



کاربست مدیریت دانش سازمانی (مفهوم، ضرورت و چالش ها)

بهمن خسروی پور^۱، کبری شبانی^۲، بهاره عابدی^{۳*}

^۱دانشیار دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان b.khosravipour@gmail.com

^۲دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان Kobra85.shabani@gmail.com

^۳دانشجوی دکتری آموزش کشاورزی دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان baharehabedi22@yahoo.com

۰۹۳۹۴۶۸۲۱۴۴

چکیده

امروزه به جرأت می توان گفت موتور محرک رشد سازمان ها، دانش است و ضرورت توجه به مدیریت دانش به عنوان ابزاری استراتژیک برای استفاده از فرصت ها و منابع سازمان در عرصه رقابت ها انکارپذیر است و این امر بیانگر این است که بدون توجه به اصل مدیریت دانش و شناخت سازمان نسبت به آن نمی توان از آن در سازمان بهره گرفت. در عصر حاضر راز موفقیت سازمانها چیزی جز مدیریت دانش نیست. در حقیقت مدیریت دانش به عنوان دریچه ای است که مدیران سازمان از طریق آن به عملکرد سازمان می نگرند. در اهمیت مدیریت دانش همین بس که بیش از ۸۸ درصد از مدیران شرکت های موفق و بزرگ دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به عنوان دومین اولویت اصلی کاری خود ذکر نموده اند. در این راستا مقاله حاضر که به روش مروری و با استفاده از منابع کتابخانه ای و سایت های اینترنتی تدوین شده تلاش دارد تا بر بکارگیری مدیریت دانش در سازمانها تأکید نموده و با معرفی چالش ها و موانع پیش روی آن، پیشنهادهای لازم را ارائه نماید.

واژه های کلیدی: دانش، دانش سازمانی، مدیریت دانش، سازمان، چالش ها



در اقتصاد امروز دانش، مهم ترین منبع استراتژیکی است. بنابراین یکی از مهم ترین چالش های پیش روی سازمان های امروزی مدیریت این منابع یعنی به اشتراک گذاشتن دانش بین کارکنان و بخش های سازمان برای انتقال دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی می باشد (اسلام و همکاران، ۲۰۱۱).

از سوی دیگر با توجه به رشد سریع تغییرات و افزایش رقابت، مدیریت صحیح دانش در سازمان ها از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که مدیریت دانش، راهبرد آگاهانه ای برای در دسترس قرار دادن دانش صحیح برای افراد، جهت انجام وظایف خویش و بهبود عملکرد سازمانی است (رحیمیان و شامی زنجان، ۱۳۸۹) لذا شرکت ها و سازمان های امروزی در عرصه رقابت و نیز نگهداشت و بهبود جایگاه رقابتی خود، مجبور به بکارگیری سیستمی برای ایده پردازی و یادگیری دانش های نوین می باشند (مشیکی و همکاران، ۱۳۹۰).

مدیریت دانش پدیده ای نوظهور است که تغییرات بسیاری در نقش افراد جامعه ایجاد کرده است. این پدیده جدید، فرهنگ اشتراک دانش را ترویج می کند و به همگان می آموزد که حتی اگر مسئول بخشی از یک فرآیند هستند، درباره کل آن فرایند بیاندیشند. چنین تحولی در سازمان می تواند شرایط بهینه ای برای سازماندهی دانش پنهان کارکنان را فراهم سازد (نیازی و ابونوری، ۱۳۸۹).

در سطح سازمانی، مدیریت دانش باعث ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره‌وری، کیفیت و نوآوری می‌گردد. همچنین سازمان ها با داشتن دسترسی بیشتر به دانش کارکنان خود، تصمیمات بهتری اتخاذ می‌کنند، فرایندهای خود را شکل می‌دهند، تکرار کارها را کم می‌کنند، نوآوری را افزایش می‌دهند و به یکپارچگی و همکاری بالایی دست می‌یابند. به عبارت دیگر، در بخش دولتی، اعمال مدیریت دانش می‌تواند هزینه انجام کارها را کاهش دهد و خدمات به ارباب رجوع را اعتلا بخشد (محمدی، ۱۳۸۸).

به بیانی دیگر مدیریت دانش به عنوان بهترین راه افزایش نوآوری و بهبود و روشی برای استفاده از دارایی های دانش سازمان برای بهبود و افزایش نوآوری های سازمان می باشد (شاهزن و الحکیم، ۲۰۱۱). دانش بر عملکرد سازمان به صورت عام و عملکرد مالی به صورت خاص اثر می‌گذارد و بر اثربخشی سازمانی اثر قابل توجهی دارد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). امروزه در دنیایی که دانش به تنها منبع مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها تبدیل شده است، ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها امری انکارناپذیر است.

۲- مفهوم و الگوهای چهارگانه ایجاد دانش

دانش، اطلاعاتی سازماندهی و تجزیه و تحلیل شده است که می‌تواند قابل درک و نیز کاربردی برای حل مسائل و تصمیم‌گیری باشد (ویگ، ۲۰۰۲). دانش، استدلال درباره اطلاعات و داده ها برای دسترسی به کارایی، حل مسائل، تصمیم‌گیری، یادگیری و آموزش است (Bachman, 2003). دانش اطلاعات ترکیب شده با تجربه، شرایط، تفسیر و تفکر است. دانش، منبع قابل تجدیدی است که همواره می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد، و از طریق استفاده و ترکیب با تجربه کارکنان اندوخته شود. انسانها دارای دانش اند و دانش نمی‌تواند بیرون از اذهان افراد یک سازمان به وجود آید (قلیچ لی، ۱۳۸۸).

در این راستا می‌توان گفت دانش سازمانی به اطلاعات پردازش و جاسازی شده از جریان‌های عادی و مراحلی که قابلیت اقدام دارند و نیز دانش بدست آمده به وسیله سیستم های سازمانی، مراحل، تولید، قوانین و فرهنگ اطلاق می‌شود (مایر، ۲۰۰۵).

دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی اعمال و هنجارها نیز مجسم می‌شود. تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۹).

نوناکا چهار الگوی تعاملی بین دانش ضمنی و صریح را در ایجاد یا توسعه دانش سازمانی شناسایی نموده است. دانش ضمنی، دانشی است که ما در ذهن خود داریم و ممکن است به سختی قابل ارائه و نشان دادن باشد. دانش صریح، دانش رسمی و نظام یافته بوده و به آسانی قابل به کارگیری مشترک است. از قبیل مشخصات محصولات، دستورالعمل ها و برنامه های کامپیوتری. الگوهای چهارگانه تعاملی که توسط نوناکا مطرح شده شامل موارد زیر است:

الف) ضمنی به ضمنی ب) صریح به صریح

ج) ضمنی به صریح د) صریح به ضمنی (مختاری نیا، ۱۳۸۷).



در همین راستا لیندر و علوی (۲۰۰۱) در طبقه‌بندی به چهار نوع دانش اشاره کرده‌اند:

- (۱) دانش مستتر: که زمینه در اقدامات و تجارب افراد دارد و تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی افراد است.
 - (۲) دانش صریح: که در مقایسه با دانش مستتر عمومیت بیشتری دارد و به راحتی قابل انتقال است.
 - (۳) دانش فردی: که در وجود فرد نهفته است و ریشه در اقدامات فردی او دارد.
 - (۴) دانش گروهی: دانشی است که در سیستم‌های اجتماعی و فرهنگی یک سازمان نهفته است (کازمیان و کاظمی، ۱۳۸۹).
- تعاملات بین دانش ضمنی و صریح از نظر نوناکا و تاکیچی (۱۹۹۵) را می‌توان در جدول زیر نشان داد (لطیفان و همکاران، ۱۳۹۰)

جدول (۱) تعاملات بین دانش ضمنی و صریح

تعاملات بین دانش ضمنی و صریح	به دانش ضمنی	به دانش صریح
از دانش ضمنی	۱- جامعه پذیری	۲- برونی کردن
از دانش صریح	۳- درونی سازی	۴- ترکیب سازی

۳- مفهوم مدیریت دانش

دانش به عنوان یک منبع اصلی برای بقاء، ثبات و رشد سازمان ها می باشد. در نتیجه موفقیت سازمان ارتباط نزدیک با پیاده سازی KM^۱ دارد و ایجاد محیط سازمانی که خود متشکل از یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است لازمه موفقیت سازمان های معاصر است (شاهزن و الحکیم، ۲۰۱۱). مدیریت دانش، تکنیک ها و استراتژی های حفظ، تجزیه تحلیل، سازماندهی، بهبود و تسهیم مهارت کسب و کار است (سلاگتر، ۲۰۰۷). به عبارت دیگر مدیریت دانش رویکردی است ساخت یافته که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (داونپورت و پرساک، ۱۹۹۸).

مدیریت دانش طی دهه گذشته اهمیت بسیاری در عرصه کسب و کار یافته و علت آن است که بسیاری از مدیران سازمان های مختلف، مدیریت دانش را به عنوان فرآیندی قلمداد می کنند که سازمان ها را قادر می سازد از دارایی های دانش برای ایجاد ارزش در سازمان ها استفاده کنند (قاضی نوری و همکاران، ۱۳۹۰).

فرآیندها و مراحل اجرای مدیریت دانش:

ویگ یکی از متخصصان حوزه مدیریت دانش ، فرآیندهای زیر را برای مدیریت دانش بیان می کند:

۱- خلق دانش جهت یادگیری ، نوآوری، پژوهش و استفاده از دانش برتر

۲- ضبط و ذخیره دانش برای استفاده مجدد

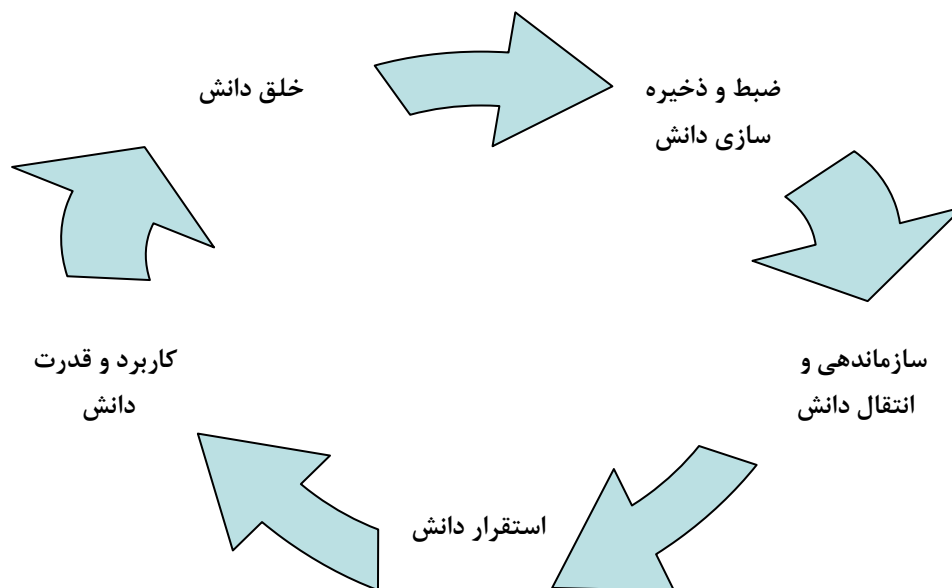
۳- سازماندهی و تغییر شکل دانش برای دسترسی گسترده و خلق آن

۴- استقرار دانش برای استفاده افراد، تکنولوژی، تولیدات و خدمات

۵- کاربرد اعمال قدرت دانش برای عمل مستمر، اثربخش و توام با موفقیت

برای بیان رابطه بین آن ها چرخه زیر را ارائه داده است (ویگ، ۱۹۹۹ به نقل از صوفی و طاهری، ۱۳۹۱):

^۱- Knowledge management



شکل (۱) فرآیندها و مراحل مدیریت دانش

مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با تولید، تدوین و انتقال دانش مطرح شده است. هدف ابزارهای مدیریت دانش، کمک به فرایند جمع‌آوری و تشکیل دانش گروهی به منظور در دسترس قرار دادن آن به صورت اشتراکی در سازمان است (آزادی احمدآبادی و آزادی احمدآبادی، ۱۳۸۸).

تعریف دیگری بیان می‌دارد: "مدیریت دانش، شامل روش‌های بهبود و ابزارآلات عملی است که به مدیریت کمک می‌نماید تا در هر سطح و هر ناحیه‌ای در سازمان منجر به بهبود روش‌های کاری و محصولات شود" (فورسیدل و گووادمیلاس، ۲۰۰۲).

این در حالی است که ای، جی فروک (۲۰۰۰) مدیریت دانش را مجموعه‌ای از فرایندهای حاکم بر ایجاد، انتشار و استفاده از دانش تعریف می‌کند که شامل مدیریت صحیح دانش (دانش مدون و غیر مدون در اسناد، پایگاه داده‌ها، صفحات وب و...) و توسعه، پرورش، استفاده و به اشتراک گذاری دانش نهان کارکنان است. در جایی دیگر مدیریت دانش به عنوان: "فرایندی که بوسیله آن یک سازمان دانشی را ایجاد و به دست آورده از آن جهت حمایت و بهبود عملکرد خودش استفاده می‌نماید" تعریف می‌شود (کاینی، ۱۹۹۸). پدیده‌ای که به عنوان بهره‌برداری و توسعه دانش در درون یک سازمان مورد درک قرار گرفته و هدف خود را در به پیشبرد آرمان‌ها و اهداف سازمان قرار داده است (متاکسیتی و همکاران، ۲۰۰۵).

از مطالب ذکر شده می‌توان چنین نتیجه گرفت که مدیریت دانش در حقیقت مدیریت سیستماتیک دانش می‌باشد که سازمان با بهره‌گیری از آن می‌تواند بهبود عملکرد خود را تضمین نماید و آنچه در این راستا باید مورد عنایت واقع گردد نهادینه کردن مدیریت دانش است که جهت دستیابی به این امر نیز باید همه مولفه‌ها و ابعاد دانش در سازمان مورد توجه قرار گیرد.

۴- مؤلفه‌های مدیریت دانش

می‌توان به لحاظ تاریخی سه نسل از مدیریت دانش را از یکدیگر تمایز داد: دوره ۱۹۹۵-۱۹۹۰ به عنوان اولین نسل مدیریت دانش شناخته شده است. در طی این نسل بسیاری از اقدامات بر تعریف مدیریت دانش، بررسی فواید بالقوه مدیریت دانش برای تجارت طراحی پروژه‌های تخصصی مدیریت دانش مبتنی بود. نسل دوم مدیریت دانش بر این نکته تأکید می‌کند که مدیریت دانش درباره تغییر نظام‌مند سازمانی است جایی که شیوه‌های مدیریتی، نظام‌های سنجش، ابزارها و مدیریت محتوا نیاز به گسترش مشترک دارد (مختارنیا، ۱۳۸۷). نسل سوم مدیریت دانش که اکنون در حال پدیدار شدن با شیوه‌های جدید و نتایج جدید است. نسل سوم مدیریت دانش در قیاس با نسل اول و دوم، با فلسفه سازمان، استراتژی، اهداف، شیوه‌ها، نظام‌ها و رویه‌های سازمانی



یکپارچه شده و تبدیل به کار روزانه کارکنان و محرک برای آنها شده است. به نظر می‌رسد که نسل سوم بر پیوند میان دانستن و عمل تأکید می‌کند (پاراپناریس، ۲۰۰۳).

داون پورت مولفه‌های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می‌داند:

(۱) فرهنگ: شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد.

(۲) فرایند عمل: افراد چگونه از اطلاعات و دانش موسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند.

(۳) سیاست‌ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می‌آید.

(۴) فناوری: چه سیستم‌های اطلاعاتی در موسسه یا سازمان موجود است (قربانی، ۱۳۸۸).

۵- سازمان و مدیریت دانش در سازمان‌ها

یک سازمان رسمی، عبارت است از نظامی از فعالیت‌های هماهنگ گروهی از مردم که با همکاری یکدیگر در جهت هدف مشترک و تحت اقتدار و رهبری یک فرد به کار مشغولند (هوفر، ۲۰۰۲). در بین تعاریف مختلف از سازمان سه مشخصه مشابه و مشترک وجود دارد:

۱- سازمان یک چیدمان اجتماعی است؛

۲- اعضای آن اهداف مشترکی را تعقیب می‌کنند؛

۳- تعقیب اهداف از طریق یک سری عملیات کنترل شده صورت می‌گیرد (مختاری نیا، ۱۳۸۷).

یکی از موضوعات مهم برای ایجاد سیستم دانش در یک سازمان این است که دانسته شود چه گروهی از افراد سازمانی، برای ایجاد مدیریت دانش نقش اصلی را ایفاء می‌کنند. معمولاً برای این کار از سه روش: الف) پایین به بالا و غیرمتمرکز ب) بالا به پایین و متمرکز ج) وسط-بالا-پایین استفاده می‌شود (سیویج، ۲۰۰۰).

الف) روش پایین به بالا: down-top

در این روش، بر روی افراد، بیش از فناوری اطلاعات تأکید شده است. آنان به عنوان موتور حرکت مدیریت دانش در سازمان عمل می‌کنند و شاید استفاده از این روش در مرحله آغازین و اولیه مدیریت دانش مناسب باشد.

ب) روش بالا به پایین: top-down

این روش به نوعی از مدل "مدیریت کلاسیک سلسله‌مراتبی" پیروی می‌کند. این نوع از تشکیلات حالت هرمی دارند. این روش برای بدست آوردن حمایت عملی مدیریت مالی که لازمه شروع کار مدیریت دانش در سازمان است مؤثر خواهد بود.

ج) روش وسط-بالا-پایین: Middle-up-down

این روش در ۱۹۹۵ از سوی نوناکا و تاکوچی پیشنهاد شد. ترکیبی از دو روش الف و ب است. این روش بیشترین مزیت را برای ایجاد دانش تشکیلاتی دارد. "نوناکا" و "تاکوچی" بر ایجاد دانش توسط مدیران میانی تأکید می‌کنند. در این حالت مدیران میانی به عنوان رهبران گروه یا نیروهای کاری عمل می‌کنند.

۶- لزوم بکارگیری مدیریت دانش در بهبود مدیریت سازمان‌ها

زمانی که دانش ایجاد شد باید عمل انتقال دانش به منظور دستیابی به مزایای آن، اتفاق بیفتد این انتقال می‌تواند از فردی به فردی دیگر یا گروه‌های دیگر و یا به رویه‌ها و فرایندهای کاری مختلف باشد. این انتقال باید در جایی صورت بگیرد که به حل مشکلات و بهبود عملکرد کمک می‌کند، لذا انتقال دانش در بخش‌های مختلف سازمان می‌تواند به ایجاد بینش و بصیرت‌های جدید کمک نماید (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

مفهوم مدیریت دانش در سازمانهای دولتی به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است. اکثر سازمانهای دولتی به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش درون خود هستند تا هر چه بیشتر از دانش موجود خود در سیاستگذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نائل شوند (محمدی، ۱۳۸۸). این در حالی است که مهم‌ترین مشخصه سازمان‌های



قرن بیست و یکم، تأکید بر دانش و اطلاعات است. سازمان‌های امروزی نیازمند کسب، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی هستند (طالبی و سلیمی‌ترکمانی، ۱۳۹۰).

امروزه، راز موفقیت سازمان‌ها چیزی جز مدیریت دانش نیست. سازمان‌ها در عصر اطلاعات و تحت فشار رقابت مستمر به مدیریت دانش روی آورده‌اند و مدیریت دانش، که از آن به عنوان مکانیسم تبدیل دانش به عمل یاد می‌شود، عامل اصلی عملکرد سازمانی محسوب می‌شود (زوارقی، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین روش‌های مدیریت تغییر است و هدف از آن ذخیره، نگهداری و ارائه دانش مفید به شکل معنادار است، در واقع مدیریت دانش همکاری در سطح سازمان است (دنیلا و فلوریکا، ۲۰۰۸).

بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها باعث بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، ارائه کالاها و خدمات با ارزش افزوده، افزایش رضایتمندی مشتریان، جلوگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری، صرفه جویی در زمان، برانگیختن خلاقیت و نوآوری، و ایجاد رابطه نزدیکتر با مشتریان می‌گردد (نیازی و ابونوری، ۱۳۸۹). همچنین مدیریت دانش باعث ایجاد و بهبود پیشرفتهای رقابتی برای سازمانهای تجاری می‌شود. با پذیرش این دیدگاه که دانش توانایی رقابت‌پذیری سازمانها را بهبود می‌بخشد، مدیریت دانش به دوام سازمان‌ها در محیط بسیار متلاطم و متغیر امروزی کمک می‌کند (حیدرزاده مقدم و رجب‌زاده، ۱۳۸۹).

در حال حاضر مشخص شده است که سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که دانش جدیدی را ایجاد می‌نمایند، آن را در سراسر سازمان انتشار داده و آن را به شکل تولیدات و فناوری‌های جدید ارائه می‌دهند (متاکستی و همکاران، ۱۹۹۹، هنسن و همکاران، ۲۰۰۵، لئونارد و همکاران، ۱۹۹۹).

مدیریت دانش اعضای سازمان را از طریق دادن اطلاعات واقعی جهت عمل و گرفتن تصمیمات درست برای رسیدن به اهداف مهم آماده می‌کند (پاراپناریس، ۲۰۰۳). از دیگر مزایای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌توان به مواردی چون: افزایش فروش، کاهش هزینه، سودآوری بیشتر، افزایش مشارکت، خدمات بهتر، تمرکز بر مشتری، بهبود مدیریت پروژه، کاهش پرسنل و بازده بیشتر اشاره نمود (علوی و دورتی، ۱۹۹۹).

به طور خلاصه مدیریت دانش در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه و چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن کند (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۹).

جلوگیری افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، مزیت رقابتی، توسعه دارایی، افزایش محصول، مدیریت مشتری، به کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه‌های انسانی از دیگر مزایای مدیریت دانش می‌باشد (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۹).

مزایای ذکر شده تنها بخشی از مزایای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌هاست. وجود این مزایا لزوم بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها را دوچندان می‌کند.

۷- عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان

- (۱) رهبری در مدیریت دانش: انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است.
 - (۲) فرهنگ در مدیریت دانش: فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش‌برنده مدیریت دانش است. ارزش‌های سازمان اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند.
 - (۳) فرایندها در مدیریت دانش: منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است.
 - (۴) کنترل دانش آشکار: این بخش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است. سازمان‌ها باید بتوانند منابع اطلاعاتی داخل و خارج سازمان را مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را در اختیار داشته باشند.
- عوامل دیگری نیز مانند کشف دانش پنهان، وجود کانون‌های دانش، روش اندازه‌گیری، تقویت بازار دانش، افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان و زیرساخت تکنولوژیک جهت موفقیت مدیریت دانش در سازمان وجود دارند (گودرزوند، ۱۳۸۹).



۸- چالش های مدیریت دانش سازمانی

مدیریت دانش شامل دارایی های دانش یک سازمان و به اشتراک گذاری آن است. معمول ترین مشکلات دانش، توزیع نامتعادل، تکه تکه شدن و در دسترس بودن و یا غیر قابل دسترس بودن دانش است (متی، ۲۰۰۴).

موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی سازمان ها برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه آن است. بسیاری از سازمان ها دانش را مهم می دانند و در ظاهر برای آن ارزش و اعتبار زیادی قائل هستند اما عملاً برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش اقدامی نمی کنند باید مدیریت دانش در سازمان، باور شود و کارکنان و مدیران به اثربخشی آن اعتقاد پیدا کنند و تنها در این صورت است که برای رفع موانع اقدام خواهند کرد. هر گونه جزءنگری ممکن است چالش های جدی بر سر راه موفقیت برنامه های مدیریت دانش بوجود آورد. بسیاری از سازمان ها بر این باور هستند که دانش، مهم ترین دارایی آنهاست، اما در عمل کمتر به آن پایبندند. یکی از دلایل عمده این امر آن است که سازمان ها نمی دانند چگونه به سراغ مدیریت دانش بروند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). اساسی ترین چالش مدیریت دانش، اشتراک دانش است نه تولید دانش؛ دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد (نیازی و ابونوری، ۱۳۸۹). از دیگر موانع پیاده سازی مدیریت دانش، کمبود زمان و فقدان آگاهی و اطلاعات مربوط به KM می باشد. بطور کلی موانع کلیدی که مدیریت دانش در اجرا با آن روبرو می باشد را می توان به دو صورت دسته بندی نمود. در یک نوع این دسته بندی موانعی چون: کمبود وقت، فقدان درک درست از مدیریت دانش و مزایای آن، کمبود بودجه و عدم حمایت مدیریت ارشد و در دسته بندی دیگر عواملی چون: کمبود وقت، به اشتراک گذاری دانش، استراتژی نامشخص، ضعف ارتباطات پشتیبانی و اطلاعات مبهم را می توان جای داد (ساین و کانت، ۲۰۰۸). از دیگر چالش های مدیریت دانش، درک این پدیده و چگونگی پیاده سازی آن است. امروزه بزرگترین آرزوی هر سازمانی تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش موفق است (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۹). مدیریت دانش رویکرد جامعی جهت ترسیم چشم انداز گسترده و همه جانبه برای سازمان است و تمرکز اصلی آن بر ایجاد و به کارگیری دانش و در نهایت، دستیابی به اثربخشی سازمانی است. البته، چالش عمده مدیریت دانش، تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش صریح است (نهادی و همکاران، ۱۳۹۰). 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 بفرد دانش و کارکنان دانشی را نادیده گرفتند. یکی دیگر از دلایل شکست، نبود متدولوژی مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش بوده است (الهی و همکاران، ۱۳۸۸). به نظر می رسد که جهانی شدن نیز به چالشی مهم برای سازمان های دولتی تبدیل شده و یا بزودی خواهد شد. با گسترش جهانی شدن، رقابت بین سازمان هایی که خدمات مشابهی ارائه می کنند گسترش یافته، و نیاز به کسب دانش و مهارت در کسب و بکارگیری آن اهمیت خواهد یافت (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

در مجموع ضمن اشاره به اینکه مهمترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بیشمار مدیریت دانش در میان کارکنان می باشد. می توان دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع سازمان ها را در موارد زیر برشمرد: فقدان یادگیری سازمانی، عدم تخصیص زمان مناسب به منظور یادگیری چگونگی بهره گیری مطلوب از مدیریت دانش و درک پیچیدگی آن، فقدان آموزش کارکنان. بنابراین می توان نتیجه گرفت مهمترین دغدغه های اجرای اثربخش مدیریت دانش شامل جنبه های انسانی است (قربانی، ۱۳۸۸).

این موانع و چالش های ذکر شده راه را بر گسترش و موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها ناهموار نموده اند لازم است با تدبیر راه حل هایی برای از میان برداشتن این موانع و موفقیت سازمان ارائه نمود.

۹- نتیجه گیری و پیشنهادها

دانش به عنوان مهم ترین سرمایه جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است و موفق ترین سازمان ها آنها هستند که از این دارایی ناملموس به نحو بهتر و سریع تری استفاده می کنند. آنچه مسلم است این است که مدیریت دانش، خود به خود در سازمان ها پا نمی گیرد و زمینه و مهارت های خاصی را می طلبد. در این میان شاید اصلی ترین مسئولیت بر عهده مدیران سازمان جهت پشتیبانی از این پدیده باشد. امید است پیشنهاد های زیر مدیران را در این زمینه یاری دهد.

(۱) انتخاب مدیر عالی دانش در برخی سازمان ها به عنوان یکی از راه های برانگیختگی، هدایت و هماهنگی برنامه مدیریت دانش.



- ۲) آموزش در زمینه ذخیره و بازیابی دانش به کارکنان؛
- ۳) حداکثر نمودن انتقال دانش در مرزهای سازمان؛
- ۴) ایجاد سازوکارهایی جهت جمع‌آوری و ذخیره یادگیری؛
- ۵) ایجاد مسئولیت مشترک برای جمع‌آوری و انتقال دانش؛
- ۶) تشویق و ارائه پاداش به نوآوری؛
- ۷) سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش؛
- ۸) نگرش سیستمی به مدیریت دانش از طریق برقرار کردن ارتباط بین فرهنگ سازمانی، ساختار، افراد، فرایندها و...
- ۹) دارا بودن یک استراتژی روشن و به خوبی برنامه‌ریزی شده به عنوان یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش؛
- ۱۰) وجود یک بستر فرهنگی مناسب و مبتنی بر اعتماد؛
- ۱۱) حمایت مدیریت در سازمان از فعالیتهای مدیریت دانش؛
- ۱۲) درگیر نمودن سطوح مختلف سازمان در اجرای مدیریت دانش؛
- ۱۳) برگزاری آموزش‌های کارگاهی، سمینارها و سخنرانی جهت افزایش شناخت کارکنان سازمان در مورد مولفه‌های مدیریت دانش
- ۱۴) یکی از چالش‌های عمده در اجرای مدیریت دانش در سازمان عامل منابع انسانی است پیشنهاد می‌شود در انتخاب نیروی انسانی در سازمان به مرتبط بودن رشته تحصیلی توجه شود.

۱۰- فهرست منابع

- ۱- ابطی، حسین و عادل صلواتی (۱۳۸۵)؛ مدیریت دانش در سازمان. تهران: پیوند نو. صص: ۴۷-۱۸۲
- ۲- آزادی‌احمدی، قاسم و اکرم آزادی‌احمدی (۱۳۸۸)؛ «فناوری اطلاعات در مدیریت دانش؛ کاربردها و تاثیرات» تدبیر، شماره ۲۱۱، صص: ۵۵-۶۰.
- ۳- الهی، شعبان، آمنه خدیور و علیرضا حسن‌زاده (۱۳۸۸)؛ «ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه»، مجله فراسوی مدیریت، شماره ۸، صص: ۲۳-۵۹
- ۴- حیدرزاده مقدم، حجت و سولماز رجب زاده (۱۳۸۹)؛ «نقش مدیریت انسانی در توسعه منابع انسانی» اندیشه گستر سایپا، شماره ۱۰۱، صص: ۹۶-۹۸
- ۵- رحیمیان، حمید و هانیه شامی‌زنجانی (۱۳۸۹)؛ «تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور» فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۲۶، شماره ۴، صص: ۹۸۹-۱۰۰۸
- ۶- زوارقی، رسول (۱۳۸۸)؛ «چشم‌اندازی بر راهبردها، ابزارها، و مهارت‌های مدیریت دانش شخصی (پی.کی.ام)»، فصلنامه کتاب، شماره ۸۷، صص: ۱۷۷-۱۹۸
- ۷- صوفی، جهانیار بامداد و طاهری، پریسا (۱۳۹۱)؛ مدیریت دانش سازمانی، انتشارات: سیمای دانش، چاپ اول.
- ۸- طالبی، کامبیز و مهدی سلیمی ترکمانی (۱۳۸۷)؛ «ولایت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط: مطالعه موردی شرکت‌های قطعه‌سازی ایران خودرو»، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، شماره ۱۴، صص: ۱-۱۷
- ۹- قاضی‌نوری، سپهر، صدیقه رضاییان فردویی و حسن فلاح (۱۳۹۰)؛ «توسعه چارچوب مدیریت استراتژیک دانش نوآوری. مدیریت فناوری اطلاعات»، دوره ۳، شماره ۷، صص: ۹۳-۱۱۴
- ۱۰- قربانی، صابر (۱۳۸۸)؛ «چیستی مدیریت دانش»، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۱۶/۱۱۷، تهران، صص: ۴۸-۵۶
- ۱۱- قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۸)؛ مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها. انتشارات: سمت، تهران، صص: ۱۹۲، ۱۱۰، ۱۰۱
- ۱۲- کاظمیان، مهرانه و بتول کاظمی کانی (۱۳۸۹)؛ «توسعه دانش در کشورهای در حال توسعه به کمک استراتژی‌های مدیریت دانش»، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۲۵/۱۲۶
- ۱۳- گودرزوند، مهرداد، سید صدرا نجایی و سیده سعیده هاشمی (۱۳۸۹)؛ «رابطه بین مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی»، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۲۲، صص: ۴۸-۵۵



- ۱۴- لطفیان، امینه و خسروی پور، بهمن (۱۳۹۰)؛ «ارائه سازوکاری جهت بکارگیری مدیریت دانش در نظام آموزش عالی»، ارائه شده به دومین همایش ملی تحول و نوآوری در آموزش عالی، شیراز.
- ۱۵- محمدی، حامد (۱۳۸۸)؛ «مدیریت دانش در سازمانهای دولتی»، تدبیر، شماره ۲۱۲، صص: ۳۰-۳۴.
- ۱۶- مختاری نیا، محمد، (۱۳۸۷)؛ طراحی الگوی ساماندهی مدیریت دانش در نظام ترویج کشاورزی ایران، احمد رضوانفر، حسین شعبانعلی فمی و احمد جعفر نژاد، کرج، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی کرج، (منتشر نشده).
- ۱۷- مشبکی، اصغر، نادر عندلیب اردکانی و داود عندلیب اردکانی (۱۳۹۰)؛ «بررسی تاثیر سبکهای رهبری بر فراموشی سازمانی هدفمند: رویکردی نوین در مدیریت دانش (مطالعه موردی)»، مدیریت سلامت، صص: ۴۱-۵۴.
- ۱۸- نهاوندی، بیژن، رضا فرهی، علیرضا کزازی و نوید جعفری نژاد (۱۳۹۰)؛ «تعیین و اولویت بندی معیارهای موثر بر اثربخشی مدیریت دانش در سازمان های تحقیقاتی ایران با رویکرد تطبیقی (فازی و قطعی)»، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۷، صص: ۱۶۹-۱۹۲.
- ۱۹- نیازی، عیسی و اسمعیل ابونوری (۱۳۸۹)؛ «تحلیل رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش و مقیاس وبومتریک»، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، شماره ۴، صص: ۹۶۱-۹۸۸.
- ۲۰- هادیزاده مقدم، اکرم، حمید رامین مهر و حامد حیدری (۱۳۸۹)؛ «ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش. چشم انداز مدیریت دولتی»، شماره ۴، صص: ۸۳-۱۰۰.

- 19- Ajiferuke, I. (2003). Role of Information Professionals in Knowledge Management Programs: Empirical Evidence from Canada. Informing Science Journal, Volume 6. pp: 247-257.
- 20- Alavi, M, Dorothy, E. Leidner. (1999). knowledge management system, challenges, and benefits. Pp: 1-37.
- 21- Bechman, T. (2000). Innovative Business Systems Through Reengineering, Tutorial. Presented at the 4th world congress on Expert System, Mexico.
- 22- Civig, E. (2000). Knowledge Management as a complete asset, or review.
- 23- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know". Boston, MA: Harvard Business School Press. Pp: 123-130.
- 24- Daniela, H. & Florica, L. (2008). On some issues about knowledge management system implementation. Pp: 1-7.
- 25- Hasen, M.T., Nohria, n., and Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing Knowledge? Harvard Business Review, Vol. 77(2), pp: 106-116.
- 26- Hofer, J. (2002). The knowledge strategy process-an instrument for Business owners.
- 27- Islam, Z, Sylvana Maheen, A, Ikramul, H. & Sarwar Uddin, H. (2011). Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations. Pp: 5900-5909.
- 28- Kinney, T. (1998). Knowledge management, intellectual capital and adult learning, Adult Learning, 10(2), pp: 2-5.
- 29- Kanagasabapathy, K.A., Radhakrishnan, R. & Balasubramanian, S. (no date). Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry.
- 30- Leonard, D. (1999). Wellsprings of knowledge-Building and sustaining the sources of innovation, Harvard Business School Press: Boston.
- 31- Mathi, K. (2004). Key Success Factors For Knowledge Management. Pp: 1-69.
- 32- Metaxiotis, K., Ergazakis, K., Psarras, J. (2005). Exploring the world of knowledge Management: Agreements and disagreements in the academic/practitioner community. Journal of Knowledge Management, Vol. 9(2). Pp: 16-18.
- 33- Paraponaris, C. (2003). Third generation R& D and Strategies for Knowledge Management. Journal of knowledge Management Vol. 7.
- 34- Shahizan, H. & Yousif AL-Hakim, A. The Relationships among Critical success factors of Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance: A Conceptual Framework. International Conference on Management and Artificial Intelligence IPEDR vol. 6. Pp: 94-103.
- 35- Singh, M. D., Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling Approach. International Journal of Management Science and Engineering Management Vol. 3 (2008) No. 2, pp. 141-150.
- 36- Slagter, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. Journal of knowledge management, vol. 11.4, 2007. pp. 82-96.

