

نقش مدیریت دانش در سازمان

فروغ السادات وکیل زواره^۱، کبری ارکوازی^۲، سیده زهرا موسوی قیداری^۳، احمد رضوانفر^۴

- ۱- دانشجوی دکتری ترویج کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی-دانشگاه تهران.
f.vakilzavareh@ut.ac.ir
- ۲- دانشجوی دکتری آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی-دانشگاه تهران
karkavazi@ut.ac.ir
- ۳- دانشجوی دکتری آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی-دانشگاه تهران
zahra.mousavi67@ut.ac.ir
- ۴- استاد گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی-دانشگاه تهران
arezvan@ut.ac.ir

چکیده

امروزه دانش در سازمان ها، به عنوان سرمایه استراتژیک تلقی می شود، بنابراین مدیریت دانش نیز ابزاری کلیدی جهت بهبود عملکرد و کارایی سازمان می باشد. لذا، پژوهش حاضر به روش مطالعه اسنادی به بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان پرداخته است. بدین منظور با توجه به ادبیات موجود، در ابتدا ضمن بررسی مختصر تاریخچه و مفهوم مدیریت دانش، ضرورت و اهداف آن در سازمان مورد بررسی قرار گرفته و سپس راهبردهای و الگوی مدیریت دانش ارائه شده است.

کلمات کلیدی: دانش، مدیریت دانش، عملکرد سازمان

۱- فروغ السادات وکیل زواره، دانشکده اقتصاد و توسعه کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی-دانشگاه تهران، ۰۹۱۳۳۱۷۸۱۴۷



The role of knowledge management in the organization

Forough Alsadat Vakil Zavareh¹, Kobra Arkavazi², Seyedeh Zahra Mousavi Geydari³, Ahmad Rezvanfar⁴

1- Ph.D. Student of Agricultural extension, Faculty of Economics and Agricultural Development, College of Agriculture and Natural Resources, Tehran University, f.vakilzavareh@ut.ac.ir

2- Ph.D. Student of Agricultural education, Faculty of Economics and Agricultural Development, College of Agriculture and Natural Resources, Tehran University, karkavazi@ut.ac.ir

3- Ph.D. Student of Agricultural education, Faculty of Economics and Agricultural Development, College of Agriculture and Natural Resources, Tehran University, zahra.mousavi67@ut.ac.ir

4- Professor of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agricultural Economics and Development, College of Agriculture and Natural Resources, Tehran University, arezvan@ut.ac.ir

Abstract

Nowadays, knowledge is considered as strategic capital in organizations. Therefore, knowledge management is also a key tool for improving the organization's performance and efficiency. So, the present study has been designed to examine the role of knowledge management in the organization by documentary study method. With regard to the existing literature, at first step history and concept of knowledge management reviewing briefly, as well its necessity and objectives in the organization were examined. Then, knowledge management strategies and models were presented.

Key words: Knowledge, knowledge management, organization performance

مقدمه

در اوایل دوران انقلاب صنعتی، سازمان‌ها اثربخشی، راندمان و در نتیجه، توانایی رقابتی خود را با خودکار کردن نیروی کار، افزایش دادند. اکنون در روزگار کارکنان دانشی، بسیاری از سازمان‌ها دستخوش تجدید ساختار در مقیاسی عظیم برای حذف مشاغل و کارکنان مازاد بر نیاز شده‌اند. این جنبش با فرایند مهندسی مجدد که به پیدایش سازمان‌های یادگیرنده انجامید، کنار گذاشته شد. با این حال، سازمان‌ها در حال رویارویی با رقابت جهانی فزاینده و مشتریانی به مراتب پیچیده تر هستند. شرکت‌ها برای رقابت پذیر ماندن باید همچنان در کاهش هزینه‌ها و گسترش بازارهای خود نوآور باشند (اخوان و حیدری، ۱۳۸۶). امروزه دانش به عنوان مهمترین سرمایه و دارایی یک سازمان و محرکی برای ایجاد مزیت رقابتی، تحول سازمانی، نوآوری و غیره در سازمان به شمار می رود (Gloet & Terziovski, 2004). این دارایی، در مقایسه با انواع دیگر دارایی‌ها، دارای این طبیعت منحصر به فرد است که هر چه بیشتر استفاده شود بر ارزش آن افزوده می شود (Nirmal et al, 2004). مدیریت دانش به عنوان یکی از موضوعات جالب و چالش برانگیز علم مدیریت در هزاره جدید مطرح است. دامنه، کاربرد و استفاده از آن گسترده شده و به عنوان حوزه ای میان رشته ای جای خود را در متون مدیریتی باز کرده است. مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست، شاید بسیاری از ما دانش را مدیریت کرده بدون اینکه کوچکترین درکی نسبت به آن داشته باشیم، اما انتظام بخشی به این فعالیتها و داشتن طرح و برنامه برای اجرای آن، موضوع جدیدی است که در اواخر قرن بیستم مورد توجه قرار گرفت. مدیریت دانش به عنوان رهیافتی جدید و با ارزش در کنار سایر راهبردهای تجاری و رقابتی است، بدین منظور، سازمانها به فکر پیاده سازی برنامه های مدیریت دانش شدند تا از مزایای بالقوه آن بهره جویی کنند (دهقانی و عامری، ۱۳۹۴). سازمان‌های موفق مزیت رقابتی را از طریق کاهش کنترل و افزایش یادگیری، که این خود از طریق خلق و به اشتراک گذاشتن مستمر دانش جدید به دست می آید، ایجاد می کنند. از فواید مدیریت دانش میتوان به بهبود تصمیم گیری، انعطاف پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه ها، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان اشاره کرد (جعفری و اخوان، ۱۳۸۸). متخصصین مدیریت دانش مدعی هستند که خلق سازمان‌های دانش محور تنها در چارچوب به کار گیری مدیریت دانش امکان پذیر است. سازمان دانش محور را سازمانی تعریف می‌کنند که دارایی کلیدی آن دانش است مزیت رقابتی این سازمان‌ها از داشتن و استفاده اثر بخش از آن سر چشمه می‌گیرد. حافظه سازمانی، این دارایی کلیدی را از طریق گردآوری، ضبط، سازماندهی، توزیع، ترویج و استفاده مجدد از دانشی که توسط کارکنان ایجاد شده، توسعه داده و تقویت می‌کند. مدیران کارآمد امروزی باید داده های لازم را از نظامهای تولیدی، پایگاه و منابع داخلی و خارجی متعددی به دست آورند. مدیران برای اینکه بتوانند از "مزیت های رقابتی" برخوردار شوند، باید داده های خام را تجزیه و تحلیل و همبسته نموده، آنها را به اطلاعات معنادار سازمانی تبدیل و سپس این اطلاعات معنادار سازمانی را به دانش مفید مبدل سازند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده میشود که سازمانها باید توجه ویژه ای به آن داشته باشند (زنجیرچی و حبیبی رضی آبادی، ۱۳۹۴). این ابزار در کل سازمان قدرت ایجاد می کند تا چالشها را بر طرف سازد. به عقیده پیتر دراگر مدیریت سازمانها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است.

۲- مدیریت دانش

علاقه تئوریک به دانش و کاربست عملی آن به طور روزافزونی طی ۳۰ سال گذشته توسعه یافته است. نوناکا (۱۹۹۱) بر این باور است که سازمان های موفق قرن بیست و یک، آن هایی هستند که تلاشی موفقیت آمیز در خلق دانش، نشر آن در کل سازمان و تلفیق آن با فناوری ها و محصولات دارند. به اعتقاد کوینتاس (۲۰۰۲)، دانش مهم ترین دارایی نامشهود سازمان ها است و به همین دلیل شرکت ها به شیوه های گوناگون به دنبال تبدیل این دارایی به بالاترین ارزش ممکن هستند. با این حال، چگونگی کنترل، بکارگیری و توسعه دانش به شیوه ای اثربخش در راستای تولید و استفاده مجدد از آن به وسیله قابلیت مدیریت دانش تعیین می شود. دیدگاه ها و نظرات متعدد و متنوعی در

مورد تعریف مدیریت دانش مطرح شده است. تعداد زیادی از نظریه پردازان این حوزه مفهوم مدیریت دانش را با نگاهی فرآیندی توسعه داده اند.

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) به عنوان دو صاحب نظر کلیدی حوزه مدیریت دانش عقیده دارند مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می پردازد. این دو، مدیریت دانش را استراتژی آگاهانه ای می دانند که از طریق در اختیار قرار دادن به موقع دانش برای تصمیم گیرندگان در بهبود عملکرد سازمان سهیم می شود. هالس (۲۰۰۱) مدیریت دانش را فرآیندی می داند که به واسطه آن سازمان ها قادر می شوند تا داده ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند و دانش تولید شده را به خوبی در تصمیماتشان به کار بگیرند. به طور مشابه، مالهوترا (۲۰۰۰) نیز بیان می دارد که مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش مهارت هایی را کسب می کنند (خلیل نژاد و مهری، ۱۳۹۵).

در نهایت می توان گفت: مدیریت دانش، فرایند نظام مند منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار میگیرد تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی ها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاستها و رویه ها می شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را در بر میگیرد و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند (هرج حسن آبادی و مظفری، ۱۳۹۶).

۳- پیدایش و تکوین مدیریت دانش

در سال ۱۹۷۹، یک حسابدار سوئدی به نام سیوبی، زمانی که مشغول ارزیابی تراز نامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه این نکته شد که بسیاری از شرکتها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حد چند کرون نشان می دادند در حالی که قیمت واقعی این شرکتها بسیار بیشتر از قیمتهایی بود که سرمایه حسابداری نشان می داد. سیوبی متوجه شد که بخش اعظم این اختلاف به سرمایه های دانشی درون سازمان بر می گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسایل تخصصی شان است. اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی ها در ترازنامه های حسابداری بود، چرا که اساسا چیزی تحت عنوان مفهوم سرمایه های ناملموس وجود نداشت. فعالیت سیوبی و دیگر علما باعث گردید، توجه سازمانها به سرمایه های بس عظیم، یعنی سرمایه ای که با وجود تولید، اکثریت ارزش افزوده کالا، کمتر تحت مدیریت و سازماندهی و برنامه ریزی قرار می گرفت، جلب شود. در جدول زیر تاریخچه تکوین مدیریت دانش ارائه شده است (آتشک و ماه زاده، ۱۳۸۶).

جدول ۱- سیر تکامل مدیریت دانش

سال	طرح کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیوبی/کونراد	تراز نامه نامشهود
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۱۹۸۹	واتر هاوس	یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی
۱۹۹۱	نوناکا و تاکوچی	یکی از نخستین مقالات منتشر شده در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۱	تام استوارت	اهمیت سرمایه فکری
۱۹۹۳	کارل ویک	یکی از نخستین کتابها در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۴	پیتر دراگر	منبع دانش
۱۹۹۴	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۱۹۹۵	استنفورد پال رومر	دانش به عنوان منبع بی پایان
۱۹۹۵	نوناکا و تاکوچی	کتاب شرکت دانش آفرین
۱۹۹۵	لئونارد بارتون	کتاب سر چشمه های دانش

۴- اهمیت و ضرورت بکارگیری مدیریت دانش

روکارت (۱۹۹۷) اظهار می‌دارد، مدیریت دانش به این دلیل حایز اهمیت است که روشی برای درکی جامع و روشن از ابتکارات مدیریت و رویه‌ها ارائه می‌دهد. امروزه موفقیت در بازار رقابتی، وابسته به کیفیت دانش و فرایندهای دانشی است که سازمان‌ها برای انجام فعالیت‌های کلیدی بکار می‌گیرند. دلایل اهمیت مدیریت دانش را می‌توان به صورت فهرست وار چنین بیان کرد:

- ۱- محیط بازار بطور فزاینده‌ای رقابتی شده و سرعت نوآوری افزایش یافته است. بنابراین دانش باید رشد یافته و به سرعت به روز شود.
- ۲- زمان برای کسب دانش و تجربه بسیار کوتاه شده است.
- ۳- گرایش به بازنشستگی زود هنگام و افزایش نقل انتقال نیروی کار منجر به هدر رفتن دانش شده است.
- ۴- تغییرات در راهبرد ممکن است منجر به از دست دادن دانش در حیطه‌های خاص شود.
- ۵- مبنای بسیاری از کارهای امروزی بر پایه دانش است.
- ۶- محصولات و خدمات به طور فزاینده‌ای پیچیده بوده و از دانش مناسب در آنها استفاده می‌شود.
- ۷- نیاز به یادگیری مداوم یک واقعیت انکار ناپذیر است.
- ۸- کمک به شرکت‌ها با افزایش آگاهی آنان از استراتژی‌ها، محصولات و بهترین کارکردهای رقیبانشان، برای اینکه همواره بتوانند در عرصه رقابت جهانی موفق باشند ضروری است (Rockart, 1997).

۵- اهداف بکارگیری مدیریت دانش

هدف مدیریت دانش، نه مدیریت بر کل دانش موجود در سازمان، بلکه مدیریت آن بخش از دانش که دارای بالاترین درجه اهمیت برای سازمان می‌باشد، است. این هدف از طریق به کارگیری دانش جمع آوری شده و توانا سازی کلیه نیروهای موجود در سازمان برای دسترسی به آن و استفاده در جهت اهداف سازمانی محقق می‌گردد.

هدف دیگر مدیریت دانش، ترکیب کردن اطلاعات با تجارب و دانش موجود است تا به ایجاد یک پایگاه دانش قابل مدیریت منجر شود. یکی دیگر از اهداف مدیریت دانش، شناسایی، جمع آوری، دسته بندی و سازماندهی، ذخیره، اشتراک، اشاعه و در دسترس قرار دادن دانش در سطح سازمان می‌باشد.

یکی دیگر از اهداف مدیریت دانش در سطح سازمان، استفاده بهینه از عوامل موجود است تا هزینه‌های هنگفتی که صرف اشتراک و خرید منابع اطلاعاتی شده است، سرمایه گذاری مرده محسوب نگردد. دیجیتال سازی منابع به عنوان یکی از مهمترین گام های مدیریت دانش در سازمان‌ها عنوان می‌شود که امکان استفاده از منابع را فارغ از محدودیتهای زمانی و مکانی فراهم می‌آورد (Burk, 2001).

۶- مزایای بکارگیری مدیریت دانش

مدیریت دانش از سطح فنی تا سطح کاربردی، بر فرهنگ و بهره وری کل سازمان موثر خواهد بود برخی از مزایای آن عبارت است از:

- ۱- بهبود پاسخ رقابتی
- ۲- کاهش هزینه‌ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی
- ۳- برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن
- ۴- افزایش اثر بخشی شغل
- ۵- افزایش اثر بخشی سازمان
- ۶- تعیین جهات راهبردی (Sivan, 2000).

ابزارهای مدیریت دانش

با توجه به حیطه وسیع مدیریت دانش، یک ابزار واحد به سادگی نمی تواند به عنوان ابزار مدیریت دانش تلقی شود (Rading, 2005). در جهت مدیریت دانش سازمانی، بنا بر ماهیت سازمان و اینکه تقویت و بهره گیری از کدام عنصر از چرخه دانش مدنظر است، از ابزارهای مختلفی می توان استفاده نمود. ابزارهایی چون سیستمهای مدیریت جریان کار، گزارشات حین کار، گروههای گردآوری تجارب و غیره (در شناسایی و استخراج دانش)، صادرات و واردات متخصص و کارآموز، دوره ها و کارگاه های آموزشی، مدیریت اسناد و غیره (در تسهیم، توزیع و بازیابی دانش)، روشهای مجسم سازی مانند نقشه دانش و درخت تصمیم، ابزارهای مکان یابی متخصصان مانند صفحات مرجع و کارتهای الکترونیکی و غیره (در استاندارد سازی دانش) و سایر ابزارهای مرتبط با عناصر چرخه دانش (هرج حسن آبادی و مظفری، ۱۳۹۶).

۸- مهارت های مورد نیاز برای مدیریت دانش

با مرور مهارت های ارائه شده توسط هیل (۱۹۹۸)، بندر (۱۹۹۸)، اجینفروک (۲۰۰۳) و کاترو (۲۰۰۳) می توان مهارت های مورد نیاز برای فعالیت در تیم مدیریت دانش را به صورت جدول زیر دسته بندی کرد (حسن زاده، ۱۳۸۳).

جدول ۲- مهارت های مورد نیاز برای مدیریت دانش

مهارت های اجتماعی	مهارت های تجاری	مهارت های مدیریتی	مهارت های تخصصی
ارتباط بین شخصی	آشنایی با ساختار سازمانی	مدیریت پروژه	پژوهش، جستجو و ارجاع سریع
تسهیلگری	فرایندهای بازار و راهبرد تجاری	مدیریت اسناد و اطلاعات	ماخذ شناسی دانش
شبکه سازی	شناخت و تحلیل فرایندهای تجاری	مدیریت منابع فیزیکی و	مجموعه گستره
بحث و مذاکره	در فرایند دانش در سازمان های	دیجیتال راهبری	کار با فناوری اطلاعات
سازگاری	بازرگانی	مدیریت تغییر	توان تجزیه و تحلیل، دسته بندی و
کار گروهی	آشنایی با بازار نرم افزار	توان اولویت بندی	اشاعه اطلاعات
نیاز شخصی	دانش اقتصادی	سازماندهی	ایجاد پایگاه و نمایه ها
			توان ارزیابی و گزینش نظامهای اطلاعاتی

۹- مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده

مدیریت دانش و سازمان های یادگیرنده، هر دو بصورت نگرشی ذهنی و دورنمای جدید جهان متحول کار و تجارت مطرح هستند. سازمان های یادگیرنده سازمان هایی هستند که در آن ها افراد به صورت مستمر توانایی های خود را افزون می سازند تا به نتایجی که مد نظر است دست یابند. سازمان های یادگیرنده را می توان به تعبیری، سازمان های دانش آفرین نامید. سازمان یادگیرنده در کسب، ایجاد و انتقال دانش و همچنین تعدیل رفتار خود برای انعکاس دانش و بینش های جدید مهارت دارد. عواملی که سازمان های یادگیرنده را بوجود می آورند عبارتند از: مردم، فرآیند ها، فناوری، تعهدات استراتژیک که نتایج تجاری آن ها مدیریت دانش را به همراه خواهد داشت. سازمان یادگیرنده رویکردی فرهنگی و روشی مدیریتی است که محیط مناسب را برای مدیریت دانش به وجود می آورد. به سخن دیگر، محیط مطلوب کار برای مدیریت دانش موفق، سازمان یادگیرنده است (امیرخانی، ۱۳۸۴).

۱۰- نقش های مورد لزوم در مدیریت دانش

به منظور ایجاد مدیریت دانش، سازمان ها باید در پی ایجاد مجموعه هایی از وظایف و مهارت ها در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش باشند. در این قسمت به توضیح برخی از وظایف و مهارت های ضروری این گونه افراد پرداخته می شود. کارکنان دانش مدار: کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، اما فعالیت ها و نگرشهای کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقشی مهمتر ایفا می کنند. مدیران برنامه ریزی، تحلیل گران تجاری، مهندسان طرح و تولید، منشی ها و کارمندان، از جمله مهمترین کارکنان دانش به شمار می آیند.

کارکنان مدیریت دانش: اولین وظایف هر فرد متعهد به دانش، با کارهای روزمره مرتبط به مدیریت دانش ارتباط دارد. دانشکاران خوب در هر سطحی، باید ترکیبی از ویژگی‌های سخت (دانش سازمان یافته، توانایی‌های فنی و تجربیات حرفه ای) و نیز ویژگی‌های نرم (برداشت عمیق از جنبه‌های شخصی، سیاسی و فرهنگی دانش) را داشته باشند.

مدیران پروژه‌های دانش: بخش میانی ساختارهای رسمی مدیریت دانش، عموماً در اشتغال مدیر پروژه مدیر دانش است. عمده ترین کارهای مدیریت واقعی دانش در متن طرح‌هایی اتفاق می‌افتد که شکل‌های خاصی از دانش را سازمان داده و با فعالیت‌های ویژه مربوط به دانش را بهبود می‌بخشد. طرح‌های مدیریت دانش نیز همانند دیگر پروژه‌های ایجاد تغییر، به مدیریت نیاز دارند. مدیران طرح دانش باید برای اعمال و پیشبرد مدیریت پروژه، تا حدودی به مدیریت تغییر و مدیریت فناوری مسلط باشند. به طور کلی فرد بالقوه مناسب برای مدیریت دانش کسی است که در خلق، توزیع دانش و استفاده از آن، دارای سابقه کاری باشد. مدیر طرح‌های دانش، می‌بایستی فعالیت‌های خاصی را در زمینه مدیریت دانش انجام دهد که عبارتند از تعریف هدف‌های خاص پروژه، یارگیری و مدیریت گروه‌هایی که تشکیل می‌شوند، تعیین و مدیریت توقعات مشتری، نظارت بر زمانبندی‌ها و بودجه پروژه، تعیین و حل مشکلات پروژه.

مدیر ارشد دانش: مسئولیت‌های این افراد شامل، مدیریت دانش و ترویج یادگیری سازمانی است. همچنین این سمت‌ها، مسئولیت‌های مدیریتی در سطوح روسای ارشد اطلاعاتی، ریاست دواير منابع انسانی و عملیاتی، مدیریت سرمایه فکری، مدیریت انتقال دانش و مدیریت جهانی سرمایه فکری، مدیریت سرمایه فکری را نیز بر عهده دارند. یک مدیر ارشد دانش در هر سازمان باید دانش و یادگیری آن را تبلیغ یا حمایت کند. زیر ساخت‌های دانشی مناسبی مانند کتابخانه‌ها، پایگاه‌های دانش، شبکه‌های تعاملی رایانه - انسان، مرکز تحقیقاتی و ساختارهای سازمانی دانش محور را برای سازمان طراحی کرده، اجرا و بر عملکرد صحیح آنها نظارت کند. روابط خود را با عرضه کنندگان اطلاعات و دانش (مانند شرکای دانشگاهی یا شرکت‌های ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی) به خوبی تنظیم کرده و با آنها به توافقاتی در زمینه همکاری دست یابد.

۱۱- راهبردهای مدیریت دانش

استراتژی را می‌توان به منزله پیوندی که یک سازمان بین منابع و مهارت‌های درونی با فرصت‌های و تهدیدهای ایجاد شده در محیط خارجی برقرار می‌کند، در نظر گرفت.

بر پایه تمایز دو نوع دانش ضمنی و صریح دو استراتژی متفاوت برای مدیریت دانش در سازمان‌ها پیشنهاد شده است. به عبارتی، استراتژی‌های مدیریت دانش بر دو دیدگاه استراتژی مدیریت دانش صریح محور و ضمنی محور استوار هستند. همچنان که هانسن و همکارانش بر این باورند که دست کم دو استراتژی برای مدیریت دانش وجود دارد: استراتژی کد گذاری (دانش صریح محور) و استراتژی شخصی سازی (دانش ضمنی محور)

الف - استراتژی کد گذاری

دانش صریح اشاره به اطلاعاتی دارد که با یک روش سیستماتیک و استاندارد منتقل می‌شود. بنابراین مدیریت دانش صریح، استراتژی کد گذاری مدیریت دانش نامیده می‌شود استراتژی کد گذاری بر روند مدیریت، کاربرد و ذخیره نظام مند سرمایه‌های دانشی یک سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مشتریان، کاهش هزینه تبادل دانش و رمزگذاری توانمندی‌های یک سازمان با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربری مجدد دانش از محورهای کلید این استراتژی به حساب می‌آید. اطلاعات مفید در پایگاه داده به طور وسیع مستند می‌شود. دانش ذخیره شده، استاندارد می‌شود و به آسانی برای کارکنان مورد نظر قابل دسترس و استفاده خواهد بود. دانش عملی و کار بردی به طور عمده در پایگاه داده ذخیره شده و از طریق تعامل کارکنان و زیرساخت تکنولوژی اطلاعات انتقال می‌یابد و همه افراد به آن دسترسی دارند.

ب - استراتژی شخصی سازی

استراتژی شخصی سازی به گونه‌ای اساسی به تک تک افراد درون سازمان وابسته است. افرادی که دانش را خلق می‌کنند و در خلال تعاملات خود با دیگران آن را به اشتراک می‌گذارند. تاکید بر اشتراک دانش از راه تعاملات و گفتگو هایی که به وسیله شبکه‌های اجتماعی، گروه‌های حرفه‌ای یا تیم‌های کاری شکل می‌گیرند از محورهای اصلی استراتژی شخصی سازی قلمداد می‌شوند. بنابراین مدیریت دانش ضمنی را استراتژی شخصی سازی مدیریت دانش می‌نامند.

سازمان‌هایی که چنین استراتژی را اتخاذ می‌کنند محصولات و خدمات تخصصی را برای برآورده ساختن نیازهای مشتری خاصی پیشنهاد می‌کنند. قسمت اعظمی از دانش عملی و کاری این سازمان‌ها ضمنی بوده و نمی‌توان آنرا برای استفاده مجدد، در پایگاه داده‌ها کد گذاری و ذخیره کرد. بنابراین کارکنان در این سازمان‌ها به منظور انجام موفقیت آمیز رسالت خود مجبورند به طور گسترده با همکاران خود برای کسب دانش ضمنی تعامل داشته باشند و تعاملات بین کارکنان را از طریق سیستم‌های ارزیابی و پاداش در راستای تسهیم، گرد آوری و خلق دانش ترغیب نمایند. در عین حال، استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات مانند شبکه اینترنت و اینترنت برای ترسیم نقشه دانش و شبکه سازی به افراد یک سازمان این امکان را می‌دهد که منبع دانش مورد نظر خود را جستجو کرده و دانش را در آن بازیابی کنند. در این صورت، ماهیت و نوع تعاملات میان فردی به شکل دیگری نمودار خواهد شد و فرایند آن را سرعت می‌بخشد (shih,2005).

۱۲- الگوی مدیریت دانش

صاحب‌نظران الگویی متنوع را برای مدیریت دانش مطرح ساخته اند، هدف از ارائه این مدلها این است که سازمانها در به کارگیری مدیریت دانش سنجیده عمل کنند و چارچوبی مناسب را برای بکارگیری اثربخش آن در خلق دانش و توزیع آن در اختیار داشته باشند.

۱- ایجاد دانش

این مرحله در برگیرنده فعالیتهایی است که با ورود دانش جدید به سیستم مرتبط است و شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش است .

۲- حفظ و نگهداری دانش

حفظ و نگهداری دانش عبارت است از فعالیتهایی که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند. در این زمینه مهمترین عامل، حافظه سازمانی و حافظه فردی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. اگر آن دو حافظه در کنار هم وجود داشته باشند یکدیگر را تقویت می‌کنند.

۳- تبدیل و انتقال دانش

این مرحله اشاره به فعالیتهایی دارد که در ارتباط با جریان دانش از بخشی یا شخصی به بخش یا شخص دیگر است و شامل ارتباطات، ترجمه، تبدیل، تفسیر و پالایش دانش می‌شود.

۴- بکارگیری دانش

این مرحله شامل فعالیتهایی در ارتباط با اجرای دانش در فرآیندهای سازمانی است به بیان دیگر، ویژگیهای مذکور از خصوصیات سازمانهای یادگیرنده نیز هست سازمانی که کسب و انتقال دانش از ارکان اساسی آن در ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن است (صیادی و همکاران، ۱۳۹۵).

۱۳- نتیجه گیری

در چندین دهه اخیر با توجه به رشد سریع علم و تکنولوژی، معیار رقابت و موفقیت سازمان ها با تحولات چشمگیری مواجه گردیده است و دانش به عنوان یک مزیت رقابتی مطرح شده است. در همین راستا اغلب سازمانهای پیشرو توجه خود را به توسعه نیروی انسانی به عنوان تولیدکنندگان و سرمایه های دانشی معطوف کرده اند.

در دنیای امروز، دانش نه تنها به عنوان یک سرمایه محسوب میشود؛ بلکه به عنوان مهم ترین سرمایه نیز برای سازمان ها تلقی میشود. لذا در عصر دانایی که در آن دانش بسان مهم ترین سرمایه محسوب می‌شود، سازمان ها نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به مسائل

سازمان و کارکنان هستند. حفظ و نگهداری کارکنان سازمان ها و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. لذا همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول، مدیریت دانش نیز باید بخشی از سیاست های استاندارد سازمان باشد (انتظاری، ۱۳۸۵). بنابراین، توجه به مدیریت دانش و کاربرد آن در بخش های مختلف سازمان می تواند نقش موثری در کارایی و اثربخشی ایفا نماید.

فهرست منابع

- ۱- آتشک، محمد و ماه زاده، پریسا (۱۳۸۸). روش سناسی فرایند مدل‌های استقرار مدیریت دانش به منظور ارائه روشی تلفیقی. همایش مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش ها، تهران، فروردین ۱۳۸۸، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی .
- ۲- اخوان، پیمان و حیدری، صفاناز (۱۳۸۶). مدیریت دانش مشتری رویکردی برای کسب مزیت رقابتی. مجله مدیریت فردا. دوره ۵، شماره ۱۸، ص ۲۴-۶۰.
- ۳- انتظاری، علی. (۱۳۸۵). مقایسه فرهنگ دانایی بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، دانشکده صدا و سیما، و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور. پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه ریزی، تهران.
- ۴- جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان (۱۳۸۸). طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت. فصلنامه اطلاع رسانی - آموزشی و پژوهشی مدیریت فردا، سال سوم، شماره ۱۳ ص ۲۳-۳۲.
- ۵- خلیل نژاد، شهرام و امیری، مه‌ری (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، ص ۶۷-۸۸.
- ۶- دهقانی، طیب و عامری سیاهویی، محمود (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: کتابخانه های دانشگاه علوم پزشکی بندرعباس). فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی- پژوهشی، دوره ۵، شماره ۱، ص ۱۶۳-۱۷۴.
- ۷- زنجیرچی، سید محمود و حبیبی رضی آبادی، محمد (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در دانشگاه یزد. مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، شیراز، ۳۱ خرداد ۱۳۹۴، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات فارس.
- ۸- صیادی حسین، فلامرزی احمد، اعلم الهدی عاطفه و احمدزاده محمد (۱۳۹۵). مروری بر مدلها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمانها. مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، ۵ مرداد ۱۳۹۵، شرکت خدمات برتر.
- ۹- هرج حسن آبادی، فهمیمه و مظفری، محمد مهدی (۱۳۹۶). ضرورت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها و نقش آن در کسب مزیت رقابتی. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت در ایران، ۲۵ شهریور ۱۳۹۶، موسسه آموزش عالی علامه خویی.

10- Burk, Mike (2001) The Role of intelligent resources in Knowledge management, journal of Knowledge management.

11- Gloet, M. and Terziowski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. Journal of manufacturing Technology Management, Volume 15- Number 5. pp. 402 – 409.

12- Nirmal, Pal N, Sundaresan, S, Ray, J, Bhargava, H., Glantz, E. (2004). Knowledge Quotient™ (KQ): A Way to Measure the Knowledge Intensity of Your Team The Penn State eBusiness Research Center.

- 13 -Rockart, J.(1979). Chief Executives Define Their Own Information Needs. Harvard Business Review, March - April, pp. 81-92.
- 14- Shih, H. A & Ching, Y. H.(2005). "Strategy Alignment between KM", HRM and Corporate Development, International Journal of Manpower, Vol. 26, No. 6, pp. 583-584 .
- 15- Sivan. Yesha.(2000), Knowledge processes: driving organizational practice knowledge .Web in net journal, October-december2000,pp. 12-44.

