



مدیریت دانش وعوامل موثر بر موفقیت آن

رباب ازلی^۱

^۱دانشجوی کارشناسی ارشد علوم اقتصادی

پست الکترونیکی: Azali1390@yahoo.com

شماره تماس: ۰۹۱۴۱۷۷۹۷۱۳

چکیده

مدیریت دانش به عنوان یکی از جالبترین و چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده تر می شود آنچه که طیف وسیعی از فعالیتها را برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه های فکری در سطح کلان به کار می برد مدیریت دانش است که طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره را با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش که در هر کدام سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود را بوجود می آورد در این مقاله سعی شده است به بررسی مدیریت دانش وعوامل موثر بر موفقیت آن پرداخته شود.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، مبادله، سرمایه های فکری، طراحی هوشمندانه، ساختار



۱-مقدمه

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارتهایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می رساند(افرایم، ۲۰۰۶). از آنجا که مدیریت دانش ریشه هایی در سیستمهای خبره، ویادگیری سازمانی دارند. اما این تلاشها، سازمان یافته نبوده و تضمینی وجود ندارد که دانش به دست آمده به طور مناسب، برای حداکثر منافع سازمانی، عملکرد بهتری داشته باشد. دانش در صورتی نقش راهبردی دارد که سازمان بتواند آن را در فعالیتهای ارزش آفرین استفاده نموده و از دانش ابزاری برای عملی ساختن فرصت های موجود در بازار رقابتی بهره برداری کند. در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هم توجه به دانش موجود و استفاده موثر از آن و هم ایجاد ساختاری برای استفاده از دانش نوین اهمیت بسیار دارد. سازمان ها باید به همه امور توجه داشته باشند، زیرا مدیریت دانش همچون یک استراتژی کاری، همزمان، در کل سازمان عمل می کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک سازمان محسوب می شود(حسن بیگی، ص ۱۶، ۱۳۸۹) هری هارن بیان می کند براساس تجربیات خودم و همچنین مطالعات موردی مدیریت دانش در جهان، عوامل اصلی را که برای موفقیت مدیریت دانش حیاتی است می توان در چهار گروه طبقه بندی کرد. این چهار گروه عبارتند از: افراد، فرایندها، تکنولوژی و تعهد استراتژیکی مستمر. گروهی از پژوهشگران معتقد هستند که عوامل فوق را می توان در دو طبقه قرار داد: تکنولوژی و فرایندها در یک گروه، افراد و تعهد استراتژیکی مستمر در گروه دیگر. (صابر قربانی ۱۳۸۸ ص ۵۰)



۲- مدیریت دانش

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند و تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. تعریف اسوان از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود: مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضاء و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد (صابر قربانی، ۱۳۸۸ ص ۴۹)

۳- سیر تحول مدیریت دانش و علل پیدایش آن

مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح وبا آشکار شدن جایگاه دانش در اواسط دهه ۱۹۸۰ و تأثیرگذاری آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی اهمیت آن بیشتر شد. در این دهه نظام‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام‌های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و مفاهیمی چون فراهم آوری دانش^۱، مهندسی دانش^۲، نظام‌های دانش مدار^۳، و مانند آن رواج یافت (دراکر، ۱۹۹۳)، در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت. ظهور وب جهانی^۴ در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. شبکه بین المللی مدیریت دانش در اروپا^۵،

^۱ - knowledge Acguistion

^۲ - knowledge Engineering

^۳ - knowledge-based systems

^۴ - woeld wide web

^۵ -Tnternational knowledge management hetwork



مجمع مدیریت دانش ایالات متحده^۶ فعالیتهای خود را در اینترنت گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵، اتحادیه اروپا^۷ طی برنامه ای به نام اسپریت^۸ بودجه قابل ملاحظه ای را برای اجرای طرح های مدیریت دانش اختصاص داد. به تدریج شرکت های بزرگی مانند ارنست و یانگ^۹، بوز آلن و همیلتون و ده ها شرکت دیگر وارد عرصه دانش شدند. اکنون مدیریت دانش در سالهای آغازین قرن ۲۱ برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است. شرکت های بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده اند (حسن زاده ص ۴، ۱۳۸۹).

از علل پیدایش مدیریت دانش میتوان به عوامل زیر اشاره کرد:

- ۱- دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی.
- ۲- افزایش فوق العاده حجم اطلاعات
- ۳- تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگیهای جمعیت شناختی که فقط در منابع کمی به آن اشاره شده است.
- ۴- تخصصی تر شدن فعالیتهای

۴-اهداف مدیریت دانش

ویگ^{۱۰} معتقد است که مدیریت دانش می تواند سازمان ها را قادر سازد تا عملکرد معمول خود را به عملکردی هوشیارانه، توأم با خلاقیت، بهبود بخشند. هدف مدیریت دانش، کشف دیدگاه های جدید در یادگیری، خلق دانش و توسعه رقابت های دورن مرزی و برون مرزی، با رویکرد کنکاش گرایانه در دنیای معاصر است. (Ford, 1996) از نظرداونپورت و پروساک مدیریت دانش اهداف ذیل را دنبال می کند:

⁶ -United state knowledge management froum

⁷ - European Union

⁸ - Esprit

⁹ - Ernest & young

¹⁰ - wiig



- ۱- تدوین راهبرد هایی مشخص برای تحقق مبادلات دانش: مبادله دانش می تواند از طریق مشارکت در دانش، تدوین و برقراری روابط استاد-شاگردی تحقیق پذیرد.
- ۲- سرعت انتقال دانش
- ۳- تبدیل مدیریت دانش به جزئی از کارکنان که از طریق انجام وظیفه تمام وقت کارکنان دانشور می تواند به پدیده های فراگیر تبدیل شود.
- ۴- فرهنگ سازمانی، فرهنگ فوق العاده ای است تا دانش، آزادانه و راحت بر سازمان مسلط شود.
- ۵- مدیریت دانش مستلزم انجام کارهای جالب و جدید است.
- ۶- شاخه های خاصی از دانش را سازمان داده و فعالیت های ویژه مربوط به دانش را بهبود می بخشد.
- ۷- مدیران دانش بر اعمال مدیریت پروژه و تغییر و مدیریت فناوری تسلط دارند.

۵-عناصر بنیادی مدیریت دانش

مدیریت دانش دارای هشت عنصر بنیادی است که عبارتند از:

- ۱- شناسایی دانش: داشتن تصویر روشنی از محیط درونی و بیرونی و تحلیل آنها عامل شناسایی دانش شده و شفافیت درونی و بیرونی دانش با ارائه تصویری از مهارت ها، اطلاعات، منابع، درون دادها و عوامل مرتبط با یک سازمان مثل بانک ایجاد میشود.
- ۲- کسب دانش: به دست آوردن دانش ها و مهارت هایی که در حال حاضر در دسترس نیستند و از طریق ارتباط با مشتریان و متخصصان بیرون از سازمان کسب می شوند.
- ۳- توسعه دانش: ساختن تخصص ها، مهارت ها، تولیدات، ایده ها، خلاقیت ها و فرآیندهای بهتر، جدیدتر و کارآمدتر که توسعه دانش نامیده می شود. به عنوان مثال، بخش تحقیق و توسعه شرکت ها یا بخش های پژوهشی دانشگاهها به توسعه دانش می پردازند.



۴- به اشتراک گذاشتن و توزیع دانش: انتقال دانش به مکان ها و افراد معین اهمیت زیادی دارد. و شناسایی دانش خاص و میزان ارتباط آن با تخصص ها و تقسیم کارها و مسئولیت های افراد و اینکه هر فرد چه کاری باید انجام دهد و به چه دانشی نیاز دارد، تعیین کننده به اشتراک گذاشتن و توزیع دانش است.

۵- بهره گیری از دانش: تضمین کاربرد دانش در فعالیت های روز مره سازمانی و اینکه از دانش موجود به طور دائم و مفید برای حل مشکلات سازمانی استفاده شود، بهره گیری از دانش است.

۶- نگهداری دانش: آیا از همه اطلاعات، دانش ها، تجارب و تخصص های ارزشمند سازمان که ذخیره های سازمان هستند استفاده می شود فرآیند های گزینش ذخیره سازی و به روز کردن دانش ها باید با مدیریت خاصی سازمان دهی شود.

۷- اهداف دانش: اهداف دانش به مدیریت دانش جهت می دهد. اهداف دانش می گوید که چه مهارت ها و تا چه اندازه ای باید توسعه یابند. اهداف دانش ممکن است از اهداف تصویری و راهبردی تشکیل شده باشند و هر دو به اهداف عملیاتی تبدیل می گردند.

۸- ارزیابی دانش: دانش های تصویری، راهبردی و عملیاتی باید با روش های مناسب ارزیابی شوند. در هر حال میزان موفقیت فرآیند یادگیری، از شناسایی تا نگهداری دانش باید اندازه گیری شود. (پروست، ۱۳۸۵)

۶- اجزا و عناصر مدیریت دانش

- فرد: کارگر دانشی، واحد اصلی ایجاد ذخیره و استفاده از دانش در سازمان است.

- گروه: شبکه های کاری رسمی و غیر رسمی، از نظر دانش سرمایه مهمی اند که معمولاً مجموعه فرآیندهایی از دانش را به وجود می آورند.

- سازمان: کل سازمان می تواند به صورت نهادی نگراشد که نتایج مجموعه ای از دانش را تجسم می بخشد. سازمان باید شبکه دانش خود را شناسایی



و بر اساس آن تجربیاتی حاصل کند. همه این اقدامات بایستی در محدوده اهداف استراتژیک سازمان انجام گیرد این الگوساده سه جنبه مهم مدیریت دانش یعنی: ذخیره، انتقال و تبدیل دانش را در بر می گیرد. (منوریان، ۱۳۸۵ ص ۱۲)

۷- چرخه حیات مدیریت دانش

در این چرخه ۶ مرحله ای، شناسایی منابع دانش، فراهم آوری بازنمایی، نگهداری، اشتراک، استفاده مجدد و خلق دانش جدید - ابتدا منابع دانش، شناسایی می شود؛ در مرحله دوم، دانش ذهنی و عینی، از منابع دانش فراهم می آید؛ سپس دانش فراهم آمده، در یک پایگاه دانش سازماندهی و ذخیره می گردد. در مرحله بازنمایی، دانش از ساخت نیافته به ساخت یافته تغییر وضعیت می دهد؛ به نحوی که قابلیت استفاده مجدد در نظام مدیریت دانش را کسب کند. بخشی از دانش ذهنی که قابلیت استخراج و کدگذاری ندارد، از طریق سازوکارهای پیش بینی شده با متخصصان دیگر، به اشتراک گذاشته می شود. مرحله اشتراک که در مرکز مدیریت دانش قرار دارد دانش ذهنی و عینی و پویا و سیال را در اختیار. سایر متخصصان سازمان قرار می دهد. استفاده مجدد ترکیب و در نهایت، خلق دانش (در حالت مطلوب) به ترتیب، تحقق می یابد. دانش جدید، دوباره به چرخه باز می گردد و این چرخه، تا هنگامی که مدیریت دانش، رویکرد مدیریتی سازمان باشد، در آن جاری و خلق کننده خواهد بود (حسن زاده، ۱۳۸۴، ص ۱۹)

۸- مزایای مدیریت دانش

دست اندرکاران مدیریت دانش، نوعاً مجموعه مزایا را در شش قلمرو ذکر می کنند:

- ۱- صرفه جویی ها و کارایی ها : فرایندها با کارآمدی بیشتر انجام می گیرند و نیاز به بازآفرینی راههای انجام کار را از بین می برند .



- ۲- فرصت های جدید : بازارها و فرصت های جدید مشخص می شوند .
- ۳- تغییر و نوآوری : سازمان می تواند تغییرات را شناسایی کند و بدانها واکنش درست نشان داده ، خود را به موقع تغییر دهد .
- ۴- به کارگیری بهتر منابع انسانی : سازمان بهره برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می آورد.
- ۵- سرعت فرآیند : مدیریت دانش سازمان ها را قادر می سازد تا چرخه زمانی را کاهش داده ، فرایندها را کوتاه کنند ؛ زیرا تأخیرهای ناشی از بازآفرینی راه حل ها حذف می شود . بعلاوه ، دانش مشروح فرایندها کارکنان را قادر می سازد فرایندها را به حد مطلوب برسانند .
- ۶- تداوم : بخصوص در سازمانها و صنایعی که تعویض کارکنان بالایی دارند مدیریت دانش ، سازوکار اثربخشی است تا بتوانند دانش را از کارکنان باتجربه به کارکنان جدید منتقل کنند ، و بدین ترتیب تداوم کار را حفظ نمایند

۹- اجرای مدیریت دانش:

برای اجرای مدیریت دانش در هر سازمان باید به عواملی از جمله ساختار سازمان، تکنولوژی های موجود در سازمان و فرهنگ سازمانی توجه نمود. در حین برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف سازمانی باید به مدیریت دانش در سازمان مورد نظر توجه شود. این بدین معناست که در تدوین برنامه های استراتژیک هر سازمان باید به سرمایه های دانش موجود در سازمان نیز پرداخت. بدین منظور تیم های دانش در سازمان به وجود می آیند که نقش به سزای در عملی کردن مدیریت دانش در سازمان ایفا می کنند. در واقع تیم های دانش در هر سازمانی چرخه دانش را در آن سازمان به حرکت در می آورند و به تولید، سازماندهی، ذخیره و اشتراک دانش در سطح سازمان کمک می کنند. هر سازمانی می تواند سیاست های خاصی در قبال کارکنانی که در اشتراک دانش شرکت می کنند، داشته باشد. لازم به یادآوری است که ارزشیابی دانش نیز باید در برنامه های سازمان گنجانده



شود تا میزان اثر بخشی دانش مشخص شود. مسلماً گنجاندن مدیریت دانشور در برنامه های استراتژیک سازمان به تنهایی در عملی کردن و اجرای مدیریت دانش کافی نیست. در دنیای امروز ما ناگزیر به استفاده از تکنولوژی های اطلاعاتی برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان خود هستیم. بنابراین به کمک تیم های اطلاعاتی می توان دانش موجود در ذهن تک تک پرسنل را ذخیره و نگهداری نمود و در مواقع نیاز در اختیار دیگر کارکنان سازمان قرار داده همچنین می توان از بسترهای مبتنی بر IT مانند اینترنت، پرتال ها، گروه افزارها، و ... در اشتراک دانش و استفاده از آن کمک گرفت. (کرمی، ۱۳۸۵، ص ۵) مؤسسات به منظور بکار گیری مطلوب مدیریت دانش بایستی ضرورت ایفای فرهنگ سیستم دانش کارکنان را از طریق فرآیندی تحت عنوان «نهادینه سازی مدیریت دانش» درک نمایند. اهمیت نهادینه سازی مدیریت دانش در مؤسسه به این دلیل است که از درک نادرست افرادی که به آن نیاز دارد بحث می نماید. و بر بکار گیری مزایای تسهیم دانش در سازمان یاری میرساند. (منینگ یو: ۱۳۸۴، ص ۷) وجود یک رهبر دانش یا مدافع دانش، که برنامه دانش را فعالانه پیش می برد، اشتیاق ایجاد کرده و تعهد می آفریند، مهم این است که اعتماد، گشادگی و دلگرمی که درمیدر اجرایی است باعث افزایش ارزش دانش شده و فعالانه از تیم های دانش حمایت می کند اینها، ارزشهای اصلی هستند که در عملکردهای هر روزه مدیریت قابل رؤیت خواهد بود. (منوریان، ۱۳۸۵، ص ۱۸).

۱۰- موانع مدیریت دانش

موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می توان به پنج دسته اصلی تقسیم کرد که ذیلأ به ذکر هر کدام از آنها پرداخته می شود:

۱- عوامل انسانی: یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسانها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را استفاده کنند و آن را 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.

۲- عوامل سازمانی: که از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمان می باشند. مهم ترین این عوامل عبارتند از:

- عوامل ساختاری: مدیریت دانش، خواسته های جدیدی بر بخش های مختلف از جمله بر رفتار سازمان تحمیل می کند. ساختار های سلسله مراتبی و غیر منعطف نمیتوانند عامل مناسبی برای مدیریت دانش باشد.
- عوامل مدیریتی: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت ها و برنامه های مدیریت دانش ، نگرشهای کوتاه مدت و جزئی نگری و روشهای نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت آمیز برنامه های مدیریت دانش می شوند.

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

- تیم های حقوقی: دستمزد و جبران خدمات این تیم 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 اینکار داشته باشند.

- تیم های آموزشی: در تبدیل تیم های سنتی به یک سازمان یاد گیرنده، برنامه های آموزشی یک سازمان نقشی حساس ایفا می کنند. برنامه های آموزشی نامناسب می توانند موانع عمده ای برای مدیران ایجاد کنند.

۳- عوامل فرهنگی: مدیریت دانش بدون وجود یک فرهنگ مشارکتی مناسب مبتنی بر اعتماد نمی تواند به گونه ای موفق به کار گرفته شود. اگر فرهنگ ،توزیع سیستم دانش را تشویق نکند، مدیریت دانش با چالش رو به رو خواهد شد.

۴- عوامل سیاسی: موانع سیاسی در سازمانهای دولتی چشم گیر تر هستند. اگر باور 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 می کنند و نقش گروههای فشار می تواند قابل ملاحظه



باشد. هر کدام از این عوامل می توانند مانع توزیع مناسب دانش در سازمان باشند.

۵- عوامل تکنولوژیکی: دانش ایجاد شده در سازمان باید در طریقی مناسب حفظ و نگهداری شود این در حالی است که بسیاری از سازمانها فاقد مراکز و مآخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند. مراکز دانش در سازمان ها در حقیقت، کانون جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. استفاده از فناوری های مناسب در سازمان می تواند در نگهداری دانش مفید باشند. مراکز دانش در سازمانها در حقیقت، کانون جمع آوری، سازمان دهی و انتشار دانش هستند. استفاده از فناوری ها ی مناسب در سازمان در نگهداری دانش کمک قابل توجهی می نماید. در غیر این صورت بخش عمده ای از دانش های ایجاد شده از بین خواهد رفت.(ابطحی، ۱۳۸۵ص ۱۱۴-۱۱۱)

۱۱-عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش

در مواجهه با پیچیدگی های روز افزون دنیا ، امروزه مدیران به این نتیجه رسیده اند که نیازمند دستیابی به اطلاعات هستند. یکی از روش های تشخیص اینکه چه اطلاعاتی بیشتر از اطلاعات دیگر مورد نیاز است روش تعیین عوامل موفقیت است. کسب موفقیت یکی از موضوعات مدیریتی مهم است. اگر مدیری موفق شود ولی نداند که چگونه موفق شده است چگونه می تواند موفقیت خود را تکرار کند . در واقع کسب موفقیت بر حسب تصادف یا شانس از ارزش زیادی برای سازمان برخوردار نخواهد بود. امروزه روش تعیین عوامل حیاتی موفقیت در بسیاری از سازمانها مورد استفاده قرار می گیرد. عوامل حیاتی موفقیت حوزه هایی از فعالیت سازمان هستند که تمرکز بر روی آنها و کسب موفقیت در این حوزه ها موجب دستیابی کل سازمان به موفقیت می شود. با توجه به اینکه تمرکز بر روی این حوزه ها برای کسب موفقیت سازمان ضروری است مدیران می بایست اطلاعات



کافی در مورد عملکرد این حوزه در دسترس داشته باشند. بنابراین عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش عبارتند از:

-عوامل فردی کارکنان:

: قابلیت و توانایی کارمندان برای برآوردن انتظارات در فرایند مدیریت دانش و حمایت و پشتیبانی های مادی و معنوی از کارمندان برای ایجاد حس تعلق و تعهد در آنها نسبت به سازمان و همچنین ایجاد یک جو امن و مطمئن شغلی که اعتماد در اشتراک گذاری دانش از طریق کاهش ترس از دست دادن ارزش یگانگی فرد و افزایش تمایل به مستند کردن دانش را به همراه دارد و مشوق ها که دو نقش عمده در مدیریت و انتقال دانش دارند:

الف: نوعی پاداش برای انتقال موفق دانش ب: بالا بردن کارایی، محرک و پیشران افراد را برای شرکت در فرایند انتقال دانش

-عوامل گروهی انسانی

اینکه چقدر کارمندان می توانند برای رسیدن به اهداف سازمان به طور موثر مشارکت کنند و آموزش مناسب و به موقع کارکنان و پرورش یک روحیه کار تیمی بر اساس اعتماد، عامل اساسی برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان ها است به طوریکه از طریق توانمند سازی، کارفرمایان می توانند بر مهارت کارکنانشان ارزش بگذارند و به آنها کمک کنند تا با ایجاد راههایی برای تسخیر و به اشتراک گذاری دانش، دانش خود را انتقال دهند

-زیر ساخت ها

زیرساختی که همکاری دانشوران را تسهیل و پشتیبانی کند (فنی) و: دانش می تواند در سطح گروه و یا سازمان ایجاد شود. مخصوصا دانش مطمئن و سودمند، به روز و به موقع می تواند از طریق به اشتراک گذاری با دیگر گروه ها، تامین کنندگان و مشتریان بدست آید. لذا منابع دانشی مفید، منابع انسانی و منابع مالی را بوجود میآورد.



-عامل فرهنگ:

ایجاد فرهنگی که اشتراک دانش را تشویق کند و کارکنان را به اشتراک و نه پنهان کاری فرهنگ دانش تشویق کند

-عوامل استراتژیک و مدیریتی:

مدیریت دانش ابزار استراتژیک محسوب میشود بنابراین استراتژی مدیریت دانش در سازمان باید با حمایت مادی و معنوی مدیر ارشد ایجاد شود تا با الگوسازی تعیین کند که چطور سازمان های پیشرو به کارایی مورد نظر دست یافته اند و از اطلاعات به عنوان پایه ای برای اهداف سازمانی، استراتژی ها و پیاده سازی استفاده می کنند. از آن گذشته مدیر ارشد یک نقش کلیدی در پیاده سازی مدیریت دانش در طول کل پروژه ایفا میکند و یک طراح برای نگاشت متخصصین به مهارت ها و یک کاوشگر دانش سازمان محسوب می شود که پیوستگی چهار ناحیه مدیریت منابع انسانی (آموزش، تصمیم سازی، ارزیابی کارایی و تشویق و تنبیه) با مدیریت دانش را بوجود میآورد.

-ساختارها و فرآیندهای سازمانی :

دانش از طریق چندین کانال که همدیگر را تقویت می کنند منتقل می شود و هر کدام از کانال ها ارزش متفاوتی ایجاد می کنند. با حذف محدودیت ها و پیچیدگی ها و رسمیت زیاد در سازمان بایستی یادگیری در تمام سطوح سازمان باید به طور مداوم صورت گیرد تا چارچوب و فرایندهایی برای تشخیص، بدست آوردن و انتشار دانش به شکل ساختارمند همراه با یک معماری سازمانی که اجتماعی تر، شفاف تر، آزاد تر و منعطف تر و محترم تر نسبت به افراد باشد بوجود بیاید .

اما در کنار این عوامل بایستی عدم موفقیت مدیریت دانش را در نظر گرفت. پلیس موانع موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها را بصورت ذیل برشمرده است:



- دیدگاه های متفاوت در تعریف و مدیریت دانش
- قابل اعتماد بودن دانش
- عدم آگاهی افراد نسبت به چگونگی استفاده از سیستم مدیریت دانش
- نقش زبان در مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، درک متفاوت از مدیریت دانش در سازمان و استقبال کم از آن
- اصطکاک دانش و نرخ نگهداری کم افراد ماهر و متخصص
- هزینه پیاده سازی مدیریت دانش در مقابل ارزش
- فهم و تعریف نیاز به مدیریت دانش
- نقش تکنولوژی
- نقش سطوح مهارت بین کارکنان
- مدیریت سازمانی
- پذیرش کاربر
- و دانستن اینکه چه دانشی باید نگهداری شود.
- برای پیاده سازی صحیح فرایندهای مدیریت دانش و جلوگیری از به هدر رفتن هزینه ها، باید نگاهی مثبت به این مقوله داشت تا در کنار شناخت درست و برنامه ریزی جامع، با استفاده از تجارب دیگر سازمان ها به نتایج مطلوبی دست یافت، (پیمان اخوان، النوش اولیایی، نسرين دسترنج ممقانی، فاطمه ثقفی، (۱۳۸۹)، ص ۶۰۳)

۱۲- بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش همانند ذکاوت در امور مالی، مهارت است و مدیرانی در رقابت پیروز خواهند شد که این مهارت را یاد گرفته و آن را توسعه دهند. که آن مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات فراروی سازمان است. پس از تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است، خلاء دانش سازمان باید



مشخص شده و دانش ضمنی و آشکاری که در سازمان ها وجود دارد، شناسایی و سازماندهی و مورد استفاده صحیح قرار گیرد تا انتقال یابد. 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. گر چه عمر زیادی از مدیریت دانش نمی گذرد، امامحققان فراوانی با گرایشها و از زوایای متنوعی به آن پرداخته اند. مدیریت دانش، از آن جهت که به افزایش بهره وری در فضای رقابتی امروز سازمانها نظر دارد، به یکی از موضوعات راهبردی سازمانهای تجاری و حتی غیر انتفاعی و دولتی، بدل شده است. اجرای عملی مدیریت دانش در سازمانها الزامهایی دارد که از جمله آنها می توان به نظام مدیریت دانش اشاره کرد. نظام مدیریت دانش با هدف تسهیل چرخه حیات در سازمانها، طراحی و اجرا می شود و در نهایت اگر اثربخش باشد - به اشتراک و خلق دانش می انجامد. اشتراک دانش، حاصل ایجاد تفاهمی تسهیم شده و دسترسی به دانش عینی و ذهنی است. طراحی نظام مدیریت دانش، نیازمند مطالعه دقیق سازمان و برنامه ریزی فعالانه برای مشارکت گروهی از متخصصان است. هر یک از متخصصان، به فراخور تخصص، در طراحی، ساخت، اجرا و ارزیابی نظام مدیریت دانش، سهم دارند. اگر هدف سازمان، طراحی و اجرای مؤثر نظام مدیریت دانش باشد مشارکت و همکاری میان متخصصان رشته هایی چون رایانه، مدیریت، و اطلاع رسانی، ضروری به نظر می رسد. نگاه چند بُعدی و میان رشته ای، به توانمندی مدیریت دانش به موفقیت سازمانها خواهد انجامید به هر تقدیر، نباید فراموش کرد که مدیریت دانش کارساز، بدون تغییرات سازمانی - فرهنگی و رفتاری گسترده تحقق نخواهد یافت. فناوری، به تنهایی، کسی را به تسهیم مهارت های خود با دیگران ترغیب نمی کند و، به تنهایی نمی تواند کارمندی را که علاقه ای به دانش آموختن ندارد، مجبور به نشستن در برابر صفحه کلید رایانه، جستجو، و تحقیق کندوبه خودی خود، سازمان یادگیرنده و شایسته سالار و سازمانی دانش آفرین پدید نمی آورد (درودی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۵) پس باید



توجه کرد که همواره یکی از دلایل شکست فعالیتهای مدیریت دانش، نبود انگیزه در میان افراد و گروههای درگیر در امر اشتراک دانش بوده است (راجو و رینز، ۲۰۰۷، ص ۱۰۶۷) در گذشته، سازمانها برای دستیابی به توسعه اقتصادی و کسب مزیت رقابتی، مستلزم به توجه خاص به مدیریت سرمایه، صنعت، تکنولوژی بودند. چرا که سرمایه های واقعی یک سازمان، منابع انسانی، دانش، تجربیات و تخصص های آن هاست. علی رغم گسترش مدیریت دانش در سالهای اخیر بسیاری از مؤسسات در بهره گیری بهینه از این سیستم ناتوان بوده اند. شناسایی عوامل حیاتی موفقیت، به مدیریت مؤسسات کمک خواهد کرد تا با بذل توجه بیشتر به حوزه ها حیاتی، تیم مدیریت دانش مناسبی را طراحی و با موفقیت اداره کنند. در عصری که دانش به عنوان مهمترین عامل ایجاد مزیت رقابتی در سازمان ها به شمار می آید، توجه به مدیریت دانش نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. لذا جهت موفقیت سازمان و عملکرد بهتر آن در این حوزه، شناسایی و توجه به عوامل حیاتی موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان، موضوعی در خور توجه است. بنابراین مدیریت دانش موفق بر اطلاعات مهم تمرکز دارد منابع اطلاعاتی وسیعی دارد و کارکنان و عوامل دست اندرکار مدیریت دانش وقت زیادی را جهت انتخاب نکات کلیدی و مهم صرف میکنند.

منابع

- ۱-ابطحی، سید حسین و صلواتی ، عادل(۱۳۸۵)مدیریت دانش در سازمان، چاپ اول ، تهران، نشر پیوند نو صص ۱۰
- ۲-پیمان اخوان، النوش اولیایی، نسرين دسترنج ممقانی، فاطمه ثقفی،(۱۳۸۹) ،(توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش) فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره 2، صص ۱-۱۲
- ۳--حسن بیگی، محسن (۱۳۸۹) "ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظورافزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه های



- کشور"، پایان نامه کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور .
ص ۱۸
- ۴- حسن زاده ، محمد (۱۳۸۶) **مدیریت دانش مفاهیم و زیرساختها**. تهران ،
نشر کتابدار، ص ۱۶
- ۵- درودی، فربرز (۱۳۸۴). تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مدیریت دانش
سازمانی، اطلاع شناسی، ۳ (۱ و ۲): ۹۱-۱۰۵
- ۶- داوونپورت ، تامس ، اچ و پروساک لارنس (۱۳۷۹). مدیریت دانش، ترجمه حسین
رحمانی سرشت ، چاپ اول ، انتشارات شرکت طراحی مندسی وتامین قطعات ایران
خودرو (ساپکو). ص ۴۵
- ۷- صابر قربانی (۱۳۸۸) ، چیستی مدیریت دانش ، مجله کار و جامعه ؛ - شماره
۱۱۶ و ۱۱۷ صص ۴۸-۵۶
- ۸- عباس منوریان (۱۳۸۵) مدیریت دانش و دانایی، نشریه کار و جامعه ، ماهنامه
اجتماعی /اقتصادی/علمی و فرهنگی ، شماره ۷۳-۷۴ صص ۳۴-۱
- ۹- گیلبرت، پروست -روب، استفان - رومهاردت، کای (۱۳۸۲) **مدیریت دانش**،
ترجمه علی حسین خواه، تهران، نشر یسطرون.

1-Davenport, t and Prusak, L.(1998). "Working: knoweldge
How organaization manage what they know". Boston
:Harvard business School press

2-Davenport, T.D., 1998, "Successful knowledge
management projects", Sloan Management Review,
39(2), pp. 43-57. 846

3-. Plessis, M.d., 2008, "What bars organisations
from managing knowledge successfully", International
Journal of Information Management, 28(1), pp. 285 PP.833-

4-. wiig, karl M., Application of knowledge management in
public Administration, 2000.p 15.www.infosanat. com