشت حداکثر سرمایه شود، ارائه می کنند (عدلی، ۱۳۸۴)



شکل شماره ۴: تئوری مدیریت دانش جامعه نگر (عدلی ۱۳۸۴)

مدل های مدیریت دانش:

مدل بویست: مدل بوسیت از جمله مدلهایی است که روابط میان داده، اطلاعات و دانش را به خوبی ترسیم کرده است (شکل شماره ۵) این مدل توسط کاکس بویست ارائه شده است. مدل از سه قسمت تشکیل شده است. داده ها نقش مواد خام و یا ورودی های این مدل را ایفا می کنند در این مدل، اطلاعات الگوهایی هستند که ما آنها را از دل داده ها بیرون می کنیم و بر آنها وضع می کنیم و نهایتا دانش مدل ذهنی را در این مدل بر عهده دارد. بوسیت معتقد است که مدل های ذهنی ما تعیین می کنند که ما چگونه به داده ها و اطلاعات واکنش نشان دهیم و از طرفی چون هر کدام از ما دانش های متفاوتی داریم پس می توان نتیجه گرفت که مدل های ذهنی متفاوتی نیز خواهیم داشت. مدل های ذهنی ما تعیین می کنند که ما چگونه رفتار کنیم و چگونه تصمیم بگیریم و همچنین آنها به عنوان فیلترهایی عمل می کنند که ما براساس آنها اطلاعات و داده های موجود را شناسایی خواهیم کرد (هالس ۲۰۰۱ ص ۹) شکل شماره ۲-۶ مدل بوسیت را نشان می دهد.

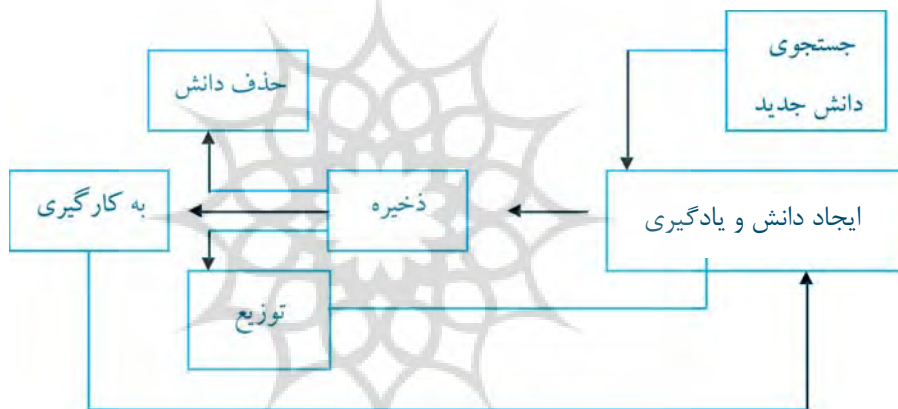


شکل ۵ مدل بویست: روابط داده، اطلاعات و دانش

مدل استیوهالس:

مدل استیوهالس (۲۰۰۱)، این مدل تأکید زیادی روی فرایندهای دانش دارد:

۱- جستجوی دانش جدید: در این مرحله مدیریت دانش باید در حوزه های مختلف، دنبال دانشهای جدید بگردد. این حوزه ها می تواند در درون سازمان یا بیرون از آن باشند.



شکل ۶ مدل مبتنی بر فرایندهای دانش (هالس، ۲۰۰۱ ص ۳)

۲- یکی از استراتژی های مهمی که این مدل ارائه می دهد، از طریق یادگیری است. یکی از تأکیدات اصلی این مدل، دستیابی به سازمان یادگیرنده است زیرا سازمان یادگیرنده بعنوان یکی از ابعاد اصلی مدیریت دانش حائز اهمیت است باید زمینه ای فراهم شود که افراد از اشتباهات و تجارب خود یاد بگیرند.

۳- ذخیره سازی اگر ساز و کاری مناسب برای نگهداری دانش وجود نداشته باشد بخش عظیمی از آن به مرور از بین خواهد رفت. ۴- توزیع. اجرای موفق این استراتژی تا حد زیادی به فرهنگ یک سازمان بستگی دارد اگر توزیع دانش در یک فرهنگ، مورد تأکید قرار نگرفته باشد. تلاش های مدیریت دانش با شکست مواجه خواهد شد.

۵- حذف دانش های زائد (دور ریختن) تصور گذشتگان بر این بود که هر چه اطلاعات انسان بیشتر باشد راه حل های بهتری را تدوین خواهد نمود. امروزه این ستور مورد انتقاد قرار گرفته است زیرا اطلاعات زیاد الزاما باعث بهبود راه حل ها و تصمیمات نمی شود. بلکه اطلاعات و دانشهای صحیح و به هنگام مورد تأکید است.

این استراتژی بر حذف دانش ها و همچنین نگرشهای قدیمی و مخرب تأکید دارد. در مدیریت دانش، تغییری مدنظر می باشد که در راستای اهداف سازمان باشد. لذا دانش های نامناسب و مخرب می تواند مسیر این تغییر را عوض کند.

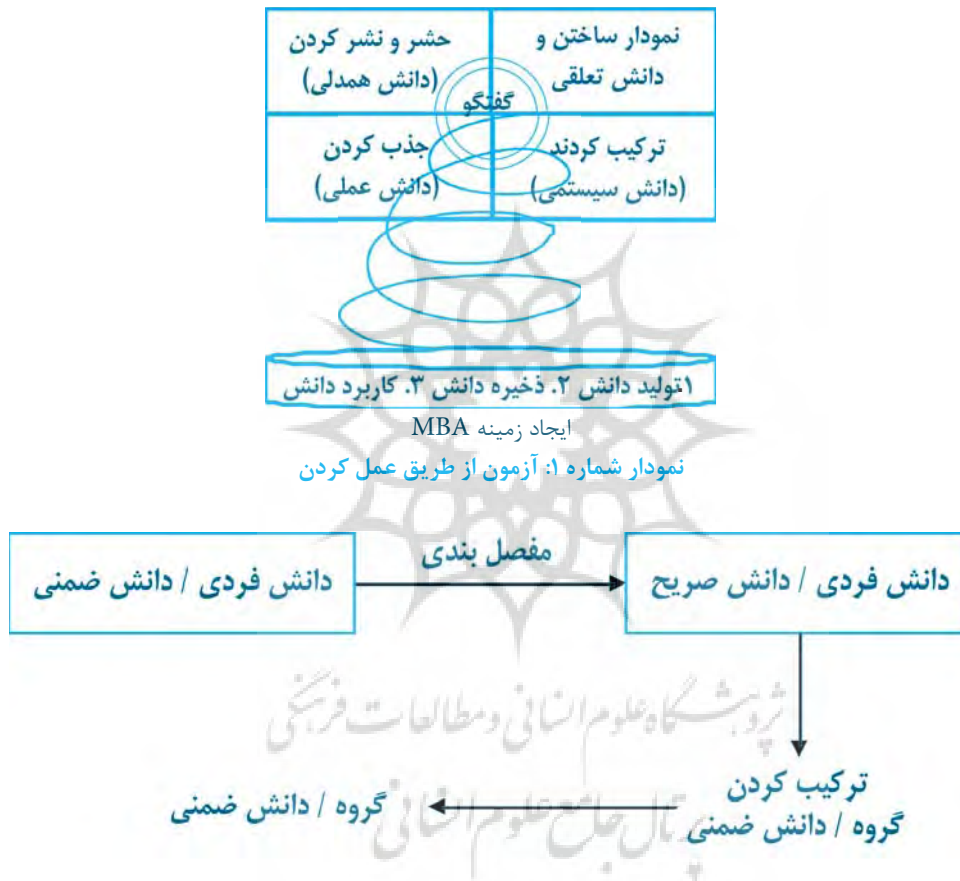
به کارگیری دانش به خودی خود ارزشمند نیست. زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود، دانشمندی که از دانش خود

هیچ گونه استفاده ای نمی کنند قطعاً دانش وی برای دیگران هیچ ارزشی نخواهد داشت (هالس، ۲۰۰۱، ص ۶-۱)

مدل حلزونی دانش:

این مدل توسط نوناکا و به منظور درک پویایی دانش در سازمان ارائه نشده است، دانش در هر وضعیتی، بایستی به محتوایی تبدیل شود که برای سازمان قابل استفاده باشد، به طور مثال هنگامی که در بخش حشر و نشر کار می کنیم، چیزی را تولید می کنیم که نوناکا دانش همدلی می نامد، یعنی الگوهای ذهنی مشترک درباره ی چیزی که باید انتقال بیفتد یا مهارتهای فنی و مشترک درباره نحوه اجرای کار. به همین ترتیب نمودار ساختن دانش تعقلی را بوجود می آورد، ترکیب کردن دانش سیستمی و در نهایت جذب کردن دانش عملی را ایجاد می کند. (قورچیان لاهیجانیان، ۱۳۸۵، ص ۱۶)

نخستین مرحله تبدیل مدل حلزونی را می توان به این حالت شرح داد:



نمودار شماره ۲: مدل حلزونی مدیریت دانش قورچیان، لاهیجانیان ۵۸۳۱ ص ۵۲

مدل KAFRA

مدل KAFRA نتیجه تحقیقات گسترده ای بوده است که اکنون در سال ۲۰۰۳ در سه کشور نیجریه، هند، گامبیا انجام داده است. هدف این تحقیقات، دستیابی به مدلی برای مدیریت دانش بوده است که ضمن توجه به فرایندهای درون سازمان، عوامل بیرون سازمانی را نیز در نظر گیرد (نمودار شماره ۳-۶)

ویژگی مهم مدل KAFRA این است که تمام عناصر آن (عوامل محیطی، متغیرهای سازمانی، فناوری اطلاعات فرایندهای دانش و منابع دانش) در ارتباط متقابل با هم مطرح می شوند در مدل KAFRA فرایندهای مدیریت دانش از قبیل ایجاد،

کار و جامعه

تحقق این هدف لازم است به انگیزه های افراد توجه شود، به این منظور تنظیم مجدد سیستم های پاداش ارزیابی عملکرد و سایر سیستم های اندازه گیری عملکرد باید مورد توجه قرار گیرد.

یک اصل مهم برای موفقیت مدیریت دانش بازشناسی و اعتبارسنجی افراد به عنوان متخصصان در مباحث تخصصی است تا زمانی که اعمال قدرت تخصصی آنها برای موفقیت سازمان الزامی است (عدلی ۱۳۸۴)

به منظور استقرار مدیریت دانش سازمانها باید مجموعه ای از وظایف و مهارت های مربوط به دریافت، توزیع و استفاده از دانش را در کارکنان خود ایجاد کنند. برای انجام بخش هایی از این فرایند کارکنان متعدد باید مسئولیت این امر را بر عهده بگیرند. از جمله کسانی که می توانند نقش بسیار مهمی در استقرار این فرایند داشته باشند عبارتند از:

کارکنان دانش:

در حوزه ی مدیریت دانش، به کلیه کارکنان و مدیرانی که سهمی در افزایش سرمایه فکری سازمان دارند، کارمند دانش اطلاق می شود این کارکنان به دلیل ایجاد و خلق و به دلیل این که می توانند با ایده ها، نمادها و چیزهای انتزاعی به طور موثر کار کنند، برای سازمان ارزشمند هستند ارزش اصلی کارکنان دانش برای سازمانها و توانایی آنها در جمع آوری،

ذخیره، توزیع و انتقال و بکارگیری دانش تحت تاثیر متغیرهای سازمانی و فناوری اطلاعات قرار میگیرند، این فرایندها در یک رابطه متقابل، تا حدود زیادی کیفیت متغیرهای درون سازمانی و فناوری اطلاعات را تحت تاثیر قرار می دهند.

هدف اصلی در مدل KAFRA بهبود و توانمندسازی منابع دانش سازمانی است، منابعی که مزیت های رقابتی پایدار و تمام مزایای دیگر مدیریت دانش در آنها نهفته است، این منابع می توانند فرایندهای دانش را به شدت تحت تاثیر قرار دهند (حلواتی، ۱۳۸۴)

عوامل موفقیت مدیریت دانش:

پژوهش های گوناگونی در زمینه شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش به عنوان قابلیت اصلی سازمان انجام شده است این عوامل عبارت هستند از: منابع انسانی، تکنولوژی فرایندها تعهد استراتژیکی مستمر. منابع انسانی: مهمترین عنصر زیرساختی مدیریت دانش منابع انسانی است زیرا مدیریت دانش به تمایل افراد برای به اشتراک گذاری و استفاده مجدد دانش متکی است. سرمایه انسانی در دانش و تجربه کاری افراد و قابلیت های آنها متجلی است و به دلیل قابل مشاهده نبودن، سرمایه ناپایب، تخصصی و نامشهود محسوب می شود و قابل تکثیر نیست در حقیقت نظر پردازان دانش مدار دانش شخصی را نخستین منبع تولید دانش سازمانی می شناسند (حسن زاده، ۱۳۸۶)



نمودار شماره ۳: نمودار KAFRA

نقش افراد در مدیریت دانش:

تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری ها می باشد آنها قادر به کار جمعی با یکدیگر و یادگیری از یکدیگر هستند همچنین آنها خطرپذیر و علاقه مند به یادگیری از اشتباهات خود هستند. کارکنان دانش با مساعدت های خود برای زمینه چینی دانش جمعی، مستند سازی فعالیت های حل مشکلات گزارش بهترین عملکردها بخش اطلاعات در خبرنامه ها، و دیگر نشریات به ارزش سازمان می افزایند. در همه موارد کارکنان دانش منبعی برای اطلاعات هستند (پرگرون ۱۳۸۶) فرانک هوو ورتیر کارکنان دانش را، کارکنانی با تحصیلات یا مهارت بالا، دانش فنی، قدرت شناختی و استدلال انتزاعی بالا می داند که دارای توانای مشاهده ترکیب و تفسیر داده ها و اطلاعات و انتقال چشم انداز و پیشنهادات جدید به منظور تصمیم گیری بهتر در سازمان هستند (خاتمی، ۱۳۸۷)

کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش بازی می کنند، اما فعالیتهای و نگرشهای کسانی که برای انجام کارهایی به غیر از مدیریت دانش حقوق می گیرند در موفقیت این نوع مدیریت دانش نقش مهمتری را ایفا می کنند. تمام این افراد در کارهای روزانه ی خود به جستجو و استفاده از دانش نیاز دارند. به این ترتیب شکی نیست که مدیریت دانش باید بخشی از وظایف همه کارکنان مبدل شود. مهمترین چالش در مدیریت دانش اطمینان از مشارکت اعضا در سهیم سازی دانش همکاری و کاربرد مجدد دانش برای نتایج و ... است این موضوع مهم باید با تغییر فرهنگ سازمان توأم باشد و فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند برای

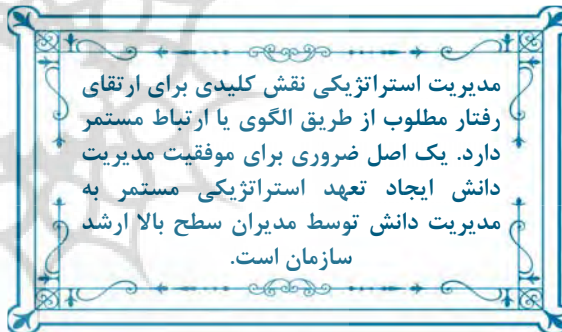
دانشگران:

دانشگران خوب در هر سطحی باید ترکیبی از مهارت های سخت (دانش سازمان یافته، توانایی فنی و حرفه ای) و نیز ویژگیهای نرم (برداشت عمیق از جنبه های شخصی، سیاسی و فرهنگی دانش) داشته باشند. تسلط بر همه ی جنبه های شخصی، سیاسی و فرهنگی دانش) داشته باشند. تسلط بر همه جنبه های دانش برای کسانی که با کاربران دانش سر و کار دارند، امری ضروری است (حاتمی، ۱۳۸۵ ص ۵۸). این افراد که مسئول جمع آوری دانش فنی و صریح می باشند به مجریان دانش و متخصصان دانش تضمین شده اند. جریان دانش در حوزه های مرتبط با دانش فنی و متخصصین دانش در زمینه دانش صریح فعالیت می کنند.

دانشگران دانش چون اعضای هیأت علمی، پژوهشگران، انجمن های علمی، متفکران، مخترعان و مبتکران و ... در بازار عرصه و تقاضای کالا و خدمات دانشی، فعالیت تولیدی، توزیعی، تبدیلی دارند (فراستخواه، ۱۳۸۶: ص ۱۷)

مهندسین دانش (مدیران میانی):

مهندسین دانش مسئول تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و برعکس می باشند. این مدیران دارای چنین ویژگیهایی



می باشند. توانا در هماهنگ سازی و مدیریت پروژه، مهارت در طرح فرضیات با هدف پیاده سازی طرح و نظریه های جدید، توانایی در ترکیب روش های مختلف با هدف خلق دانش، توانایی در مهارت های ارتباطی برای پیشبرد مذاکرات و اعتماد به نفس در میان کارکنان، توانایی در پیش بینی نحوه عملکرد آتی بر اساس تجربیات گذشته (حاتمی، ۱۳۸۷)

مدیریت ارشد دانش:

این مدیران باید نقش رهبری دانش را ایفا کنند. آماده کردن سازمان برای تغییرات فرهنگی مورد انتظار، حمایت از مدیر دانش و سیستم های مدیریت دانش است.

مدیر مالی دانش

مدیر مالی دانش، مسئول تأمین مالی مورد نیاز پروژه های دانش است.

مدیر عملیاتی دانش

مدیر عملیاتی دانش مسئول اطمینان از به کارگیری رویه های مدیریت دانش در کارهای روزانه سازمان است.

مدیر اطلاعاتی

مدیر اطلاعاتی مسئول فراهم کردن ساختارهای فناوری اطلاعات برای استفاده مدیریت دانش است (حاتمی، ۱۳۸۷) سازمان ها می توانند در صورت نداشتن افراد شایسته از نیروی کار متخصص و زبده خارج از سازمان استفاده کنند. به کارگیری این نیروها علاوه بر کاهش هزینه ها منجر به ورود نیروی انسانی باتجربه و کارآمد به درون سازمان، روزآمد شدن پایگاه دانش سازمان، تولید دانش جدید و آشکار سازی دانشی که زمینه ی انگیزشی برای نوآوری را به وجود می آورد، می شود (حسن زاده، ۱۳۸۶، ص ۴۶)

آموزش کارکنان

یک معیار بسیار مهم برای توجه به نیروی انسانی در سازمانهایی که مدیریت دانش را اعمال می کنند، آموزش است توسعه و آموزش این منابع که کارکنان دانشی معروف هستند در اولویت برنامه های سازمان های پیشرو قرار دارد. در این اقتصادها، ارتباطات و دانش به عنوان مواد خامی در نظر گرفته می شوند که افراد از آنها به عنوان ابزار آموزش جهت ارتقای سطح زندگی خود و تبدیل شدن به نیروی کار ماهر و دانش محور استفاده می کنند (منوریان، ۱۳۸۶). رشد و توسعه یک سازمان با رشد و توسعه ی منابع انسانی آن همبستگی دارد و موفقیت و بهره وری یک سازمان در گروی وجود منابع انسانی شایسته و با کفایت است. لذا کارکنان باید همگام و با جریان تغییرات و تحولات در جهان، از آموزشهای مستمر و نو برخوردار شوند. در جریان آموزش باید به موارد زیر توجه کرد:

توجه به تفاوت های فردی کارکنان:

کارکنان دانشی از نظر ترجیح روش های یادگیری، توانایی های ادراکی، استعداد و انگیزه با هم متفاوت هستند. در نتیجه بعضی از آنان به خوبی آموزش می بینند در صورتی که ممکن است برای بعضی دیگر آن آموزش سودی نداشته باشد.

بقا و عمر محدود دانش

به مرور که کارکنان دانشی برای مهارتهای جدید آموزش داده می شوند ممکن است از ارزش دوره های آموزشی پیشین کاسته شود (حاتمی، ۱۳۸۷)

تکنولوژی: رامل های تکنولوژی مدیریت دانش، بنیانی برای حمایت و سهیم سازی دانش، همکاری، جریان کار، مدیریت سند و ... فراهم می کند. استفاده از اینترنت، اینترانت، موتورهای جستجو، پست الکترونیک، دورنگار، کنفرانس های رادیویی/ تلویزیونی و کامپیوتری نمونه هایی از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی هستند که در سازمان های دانش محور مورد استفاده قرار می گیرد و از این لحاظ آنها را به سازمان های الکترونیک تبدیل می کنند.

زورباف، فناوری اطلاعات را این چنین تعریف می کند: همگرایی یا به هم پیوستن چنین جریان تکنیکی که موجب

- ترویج و تشویق فرهنگ حمایت از دانش، چنین فرهنگی دارای ویژگیهای مانند رفتارهای قابل احترام، همکاری و متمرکز روی کار، ایجاد محیط امن و... است.

- تسریع عمل یادگیری و انتقال دانش

- ایجاد درک مشترک از مأموریت های سازمانی

- وجود طرح روشن که ارتباط بین دانش با منافع آن را نشان دهد.

عوامل ساختاری: مدیریت دانش، نیازهای جدیدی بر بخش های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می کند. ساختارهای سلسله مراتبی و غیرمنعطف نمی تواند محل خوبی برای مدیریت دانش باشد.

- بصیرت های جذاب و جالب

- خلق فرصتها برای استفاده از توانایی ها در جریان کار، به طوری که سازمان بتواند توانایی های بالقوه برای نوآوران را شناسایی کند .

- در دسترس قرار دادن اطلاعات، دانش و برای کارکنان به منظور انجام کار کیفی و تحقیق پارادیم خدمت

- در نهایت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش وابسته است به ماهیت همکاری ساختاری اجتماعی که سکوی تئوریک بر رویکرد عملکرد جور را فراهم می سازد (عدلی ۱۳۸۴)

موانع مدیریت دانش

موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می توان به ۵ دسته اصلی تحت عنوان عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم نمود.

عوامل انسانی

یک از موانع عمده مدیریت دانش ایت است که انسان ها به هر دلیلی نخواهد دانش خود را سهیم سازی کنند و از آن منحصرأ برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند، زیرا ممکن است این تصور غلط وجود داشته باشد که چون دانش، قدرت است پس نباید آن را از دست داد. شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش پیش از سایر موانع دیگر حائز اهمیت است؛ زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در گرو تعامل و ارتباطات است که می تواند رشد کند. و رویکرد کلاسیک و سنتی بر این اعتقاد بود که فقط نویسندگان با نوشتن کتابها، مقالات و نظایر اینها می توانند باعث افزایش دانش شوند. این رویکرد را می توان رویکردی ایستا نامید در مقابل، رویکرد پویا بر این باور است که متعالی دانش در اثر تعامل و ارتباطات انسانی، مقدور می باشد (صلواتی، ابطی، ۱۳۸۶)

می شوند توان سازمان از نظر ثبت، نگهداری، تجزیه و تحلیل اطلاعات به شدت افزایش یابد و نیز برانعطاف پذیری، صحت و دقت، سرعت عمل، حجم، پیچیدگی و وابستگی جغرافیایی آنها تأثیر می گذارد (دفت، ۱۳۷۴: ص ۵۶۳)

فناوری اطلاعات به شیوه های مختلف بر مدیریت دانش تأثیر می گذارد. آنها عبارت هستند از:

جمع آوری، ذخیره سازی و تبادل دانش و اطلاعات را تسهیل می بخشد.

موجب ادغام و انسجام اجزای مختلف دانش می شود. این انسجام موانع موجود ارتباطاتی بین بخش های مختلف سازمانی را از بین می برند.

موجب تقویت همه ی روش های خلق، انتقال، بکارگیری دانش می شود. (منوریان، ۱۳۸۶: ۱۵).

داونپورت پروساک (۱۹۹۸) معتقد اند که اگر چه فناوری اطلاعات یک عامل تسهیل کننده در انتقال، توزیع و ذخیره دانش به حساب می آید ولی هرگز نمی تواند جانشینی برای فعالیت های انسانی نظیر ارتباطات و آموزش باشد (متاکسیوتیشن، ۲۰۰۵) در کاربرد تکنولوژی اصلی را باید به خاطر داشت و آن توجه به این مسئله است که تکنولوژی علی رغم این که مدیریت دانش را قدرتمند می کند؛ باید در فرمت کاربر باشد. بنابراین باید ساده و قابل استفاده باشد و کارکنان بدون کمک متخصصان تکنولوژی اطلاعاتی بتوانند از آن استفاده کنند (عدلی، ۱۳۸۴).

فرایندها: شامل فرایندهای استاندارد برای اهدای دانش، مدیریت محتوا (پذیرش، محتوا، حفظ کیفیت، نگهداری محتوای فعلی، بایگانی یا حذف محتوای قدیمی و ...) است. در اینجا نیز مهم و ضروری است که فرایندها ساده و واضح باشند تا به وسیله ی تمام کارکنان سازمان کاملاً درک و استفاده شود (عدلی، ۱۳۸۴)

تعهد استراتژیکی مستمر

مدیریت استراتژیکی نقش کلیدی برای ارتقای رفتار مطلوب از طریق الگوی یا ارتباط مستمر دارد. یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد استراتژیکی یک مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا ارشد سازمان است. سازمان ها می توانند عوامل زیر را به عنوان راهنمای موفقیت در کاربرد ابتکار مدیریت دانش مورد استفاده قرار دهند:

- وجود رهبران یا قهرمانان دانش، رهبر دانش شخصی است که به طور فعال برنامه ی دانش را خلق می کند و به جلو سوق می دهد.

- خلق فرهنگی که نوآوری و یادگیری و سهیم سازی دانش را تشویق کند.

عوامل سازمان

عوامل سازمانی نیز از جمله موانع بر سر راه مدیریت دانش در سازمان می باشند عمده این عوامل عبارتند از:

۱- **عوامل ساختاری:** مدیریت دانش، نیازهای جدیدی در بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می کند. ساختارهای سلسله مراتبی و غیرمنعطف نمی تواند محل خوبی برای مدیریت دانش باشد.

ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد. تا ارتباطات به مرزهای 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 ایفا نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروههای خارج از سازمان را میسر می سازد.

ساختار سازمانی تصریح می کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای

همانگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند، کدامند (رابینز، ۱۳۸۴). در مورد این عامل از مدل رابینز استفاده شده است. در این مدل اجزای ساختار سازمانی رسمیت، پیچیدگی و تمرکز است.

الف- رسمیت: میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، رسمیت را نشان

می دهد. اگر شغلی رسمیت بالایی داشته باشد، افراد از حداقل آزادی برخوردار است. زیرا قوانین و مقررات و شرح وظایف در خصوص فرایند کار وجود دارد. وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان می تواند به طور نسبی برنامه ریزی نشده باشد (رابینز، ۱۳۸۴).

ب- پیچیدگی: به سه شکل در سازمان تجلی می کند: تفکیک افقی، تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی. هر قدر تعداد مشاغل در یک سازمان متفاوت و متنوع باشد، سازمان از نظر افقی پیچیدگی بیشتری خواهد داشت. زیرا به خاطر تخصص‌ها و کارهای گوناگون افراد با یکدیگر کمتر ارتباط برقرار می کنند. سلسله مراتب عمودی به توزیع اختیار و قدر فاصله میان بالاترین و پایین‌ترین مسئولان سازمان بیشتر باشد سازمان پیچیده‌تر خواهد بود. پراکندگی جغرافیایی فاصله ای است که از نظر جغرافیایی بین واحدهای یک سازمان و اعضا و کارکنان وجود دارد. هر چه پراکندگی جغرافیایی یک سازمان بیشتر باشد پیچیدگی آن بیشتر است (الوانی، ۱۳۷۶).

ج- تمرکز: در برخی از سازمانها، مدیران ارشد همه تصمیمات را می گیرند و مدیران رده پایین تر تنها دستورات مقامات ارشد را اجرا می کنند. نقطه ی مقابل سازمانهایی هستند که

تصمیم گیرها را به مدیران که درگیر امور اجرایی هستند واگذار می کنند. حالت اول را تمرکز و حالت دوم را غیر متمرکز می نامند (الوانی، ۱۳۷۶).

۲- **عوامل مدیریتی:** عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیتهای و برنامه های مدیریت دانش، نگرش های کوتاه مدت و حزبی نگری و سبک های مناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت آمیز برنامه های مدیریت دانش.

۳- **عوامل شغلی:** شرح شغل های نامناسب، مشاغل و تکراری، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود.

۴- **سیستم های حقوق و دستمزد و جبران خدمات:** این سیستم ها نقش بسیار مهمی را در پشتیبانی برنامه های مدیریت دانش ایفا می کنند. افراد، زمانی اقدام به توزیع دانش می کنند که انگیزه لازم را برای این کار داشته باشند.

۵- **سیستم های آموزشی:** در تبدیل سیستم های سنتی به یک سازمان یادگیرنده، برنامه های آموزشی یک سازمان، نقش حساس ایفاء می کنند.

برنامه های آموزشی، مناسب می تواند موانع عمده ای برای مدیریت دانش ایجاد کند.

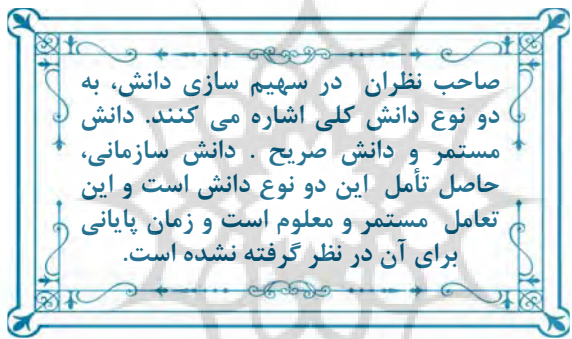
عوامل فرهنگی: مدیریت دانش، بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند به گونه ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگی، توزیع و سیستم سازی دانش را تشویق نکند، مدیریت

دانش با چالش روبرو خواهد شد. تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه های مدیریت دانش انکارپذیر است. فرهنگ هر جامعه به دلیل در برگرفتن نظام ارزشی، رفتار را افراد را تحت تأثیر قرار می دهد. اگر در فرهنگی، سبک و توزیع دانش به عنوان یک ارزش تلقی شود. و مردم به اثربخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند، برای کسب دانش، تلاش خواهند نمود. ممکن است در بسیاری از فرهنگ ترویج شود که سهم سازای دانش هم قدرت است. تا مردم دانش خود را در اختیار و دیگران بگذارند (ابطحی، صلواتی، ۱۳۸۵).

دانشمندان رفتار سازمانی، اجزاء و مولفه های مختلفی را برای فرهنگ سازمانی بیان کرده اند که به برخی از آنها اشاره می شود:

۱) دیدگاه رابینز^۱

بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. این سیستم از مجموعه ای از ویژگی های اصلی تشکیل شده است که از



1. Stephen Robbins

سازمان به آنها ارج می نهد و برای آنها ارزش قائل است. رابینز این ویژگی را در هفت مورد بیان نموده است:

الف- خلاقیت و نوآوری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا خلاق، نوآور و خطر پذیر باشند.

ب- توجه به جزئیات: به میزانی که انتظار می رود کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند.

پ- توجه به نتیجه: به میزانی که مدیریت به نتیجه ها یا راه‌آورد‌ها توجه می کند، نه به روشها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه ها بکار برد.

ت- توجه به افراد: به میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد که در تصمیم گیری ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه های تصمیم گیری بر افراد توجه می کند.

ث- تشکیل تیم: به میزانی که مدیریت کارها را به گونه ای تنظیم میکند که به وسیله تیم انجام شود.

ج- تحول: به میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول و یا حتی جسارت هستند.

چ- ثبات یا پایداری: به میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود تأکید و توجه دارد (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۸۲).

هر یک از این ویژگی روی طیفی که دامنه آن از بسیار کم تا بسیار زیاد گشوده می شود.

۲) دیدگاه اندرو دوبرین^۱

دوبرین ویژگی های فرهنگ سازمانی را به شرح ذیل بیان کرده است:

الف- ارزش ها: پایه و اساس هر سازمانی می باشد، فلسفه سازمان از طریق ارزش ها تبیین می شود و ارزشها راهنمای رفتار فرد در سازمان است.

ب- حکایت: داستانهای سازمان که دارای معانی اصولی و اساسی هستند.

پ- افسانه ها و اسطوره ها

ت- میزان ثبات

ث- پاداش و میزان تخصیص منابع

ج- تشریفات و آداب و رسوم و سنت ها (مکی، ۱۳۸۵).

عوامل سیاسی:

موانع سیاسی در سازمانی های دولتی چشم گیر هستند. اگر بارور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می تواند اعمال نفوذ کند طبیعی است که عده ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش کند. نقش گروههای فشار می تواند قابل ملاحظه باشد هر کدام از این عوامل می توانند مانع توزیع مناسب دانش در سازمان باشند که در اینجا نیز مدیریت دانش که به توزیع گسترده دانش در سازمان نیازمند است با چالشهای جدی روبرو خواهد شد. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثرگذاری بر فرآیند خط مشی گذاری و ثبات مدیریت در سازمانهای دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین وجود فضای باز که در آن افراد به راحتی بتوانند ایده های خود را اظهار نمایند. بر روند فعالیتها مدیریت دانش اثرگذار خواهد بود.

عوامل تکنولوژیکی:

صاحب نظران در سهیم سازی دانش، به دو نوع دانش کلی اشاره می کنند. دانش مستمر و دانش صریح. دانش سازمانی، حاصل تأمل این دو نوع دانش است و این تعامل مستمر و معلوم است و زمان پایانی برای آن در نظر گرفته نشده است. دانش ایجاد شده باید به طریقی مناسب حفظ و نگهداری شوند. در حالی که بسیاری از سازمان ها فاقد مراکز و مأخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند مراکز دانش در سازمان ها در حقیقت، کانون جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. ممکن است این مراکز فیزیکی یا مجازی باشند.

هدف از ایجاد این مراکز هدایت افراد به سوی دانش تهیه، نگهداری و بهنگام سازی می شوند. این مراکز در اصل به عنوان نقاط انشعاب تلقی می شوند که دسترسی به هر منبع دانش از طریق آنها صورت می گیرد. به عبارت دقیق تر این مراکز درگاههای دانش می باشد و کلیه جریانات دانش از آنها عبور می کند.

استفاده از فناوری های مناسب در سازمان می تواند در نگهداری دانش صریح کمک قابل توجهی ننماید؛ در غیر این صورت سنجش عمده ای از دانش ایجاد شده از بین خواهد رفت (صلواتی، ابطعی، ۱۳۸۵)

وجود این مراکز علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان از بسیاری از دوباره کاریها به خصوص در کسب دانش جلوگیری می کند. این مراکز باید قادر باشند که هدایت کننده افراد در سمت منابع دانش سازمانی مورد نیاز باشد.

دانش های مختلف را سازماندهی و کدگذاری کنند تا کارکنان بصورت کارآمد بتوانند به آن دسترسی داشته باشند. مخزن دانش را مدیریت کند. ارتباط بین مدارک کاغذی دیجیتالی را برقرار کند. و به شکل گروههای کاری با تسهیل ارتباطات افراد کمک می کند.

بحث و نتیجه گیری

پریگوین^۱ برنده جایزه نوبل و یکی از دانشمندان توسعه معتقد است بزرگترین عامل عقب ماندگی کشورهای در حال توسعه به عملی باز می گردد که اکثر مردم و حتی نخبگان آن کشورها از آن غافل هستند؛ زیرا آنها در این گمان، که می توان دانش را از دیگر کشورها خرید و وارد کشور کرد. اما واقعیت خلاف آن است. تجربه کشورهای در حال توسعه طی چند دهه گذشته نشان می دهد علی رغم سرمایه گذاری های چندین میلیاردی نه تنها میانگین تولید ناخالص افزایش نیافته است بلکه وابستگی آنان بیشتر از گذشته شده است. تقریباً تمام کشورهای خاورمیانه و بسیاری از کشورها در حال توسعه از این واقعیت رنج می برند (درویش، ۱۳۸۸). امروزه به وضوح مشخص شده است که سرمایه گذاری از طریق خرید تجهیزات و احداث کارخانه و... نه تنها منجر به انتقال دانش و توسعه نشده است، بلکه این تصور که دانش را با وارد کردن تکنولوژی یا خرید آن بدون نظام کارآمد مدیریت دانش می توان جذب کرد و آن را توسعه داد تقریباً تصویری باطل و نوعی خیال پردازی کودکانه تلقی می شود. لذا با اطمینان باید گفت مراکز علمی و پژوهشی کشور صرفاً با خرید دانش یا استفاده از آن نمی توانند به توسعه دانش کمک کنند، بلکه نظام ساختارمند مدیریت دانش لازم است تا بتواند محیط مناسب یادگیری، تبادل اندیشه را بوجود آورد. استقرار مدیریت دانش در سازمان منجر به ایجاد محیطی می شود که دانش در آن خلق و اشاعه می یابد و در چنین محیطی استعدادها شکوفا می گردد و افراد این توانایی می یابند که از اطلاعات و دانش گسسته و پراکنده را به هم پیوند دهند و آن را در شکل جدید و تازه برای حل مسائل سازمانی ارائه دهند و از زمان، فرصتها و منابع سازمانی حداکثر استفاده به کار گیرند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

کار و جامعه

۳۲

مؤسسه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی

منابع

- ۱- ابرزی، مهدی. (۱۳۸۴). پایان نامه امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور. اصفهان: مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان
 - ۲- ابطیحی، سید حسین و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو، چاپ اول
 - ۳- استونر، فریمن. (۱۳۷۵). مدیریت جلد اول. ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی
 - ۴- الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۸). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی
 - ۵- بات، گانت دی. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان. ترجمه محمد ایرانشاهی، تهران: علوم اطلاع رسانی دوره ۱۸ شماره ۲ و ۱
 - ۶- برگردون، برایان. (۱۳۸۶). اصول مدیریت دانش. ترجمه منوچهر انصاری؛ تهران: انتشارات مهربان نشر، چاپ اول
 - ۷- حسن زاده، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش مفاهیم و زیر ساخت ها. تهران: انتشارات کتابدار، چاپ اول
 - ۸- حاتمی، زهرا. (۱۳۸۷). "نقش فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه الزهرا(ص)" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه الزهرا(ص) تهران
 - ۹- دفت، ریچارد. (۱۳۷۴). سازمان و طراحی ساختار سازمانی، ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد. تهران: انتشارات مرکز تحقیقات پژوهشهای بازرگانی
 - ۱۰- داونیورث، توماس و پروساک، لارنس. (۱۳۷۹). مدیریت دانش. ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو، چاپ اول
 - ۱۱- شجاعی، عارف. (۱۳۸۷). "بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت مخابرات ایران" پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی تهران
 - ۱۲- شعبانی، حسن. (۱۳۸۳). روشهای تدریس پیشرفته. تهران: انتشارات سمت
 - ۱۳- عالم تبریزی، اکبر و رحیمی، علیرضا. (۱۳۸۷). مدیریت دانش و برنامه ریزی منابع انسانی. تهران: انتشارات صفار- اشرفی، چاپ اول
 - ۱۴- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. تهران: انتشارات فرانشاخنه اندیشه، چاپ اول
 - ۱۵- فرستخواه، مقصود. (۱۳۸۶). بررسی لوازم و ابعاد فرهنگی صنعت بازار دانش. تهران: پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ داو
 - ۱۶- مک دالند، جان. (۱۳۸۱). مدیریت دانش (ترجمه گروه کارشناسان ایران). تهران: انتشارات کیفیت و مدیریت
 - ۱۷- منوریان، عباس. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانهای دانش محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش
 - ۱۸- نوروزیان، میثم. (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی تدبیر، شماره ۱۵۶
 - ۱۹- یاریگر روش، حسن. (۱۳۸۶). مدیریت دانش، تهران: انتشارات مؤلف، چاپ اول
- 21- Alazmi, mutiuien and Zairi. (2003). Knowledge management critical success factors, in: journal of Knowledge management 15(3): 107-115
 - 22- Chen, muyen; Chen, Ann-pin. (2006). Knowledge management performance evaluation. Journal of information science(2006)Http:// jis. Sagepub.com<88/2/15
 - 23- Chang you ta.(2005). Organization cultural, group diversity and intra- group conflict. Journal of team performance managem
 - 24- Harwich, m & armacost.(2002). Helping the Knowledge and its management be all can be , the journal of business atrateg
 - 25- Henard , David; mcfadyen , Ann.(2008). Making Knowledge workers , more creativd. Journal of information science Http:// jis. Sagepub.com<87/12/20>.
 - 26- Khalil, omah & Selime. (2006). Ahmd , km: case of the acushent copany . sam advance m : the journal : abi / infarm gl
 - 27- Nonaka , tkujiro : teece , david(2001). Management industria Knowledge . creation transfer & utilization. London. Thasand oaks. Newpelhi . sage pu
 - 28- Wang , wei- tsong , belardo , salvartor. (2009). Therolr of Knowledge management inachieving effective crisis Knowledge management performance evaluation. Journal information science , xx(x)2009. Pp. 1-23