

## مدیریت دانش و کاربردهای آن

نرگس میراحمدی<sup>۱</sup>، حامد علیپور\*<sup>۲</sup>، نرجس رزاق پور<sup>۳</sup>، کیمیا قادری پناه<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور واحد کرمان

۲- هیئت علمی دانشگاه پیام نور واحد جیرفت

۳- دانشجوی کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور واحد جیرفت

۴- دانشجوی کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور کرمان

\*نویسنده مسئول: [hamed\\_1309\\_10@yahoo.com](mailto:hamed_1309_10@yahoo.com)

### خلاصه

امروزه دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس جایگاه مهمی در سازمانها پیدا کرده است. به کارگیری هرچه بهتر و موثرتر دانش سازمانی به صورت سازمان دهی شده و مدیریت شده و تلفیق آن در فرهنگ سازمانی، پیشرفتی قابل توجه از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سازمانها ایجاد می کند. اما از سوی دیگر مدیریت دانش ناموفق هم می تواند هزینه هنگفتی را به سازمان تحمیل کند. بنابراین شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش و به کار بردن آنها می تواند راهنمایی برای مدیریت بهتر آن باشد. لذا با توجه به اهمیت مدیریت دانش برای سازمانها، در این پژوهش به بررسی مدیریت دانش پرداخته شده است و اطلاعات لازم از طریق روش کتابخانه ای و با مطالعه کتابها، مقالات و مجلات معتبر گردآوری شده است.

**کلمات کلیدی:** مدیریت، دانش، سازمان

### مقدمه

مدیریت دانش، یکی از عوامل حیاتی موفقیت در سازمان های امروزی محسوب می شود. سودمندی پروژه مدیریت دانش بستگی زیادی به هماهنگی موفق موضوعاتی مثل فرهنگ سازمان، فرایند دانشی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات دارد. محیط چندبعدی و پرچالش امروز، شرایط پویا و پیچیده ای را برای بسیاری از سازمانها به وجود آورده است؛ بنابراین، پرورش و توسعه بسیاری از مهارتها و تواناییها، به منظور بهبود عملکرد سازمانی، ضروری به نظر میرسد. یکی از مهارتهای کلیدی افراد برای موفقیت سازمان، مدیریت دانش فردی است.

در سالهای اخیر، سازمانها و شرکتهای مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشکار، مدیریت دانش و سازمانهای دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتراکرا، با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این

ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندیهایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد (میقانی، ۱۳۹۹).

فرایندی بودن مدیریت دانش، بیانگر پویایی، پیوستگی و تکاملی چرخه حیات دانش است که گسست و اختلال در هر یک از فرایند آن، کل حیات و چرخه مستمر دانش را به عنوان یک سیستم کلان، به مخاطره می اندازد. وقتی از نقش اطلاعات در سازمان همانند نقش جریان خون در اعضای موجودات زنده تعبیر می شود، روشن است دانش که از اطلاعات، دقیقت، پرمعنی تر و کاملتر است، به طریق اولی فقدان آن مرگ زودرس سازمان را در پی خواهد داشت. امروزه دانش و فناوری، پیشرفت قابل توجهی نموده که تولید، سرعت و انباشت اطلاعات و دانش را به دنبال داشته است. هرچند انباشت اطلاعات و دانش یک مزیت است، اما نکته مهم این است که اطلاعات انباشته شده، تشخیص اطلاعات غلط و درست را با مشکل مواجه می کند و ضرورت مدیریت دانش را چند برابر افزایش می دهد؛ زیرا اولاً، میان اطلاعات و دانش، علیرغم تشابه، تفاوتی وجود دارد که باید با دیگری خلط نگردد، دانش و اطلاعات به جای دیگری مبادله نگردد. ثانیاً، مدیریت دانش از فرایند مستمر و چرخه حیات برخوردار است که باید به طور مداوم، حرکت پویا و مستمر داشته باشد و هیچگاه حرکت تکاملی آن متوقف نگردد. بنابراین، سازمان ها در محیط متحول، متلاطم، با رشد شتابان و پرقیب و به مدیریت دانش نیاز دارند (منطقی و اکبری، ۱۳۹۲).

### بیان مسئله

امروزه، دانش در ابعاد و حوزه های مختلف فراوان تر شده است که لازم است برای استفاده بهینه از آن، حداقلی بودن زمان و رعایت صرفه و صلاح لحاظ شود. همچنان که فرد در زندگی خود به چنین مدیریتی نیازمند است سازمان ها به دلیل حجم کاری و اختلاف سلاطین در بین کارکنان و نیز کمبود بودجه و وجود رقابت های شدید ناچارند از آن استفاده کنند. این دانش ها باید متکی بر واقعیت ها باشد. دانش ضمنی که ذهنی است، خود برگرفته از دانش بیرونی است. دانش نه تنها از بیرون گرفته می شود بلکه استفاده از آن هم باید با توجه به مسائل محیطی و جانبی و رعایت خصائص انسانی انجام گیرد. مدیریت دانش یک امر درونی صرف نیست؛ هم توجه به درون دارد و هم باید مواظب بیرون باشد. یکی از مسائل مهمی که در مدیریت دانش مطرح است توجه به زمینه های گوناگون اعم از فکری، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، زیست محیطی و مانند آن است. بنابراین دانش در خلا شکل نمی گسرد و به کار بسته نمی شود و هر چه دقت و توجه به این عوامل درونی و بیرونی بیشتر باشد کاربرد آن زیادتر، و موفقیت آن برای فرد و سازمان بیشتر تضمین خواهد شد (فدائی، ۱۳۹۵).

مدیریت دانش، یک دیدگاه برنامه ریزی شده و ساختارمند برای ایجاد، به اشتراک گذاری و ذخیره کردن دانش به عنوان یک دارایی سازمانی است که برای ارتقای توانمندی، سرعت و اثربخشی سازمان در ارائه محصولات یا خدمات برای مشتریان در راستای استراتژی کسب و کار می باشد. مدیریت دانش در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی رخ می دهد. یک شیوه کل نگر وجود دارد که دربرگیرنده دیدگاه های مختلف است که دیدگاه افراد، فرایند، فرهنگ و تکنولوژی را دربرمی گیرد. این دیدگاه ها وزن های یکسانی به مدیریت دانش می دهند.

## اهمیت و ضرورت

مزیت اصلی و رقابتی سازمان ها در عصر حاضر که عصر اطلاعات و دانش نام دارد، در سرمایه دانش آن ها قرار دارد بنابراین سازمان ها برای حفظ این مزیت رقابتی باید به مدیریت منابع و فعالیت های فکری خود پرداخته و توجه ویژه ای نسبت به مدیریت دانش داشته باشند. هر سازمان برای نیل به هدف های خود از مجموعه دانشی که نزد تک تک افراد و در ذهنشان انباشته شده، استفاده می کند. به این طریق که سازمان های پیشرو اقدام به جمع آوری دانش نهفته نزد کارکنان و کارمندان شان می کنند که به آن سرمایه دانشی گفته می شود. توجه به این نکته حائز اهمیت است که امروزه سرمایه های واقعی یک سازمان تنها سرمایه های مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانش افراد امری مهم تر است و باید بیشتر مورد توجه واقع گردد (زارع و ثابت، ۱۳۹۹). لذا با توجه به اهمیت موضوع در این پژوهش به بررسی مدیریت دانش پرداخته شده است.

## مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندی است که در آن هر کارمند یا فرد می تواند قسمت سودمند از دانش را در زمان و مکان مناسب، کشف کند، به دست آورد، پرورش دهد، خلق کند، عرضه کند، پخش کند، به اشتراک بگذارد، نگهداری کند، ارزیابی کرده و بکار گیرد. مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی است و در فرهنگ محیط های آموزشی که تفکر خلاق و انتقادی در آن محیط ها یک ارزش حاکم تلقی می شود، و این تفکر خلاق عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است. مدیریت دانش نقش واسطه ای بالقوه ای در استراتژی در زمینه کار سازمان ایفا می کند. مدیریت دانش موفق نقش زیادی در ارتقای مزایای رقابتی سازمان، توجه به مشتریان، ارتباط با کارمندان، توسعه نوآوری و کاهش هزینه های سازمانی

دارد (بازیاری و خسروی پور، ۱۳۹۹).

مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای به هم پیوسته ی آن یعنی تولید، سازماندهی، پخش،

استفاده و بهره برداری از دانش با پیشروی در اهداف کسب و کار است.

تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش وجود دارد اما تعریف بالا به این دلیل انتخاب شده است که بعضی از مهمترین جنبه های

هر برنامه ی موفق مدیریت دانشی را مشخص می کند:

- صریح - آشکارسازی فرضیات؛ کدگذاری اینکه کدامیک شناخته شده هستند؛

- سیستماتیک - واگذار کردن امور به بخت و اقبال باعث کسب منفعت نمی شود.

- دانش حیاتی - شما باید تمرکز کنید، چون منابع نامحدود ندارید؛

- فرآیندها - مدیریت دانش مجموعه‌ای از فعالیتها با ابزارها و تکنیکهای خاص خودش است. (میقانی، ۱۳۹۹).

### مدل فرایندی هیسیگ مدیریت دانش

از چهار فرآیند زیرتشکیل شده است: (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۳)

**ایجاد دانش:** این امر به توانایی یادگیری و ایجاد ارتباط بر می‌گردد. در این قابلیت، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است. ایجاد دانش فرایندی بی پایان است که شامل به وجود آوردن دانش جدید یا جایگزین شدن دانش موجود توسط دانش ضمنی و صریح سازمان می‌باشد. دانش، از طریق فرآیندهای اجتماعی و مشارکتی و همچنین از طریق فرآیندهای شناختی فردی، در محیط سازمانی ایجاد می‌شود.

**ذخیره دانش:** به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای دیگر کارکنان و تسهیم موثر دانش، به وجود می‌آید. ذخیره کردن، سازماندهی و بازیابی دانش سازمانی، که از آن به حافظه سازمانی نیز یاد می‌کنند، بخش مهمی از مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. در این مرحله، دانش ذخیره و ثبت می‌شود تا قابلیت بازیابی و استفاده توسط کارکنان سازمان وجود داشته باشد.

**نشر دانش:** این فرآیند به توسعه یک همکاری جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند. این فرآیند عبارتند از توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش به طور مکانیزه و غیر مکانیزه و به صورت دو سویه، درصد بالایی از موفقیت مدیریت دانش، به تبادل و اشتراک صحیح دانش بستگی دارد و تبادل دانش از فردی به فردی دیگر، از لوازم اساسی چرخه مدیریت دانش است.

**کاربرد دانش:** چهارمین فرآیند، از این ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش را تکمیل می‌کند. بکارگیری دانش، اشاره به این مطلب دارد که ایده‌ها و دانش به دست آمده، بدون جهت‌گیری در مورد این که چه کسی آنها را مطرح کرده، در صورت مفید و مناسب بودن، مورد استفاده قرار گیرد. این مرحله به آمیختن دانش با عمل توجه دارد.

### سبک‌های مدیریت دانش:

دو تن از پژوهشگران به نام های لی و چوی (۲۰۰۳) تحقیقی را برای توسعه دو مفهوم دانش ضمنی و دانش صریح پولانی انجام دادند و در نتیجه آن پژوهش، چهار سبک مدیریت دانش را به نام‌های سبک پویا، نظام‌گرا، انسان‌گرا و انفعالی، مطرح نمودند. از نظر آنها عملکرد سازمان‌ها بستگی به نوع سبک مدیریت دانش دارد که توسط مدیران به کار گرفته می‌شود.

شود. لی و چوی بر اساس دو مقیاس میزان تمرکز بر دانش ضمنی و میزان تمرکز بر دانش صریح، سبک های حاصل از تقاطع آنها را در ماتریس دو در دو نشان دادند. زمانی که در سازمان به هر دو نوع دانش ضمنی و صریح توجه می شود، سبک پویای مدیریت دانش مناسب است؛ اما سبک انفعالی درست در نقطه مقابل سبک پویا قرار دارد و آن زمانی است که مدیران به هیچ کدام از انواع دانش ها توجه چندانی نمی کنند. اگر در سازمانی به دانش صریح بیش از دانش ضمنی اهمیت داده شود، سبک نظام گرا و بالعکس آن اگر به دانش ضمنی بیش از دانش صریح پرداخته شود، سبک انسان گرای مدیریت دانش مناسب بود (قربانی زاده و محمدی مقدم، ۱۳۹۱).

### ساختارهای مدیریت دانش.

تعدادی از افراد و سازمان ها، چارچوب هایی را برای مدیریت دانش توسعه داده اند. این ساختارها می توانند به صورت توصیفی، تجویزی و یا ترکیبی از هر دو، طبقه بندی گردند. ساختارهای تجویزی، دربردارنده رهنمودهایی هستند که شیوه های مختلف مدیریت دانش را بدون ارائه جزئیات خاص ارائه می دهند (ساختار تجویزی: وابسته به نسخه نویسی)، در اصل این ساختار، شیوه های متعدد تعامل با فعالیت های مدیریت دانش را تجویز می کنند. در مقابل ساختارهای توصیفی مدیریت دانش را مشخص یا توصیف می کنند. این ساختارها، صفتهای مدیریت دانش که برای تأثیر در موفقیت یا شکست آغازین مدیریت دانش اهمیت دارند را معرفی می نمایند. عمده ساختارهای ارائه شده در ادبیات پژوهش تا این تاریخ، ساختارهای تجویزی هستند. همینطور ساختارها به سوی تکلیف گرایی متمایل هستند. در تلاش های اولیه مدیریت دانش، یک جهت گیری طبیعی در پیشبرد این بود که روندها درگیر این امر هستند که پیاده سازی مدیریت دانش در واقع وظایف یا فعالیت های دستکاری شده دانش می باشند (صلواتی و همکاران، ۱۳۹۳).

### مدل جامع مدیریت دانش

مدل جامع مدیریت دانش در تلاش است استراتژی و فرایند را متصل کرده و در عین حال، اقدامات مشخصی را در مراحل مختلف ارائه دهد؛ همچنین مدل، ارتباط بین اطلاعات و سیستمهای مدیریت اطلاعات با مدیریت دانش را مشخص میکند. مدل جامع مدیریت دانش از عناصر ارائه شده توسط دیگر محققان نیز استفاده میکند و شامل مفهوم حافظه ی سازمانی، همانطور که قبلاً تعریف شده است، می باشد.

عناصر خاکستری تیره، نشان دهنده ی اقدامات مدیریت دانش، خانه های زرد نشان دهنده ی استراتژی شرکت و خانه های آبی، نمایش دهنده ی سیستمها و مخازن داده و اطلاعات هستند. این فرایند از ملاحظات تاکتیکی و استراتژیکی شروع شده و چگونگی همکاری استراتژی مدیریت دانش را با استراتژی شرکت تشریح میکند. عناصر بولد نشده به رنگ خاکستری، نشان دهنده ی فرایندهای مرتبط با دانش بوده که در خلال فعالیت سازمان، در آن جریان داشته و مدیریت از طریق اقداماتش بر آنها تاثیر می گذارد، یا آنها را بهبود می بخشد (همان منبع).

### ویژگیهای مدیریت دانش

مدیریت دانش با بکارگیری دانش روز به دانش و اطلاعات بشر اعتبار میبخشد.

هوش سازمانی را تقویت میکند.

سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند میسازد.

زمینه نوآوری پایدار و خلاقیت بخشی به سازمان را فراهم مینماید.

زمان را به شناخت مسائل روز و پاسخگویی آنها با راهلهای جدید قادر میسازد.

با استفاده از روشهای سیستمی به رفع اشتباهات و اصلاح انحرافات میپردازد (بازیاری و خسروی پور ، ۱۳۹۹).

#### ابزارهای مدیریت دانش (کرمی و مبصری ، ۱۳۸۷)

۱. فضای یادگیری : این ابزار برای توسعه ، جاری سازی ، بیان دوره ها و تقویت دوره های آموزشی است که بر اساس تعامل بین فرد یادگیرنده با مربی و سایر افراد بنا شده است.

۲. فضای راه حل: به عنوان یک پروژه و توسعه پایه گذاری شده Notes است ، حمایت کننده ابداعات تیمها ، بخشها و تمام سازمان می باشد. همچنین امکان ایجاد و خلق ایده های جدید را تسریع کرده و حجم محتوای اطلاعات بایگانی شده را به صورت اتوماتیک کم می کند.

۳. مکان فکر : فضایی است که برای خلاقیت کارکنان جهت ارسال ایده ها به منظور حل مسائل کاری و یا توسعه و رشد کسب و کار ، در نظر گرفته شده است.

۴. یادگیری در IBM: یک نمونه از برنامه های کاربردی در فضای فراگیری به مجرد تقاضا است که به طور کامل آموزشهای هدایت شده را در اختیار کاربر قرار می دهد.

۵. مکان یابی خبرگی : این ابزار به دلیل آنکه یک منبع جاسجوگر شبکه های متخصصان برای حل مسائل کسب و کار است ، به ماورای شرکت IBM نفوذ کرده است.

۶. نقطه دانش : این ابزار به منظور تبادل اطلاعات با پژوهشگران ارائه شده است.

۷. اتاق تیم : برای گروههایی طراحی شده است که جهت انجام پروژهای ویژه با یک نقطه پایان تعریف شده ، گرد هم می آیند .

علاوه بر ابزارهای معرفی شده ، ابزارهای دیگری نیز وجود دارد یا در دست توسعه می باشند که همگی به مدیریت دانش و بهبود آن یاری می رسانند که از جمله عبارتند از : چشم انداز دانش ، تارنمای دارایی ها و .....

## ضروریات موفقیت برنامه مدیریت دانش

برای این که بتوان به یک برنامه موفق مدیریت دانش دست یافت ، می بایست مطالعه ای همه جانبه انجام داد که در آن مسائلی از قبیل راهبردهای نظام های اطلاعاتی ، سیاست های اطلاع رسانی ، علم کامپیوتر ، سیستم های هوشمند و دانش مدار ، اقتصاد اطلاعات و دانش ، سرمایه فکری ، مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی مد نظر قرار گیرد. با مهیا بودن تمامی شرایط ذکر شده ، مهم ترین و اساسی ترین شرط لازم برای موفقیت برنامه مدیریت دانش ، تغییر فرهنگ سازمانی است . مسلماً در جریان انتقال دانش و تسهیم آن بین کارکنان و این که از آنها بخواهیم یافته های خود را در اختیار دیگران قرار دهند موانع بسیاری وجود دارد . بسیاری از افراد معتقدند که اگر اطلاعات به سادگی تسهیم پذیر باشند از ارزش آنها کاسته می شود و از طرفی بسیاری از کارکنان تصور می کنند اگر دانش خود را اظهار کنند امنیت شغلی آنها به مخاطره خواهد افتاد . معمولاً این تفکرات به این دلیل به وجود می آیند که فرهنگ دانش طلبی و نوآوری در سازمان ، حاکم نیست . بی شک اگر افراد پیوسته به دنبال بازارهای دانش باشند و اطلاعات و مهارت های جدید را کسب کنند و این اعتماد در آنها ایجاد شود که نیاز سازمان به ایشان در گرو مهارت های نو و دانش تخصصیشان می باشد ، در مقابل اشتراک دانش مقاومت نمی کنند. انجام کارها به صورت گروهی و عدم فردگرایی و لقاء این که سازمان به فرآیند تسهیم دانش بها می دهد کمک زیادی برای اجرای برنامه مدیریت دانش خواهد کرد(انتهایی ، ۱۳۸۷).

سازمان باید در عمل نشان دهد که به دانش آفرینی و انتقال دانش ارزش قائل است . سازمانی که مدعی ارزش قائل شدن برای دانش باشد ، ولی خواندن و بحث کردن را در وقت اداری منع کند ، پیام های متناقضی را القا می کند. افراد دارای فرهنگ کاری مشترک ، آسان تر می توانند به مبادله دانش بپردازند . انسان ها ، هر اندازه در فرهنگ دانش مورد مبادله بیشتر غوطه خورده باشند ، تسهیم و مبادله دانش برایشان آسان تر خواهد بود. توجه به جنبه های انسانی در کنار فن آوری ، کلید اصلی موفقیت در اجرای فعالیت های مدیریت دانش است . ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد ، کار تیمی ، آموزش و یادگیری ، تحقیق و پژوهش و تسهیم دانش و نوآوری در دانش ، مهم ترین مسئله ای است که باید مورد توجه قرار گیرد( همان منبع).

## حوزه های کلیدی مدیریت دانش

مدیریت دانش سه منبع اصلی سازمانی یعنی ، افراد ، فرآیندها و تکنولوژی ها را گرد هم می آورد تا به این وسیله سازمان را قاد سازد اطلاعات را به طور اثر بخش تری به کار گیرد و به اشتراک بگذارد . در زیر به هر یک از حوزه های کلیدی مدیریت دانش به اختصار پرداخته می شود : ( قریشی و احمدی ، ۱۳۸۷ )

الف- افراد : در واقع این افراد هستند که مدیریت دانش را مدیریت می کنند نه سیستم ها . اما سازمانها می توانند تشویق کنند سیاستها و اعمالی را که به مردم در به اشتراک گذاشتن و مدیریت ( اداره) دانش کمک می کند . مدیریت دانش بر گروه های کاری حرفه ای که معمولاً متشکل از افراد حرفه ای است بنا می شود . در این گروه های کاری ، توسط تعاملات

افراد در بسیاری از سطوح سازمانی، افراد دانسته های خود را با دیگران به اشتراک می گذارند. البته ذکر این نکته ضروری است که بسیاری از این تعاملات در سازمان ها، در گروه ها و جلسات غیر رسمی و خودجوش اتفاق می افتد.

ب- فرآیندها: رویه های ادای رسمی و غیررسمی، فرآیندهای توسعه برنامه درسی، الگوهای تسهیم اطلاعات، مخازن اطلاعاتی و بسیاری از تمرین های کاری دیگر بر روی جریان اطلاعاتی درون سازمان تاثیر می گذارند این فرایندها در هر سازمانی وجود دارند اعم از اینکه افراد در آنها مشارکت داشته باشند یا نداشته باشند. ارزیابی دانش، حسابرسی ها، نقشه ها و برنامه های بهبود به برقراری فرآیندهای صحیح و سالمی کمک می کند که افراد را قادر می سازد اطلاعاتی را که نیاز دارند در زمانی که به آن نیاز دارند، به دست آورند.

ج- فناوری و سیستم های اطلاعاتی: تکنولوژی باید تغییر شکل داده شود از این شکل که تنها باز هزینه ای بر دوش منابع محدود مدارس و دانشکده ها باشد و یا اینکه بخواهد هدایت کننده اصلی مدیریت دانش باشد، بلکه تکنولوژی باید کمک کننده به سلامتی و اثر بخشی ساز مان باشد.

### سرمایه گذاری و برنامه ریزی برای مدیریت دانش

یکی از مهم ترین عوامل در تابع تولید، سرمایه گذاری است که در ارتباط با ایجاد درآمد با اثر فزاینده یا تکاثری نقش آفرینی می نماید. در شرایط حاضر با عنایت به اینکه نیروی انسانی در مجموعه منابع یک سازمان جایگاه ویژه ای را کسب نموده، روشهای نوینی به شکل تخصصی برای برنامه ریزی منابع سازمانی و همچنین ایجاد سامانه های هوشمند و فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور مدیریت دانش مستتر در منابع انسانی مورد اهتمام است. این تلاشها نشانگر سرمایه گذاریهای هنگفت برای توسعه محوری ترین بخش سازمان یعنی منابع انسانی می باشد. چرا که انسان محور توسعه سازمان و بالاتر از آن توسعه یک کشور است. لذا در این چرخه استمرار و پایداری توسعه، توجه به محور اصلی توسعه یعنی منابع انسانی را اجتناب ناپذیر می نماید (مخملی، ۱۳۸۴).

### دیدگاه ها و فعالیت های هسته ای مدیریت دانش برای نوآوری

این که دانش مؤلفه ای کلیدی برای تمام اشکال نوآوری است اصلی گسترده از مدیریت نوآوری مدرن بشمار می رود. دانش بیشتر و بیشتر به عنوان دارایی حیاتی لحاظ شده و منبع اصلی مزیت رقابتی شرکت بشمار می رود. به دلیل ماهیت معماگونه آن هیچ تعریف ساده و مشخصی برای دانش قابل قبول نیست. علوم دانشی نیز در این مورد از دیدگاه فردگرایی به جمع گرایی تغییر یافته است. دانش چیزی متفاوت از داده ها و اطلاعات است اما به هردو مبحث مزبور نیز مربوط می شود. بی هیچ شباهتی به داده و اطلاعات می توان گفت که دانش بیشتر به روابط انسانی و تعاملات پیچیده آنها مربوط می شود، که باعث عدم دستیابی به آن و نیز ساختار اجتماعی و شبکه های اجتماعی حاصل از آن می گردد. از دیدگاه تفکر سیستماتیک، دانش را باید به عنوان دیدگاهی چندلایه در محیط زیست بشمار آورد. دانش ملغمه ای از تجربه، ارزشها، اطلاعات محتوایی و دیدگاههای متخصصین است که ساختار کار مشخصی را برای ارزیابی و ترکیب تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می آورد. اگرچه این تعبیر چندان صریح نیست اما می تواند شامل هردو مبحث استاتکی و دینامیکی دانش



باشد. با افزایش مقدار دانش، وظیفه اصلی شرکتها این است که چطور به شکلی مؤثر دانش ایشان را مدیریت کرده و چطور ارزشهای افزوده را با ابداعات دیگر ترکیب نماید. از آنجایی که وینگ اصطلاح "مدیریت دانش" را مطرح کرده است، تمام مطالعات نیز همراه با بسیاری از تأیید و انتقادهای انجام شده است. نسل های مختلفی از مدیریت دانش وجود دارد (خجسته پور و همکاران، ۱۳۹۰).

### استراتژی مدیریت دانش

یکی از علت هایی که بعضی سازمان ها در پیاده سازی مدیریت دانش شکست خوردند، این بود که نتوانستند دانش را از داده یا اطلاعات متمایز کنند و ویژگی های منحصر به فرد دانش و کارکنان دانشی را نادیده گرفتند. یکی دیگر از دلایلی که ویگ، هوگ، اسپیک، میلز در شکست طرح های مدیریت دانش به آن اشاره کرده اند، نبود متدولوژی مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش بوده است. به این ترتیب که در بسیاری موارد متدولوژی های سنتی که برای ایجاد یا توسعه سیستم های اطلاعاتی به کار، گرفته می شده برای پیاده سازی مدیریت دانش و سیستم های آن استفاده شده است. برای مواجه با یک اقتصاد دانشی و شرکت در رقابت های مبتنی بر دانش، یک سازمان باید قادر باشد که انواع دانش خود را حفظ کرده و ارزش های استراتژیک آن را به حداکثر برساند. برای محقق شدن این امر، بسیاری از سازمان ها شروع به باز طراحی و سازمان دهی مجدد استراتژی های کسب و کار خود، فرایندها، تکنولوژی اطلاعات و ساختار سازمانی از یک دیدگاه مبتنی بر دانش نموده اند و اجرای مدیریت دانش چالش های بسیاری را برای سازمان ایجاد می کند. احتیاج به مقادیر زیادی از منابع سازمانی، تکنیک های گوناگون و ابزارهای مرتبط با آنها دارد و هم چنین زمان زیادی برای رسیدن به موفقیت احتیاج دارد. در بسیاری موارد از متدولوژی های موجود برای پیاده سازی سیستم های اطلاعاتی برای اجرا و پیاده سازی و نیز برنامه ریزی مدیریت دانش استفاده شده است. ایجاد استراتژی برای مدیریت دانش، طراحی معماری مدیریت دانش و سازماندهی یک سری از فعالیت ها و منابع برای پیاده سازی آن ها تعریف می کنیم. همان طور که برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعاتی یک پیش نیاز برای پیاده سازی و اجرای موفق سیستم های اطلاعاتی است؛ برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش نیز برای طراحی و پیاده سازی موفق مدیریت دانش و سیستم های آن ضروری است (صناعی و شیخ الاسلامی کندلوسی، ۱۳۹۶).

### راهکارهای استقرار مدیریت دانش در سازمان

مدیریت دانش کمک می کند که افراد در سازمان با هم ارتباط برقرار کرده و دانش خویش را به اشتراک بگذارند. در سازمان های دانش محور که به اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش پرداخته اند، دانش در کل سازمان جاریست و هرکس به فراخور نیاز خود در زمان مناسب می تواند از آن در جهت انجام وظایف خود استفاده کند. برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمان باید به عواملی از جمله ساختار سازمان، تکنولوژی های موجود در سازمان و فرهنگ سازمانی توجه نمود. از اعم راهکارهای ایجاد مدیریت دانش در سازمان: (محمدنیا، شمس الدینی، ۱۳۹۲)

۱. منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهمترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در یک سازمان است زیرا این دو عامل برای سایر عوامل تاثیرگذار هستند.

۲. جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمان باید مشخص باشد و استانداردهای لازمه در سازمان ها تدوین و طراحی شود. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمانها نهادینه گردد. فرآیندها، رویه ها و دستور العمل ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد. از سیستم ها و با مدیریت دانش می باشد به طراحی سیستم و روشهای جدید بپردازند.

توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین کننده در پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است. مدیران با علم به آن متوجه خواهند شد که این فعالیت ها باید بر نیازهای اساسی زیر تاکید ورزد:

۱- کشف و توسعه استعدادهای نهفته کارکنان

۲- طراحی فرآیندهایی که موجب حداکثر شدن میزان مشارکت کارکنان می شود

۳- فراهم آوردن فرصت های ارتقای شغل برای کارکنان مستعد

۴- تاکید مستمر بر آموزش و توسعه کلیه افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند.

۵- از طریق آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصت های ارتقای شغل برای آنها، ظرفیت های ذاتی ایشان ( مشارکت، توان بالقوه و همکاری آنها) را تقویت کند و توسعه بدهد.

۶- رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد.

۷- ایجاد شرایطی برای تصمیم امکان دسترسی به تجارب افراد

۸- حمایت از طرح های تغییر فرهنگ سازمان

۹- پیاده سازی پروژه های مدیریت دانش مستلزم پذیرش فرهنگی آن ( بعد نرم) توسط کارکنان است. در همین راستا باید تلاش هایی در زمینه رفتار کارکنان ( بعد سخت) به منظور پذیرفتن استفاده از مدیریت دانش انجام گیرد ( همان منبع).

## روش

در این پژوهش از طریق روش توصیفی - تحلیلی به بررسی موضوع پرداخته شده و اطلاعات لازم از طریق روش کتابخانه ای و با مطالعه کتابها، مقالات و مجلات معتبر گردآوری شده است.

## نتیجه گیری

در شرایط پرشتاب و پیچیده امروز، سازمانهای موفق برای حفظ موقعیت و توسعه ارزش افزوده، نیازمند نوآوری و دانش آفرینیهای پی در پی و مستمر هستند. ضرورت بقا و رشد در شرایط آشوبناک امروز، خلق و پذیرش ایده ها و ارزشهای نوین است. موفقیت سیستم تغییر، نوآوری و تعالی سازمانی، نیازمند دانشگرانی است که قبل از خلق و آفرینش دانش سازمانی، در مدیریت و هدایت صحیح دانش فردی خود توانمند باشند. مدیریت صحیح دانش فردی، منجر به مدیریت بهینه دانش سازمانی نیز می گردد. از این رو، توسعه ظرفیت دانشی و عملکرد حرفهای نیروهای انسانی سازمانهای آموزشی، و ایجاد و گسترش مدیریت دانش سازمانی که موجب تقابل متناسب با تغییر و تحولات سازمانی می شود، نیازمند قابلیت و توانمندی فراینده مدیریت دانش فردی است (باقری، ۱۳۹۴).

دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی و ایجاد ارزش، به عنوان یک عنصر ضروری برای توسعه پایدار و به طور کلی به عنوان یک عامل تعیین کننده برای شرکت ها به آنان جهانی شناخته شده است علاوه بر این، دانشی که شرکت ها شناسایی می کنند، منبعی پویا است که نیازمند تغذیه، مدیریت دقیق می باشد مدیریت دانش شامل اقدامات مدیریتی در تسهیل فعالیت های کسب دانش، ایجاد ذخیره اشتراک، توزیع، توسعه و بکارگیری دانش توسط افراد و گروهها است.

## مراجع

- انتهایی، علیرضا (۱۳۸۷) مدیریت دانش: چالشی نو در سازمان ها، فصلنامه کتاب ۷۳، بهار
- بازیاری، رویا؛ خسروی پور، بهمن (۱۳۹۹) بررسی موانع فراروی کاربرست نظام مدیریت دانش، دو ماهنامه علمی - تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال پنجم، شماره ۳ (پیاپی ۲۳)، تیر
- باقری، امین (۱۳۹۴) مدیریت دانش فردی: شایستگی رقابتی دانشگران، فصلنامه پژوهش های تربیتی، شماره ۳۰، بهار و تابستان
- خجسته پور، علیرضا؛ آل داود، سید حمید؛ صائمی صدیق، وحید (۱۳۹۰) فرآیند مدیریت دانش برای نوآوری دائمی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۳۹، دی ماه
- زارع، شادی؛ ثابت، عباس (۱۳۹۹) بررسی تاثیر ابتکارات مدیریت دانش و توانمندسازی نیروی انسانی بر مدیریت استعداد، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، سال چهارم، شماره ۳۹، جلد نهم، صص ۱۵۶-۱۴۳، تابستان.
- صلواتی، عادل، رستمی نوروز آباد، مجتبی؛ کمانگیر، فرزاد؛ رحمانی نوروز آباد، سامان (۱۳۹۳) تفکر سیستمی و استقرار مدیریت دانش، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۸، صص ۹۹-۷۳، تابستان
- صناعی، فریناز؛ شیخ الاسلامی کندلوسی (۱۳۹۶) دستاوردهای آینده پژوهی در مدیریت دانش، سال دوم، شماره ۸، پاییز
- فدائی، غلامرضا (۱۳۹۵) مدیریت دانش و ارائه مدلی نو، فصلنامه تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه های عمومی، دوره ۲۲، شماره ۱، بهار

قربانی زاده ، وجه اله ؛ محمدی مقدم ، یوسف (۱۳۹۱) الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا ، فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی ، سال هفتم ، شماره سوم ، پاییز .

قریشی ، سید فاطمه ؛ احمدی ، پروین (۱۳۸۷) نقش مدیریت دانش در موسسات آموزشی ، نشریه مدیریت فردا، دوره ۷ ، شماره ۲۰، صص ۱۷-۲۴ ، پاییز و زمستان .

کرمی ، مهران ؛ مبصری ، علی (۱۳۸۷) مدیریت دانش و ابزارهای آن ، فصلنامه تدبیر ، شماره ۱۹۳ ، خرداد محمودزاده ، سیدمجتبی ؛ ضرغام بروجنی ، حمید ؛ صداقت ، مریم (۱۳۹۳) رابطه توانمندسازی های مدیریت دانش با فرآیندهای مدیریت دانش ، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) ، سال بیست و دوم ، شماره ۷۳ ، صص ۱۴۵-۱۷۳ ، بهار

محمدنیا، افسانه ؛ شمس الدینی ، احمد (۱۳۹۲) استقرار نظام مدیریت دانش در مدیریت درمان تامین اجتماعی ( مطالعه موردی مدیریت درمان استان کرمان سال ۱۳۹۱) ، فصلنامه تامین اجتماعی ، سال یازدهم ، شماره ۴۰

مخملی ، حسن (۱۳۸۴) مدیریت دانش ، محور توسعه منابع انسانی ، فصلنامه اطلاع رسانی ، آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا ، سال سوم ، شماره ۹ و ۱۰ ، بهار و تابستان

منطقی ، محسن ؛ اکبری ، ظاهر (۱۳۹۲) مدیریت دانش با الهام از منابع اسلامی ، فصلنامه اسلام و پژوهش های مدیریتی ، سال سوم ، شماره اول ، پیاپی ۷ ، صص ۵۹-۷۶ ، پاییز و زمستان

میقانی ، ناصر (۱۳۹۹) سیستم مدیریت دانش در شهرداری تهران ، فصلنامه علمی تخصصی معماری سبز ، سال ششم ، شماره ۴ ، پیاپی ۲۲ ، زمستان