

جایگاه مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها

ریحانه سیری^۱

بهلول اسماعیلی قلات^۲

چکیده:

در آستانه‌ی قرن بیست و یکم، اطلاعات و دانش نقش فزاینده‌ای در توسعه‌ی جوامع ایفا می‌کنند و جهان به سوی عصر دانایی محوری پیش می‌رود. توسعه‌ی پایدار بر پایه‌ی دانایی و توسعه‌ی فناوری بنا شده است. در این میان در حوزه‌ی سازمان و مدیریت، مدیریت سرمایه‌های دانشی و توانایی‌های ذهنی سازمانی و مفاهیم راهبردی مربوط به آن، به عنوان اجزاء و عناصر مهم بقای سازمان و حفظ موقعیت رقابتی آن در عصر حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند. زیربنای عصر دانایی و دانش بنیان بر مفاهیم و اصول عصر اطلاعات استوار است؛ اما آنچه این عصر را از عصر اطلاعات متمایز می‌سازد، نقش بی‌بدیل دانش در حوزه‌های مختلف جامعه‌ی بشری امروز است. بر این اساس، سازمان‌های آینده‌نگر، برای رویارویی با تغییر و تحولات محیطی و تداوم حیات و تضمین موفقیت آینده‌ی خویش به تجدید ساختار سازمانی خود در سطح گسترده پرداخته‌اند. در چنین سازمان‌هایی، دانش، مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان به شمار می‌رود و موفقیت سازمان‌ها به توانایی آن‌ها در ایجاد، کسب و بهره‌گیری و انتقال دانش بستگی دارد. از این رو، سازمان‌ها برای این که بتوانند از فرصت‌های پیش آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی به دست آورند، باید منابع دانش را به صورت اثربخش مدیریت کنند. مقاله‌ی حاضر که به

۱. کارشناس ارشد مدیریت فرهنگی واحد تهران شمال
۲. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

شیوه‌ی توصیفی-تحلیلی نگاشته شده است درصدد تبیین جایگاه مدیریت دانش سازمانی در کسب مزیت رقابتی پایدار است. در این مقاله پس از تعریف مدیریت دانش سازمانی، تاریخچه و علل شکل‌گیری آن، اهمیت و اهداف مدیریت دانش سازمانی به بحث گذارده شده و در ادامه به عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان، پرداخته شده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش سازمانی، مزیت رقابتی، اهداف، استراتژی‌ها، عوامل کلیدی موفقیت

مقدمه:

در عصر اقتصاد دانش‌محور، خلق، توزیع و کاربرد دانش، به عنوان عامل اصلی رشد و توسعه‌ی سازمان بوده لذا دانش^۱ و مدیریت آن برای هرگونه تلاشی در جهت موفقیت حیاتی و ضروری است (آجیراپنگپن و همکاران^۲، ۲۰۱۰). در شرایط محیطی متلاطم حاکم بر سازمان‌ها و شدت یافتن روندهای رقابتی، دست یافتن به مزیت‌های نوین راهبردی و ایجاد شایستگی‌های ممتاز و متمایز، شرط اصلی سبقت گرفتن از رقیبان است و این مهم، خود بیش از هر چیز، در گرو کیفیت دانش و سرمایه‌های نخبگی سازمان‌هاست. به زعم شماری از صاحب‌نظران، دانش، منشأ مزیت‌های راهبردی در سازمان‌های امروزی است. دانش به عنوان ثروت جدید سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود که می‌توان توسط آن به عملکردهای ممتاز تجاری و مزیت‌های رقابتی دست یافت (آل‌علوی و همکاران^۳، ۲۰۰۷: ۲۲).

از اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰، با تغییر نگرش نظریه‌پردازان سازمانی در خصوص دانش، نه تنها دانش به عنوان یکی از دارایی‌های سازمان، بلکه به عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی، مورد توجه قرار گرفت. در اصل، دانش یکی از مهم‌ترین منابع برای رقابت و توسعه در جامعه‌ی دانش‌بنیان امروزی است.

1. knowledge
2. Aujirapongpan & et al
3. Al-Alawi & et al

بقای مردم، افراد، شرکت‌ها و سیستم‌های منطقه‌ای به طور فزاینده‌ای وابسته به توانایی آن‌ها در کار کردن با منابع دانشی است (لرو و شیوما، ۲۰۰۹: ۴۰۰-۳۸۷). اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان، بخش‌های سازمانی و یا حتی سایر سازمان‌هاست. مدیران موفق همواره از دارایی‌های فکری موجود در سازمان خود استفاده کرده و به آن پی برده‌اند، اما اغلب این فعالیت‌ها به صورت غیرسیستماتیک و ساختارنیافته انجام گرفته است، به نحوی که مدیران از انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطمینان نیافته‌اند. تخمین زده می‌شود که ۸۵ درصد دارایی‌های دانش سازمان به جای ذخیره‌سازی در پایگاه‌های داده، در پست الکترونیک، به شکل فایل‌های ورد^۲ جای گرفته‌اند (تربان^۲، ۲۰۰۳).

مدیریت دانش سازمانی، اصطلاح جدیدی است که جایگاه مهمی در نظریه و علم مدیریت پیدا کرده است. این مفهوم برای توصیف فراگردهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که از طریق آن سازمان‌ها برای دستیابی به برتری رقابتی به تولید و سازمان‌دهی دانش پرداخته و آن را در دسترس همهی کارکنان قرار می‌دهند. هم‌اکنون مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان عنصری مهم و حیاتی در استراتژی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود و سازمان‌هایی که به طور موفقیت‌آمیزی تسهیم دانش را در بین کارکنان خود تشویق می‌کنند، بهبود عملکرد سازمانی خود را تضمین می‌کنند (آرگوت و اینگرام، ۲۰۰۰). اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری کرده و آن را به منزله‌ی سرمایه‌ی فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی سازمان‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. ظهور و گسترش مدیریت دانش از یک سو مدیون مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در عرصه‌ی مدیریت کسب و کار و از سوی دیگر، حاصل گرایش سازمان‌های پیشرو به استقرار نظام مدیریت دانش و تلاش آنان برای تصحیح و تطبیق این نظام در عرصه‌ی عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان

-
1. Lerro & Giovanni
 2. word
 3. Turban
 4. Argote & Ingram

است.

سازمان‌های امروزی در عرصه‌ی رقابت و نیز نگهداشت و بهبود جایگاه رقابتی خود، مجبور به استفاده از سیستمی برای ایده‌پردازی و یادگیری دانش‌های نوین می‌باشند. خلق، ذخیره و انتشار دانش در درون سازمان لازمی رقابت‌پذیری سازمان‌ها در عصر اطلاعات است. سازمان‌ها در محیطی قرار گرفته‌اند که ناگزیرند برای بقای خود و پیروز شدن در دنیای رقابت دانایی محور، به دارایی‌های ناملموس خود اهتمام ورزند. سازمانی برنده است که توجه کافی به نیروی انسانی داشته و بر نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کند. نیروی انسانی‌ایی که هر روز زیرک‌تر، هوشمندتر، خلاق‌تر، کارآفرین‌تر و مجهز به دانش و مهارت‌های روز باشد. در حقیقت، دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقاء و ایجاد مزیت رقابتی پایدار به دنبال ابزاری نوین باشند. مدیریت دانش می‌تواند در اقدامات ناگهانی برگ برنده‌ای را برای سازمان ورق زند.

مفهوم مدیریت دانش در سازمان

صاحب‌نظران تعاریف بسیار متنوعی از مدیریت دانش ارائه نموده‌اند. پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تا حد قابل توجهی به دلیل چالش‌های موجود در تعریف دانش است. به عقیده‌ی بسیاری از محققان و صاحب‌نظران مدیریت دانش عبارت از تغییر داده به اطلاعات و سپس اطلاعات به دانش است (واکارو و همکاران، ۲۰۱۰). در ادامه به تعاریف مختلف مدیریت دانش از دید صاحب‌نظران و اندیشمندان این حوزه پرداخته می‌شود.

تا که اوچی و نونکا (۱۹۹۵) معتقدند: مدیریت دانش، فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه‌ی فکری خود می‌پردازد (تا که اوچی و نونکا، ۱۹۹۵).

مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا^۲ (۱۹۹۹)، مدیریت دانش را مجموعه

1. Vaccaro & et al

2. American Productivity & Quality Center

راهکارهایی برای تولید، نگهداری و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی (شامل افراد و اطلاعات) توصیف می‌کند تا بدین وسیله دانش در زمان مناسب، به افراد ارائه شود و آن‌ها بتوانند از این دارایی‌ها برای ایجاد ارزش بیشتر برای سازمان استفاده کنند (هسنلی^۱، ۲۰۰۲).

هانگ و همکاران^۲ (۲۰۰۵) مدیریت دانش را، راهبرد مدیریتی نظام‌مند و یکپارچه توصیف می‌کنند که فناوری اطلاعات را با فرآیند سازمانی ترکیب می‌کند. مدیریت دانش، فعالیتی مدیریتی است که دانش را توسعه، ذخیره و انتشار می‌کند و هم‌چنین اطلاعات واقعی جهت واکنش و اتخاذ تصمیمات صحیح با هدف تحقق اهداف سازمانی را در اختیار سازمان قرار می‌دهد (هانگ و همکاران، ۲۰۰۵).

نو و چن^۳ (۲۰۰۷) بیان می‌کنند: مدیریت دانش در سازمان، شیوه‌ای یکپارچه برای شناسایی، جمع‌آوری، بازیابی، اشتراک‌گذاری و ارزیابی سرمایه‌های اطلاعاتی یک سازمان می‌باشد. سرمایه‌های اطلاعاتی مذکور ممکن است شامل پایگاه داده‌ها، مدارک، سازوکارها، روش‌ها و هم‌چنین تجارب ذخیره شده‌ی مدیران باشد (نو و چن، ۲۰۰۷).

کارکولیان و همکاران^۴ (۲۰۰۸) معتقدند: مدیریت دانش، رویکردی برای ایجاد سازمانی است که اعضای آن بتوانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کرده و یا آن را برای فعالیت‌های تصمیم‌گیری خود به کار گیرند (کارکولیان و همکاران، ۲۰۰۸).

جان^۵ (۲۰۱۱) مدیریت دانش را، فلسفه‌ی مدیریتی تلقی می‌کند که در فعالیت‌های متفاوت سازمانی قابل مشاهده است. به زعم وی مدیریت دانش ابزار نهایی نیست که همه‌ی مشکلات مربوط به خلق دانش و اطلاعات را برطرف سازد، بلکه با استفاده از آن، به وسیله‌ی تعامل بین افراد و گروه‌ها به

-
1. Hasanali
 2. Hung & et al
 3. Nevo & Chen
 4. Karkoulian
 5. Jha

عملکرد بهتر می‌توان دست یافت. به علاوه، مدیریت دانش نیازمند ذخیره‌سازی اطلاعات و دانش است تا آن را در اختیار اعضای سازمان به منظور جستجوی اطلاعات و فعالیت‌های بهینه، قرار دهد. از این رو، مدیریت دانش، روشی اکتسابی برای تسهیم دانش و تعامل می‌باشد که راه‌های انجام فعالیت‌ها را روشن می‌سازد. هم‌چنین، مدیریت دانش به عنوان یک فرآیند سازمانی با ویژگی تسهیم دانش مؤثر و یادگیری سازمانی تلقی می‌شود که برای نیل به عملکرد بهتر شناسایی و توسعه‌ی شایستگی‌ها، توانایی‌ها و استفاده از دانش‌ها و مهارت‌های متفاوت به کار گرفته می‌شود (جا، ۲۰۱۱).

در مجموع و با عنایت به تعاریف مذکور، می‌توان چنین اذعان داشت: مدیریت دانش، تلاش برای کشف دانایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارائی سازمانی به گونه‌ایی است که مجموعه وسیعی از افراد تصمیم‌گیرنده‌ی سازمانی، بتوانند از آن استفاده کنند. به بیان واضح‌تر، مدیریت دانش، توانایی سازمانی در استفاده از سرمایه‌ی معنوی (تجربه و دانش فردی) و دانش دسته جمعی به منظور دست‌یابی به اهداف خود از طریق فرآیندی شامل؛ تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری است.

تاریخچه و علل شکل‌گیری مدیریت دانش در سازمان

بیان دقیق تاریخچه‌ی پیدایش و تکامل مدیریت دانش امکان‌پذیر نیست. در حقیقت، دانش از نخستین سال‌های زندگی بشر و حتی در عصر شکار نیز وجود داشته است و انسان‌ها به جمع‌آوری و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با موضوع شکار و گسترش درک و شناخت خود از محیط پیرامونی در زمینه‌ی میزان منابع غذایی و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در قلمرو خود می‌پرداختند. انسان‌ها به طور مستمر به دنبال دست‌یابی به علم و فناوری به منظور حفظ بقا و مقابله با حیوانات وحشی و بلایای طبیعی بودند. زندگی بشر آرام آرام پیشرفت کرد و تجارب آن‌ها افزون گشت و علی‌رغم این که هیچ روش نظام‌مندی به منظور ذخیره‌سازی، اشتراک و مدیریت دانش در آن زمان وجود نداشت، اما دانش از نسلی به نسل دیگر انتقال می‌یافت (مینگ‌یو، ۱۳۸۴). ریشه‌ی اصلی دانش به انقلاب صنعتی قرون هجده و نوزده و تفکرات مدیریتی که به همراه

افزایش تولیدات و توسعه‌ی صنایع مطرح شد، و نیز به علم انسان و توانایی‌های ذهنی که در خود ذخیره دارد، بی‌گردد (منوریان، ۱۳۸۵).

دراکسر (۱۹۶۴) در کتاب خود با عنوان «جامعه‌ی فراسرمایه‌داری»، چنین می‌نویسد: «ما در حال وارد شدن به یک جامعه‌ی دانشی هستیم که در آن منابع اقتصادی، منابع طبیعی و نیروی کار بیشتر و غیره منابع اصلی نیستند، بلکه منبع اقتصادی اصلی دانش خواهد بود. دانش به عنوان یکی از مهمترین اجزای دارایی‌های نامشهود محسوب می‌شود. اگر در گذشته بیشتر دارایی‌های سازمان‌ها مشهود بوده‌اند ولی امروزه قسمت اعظم دارایی‌های سازمان‌ها نامشهود هستند» (سلیوان و سلیوان، ۲۰۰۰). هم‌چنین وی در نوشته‌های خود پیرامون این موضوع بحث می‌کند که مهم‌ترین چیزی که مدیریت نیاز دارد، یادگیری این نکته است که چگونه کارکنان، دانش را مدیریت کنند به نحوی که با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان قرن بیست و یک باشند.

رابرت‌ای. لین^۲ در سال ۱۹۶۶ با اشاره به رشد جنبه‌ی اجتماعی دانش‌های علمی از واژه‌ی "جامعه‌ی دانشمند"^۳ استفاده کرد (لین، ۱۹۶۶). اگرچه زند^۴ (۱۹۶۹) به طور قابل توجهی ظهور جامعه‌ی دانشی، ظهور دانش‌بران و تغییرات عظیمی که برای مدیریت این نوع سازمان‌های دانشی لازم است را در مقاله خود پیش‌بینی کرده بود اما او دقیقاً واژه‌ی مدیریت دانش را به کار نبرد و اصطلاح مدیریت «سازمان دانشی»^۵ را مطرح کرد (زند، ۱۹۶۹). ریکسون^۶ (۱۹۷۶) عملاً واژه‌ی مدیریت دانش را در بافت و زمینه‌ای متفاوت استفاده کرد. او نقش شرکت‌های عظیم را در خلق و کاربرد دانش فنی در سطح توده‌ی جامعه مورد مطالعه قرار داد لذا واژه‌ی مدیریت دانش به منظور تحلیل فرآیندهای توسعه و کاربرد دانش در جوامع و نه سازمان‌ها استفاده شد (ریکسون، ۱۹۷۶). بعدها ادوینسون، اسکاندیا و سالیوان نیز اصطلاح سرمایه‌ی هوشی و ارزش پنهان به عنوان ارزشی که قابلیت تبدیل به ارزش را دارد به کار بردند.

1. Sullivan & Sullivan
2. Robert E. Lane
3. Knowledgeable society
4. Zand
5. knowledge organization
6. dickson

سال ۱۹۸۰ شاهد توسعه‌ی سیستم‌های مبتنی بر مدیریت دانش است که متکی بر تحقیقاتی است که در حوزه‌ی سیستم‌های خبره و هوش مصنوعی انجام گرفته است. در این تحقیقات مفاهیمی هم‌چون: اکتساب دانش، مهندسی دانش، سیستم‌های مبتنی بر دانش و هستی‌شناسی مبتنی بر رایانه مطرح شد (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷). در سال ۱۹۸۸ در سوئد، اصطلاحات سرمایه‌ی دانش^۱ و دارایی‌های غیرملموس پیشنهاد شد (رادینگ^۲، ۱۳۸۳). در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان، در سال ۱۹۸۹ ثبت شد. این اصطلاح به منظور بنیان تکنولوژیکی برای اداره‌ی دانش توسط کنسرسیوم شرکت‌های آمریکایی پیشنهاد شد (عدلی، ۱۳۸۵).

در دهه‌ی ۱۹۹۰ در سطح سازمان توجه ویژه‌ای در خصوص دانش و مدیریت آن مبذول شد. ریشه‌ی رویکرد به مدیریت دانش در سازمان‌ها از دو تحول بنیادین «کوچک‌سازی» و «توسعه‌ی فناوری» حاصل شده است. در دهه‌ی هشتاد، کوچک‌سازی، که راهبرد مناسب کاهش هزینه‌های بالابری و افزایش سود بود، به از دست رفتن دانش با اهمیت سازمان انجامید؛ زیرا کارکنان با ترک سازمان، دانشی را که طی سال‌ها اندوخته بودند با خود می‌بردند. با گذشت زمان، سازمان‌ها متوجه شدند سال‌ها دانش و تجربه‌ی باارزش را از دست داده‌اند و پس از آن، مصمم بودند خود را از تکرار این آسیب مصون بدارند. این امر مدیریت را وادار کرد، در تلاش برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی برای تضمین آینده‌ی سازمان، راهبرد مدیریت دانش را در پیش گیرد (گائو^۳، ۲۰۰۴).

نخستین تلاش‌های گسترده درباره‌ی فراگیری سازمانی و مدیریت دانش در سازمان با انتشار کتاب «پنج اصل» توسط سنگه^۴ و «انقلاب ارزش دانش» توسط ساکایی به وجود آمد. در سال ۱۹۹۱ برای اولین بار مطالبی درباره‌ی مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسیدند و این در حالی بود که کتابی

-
1. knowledge capital
 2. Radding
 3. Gao Gao
 4. Senge

تحت عنوان «قدرت فکر» با قلم استوارت در مجله پرترفدار فورچون^۱ چاپ شد. نونکا^۲ (۱۹۹۵) نیز کتابی با عنوان «شرکت تولید کننده‌ی دانش»^۳ منتشر نمود. وی معتقد بود: هنگامی که بازارها جابه‌جا می‌شوند، فناوری‌ها تکثیر می‌شوند، رقبا چند برابر می‌شوند و محصولات منسوخ می‌شوند. شرکت‌های موفق آن‌هایی هستند که مدام دانش جدید تولید کرده و به طور گسترده در سطح سازمان منتشر و به سرعت وارد فناوری‌ها و محصولات جدید می‌کنند. در طی دهه‌ی گذشته نیز، اکثر سازمان‌ها اهمیت مدیریت دارایی‌های نامشهود خود را درک کرده‌اند و بدین جهت توسعه‌ی برندها، روابط سهامداران، شهرت و فرهنگ سازمان‌ها، را به عنوان مهم‌ترین منابع مزیت پایدار تجاری خود در نظر گرفته‌اند. بدی ترتیب، توانایی خلق و استفاده از ارزش این دارایی‌های نامشهود، منجر به ایجاد یک نوع شایستگی اصلی برای سازمان‌ها شده است (کانن و آئولبور، ۲۰۰۴).

به طور کلی چهار عامل عمده‌ی زیر در ظهور مدیریت دانش در سازمان نقش بسیار کلیدی ایفا کرده‌اند:

۱. دگرگونی الگوی کسب و کار صنعتی که سرمایه‌های یک سازمان عمدتاً سرمایه‌های قابل لمس و مادی بودند (مانند: امکانات تولید، ماشین، زمین و نیروی کار ارزان) به سوی سازمان‌هایی که دارایی اصلی آن‌ها غیرقابل لمس بوده و با دانش، خبرگی و توانایی برای خلاق‌سازی کارکنان‌شان گره خورده است. از زمانی که صاحبان مشاغل به این نتیجه دست یافتند که باید به طریقی دارایی خود را ارزش‌گذاری و هزینه‌ها را کنترل کنند، دوره‌ای پدیدار شد که امتیاز رقابتی بر تولید دانش و استفاده‌ی مؤثر از آن استوار گشت.

۲. افزایش فوق‌العاده‌ی حجم اطلاعات، ذخیره‌ی الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات، بر ارزش دانش و دارایی‌های فکری افزوده است؛ زیرا

1. Fortun
2. Nonaka
3. knowledge creating company
4. brands
5. organizations culture
6. Kannan & Aulbur

فقط از این سرمایه‌هاست که این اطلاعات ارزش پیدا می‌کنند و هم‌چنین خود دانش ارزش افزون‌تری پیدا می‌کند چرا که به اقدام و عمل نزدیک‌تر می‌شود. اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی‌کند، بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان‌هاست که به تصمیم و در نهایت به اقدام می‌انجامد.

۳. تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که فقط در منابع کمی به آن اشاره شده است، عامل مهم دیگر در ظهور مدیریت دانش در سازمان به حساب می‌آید. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که حجم زیادی از دانش مهم آن‌ها در آستانه‌ی بازنشستگی است. این آگاهی/فزاینده وجود دارد که اگر اندازه‌گیری و اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده‌ی این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می‌شود.

۴. و در نهایت تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه‌ی انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد و در نهایت نیاز به بهره‌گیری از سیستم مدیریت دانش در سازمان مطرح می‌شود (سی‌نت^۱، ۲۰۰۴).

اهمیت و جایگاه مدیریت دانش در سازمان‌های هزاره‌ی سوم

طی چند سال گذشته، مدیریت دانش را رشته‌ای با اهمیت فزاینده دانسته‌اند که خلق، ضبط، اشتراک و به‌کارگیری دانش سازمانی را بهبود می‌بخشد. گفته می‌شود که مهم‌ترین سرچشمه‌ی اقدامات کنونی «دانش جمعی»^۲ است که در ذهن کارکنان، مشتریان و نمایندگان سازمان‌ها جای گرفته است. از این رو، یادگیری چگونه‌ی مدیریت «دانش سازمانی» می‌تواند در زمینه‌هایی چون: تقویت توانایی‌های کاری درونی، افزایش نوآوری و بازاریابی نوین، بهبود مدت چرخه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، تقویت تعهدات سازمانی و ایجاد برتری رقابتی پایدار بسیار سودمند باشد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸؛ سابهروال

1. Sinotte
2. collective knowledge

و سابهروال^۱، ۲۰۰۵). بدین لحاظ، اهمیت دانش در محیط جهانی و پیچیده‌ی امروزی را نمی‌توان نادیده انگاشت. آن سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه بایستی دانش خود را به طور مؤثر کسب، تسهیم و مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود. امروزه به سوی دوره‌ای حرکت می‌کنیم که مزیت رقابتی نه فقط از طریق دست‌یابی به اطلاعات، بلکه مهم‌تر این که از طریق ایجاد دانش جدید حاصل می‌شود (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۷). دانش به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی و ایجاد ارزش، یک عنصر ضروری برای توسعه‌ی پایدار و به طور کلی، به عنوان عاملی تعیین‌کننده برای سازمان‌ها با اهداف جهانی شناخته شده است (سابرامانیام و یاندت^۲، ۲۰۰۵).

جایگاه مدیریت دانش در سازمان‌های مدرن وسیع بوده به طوری که سازمان‌های موفق دانش جدید را در سطح گسترده‌ای از سازمان توزیع و آن را به سرعت در فناوری‌ها و محصولات جدید به کار می‌گیرند. این فرآیند منجر به خلاقیت و نوآوری و توسعه‌ی برتری رقابتی می‌شود. مدیران سازمان‌ها امروز با انبوهی از اطلاعات با ارزش و غیرقابل چشم‌پوشی مواجه گردند که این اطلاعات باید به عنوان داده‌های تجاری سیستم‌های مدیریت دانش، مورد پردازش و تفسیر قرار گیرد. این اطلاعات پردازش شده در نهایت تبدیل به دانش قابل اطمینان می‌شوند که نقش مؤثری در حل مسائل سازمانی مدیران دارند (امینی و نورمحمدی، ۱۳۸۸). در حقیقت، موفقیت و عدم توفیق یک سازمان بستگی به شیوه‌ای دارد که دانش مدیریت می‌شود. از این رو، سازمان‌ها برای خلق، اشتراک و ذخیره‌سازی دانش کارکنان، از مدیریت دانش استفاده می‌کنند. لون کارویک و یوهیک^۳ (۲۰۰۵) معتقدند: «طبیعی است که اهمیت مدیریت دانش به طور روزافزون در حال افزایش باشد. نه تنها به این علت که تعداد زیادی از سازمان‌ها در کشورهای پیشرفته در حال تبدیل به سازمان‌های دانش‌بنیان هستند بلکه هم‌چنین به این علت که کل تمدن انسانی در فرآیند انتقال به جامعه‌ی دانش‌محور است - جامعه‌ای که پیشرفتش به حد اعلی به کارآیی مدیریت دانش بستگی دارد» (ربیعی و معالی، ۱۳۹۱).

1. Sabherwal & Sabherwal
2. Subramaniam & Youndt
3. Luncarevic

بر این اساس، در حال حاضر دانش برای سازمان یک سرمایه تلقی می‌شود و حتی بیش از سرمایه‌های فیزیکی و مالی مورد توجه می‌باشد. سازمان‌های بزرگ اروپایی در عصر حاضر حدود ۵۵ درصد درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده‌اند (حسن‌زاده، ۱۳۸۶). دلیل اصلی این توجه، چالش‌های به وجود آمده برای کسب و کار جهانی است. کارهای اخیر در حوزه‌ی مدیریت راهبردی و تئوری اقتصاد، بر منابع و قابلیت‌های سازمان‌ها تأکید می‌کند که این نگرش به دید منبع محور در مدیریت راهبردی سازمان‌ها بر می‌گردد. دید منبع محور پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها باید راهبردهای خود را بر اساس توانمندی‌ها و منابع غیر قابل تقلید، ارزشمند و منحصر به فرد خود قرار بدهند. از این جهت، دانش به عنوان یکی از منابع راهبردی و مهم سازمان محسوب می‌شود. اهمیت روزافزون دانش در افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها نه تنها از طرف سازمان‌های بزرگ و کسب و کارهای کوچک تصدیق شده است، بلکه نهادهای آموزشی- پژوهشی نیز اهمیت آن را بیان کرده‌اند. نیروی انسانی ارزشمند و منابع دانشی در صورتی که مدیریت به طور واضح از فعالیت‌هایی در جهت جمع‌آوری، طبقه‌بندی، انتقال، ثبت و تسهیم دانش پشتیبانی نکند، از بین خواهد رفت (هاسلیندا و سارینا، ۲۰۰۹).

اهداف مدیریت دانش در سازمان‌های هزاره‌ی سوم

مدیریت دانش نقشی حیاتی در کسب موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌کند و پویایی سازمان‌ها در گرو مدیریت مؤثر دانش افراد در راستای نیل به اهداف سازمانی است. پیتر دراکر^۴ بر این باور است که راز موفقیت سازمان‌ها در قرن بیست و یک، اجرای صحیح مدیریت دانش است. از این رو، در سازمان‌های هزاره سوم اجرای مدیریت دانش ضروری بوده و سازمان‌ها باید با برنامه‌ریزی برای اجرای آن اقدام کنند. موفقیت سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور به طور مؤثر سازمان می‌تواند دانش را در بین کارکنان سطوح مختلف جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند (مافورد و لیکوئنان، ۲۰۰۴).

4. Haslinda & Sarinah
5. Peter Drucker
6. Mumford & Licuanan

بنا به گفته‌ی مدیر عامل شرکت زیمنس^۱ بین ۶۰ تا ۸۰ درصد ارزش افزوده‌ای که این شرکت تولید می‌کند، مستقیماً به دانش وابسته است (داونپورت و پروبست، ۲۰۰۲).

هدف از مدیریت دانش در سازمان، ارتقای نرخ بازگشت سرمایه و پیش فرض این است که سازمان قادر به سنجش بازگشت سرمایه‌ی سازمانی است. چو^۲ (۱۹۹۶) هدف عمده و اصلی مدیریت دانش را شناسایی و پیگیری دانش جمعی سازمانی جهت رسیدن به اهداف استراتژیک و کمک به سازمان‌ها برای رقابت و باقی ماندن در این عصر ذکر می‌کند. این هدف تا حدی متمایز از اهداف مدیریت اطلاعات است. باید توجه داشت که این تمایز مسأله‌ی ساده‌ای نیست به خصوص از آن‌جا که موفقیت در مدیریت دانش به مدیریت موفق اطلاعات وابسته بوده و این مورد ضرورتی در تلاش‌های مدیریت دانشی است. از سوی دیگر، فرآیند طرح‌ریزی دانش از ملزومات شناسایی و به کارگیری دانش جمعی سازمانی است (چو، ۱۹۹۶).

بنابراین، هدف مدیریت دانش، شناسایی و به کارگیری دانش جمعی در سازمان جهت افزایش قدرت رقابتی آن سازمان است. در حقیقت، عملکرد کلی سازمان به میزان توانایی مدیران آن در بسیج منابع دانش افراد و گروه‌ها و تبدیل این منابع به اقدامات ارزش‌آفرین وابسته است (ون کراگ^۳، ۱۹۹۸). مزیت رقابتی برای سازمان هنگامی حاصل می‌شود که سازمان، علاوه بر دانش صریح، به دانش ضمنی موجود در درون خود بها دهد و تدابیری به کار بندد تا افراد دانش خود را با دیگران در میان بگذارند و آن را توسعه دهند. مدیریت دانش در سازمان، منابع و توانمندی‌های دانشی سازمان را مهار می‌کند تا سازمان بتواند به یادگیری و انطباق با محیط‌های متغیر بپردازد. مدیریت دانش بهترین راه‌حل‌ها را برای پرورش، گسترش و بهره‌برداری از دانش فردی و تبدیل آن به دانش سازمانی فراهم می‌کند؛ هم‌چنین به افراد کمک می‌کند تا این دانش سازمانی را به اشتراک بگذارند و به گونه‌ای به کار گیرند که به بهبود عملکرد

1. Siemens
2. Davenport & Probst
3. Choo
4. Van Krogh

سازمانی بینجامد (محمدنظیر و همکاران، ۲۰۰۵).

استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌های هزاره‌ی سوم

تأثیر مهم و روبه رشد دانش به عنوان عاملی حیاتی، مدیران را به توجه بیشتر نسبت به استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی ترغیب نموده است. استراتژی‌های مدیریت دانش سازمانی از طریق فرآیندهای سازمانی، فرهنگ و ارتباط با تکنولوژی اطلاعات، منجر به خلق، تسهیم و استفاده‌ی مؤثر از دانش می‌گردند (زاک^۱، ۱۹۹۹). استراتژی دانش سازمانی، رویکرد کلی سازمان است که منابع و قابلیت‌های دانش را برای نیازهای معنوی استراتژی خود و کاهش فاصله‌ی دانش موجود در سازمان، بین آنچه سازمان‌ها باید برای انجام استراتژی بدانند و آنچه را نمی‌دانند تعادل ایجاد نماید (استوری و کاهن^۲، ۲۰۱۰).

از دیدگاه نونکا (۲۰۰۰) ایده‌ی کنونی زیربنای یک استراتژی این است که سازمان‌ها باید توانمندی‌های خود یعنی منابع و مهارت‌های‌شان را با محیط متغیر خارجی تطبیق دهند. مدیریت دانش کارآمد باید با یک راهبرد آغاز شود. برای ایجاد راهبرد یک سازمان نیاز به ساخت سیستم‌هایی برای به دست آوردن و انتقال دانش داخلی دارد. در درون یک راهبرد مدیریت دانش، دانش به عنوان با ارزش‌ترین منبع شناخته می‌شود و سرمایه‌ی معنوی در مرکز آن چه سازمان انجام می‌دهد قرار می‌گیرد. مدیریت دانش را می‌توان به عنوان روشی برای بهبود عملکرد، بهره‌وری و رقابت‌پذیری، بهبود کارآمد کسب، تسهیم و استفاده از اطلاعات درون سازمان، ابزاری برای تصمیم‌گیری بهبود یافته و روشی برای به دست آوردن بهترین کارها، راهی برای کاهش هزینه‌ها و دیرکردهای پژوهشی و در نهایت راهی برای یک سازمان نوآور دید.

استراتژی‌های مدیریت دانش را به طور کلی می‌توان براساس ویژگی‌های آن در دو قالب کلی بررسی نمود. در رویکرد اول، استراتژی‌های مدیریت دانش به دو دسته: صریح‌سازی و شخصی‌سازی تقسیم‌بندی می‌شوند. استراتژی

1. Zack
2. Storey & Kahn

صریح‌سازی به معنای: جمع کردن دانش، ذخیره کردن آن‌ها در بانک داده، و فراهم کردن دانش قابل دسترس در قالب صریح و تدوین شده می‌باشد و برای سازمان‌هایی مناسب است که تمایل دارند از دانش موجود استفاده نمایند (مالهوترا^۱، ۲۰۰۴). بر این اساس، استراتژی صریح‌سازی بر مدیریت، کاربرد و ذخیره‌ی نظام‌مند سرمایه‌های دانشی یک سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مشتریان، کاهش هزینه‌ی تبادل دانش و رمز‌گذاری توانمندی‌های یک سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربرد مجدد دانش، از محورهای کلیدی این استراتژی به شمار می‌آید. سازمان با بهره‌گیری این استراتژی می‌تواند با استفاده‌ی مجدد از دانش رمز‌گذاری شده، به کارآیی سازمانی و اقتصادی نائل آید (کسکین^۲، ۲۰۰۵). استفاده از استراتژی صریح‌سازی، نیازمند پیمودن مراحل است که از ممیزی دانش موجود در سازمان آغاز شده، با طبقه‌بندی، مستندسازی و ذخیره‌سازی نقشه‌کشی دانش ادامه می‌یابد. در سیستم ممیزی دانش، توانمندی‌ها و کاستی‌های دانشی یک سازمان مورد ارزیابی قرار گرفته و شیوه‌های مناسب پردازش دانش تعیین می‌شود تا بر اساس آن سازمان بتواند عوامل درونی را که ممکن است مانع از تسهیم دانش شوند، شناسایی کند. به زعم مری و همکاران^۳ (۲۰۰۷)، «ممیزی دانش به دنبال ایجاد یک زمینه‌ی هدفمند و تعریف‌های مشخصی در این باره است که چه دانشی مقصود است؟ چه کسی دانش دارد؟ و چگونه باید دانش را مورد استفاده قرار داد؟ بنابراین، هدف‌های ممیزی دانش را می‌توان در شناسایی دانش موجود در زمینه‌ی مورد نظر، شناسایی دانش مفقود و ارائه‌ی پیشنهادهایی به مدیریت در جهت بهبود وضعیت موجود برای فعالیت‌های مدیریت دانش در زمینه‌ی مورد نظر جستجو کرد.

استراتژی دوم استراتژی شخصی‌سازی است که تمرکز آن، بر ذخیره‌ی دانش نیست اما بر لزوم استفاده از فناوری اطلاعات برای کمک به افراد جهت برقراری ارتباط بین دانش‌های افراد تأکید دارد. هدف از این استراتژی انتقال، برقراری ارتباط و تبادل دانش بین شبکه‌های دانش همانند تالارهای

1. Malhotra
2. Keskin
3. Morey & et al

مباحثه می‌باشد (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹). برخلاف استراتژی صریح‌سازی که به طور کامل با دانش صریح و مستند موجود در سازمان پیوند خورده است، استراتژی شخصی‌سازی به گونه‌ای اساسی به یکایک افراد درون سازمان وابسته است؛ افرادی که دانش را خلق می‌کنند و در خلال تعاملات خود با دیگران آن را به اشتراک می‌گذارند. تأکید بر اشتراک دانش از راه تعاملات و گفتگوهایی که بدان وسیله شبکه‌های اجتماعی، گروه‌های حرفه‌ای یا تیم‌ها شکل می‌گیرند، از محورهای اصلی استراتژی شخصی‌سازی قلمداد می‌شوند (اسمیت^۲، ۲۰۰۴ به نقل از ریعی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۲).

در رویکرد دوم، استراتژی‌های مدیریت دانش براساس دو بعد: تمرکز مدیریت دانش و منابع مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرد. در بعد تمرکز مدیریت دانش، استراتژی مدیریت دانش به دو بخش صریح‌گرا و ضمنی‌گرا تقسیم بندی می‌شود. استراتژی صریح‌گرا در تلاش است تا کارآیی سازمان را با صریح‌سازی و استفاده‌ی مجدد از دانش به کمک فناوری اطلاعات افزایش دهد (همان). استراتژی صریح‌گرا، کارآیی و عملکرد سازمان را طریق رمز‌گذاری و کاربرد مجدد دانش و به طور اساسی از طریق توسعه‌ی سیستم فناوری اطلاعات، افزایش می‌دهد (هانسن و همکاران، ۱۹۹۹). این استراتژی بر مدیریت، کاربرد و ذخیره‌ی نظام‌مند سرمایه‌های دانشی یک سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مشتریان، کاهش هزینه‌ی تبادل دانش و رمز‌گذاری توانمندی‌های سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربرد مجدد دانش، از محورهای کلیدی استراتژی صریح‌محور به شمار می‌آید. سازمان با بهره‌گیری از این استراتژی می‌تواند با استفاده‌ی مجدد از دانش رمز‌گذاری شده، به کارآیی سازمانی نایل آید. به طور اصولی، استراتژی صریح‌گرا، مستلزم ذخیره‌ی دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی است به نحوی که هریک از اعضای سازمان به سهولت توانایی بازیابی دانش مورد نظر خود را داشته باشند. استفاده از استراتژی رمز‌گذاری، نیازمند پیمودن مراحل است که از ممیزی دانش موجود در سازمان آغاز شده، با طبقه‌بندی، مستندسازی، ذخیره‌سازی و نقشه‌کشی دانش ادامه می‌یابد. از سوی دیگر،

1. Hansen & et al
2. Smith

استراتژی ضمنی گرا، به رویکردهای فردی و تماس مستقیم افراد با یکدیگر مربوط می‌شوند و از طریق فرآیند جامعه‌پذیری انجام می‌شوند (زاک، ۱۹۹۹). بعد دوم استراتژی‌های مدیریت دانش نیز، بر اساس منابع اصلی دانشی است که در اختیار سازمان قرار دارد. منابع سازمانی را می‌توان به منابع داخل و خارج از سازمان تقسیم نمود. استراتژی‌های درونی محور، بر خلق و به اشتراک‌گذاری دانش در محدوده‌ی سازمانی تمرکز داشته و استراتژی‌های خارجی محور نیز، دانش را از طریق منابع خارجی کسب یا تقلید کرده و سپس آن را در سازمان منتقل می‌کنند.

هانسن (۱۹۹۹) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی در پیاده‌سازی استراتژی‌های مذکور موفق‌ترند که یک استراتژی را به عنوان استراتژی اصلی پذیرفته و از استراتژی دیگر به عنوان پشتیبان استراتژی مذکور استفاده می‌کنند. او نام این اصل را اصل ۸۰-۲۰ نهاد یعنی سازمان‌ها ۸۰ درصد از یک استراتژی و ۲۰ درصد از استراتژی دیگر در سازمان استفاده کند (گتسالک، ۲۰۰۵).

بعد دوم در استراتژی مدیریت دانش، منبع دانش است که به دو دسته: استراتژی درون‌گرا و برون‌گرا تقسیم می‌شود (زاک، ۱۹۹۹). استراتژی درون‌گرا بر تولید و اشاعه‌ی دانش در محدوده‌ی سازمان تأکید دارد (یانگ، ۲۰۰۳). و استراتژی برون‌گرا برخلاف استراتژی درون‌گرا می‌کوشد تا دانش را از منابع خارجی از طریق اکتساب یا تقلید و سپس انتقال آن به سازمان به دست آورد (لی و همکاران، ۱۹۹۹).

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های هزاره‌ی سوم

امروزه اهمیت مدیریت دانش برای بسیاری از سازمان‌ها واضح است و مدیران در پی جستجوی دلایل و عوامل اصلی برای موفق بودن در طراحی و اجرای سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های خود می‌باشند (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت دانش، فرآیندی پیچیده است که پیاده‌سازی آن یک‌باره انجام نمی‌شود.

1. Young
2. Lee & et al

اجرا و کاربرد مؤثر مدیریت دانش به درکی دقیق و شفاف از عواملی نیاز دارد که بر فرآیند مدیریت دانش اثر می‌گذارند. این عوامل در مجموع زیرساخت‌های مدیریت دانش به شمار می‌روند. زیرساخت‌های مدیریت دانش، شامل اجزاء و عواملی است که وجود آن‌ها برای بهبود فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ضروری است. همه‌ی سازمان‌ها به خودی خود و به یک‌اندازه، برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش آمادگی ندارند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱).

عوامل متعددی وجود دارند که با اجرای آن‌ها مدیریت دانش در سازمان‌ها به صورت موفقیت‌آمیزی پیاده می‌شود که در ادامه به دیدگاه صاحب‌نظران و مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پرداخت می‌شود.

لیبویتز^۱ (۱۹۹۹)، عوامل اساسی زیر را برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان معرفی کرده‌اند:

۱. نیاز به راهبرد مدیریت دانش با حمایت از جانب مدیریت ارشد سازمان
۲. مدیر عالی دانش^۲ یا پست معادل آن به همراه زیرساخت مدیریت دانش
۳. مخازن و بانک‌های دانش با عنوان حافظه‌ی سازمانی
۴. سیستم‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان
۵. پاداش برای ترغیب تسهیم دانش در سازمان
۶. فرهنگ حامی مدیریت دانش در سازمان (لیبویتز، ۱۹۹۹: ۴۰-۳۷).

داونپورت و پروساک (۲۰۰۲)، عواملی هم‌چون: فرهنگ دانش‌بنیان، ساختارهای فنی و فرآیندهای سازمانی، حمایت مدیران ارشد، پیوند با ارزش‌های اقتصادی و صنعتی، دیدگاه و بینش واضح، مشوق‌های انگیزشی، ساختار دانشی و چندگانگی کانال‌های انتقال دانش، به عنوان هشت عامل در موفقیت مدیریت دانش مؤثر دانسته‌اند (داونپورت و پروساک، ۲۰۰۲).

1. Liebowitz
2. Chief Knowledge officer

چونگ‌هانگ و همکاران^۱ (۲۰۰۵) عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان را شامل: تعهد و انگیزش مدیریت ارشد، درگیری کارکنان، کار گروهی قابل اعتماد، توسعه‌ی کارکنان، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و سنجش عملکرد، توصیف کرده‌اند (چونگ‌هانگ و همکاران، ۲۰۰۵).

آندرسون^۲ (۲۰۰۹) و یانگ و همکاران^۳ (۲۰۰۹) نیز، به طور مشترک، فناوری اطلاعات، ساختار و فرهنگ را سه عامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان قلمداد نموده‌اند (آندرسون، ۲۰۰۹؛ یانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

در مجموع و با عنایت به مطالعه و بررسی تحقیقات انجام شده، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان را می‌توان به شرح زیر برشمرد (هیسلاپ^۴، ۲۰۰۹):

۱- شناسایی دانش^۵: این عامل مرحله‌ی اولیه‌ی چرخه‌ی مدیریت دانش می‌باشد، که باید دانش موجود در سازمان به طور کامل شناسایی و ذخیره گردد تا از تمام تجارب و دانش سازمان استفاده‌ی بهینه نمود.

۲- ذخیره‌ی دانش: ذخیره‌ی دانش سازمانی (دانش صریح و ضمنی) یکی از عناصر مهم یک سیستم مدیریت دانش است. بانک اطلاعاتی درباره‌ی مهارت‌ها، تخصص‌ها و هم‌چنین ذخیره‌ی دانش صریح و ضمنی، به اندازه‌ی خود سیستم مدیریت دانش اهمیت دارند.

۳- ممیزی دانش^۶: ممیزی دانش به عنوان بررسی و اندازه‌گیری دانش استفاده شده در سیستم مدیریت دانش و هم‌چنین به عنوان ابزاری برای ارزش‌گذاری دانش و تعیین فرصت‌های مدیریت دانش و مشکلات آن، تعریف می‌شود (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶).

1. Chung Hung & et al
2. Anderson
3. Yang & et al
4. Hislop
5. knowledge identification
6. knowledge audit

۴- استراتژی دانش^۱: عامل مهم دیگر جهت موفقیت مدیریت دانش، داشتن یک استراتژی واضح و به‌خوبی برنامه‌ریزی شده است (لوسیر^۲، ۱۹۹۷). استراتژی دانش مبنایی است برای این که چگونه یک سازمان می‌تواند پیشرفت کند و قابلیت‌ها و منابع‌اش را جهت موفقیت در اهداف مدیریت دانش فراهم کند.

۵- برنامه‌های آموزشی: برای توزیع سیاست‌های دانش در سازمان، کارکنان باید عملاً و عمیقاً با مفاهیم دانش آشنا شوند. بنابراین برنامه‌های آموزشی برای سازمانی که مدیریت دانش در ارتباط است، بسیار حائز اهمیت می‌باشند.

۶- حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان: موفقیت در برنامه‌ریزی سیستم مدیریت دانش در سازمان، به حمایت و تعهد مستقیم مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد. به طور حتم یک برنامه‌ی مدیریت دانش به حمایت مدیریت ارشد سازمان نیاز دارد تا در مراحل طراحی و اجرا موفق باشد.

۷- اعتماد: اعتماد به عنوان باور متقابل نسبت به یکدیگر بر اساس نیت و رفتار در نظر گرفته می‌شود. بدون اعتماد متقابل کامل بین افراد، آن‌ها نسبت به نیت و رفتار خود بدبین شده و در نتیجه، از مبادله‌ی اطلاعات و دانش خود، بین یکدیگر دوری می‌کنند (لی^۳ و چوی، ۲۰۰۳: ۱۸۰). عامل اعتماد تلاش‌های سیستم مدیریت دانش را فعال می‌کند و هم‌چنین به اشتراک گذاشتن دانش کمک می‌کند (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶).

۸- اشتراک دانش^۴: اشتراک دانش بین کارکنان سازمان مستلزم فرهنگ قوی، اعتماد و شفافیت در سازمان است.

۹- شبکه‌ی متخصصین^۵: برای توسعه‌ی دانش در سازمان، باید شبکه‌ای از متخصصین وجود داشته باشد تا اشتراک دانش بین آن‌ها تسهیل شود. این شبکه می‌تواند شامل کمیته‌ی علمی، انجمن‌های عملیاتی، سیستم‌های دانش و مراکز دانش باشد.

-
1. knowledge Strategy
 2. Lussier
 3. Lee
 4. knowledge sharing
 5. experts network

۱۰- فرهنگ سازمانی^۱: فرهنگ سازمانی لازم است تا اشتراک دانش به خوبی صورت گیرد. فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام به سازمان باید قبل از اشتراک، توسعه و استفاده از دانش صورت گیرد.

۱۱- اجرای آزمایشی^۲: سیستم مدیریت دانش ابتدا باید به صورت آزمایشی اجرا شود و سپس در تمام سازمان اجرا گردد. هم‌چنین باید از سیستم مدیریت دانش بازخورد گرفته شود تا اصلاحات لازم صورت گیرد.

۱۲- مهندسی مجدد فرآیند کاری: مهندسی مجدد فرآیند کاری، روش‌های قدیمی کسب و کار را تغییر داده و روش‌های جدید و خلاقانه را مشخص و جایگزین روش‌های قدیمی نمود. از روش‌های جدید، قوانین جدیدی بیرون می‌آید که مشخص می‌کند فرآیندهای کسب و کار چگونه انجام می‌شوند (هیس و آلینوس^۳، ۱۹۹۸). با اجرای مهندسی مجدد فرآیند کاری، فرآیندهای جدید کسب و کار با تلاش‌های مدیریت دانش منطبق و هم‌راستا می‌شوند و باعث می‌شوند که تیم مدیریت دانش به در سازمان عمل نماید.

۱۳- ساختار دانش^۴: این ساختار باعث می‌گردد تا شناسایی دانش، ذخیره‌ی دانش، تسهیم دانش و استفاده‌ی مجدد دانش به صورت مطلوب‌تری در سازمان صورت پذیرد.

۱۴- تسخیر دانش^۵: در صورت تسخیر دانش اشتباه و یا کم‌اهمیت، دانش به اشتراک گذاشته شده کاربرد چندانی برای دیگر پرسنل سازمان نداشته، لذا عامل مذکور از اهمیت خاصی برخوردار است.

۱۵- زیربنای مستحکم فناوری اطلاعات^۶: بدون داشتن یک زیربنای مستحکم فناوری اطلاعات، یک سازمان نمی‌تواند کارکنانش را به اشتراک دانش در مقیاس وسیعی تشویق کند.

1. organizational culture
2. pilot
3. Hayes & Allinson
4. knowledge structure
5. knowledge capture
6. information technology infrastructure

۱۶- استقرار استراتژی پاداش: این عامل باعث می‌شود کارکنان سازمان به اشتراک بیشتر دانش و هم‌چنین به دریافت بیشتر دانش از طرف سطوح بالای سازمان ترغیب شوند.

۱۷- معماری دانش^۱: یک معماری دانش می‌تواند به عنوان سازه‌ای پیچیده و چند بعدی تعریف شود و بیان‌گر اصولی است که کمک می‌کند چگونه سازمان طراحی گردد و این که چگونه عناصر مدل کسب و کار سازمان‌دهی و اجرا شوند (بن‌رجب^۲، ۲۰۰۸). معماری دانش می‌تواند هم‌چنین به عنوان مجموعه‌ای منطقی، اصول و استانداردهایی تعریف شود که مهندسی یک ساختار سیستم مدیریت دانش سازمانی را راهبری و هدایت کند. بنابراین، سازمان‌هایی که در صدد طراحی سیستم مدیریت دانش هستند بایستی نسبت به معماری دانش به شکل اصولی و منطقی حساسیت زیادی داشته باشند.

۱۸- شفافیت^۳: برای اشتراک دانش، شفافیت در تمام سازمان ضروری است که به صورت مستقیم به حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان وابسته می‌باشد (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶).

۱۹- طراحی سیستم بهینه برای مبادله و استفاده‌ی مجدد دانش: با طراحی و اجرای سیستم مطلوب مبادله و استفاده‌ی مجدد دانش، کارکنان سازمان با سهولت بیشتری دانش و تجارب خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار می‌دهند.

۲۰- توانایی ارائه‌ی ایده‌های خلاق: با اجرای این عامل، تمام بخش‌های سازمان به دنبال یافتن راه‌های کم‌هزینه‌تری می‌باشند که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌گردد.

نتیجه‌گیری

با جهانی شدن اقتصاد و ایجاد شبکه‌های عظیم اقتصادی، خلق دانش در بازار

1. knowledge architecture
2. Ben Rejeb
3. transparency

رقابتی به سمت تخصصی شدن حرکت کرده است و در این بین مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای رشد داشته است. در چنین شرایطی پیدایش سازمان‌های مبتنی بر دانش در سیستم اقتصادی موجود، امری انکارناپذیر می‌باشد. این سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش، منبع کلیدی راهبردی می‌باشد و به آن‌ها کمک می‌کند که چه چیزی را باید بدانند و فراگیرند تا بتوانند راهبردهای خود را تعریف کرده و به اجرا درآورند. در حقیقت در چنین سازمان‌هایی، دانش، مهم‌ترین سرمایه‌ی سازمان به شمار می‌رود و موفقیت سازمان‌ها به توانایی آن‌ها در ایجاد، کسب و بهره‌گیری و انتقال دانش بستگی دارد. بر این اساس، سازمان‌های امروزی در عرصه‌ی رقابت و نیز نگهداشت و بهبود جایگاه رقابتی خود، مجبور به استفاده از سیستمی برای ایده‌پردازی و یادگیری دانش‌های نوین می‌باشد. خلق، ذخیره و انتشار دانش در درون سازمان لازمه‌ی رقابت‌پذیری سازمان‌ها در عصر اطلاعات است. سازمان‌ها در محیطی قرار گرفته‌اند که ناگزیرند برای بقای خود و پیروز شدن در دنیای رقابت دانایی محور، به دارایی‌های ناملموس خود اهتمام ورزند. سازمانی برنده است که توجه کافی به نیروی انسانی داشته و بر نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کند. نیروی انسانی‌ایی که هر روز زیرک‌تر، هوشمندتر، خلاق‌تر، کارآفرین‌تر و مجهز به دانش و مهارت‌های روز باشد. در حقیقت، دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقاء و ایجاد مزیت رقابتی پایدار به دنبال ابزاری نوین باشند. سازمان‌ها برای این که بتوانند از فرصت‌های پیش‌آمده در محیط پویای کنونی استفاده کرده و مزیت رقابتی به دست آورند، باید منابع دانش را به صورت اثربخش مدیریت کنند. مدیریت دانش می‌تواند در اقدامات ناگهانی برگ برنده‌ای را برای سازمان ورق زند. مدیریت دانش فرآیند سیستماتیک و نظام‌مند کشف، انتخاب، سازمان‌دهی، تلخیص و ارائه‌ی اطلاعات است؛ به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه‌ی مورد علاقه‌شان بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش به دست آورد و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، از این دانش بهره‌گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی‌های فکری و مغزی جلوگیری می‌کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می‌افزاید.

■ منابع:

- امینی، م و نورمحمدی، م. (۱۳۸۸). بررسی ارتباط میان سیستم‌های مدیریت دانش و محیط پشتیبان تصمیم هوشمندی کسب و کار، مجموعه مقالات اولین کنفرانس نرم‌افزار ایران، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- حسن‌زاده، م. (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها، تهران: انتشارات کتابدار.
- رادینگ، آ. (۱۳۸۳). مدیریت دانش. ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: سمت، چاپ اول.
- ربیعی، ع و معالی، م. (۱۳۹۱). مدیریت دانش از مفاهیم تا رویکردها، تهران: انتشارات تیسرا.
- ربیعی، ع؛ هوشیان، م و لاهیجانی، ث. (۱۳۹۳). ارتقای مدیریت دانش در سازمان‌ها با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات، تهران: تیسرا، چاپ اول.
- عدلی، ف. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، تهران: انتشارات فرانشاخی.
- محمدی فاتح، ا؛ سبحانی، م. ص و محمدی، د. (۱۳۸۷). مدیریت دانش: رویکردی جامع، تهران: پویا.
- مینگیو، چ. (۱۳۸۶). نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش، ترجمه لاله جمشیدی، مجله نامه آموزش عالی، شماره ۱۸.
- Akhavan, P., Jafari, M & Fathian, M) .2006(. Critical Success Factors of Knowledge Management Systems: a Multi-Case Analysis, wDepartment of Industrial Engineering,, Vol. 18 No. 2, pp. 97-113.
- Al-Alawi, A.I., Al-Marzoogi, N.Y & Mohammad, Y.F. (2007). Organizational Culture & Knowledge Sharing: CriticalSuccess Factors, Journal of Knowledge Management, Vol.2, pp.22-42.

Alavi, M & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management And Knowledge Management System : Conceptual Foundation And Research Issue, MIS Quarterly 25 (1), pp. 107-136.

Anderson, K.K. (2009). Organizational Capabilities As Predictors of Effective Knowledge Management: An Empirical Examination. Unpublished Doctoral Dissertation, Southeastern University, U.S.

Argote, L & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: a Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behavior Human Decision processes. 82, 1, pp. 69-150.

Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A & Cooparat, P. (2010). Indicators of Knowledge Management Capability for KM Effectiveness. VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems , 40, 183-203.

Ben Rejeb, H. (2008). Measuring Innovation Best Practices: Improvement of an Innovation Index Integrating Threshold & Synergy Effects, Technovation, ELSEVIER, ScienceDirect. pp. 838-854.

Choo, C. (1996). The Knowing Organization: Oxford University Press. New York: NY.

Chung Hung, Y., Ming Hung, S., Pin lin, Q & Tsai, M.L. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry, Journal Industrial Management & Data Systems, Vol.105, No.2, pp.164-183.

Davenport, T.H & Probst, G.J.B. (2002). Knowledge Management Case Book, 2 ed. Berlin: Publicis Corporate Publishing and John Wiley & Sons.

Davenport, T.H & Prusak, L. (1997). Information Ecology: Mastering the Information & Knowledge Environment, New York: Oxford University Press.

Davenport, T.H & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davenport, T.H & Prusak, L. (2002), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Gao, S. (2004). Understanding Knowledge Sharing Behaviour,” Master’s Thesis, The Hong Kong University of Science & Technology.

Gottschalk, P. (2005). Strategic Knowledge Management Technology. Idea Group Publishing.

Hansen, M.T., Nohria, N & Tierney, T. (1999). What is Your Strategy for Managing Knowledge?, Harvard Business Review, pp.106-116.

Hayes, J & Allinson, C. (1998). Cognitive Style & The Theory & Practice of Individual & Collective Learning in Organizations, Human Relations, 51, pp. 847-871.

Hislop, D. (2009). Knowledge Management in Organizations: a Critical Introduction, Oxford University Press.

Hung, Y.C., Huang, S.M., & Lin, Q.P. (2005), Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical Industrial management & datasystems, 105 (2), pp. 164-183.

Jha, S. (2011). Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration. International Journal of Management & Business Studies, 1(2), 56-60.

Kannan, G & Aulbur, W.G. (2004). Intellectual Capital: Measurement Effectiveness, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 3, pp. 389-413.

Karkoulian, S., Halawi, L.A & McCarthy, R.V. (2008). Knowledge

Management Formal and Informal Mentoring; An Empirical Investigation in Lebanese banks, *The Learning Organization*, Vol. 15, No.5, pp.409-420.

Lam, A. (1998). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Innovation: a Social Perspective, DRUID Working Paper.

Lee, H & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes & Organizational Performance: an Integrative View & Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, Vol.20, No.1, pp.179-228.

Lerro, A & Giovanni, S (2009). Knowledge-based Dynamics of Regional Development: The Case of Basilicata Region, *Journal of Knowledge Management*, Vol..13, No.5, pp. 387-400.

Liebowitz, J. (1999). Key Ingredients to the Success of an Organization Knowledge Management Strategy, *Knowledge & Process Management*, Vol.6, No.1, pp.37-40.

Lussier, R. (1997). *Management*, Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing.

Malhotra Y. (2004). Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation.

Mohammad Nazir, A.S., Nor Hidayati, Z., Nazmona, M.A & Mohd Zaidi, A.R. (2005). Preliminary Study: Knowledge Management Practice in Small Medium Software Companies, *International Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 6(1), pp.1-9.

Mumford, M.D & Licuanan, B. (2004). Leading for Innovation: Conclusions, Issues & Directions, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 163-71.

Nevo, D & Chan, Y.E., (2007), "a 10elphi study of knowledge management systems scope and requirements", *Information & Management*, Vol .44, No.6, pp.583-597.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.

Rickson, R.E. (1976), *Knowledge Management in Industrial Society and Environment Quality*, in: *Human Organization*, Vol. 35, No. 3, pp. 239-251.

Sinotte, M. (2004). *Exploratio of the Field of Knowledge Management for The Library & Informatio Professional*, *Libri*, 54, pp. 190-198.

Storey, C & Kahn, K. (2010). *The Role of Knowledge Management Strategies and Task Knowledge in Stimulating Service Innovation*«, *Journal of service research*, 13(4), pp. 397-410

Sullivan, J.P.H & Sullivan, S.P.H. (2000). *Valuing intangible companies : an intellectual capital approach*, *Journal of Intellectual capital*, Vol. 1, No.4, pp. 328-340.

Turban, E. (2003). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*, Jhon Wiley & Sons, Ltd.

Vaccaro, A., Parente, R., & Veloso, F. M. (2010). *Knowledge management tools, inter-organizational relationships, innovation and firm performance. Technological Forecasting and Social Change*, 77 (7), pp. 1076- 1089.

Von Krogh, G & Roos, J. (1995). *A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy*. *Personnel Review*, 24, pp. 56-76.

Yang, B., Zheng, W & Viere, C. (2009). *Holistic views of Knowledge Management Models*. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), pp. 273-289.

Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason, S.W & Ginow, M.A.V. (1999). *Organizational Learning Capability – Generating and Generalization Ideas With Impact*, Oxford University Press, New

The Place Knowledge Management Situation competitive advantage

Reyhaneh Siri; Bohlol Eemaيلي Ghalat

Abstract

On the eve of the twenty-first century, information and knowledge will play an increasing role in the development of their communities and the world moves towards a knowledge-based era. Sustainable development based on knowledge and technology development is built. Meanwhile, in the field of organization and management, management of intellectual capital, knowledge and ability to organizational and strategic concepts related to it, As important components survival of the organization and maintain its competitive position in the present age are taken into consideration. The era of wisdom and knowledge-based infrastructure of the information age is based on the concepts and principles; But what distinguishes this era of the information age, the unmatched knowledge in various spheres of human society today. Accordingly, prospective organizations, to deal with environmental changes and their future survival and success to its organizational restructuring focused on a large scale. In such organizations, knowledge is the most important asset and organizational success to their ability to create, learn and use and depend on knowledge transfer. Therefore, organizations that benefit from the opportunities in the dynamic environment and gain competitive advantage, we need to effectively manage knowledge resources. This article which was written analytical approach to explain the organization's knowledge management is a sustainable competitive advantage. In this paper, after defining organizational knowledge management, history and causes of its formation, the importance of organizational knowledge management objectives discussed and went on to critical success factors of knowledge management, are discussed.

Keywords: knowledge management, sustainable competitive advantage, goals, strategies, key success factors