



مدیریت دانش: اهمیت و ضرورت اصول و مؤلفه های آن

رحمت الله ابراهیمی^۱، هادی براتی^۲

Email: rahmatullah2022ibrahimi@gmail.com

Email: h.barati@birjand.ac.ir

چکیده

همواره یکی از معضلات اساسی سازمان ها، نداشتن اطلاعات کافی برای تصمیم گیری های است. از این رو؛ مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای بهبود تصمیم گیری سازمانی محسوب می شود و به عنوان فرایند جمع آوری، انتقال و بهره برداری از دانش کارکنان در سازمان تعریف می شود که موجب بهبود اتخاذ تصمیمات، اشتراک دانش، جلوگیری از از دست دادن دانش، تسهیل فرایند یادگیری سازمانی در مدیریت سازمانی، بهبود تصمیم گیری، جلوگیری از از بین رفتن دانش و تسهیل فرایند یادگیری سازمانی می شود. بنابراین سازمان هایی در جهان متحول و پیچیده قرن حاضر موفق خواهند بود که بتوانند فرایند یادگیری، کسب حفظ و توسعه دانش را با موفقیت پیاده سازی کنند. علی رغم نقش مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی، هنوز بسیار از سازمان ها، در بهره گیری اثربخش از آن ناکام مانده اند و نتوانسته اند میان اهداف راهبری مدیریت دانش سازمانی تعامل برقرار کنند. بنابراین؛ هدف از پژوهش حاضر، بررسی اهمیت و جایگاه مدیریت دانش، الزامات و کاربردها آن در مدیریت سازمانی است. بنابراین، پژوهش حاضر، به روش مرور نظام مند به منظور بررسی اهمیت و جایگاه مدیریت دانش، الزامات و کاربردها آن در مدیریت سازمانی انجام شده و تلاش شده با بهره گیری از روش کتابخانه ای و مرور مقالات، تلاش شده است تا اهمیت و ضرورت اصول و مؤلفه های مدیریت دانش مورد بررسی قرار گیرد.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، اهمیت و ضرورت، اصول مدیریت دانش، مؤلفه های مدیریت دانش

مقدمه

در جهان امروز، دانش به عنوان منبع اصلی توسعه فن آوری و نوآوری شناخته می شود و سازمان های موفق باید بتوانند دانش خود را به طور مداوم به روز رسانی کنند و از آن بهره ببرند. مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و تجربیات خود را به دانش قابل استفاده تبدیل کنند و با به اشتراک گذاری آن، بتوانند با سرعت واکنش به تحولات بازار بهبود یابند (گران^۳، ۱۹۹۶). مدیریت دانش به عنوان یکی از مباحث مهم در حوزه مدیریت سازمانی، اهمیت بسیار زیادی دارد. این موضوع به تبیین، ایجاد، حفظ و بهره برداری از دانش در سازمان ها می پردازد و به عنوان یک ابزار برای بهبود عملکرد و رشد سازمان ها شناخته می شود (آرگوت^۴، ۱۹۹۹). مدیریت دانش یک فرایند استراتژیک است که به منظور جمع آوری، سازماندهی، و به اشتراک گذاری دانش داخلی و خارجی در سازمان ها انجام می شود. مدیریت دانش به عنوان یک روش برای تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی استفاده می شود و در نتیجه باعث بهبود عملکرد و افزایش نتایج کسب و کار می شود. (نوناکا^۵، ۱۹۹۵).

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه دولتی بیرجند دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران

^۳ grant

^۴ argot

^۵ Nonaka



تعریف مدیریت دانش

تعریف مدیریت دانش مشکل است و هیچ تعریف مشخصی که به طور جهانی مورد توافق باشد وجود ندارد. یک مشکل معمول در تعریف مدیریت دانش این است که تعریف دانش به اندازه‌ای وسیع است که تقریباً هر چیزی که اجازه درک مفهیمی را بدهد که فرد برای کارکرد اثربخش در این جهان بدان نیاز دارد، می‌تواند مدیریت دانش نامیده شود. سختی ارائه تعریف مشخص از مدیریت دانش موجب شده تا صاحب‌نظران بر اساس تجارب خود و دیدگاه‌های مختلف، تعارف گوناگونی را بیان کنند. از این رو یک تعریف جهان‌شمول که تمامی صاحب‌نظران بر سر آن توافق نظر داشته باشند، وجود ندارد (صالحی، ۱۳۹۰). دوان پورت^۱ مدیریت دانش را به‌عنوان جمع‌آوری، توزیع و استفاده کار از منابع دانش تعریف می‌کند (داونپورت^۲، ۱۹۹۸). مدیریت دانش به‌عنوان یک استراتژی که باید در یک سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب می‌رسد و آن افراد آن دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد سازمان استفاده می‌کنند (اودل^۳، ۱۹۹۸). مدیریت دانش به‌عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها، زیر ساخت‌ها و ابزارهای فنی و مدیریتی که در جهت خلق، تسهیم و به‌کارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان‌ها طراحی شده‌اند (بونفور^۴، ۲۰۰۳). مدیریت دانش به مجموعه فرایندهایی اطلاق می‌شوند که در نتیجه آن دانش، کسب، نگهداری و استفاده می‌شود. هدف از مدیریت دانش، بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به‌منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالابردن قابلیت رقابت‌پذیری است (شعبان الهی و همکاران، ۱۳۸۵). مدیریت دانش نام غلط و اسم بی‌مسمایی است. زیرا تعریف مؤثر دانش، فهمی است که از تجربه به‌دست‌آمده است. عمده دانش، ضمنی و در ذهن افراد است. نتیجه اینکه عمده دانش نمی‌تواند مدیریت شود. در عمل آنچه می‌تواند مدیریت شود، فرایندهای دانشی یک سازمان است. فرایندهای دانش در سراسر یک مؤسسه (شرکت) به کار گرفته می‌شوند؛ مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری، بازاریابی و استخدام افراد در یک مؤسسه، همه افراد در فرایندهای دانش مشارکت می‌کنند. مدیران دانش به بهبود اثربخشی فرایندهای دانش سازمان، کمک می‌کنند. درک و بهینه ساختن فرایندهای مدیریت دانش، بدون توجه به سود مادی، برای یک سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می‌آورد (ارمرسون^۵، ۲۰۰۷). در تعریفی جامع، مدیریت دانش شامل توانایی بهره‌برداری از دانش، افراد، فرهنگ، فرایندها و فناوری است که اجرای آن برای جامعه، افراد و دانشگاه‌ها به‌خصوص دانش‌پژوهان منافی دارد؛ بنابراین، مدیریت دانش به توسعه شایستگی‌های فردی، موفقیت اجرای استراتژی تحقیق و توسعه و افزایش بازده عملکرد سازمانی کمک می‌کند (تریولا^۶، ۲۰۱۵). موضوع مدیریت دانش را از دیدگاه قابلیت سازمانی بیان کردند. بر اساس شالوده دانش شامل تکنولوژی، ساختار و فرهنگ همراه با فرآیند کسب، تبدیل و کاربرد دانش، پیش‌نیاز مدیریت دانش مؤثر بوده و برای حمایت از منابع سازمانی ضروری است (گولد^۷، ۲۰۱۵). باتوجه‌به اینکه تاکنون تعاریف بسیار از مدیریت دانش شده است، در جدول به تشریح برخی از تعاریف ارائه شده از مدیریت دانش توسط دانشمندان پرداخته می‌شود.

جدول ۱. تعریف مدیریت دانش

نویسنده	سال	تعریف مدیریت دانش
علوی و لیدنر ^۸	۲۰۰۱	شناسایی و ارتقای دانش جمعی در سازمان برای کمک به رقابت سازمانی.
شولتز و لیدنر ^۹	۲۰۰۲	تولید، ارائه، ذخیره، انتقال، تبدیل، کاربرد، حفظ و نگهداری دانش سازمانی.
آردیچیولی و همکاران ^{۱۰}	۲۰۰۶	سیستم فنی - اجتماعی پیچیده‌ای که اشکال مختلف از تولید، ذخیره، ارائه و تسهیم دانش را در بر دارد.

¹ Doan Port

² Davenport

³ Odell

⁴ Bonfort

⁵ Ermerson

⁶ trill

⁷ Gould

⁸ Alavi and Leidner

⁹ Schultz and Leidner

¹⁰ Ardichivili et al



لوریا ^۱	۲۰۰۸	مجموعه از سیاست‌ها و راهنمایی که سازمان را قادر به تولید، اشاعه و رسمی‌سازی دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌کند.
جنکس ^۲	۲۰۰۸	مدیریت دانش عبارت است از «ارائه دانش مناسب به فرد مناسب در زمان مناسب» که می‌توان آن را به‌عنوان چرخه کسب، ذخیره، ارزیابی، اشاعه و کاربرد دانش در نظر گرفت.

جدول: تعریف اخیر مدیریت دانش (فهمین نیا و همکاران، ۱۳۹۵). به‌طوری کلی می‌توان گفت، مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارای نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارای سازمانی، به‌طوری که مجموعه وسیعی از افراد که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخل هستند بتوانند از آن استفاده کنند (داونپورت^۳، ۱۹۹۸). بورکینگ و بنتیس^۴ در سال ۱۹۹۶، نشان می‌دهند سازمان‌های که رویکرد و استراتژی مشخص برا مدیریت سرمایه فکری خود نداشته اند تنها ۲۰ درصد دانش موجود توانسته اند در عمل استفاده کنند. در حالی که موفقیت در رقابت کنونی و آتی بین سازمان‌ها تا حدودی به تخصیص راهبرد منابع فیزیکی و مالی و عمدتاً به مدیریت دانش بستگی دارد (تولایی و همکاران، ۱۴۰۰).

اهمیت و ضرورت مدیریت دانش

دانش به‌منظور تأمین نیازهای جوامع در دوره‌های تاریخی پس از آن، ازجمله عصر کشاورزی و صنعت به‌کارگیری و مدیریت گردید (گورتین^۵، ۱۹۹۹). در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت. ظهور وب جهانی در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه‌ای در حوزه مدیریت دانش بخشید. اکنون عصر حاضر، عصر اطلاعات و تغییرات شگرفت در فناوری‌هاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمیق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و دانش گرا به‌جای نیروی انسانی عملکردی است (قدسیان، ۱۳۹۸). عوامل اهمیت دانش و مدیریت آن در عصر حاضر عبارت‌اند از: جهانی‌شدن تجارت: سازمان‌های امروز بیشتر دارای شعب و دربرگیرنده فرهنگ‌های متعدد هستند. سازمان‌های اقتصادی: سازمان‌های اقتصادی علاوه بر اینکه تلاش می‌کنند تا بیشتر فعالیت کنند و کارها را با سرعت زیاد انجام دهند، تلاش می‌کنند تا کلیه کارکنان خود را به کارکنان دانش‌محور تبدیل کنند تا خود را با شرایط روز تطبیق دهند. ضعف حافظه و فراموشی سازمان: کارکنان در سازمان همواره فعالیت می‌کنند، یاد می‌گیرند، می‌آموزند و تجربه کسب می‌کنند. سازمان‌ها باید به این دانش نهفته در ذهن افراد دسترسی پیدا کرده و آن را حفاظت نمایند. در غیر این صورت سازمان قادر به ادامه حیات نخواهد بود؛ زیرا دانش و تکنولوژی به‌سرعت به در حال دگرگونی و پیشرفت است.

توسعه تکنولوژی: عصر کنونی بیشتر با اطلاعات و رخدادهای جهانی سروکار دارد و با تکنولوژی‌های پیشرفته کار می‌کند، آنچه امروز بیش از هر زمانی حایز اهمیت است، هماهنگی و همگامی با فناوری پیشرفته روز است (دالکیر^۶، ۲۰۱۱). مدیریت دانش یک رویکرد سازمانی است که به جمع‌آوری، تولید، انتقال و بهره‌برداری از دانش و تجربیات درون سازمانی می‌پردازد. این مفهوم بر این ایده مبتنی است که دانش یکی از دارایی‌های اساسی سازمان‌هاست و مدیریت آن می‌تواند بهبود عملکرد و توسعه سازمان را تسهیل کند (اودل، سی، و گریسون^۷، ۱۹۸). اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها به دلایل زیر است: ۱. افزایش بهره‌وری: مدیریت دانش باعث افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان می‌شود زیرا کارکنان می‌توانند از تجربیات گذشته و دانش فردی و گروهی خود بهترین استفاده را ببرند.

۲. ارتقاء نوآوری: این روش باعث ترویج نوآوری و ایده‌پردازی در سازمان می‌شود زیرا افراد قادرند از دانش و تجربیات خود برای حل مسائل و پیدا کردن راه حل‌های جدید استفاده کنند. ۳. حفظ دانش: مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا دانش خود را در برابر از دست رفتن محافظت کند و از این طریق از از دست رفتن تجربیات گذشته جلوگیری کند (علوی، ام و لیدنر^۸، ۲۰۰۱). اهمیت مدیریت دانش به دلیل موارد زیر است:

¹ Leloria

² Jenks

³ Davenport

⁴ Burking and Bentis

⁵ Gortin

⁶ Dalkir

⁷ Odell, C., and Grayson

⁸ Alavi, M. and Leidner



- ۱- افزایش توانایی سازمان: مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش موجود درون سازمان را شناسایی و بهینه‌سازی کنند و همچنین دانش خارجی را نیز جذب کنند. این کار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بر روی افزایش توانمندی‌ها، نوآوری و بهره‌وری متمرکز شوند.
- ۲- افزایش امنیت: مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از دانش شخصی و سازمانی خود، به خوبی استفاده کند و آن را محافظت و حفظ کند. این کار می‌تواند به افزایش امنیت سازمان نسبت به فرآیندهای ارزیابی و حقوق مالکیت فکری کمک کند.
- ۳- افزایش قدرت رقابتی: استفاده بهینه از دانش در سازمان‌ها، به آن‌ها کمک می‌کند تا قدرت رقابتی خود را در بازار افزایش دهند. توانایی در شناسایی و استفاده از دانش موجود در سازمان و دریافت دانش جدید از خارج سازمان، می‌تواند باعث افزایش کیفیت محصولات و خدمات و نوآوری در سازمان شود (بات، ۲۰۰۱). دانش همواره مهم بوده است؛ اما در حال حاضر مهم‌تر و جالب‌تر شده است و آن ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. تئوری پردازان بزرگ اقتصاد و تجاری دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند و استدلال می‌کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیرممکن است که تقلید و کپی شود. مالک آن دارای یک کالای منحصربه‌فرد و فی نفسه است. بدیهی است چنین منبعی باید محافظت، به سازی اداره شود از هر تکنیک و روشی که رشد و اشاعه بهتر آن را فراهم کند؛ استفاده شده و از اداره آن به وسیله شانس جلوگیری شود (فریبا عدلی، ۱۳۸۴). عوامل زیر را در اهمیت و گرایش به مدیریت شناسایی کرده‌اند:
- جهان گرایی و رقابت، منجر شد تادانش به عنوان ارزشمندترین منبع استراتژیکی شناخته شود و توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت‌های بازار و حل مسئله مهم‌ترین توانایی آن گردد. سازمانی که در باره مشتریان، تولیدات، تکنولوژی و بازار بیشتر بداند در مقایسه با رقبا جهانی بهتر عمل می‌کند.
- اجرای بعضی از استراتژی‌های رقابتی منجر به کاهش نیروی کار شده است که دانش ارزشمند را در خود حفظ می‌کردند. از جمله این استراتژی‌های رقابتی که توسط سازمان‌ها به منظور کارایی بیشتر به کار گرفته شده است اجرای روش‌های مهندسی مجدد و کوچک‌سازی، سازمان باهدف جایگزینی دانش غیررسمی به وسیله روش‌های رسمی است که خود از پیامد سیطره تکنولوژی اطلاعاتی است. با جایگزینی کامپیوتر به جای انسان تصور می‌شد که می‌توان به ذخیره‌سازی اطلاعات در پایگاه‌داده‌ها پرداخت و دانش لازم را برای کسب مزیت رقابتی پایدار به دست آورد، در نتیجه سازمان‌ها در سطح وسیعی به تقلیل نیروی انسانی خود پرداختند.
- زمان لازم برای تجربه کسب دانش کم شده است. دانش نیاز به زمان برای تجربه و پژوهش دارد؛ اما کارکنان فرصت کمتری برای این فعالیت دارند.
- ضرورت مدیریت، پیچیدگی فزاینده و افزایش سرعت تغییر، نیاز به دانش را برای انطباق الزامی کرده است.
- تمایل کارکنان به بازنشستگی زودهنگام و تغییر فزاینده نیروی کار به ازدست‌دادن دانش منجر شده است.
- سازمان‌های جدید به ارائه خدمات و تولیدات بر مبنای ارزش مشتری متمرکز شده‌اند در نتیجه آن‌ها تمایل دارند در این زمینه با هم رقابت کنند (مکینتاش، ۱۹۹۹). امروز مدیریت دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای کسب و کار مبدل شده است. سازمان‌های دانش‌محورتر شده‌اند و به جای نیروی یدی برای ذهن‌ها هزینه می‌کنند؛ لذا نیاز به دانش در حال افزایش است و روز بروز از اهمیت آن افزوده می‌شود (وونگ، ۲۰۰۵). بررسی صاحب‌نظران نشان می‌دهد که ضرورت به کارگیری مدیریت دانش در سازمان انکارناپذیر است. عواملی نظیر جهانی‌شدن، کوچک‌سازی دولت‌ها، شهروند محوری و ضرورت مشارکت شهروندان می‌طلبد که توجه ویژه‌ای به مدیریت دانش به عمل می‌آید. سازمان‌ها باید بتوانند به گونه‌ای مؤثر سرمایه‌های دانش خود را مدیریت کنند (سید حسین ابطی و همکاران، ۱۳۶۸). امروز دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند که برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجارب و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. دانش مفهوم فراتر از داده و اطلاعات است. دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکار علمی مرتبط به آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می‌شود (دراکر، ۱۹۹۹). دانش همواره مهم بوده و هست؛ اما و آن ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری، دانش را به عنوان مزیت رقابت نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند و استدلال

¹ but

² Macintosh

³ Wong

⁴ Drucker



می کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل با حتی غیرممکن است که تقلید و کپی شود، دانش پیش از هر منبع گران بهایی چون منابع مالی، موقعیت بازار و یا فناوری برای سازمان ها اهمیت یافته است. زیرا از آن به عنوان منبع اصلی در انجام کارهای سازمان یاد می شود (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲). نقش مدیریت دانش، پل زدن میان فرآیند اقدام و پرکردن شکاف موجود است. با فرآیند مدیریت دانش، بهترین اقدامات به سرعت تبدیل به فرآیندهای جدید و استاندارد می شوند (برایان برجران^۱، ۱۳۸۶).

سیر تکامل مدیریت دانش

مدیریت دانش و بحث دانش موضوع تازه ای نیست و حتی در ادبیات کشور خودمان شواهد خوبی از این مسئله در دست داریم، اما بحث مدیریت دانش به صورت نوین آن، از دهه ۹۰ میلادی مورد توجه قرار گرفت و از آن زمان تا کنون یکی از مباحث قابل توجه در مدیریت بوده و نویسندگان مانند پیتزر^۲، پیتزر دراکر^۳، آلون^۴ و هایدی تافلر^۵، نوناکو تاکیوچی^۶ بر اهمیت توجه هوشمندانه به دانش تأکید کرده اند (غنی زاده، ۱۳۸۵). قدمت دانش به قدمت خود زمان است، اما به عنوان یک روش کسب و کار مدون، ریشه های آن در نیروی کارآموزش دیده ای است که از جنگ دوم جهانی برگشتند. از این زمان دانش به مجموعه ای از روش ها و اعتقادات فلسفی مبدل شده است. این عنوان تحول مدیریت دانش را طی ۵۰ سال گذشته نشان می دهد تأکید آن بر متفکران و مراحل کامل مدیریت دانش است؛ و شامل موارد ذیل است: ظهور دانش ورزان؛ کشف سرمایه فکری به عنوان یک موهبتی ملموس؛ انواع سرمایه فکری؛ تعریف اولیه انواع دانش؛ تفاوت بین مدیریت دانش و باز مهندسی؛ سیر تاریخی فناوری. می توان چنین استدلال کرد که مدیریت دانش با اولین نقاشی ها در غارها و یا با استفاده از اولین ارتباطات کلامی آغاز شده است. اما این مسلماً تمرینی برای جنبه آکادمیک و فلسفی مدیریت دانش است (فراپائولو کارل^۷، ۱۳۸۸). مراحل تکاملی مدیریت دانش که در طی زمان شکل می گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می شود، به عبارتی، الزم است مدیریت دانش به بلوغ رسیده و از یک حالت جمود به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود (سلیمانپور صفا و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت دانش یک دارایی راهبردی و یک شایستگی کلیدی است که در دهه هشتاد میلادی توسط نوناکا^۸ مطرح شد و دهه نود به شکوفایی رسید؛ از آن پس، توجه به آن در مبانی نظری مدیریت راهبردی سازمان ها نیز، پدیدار شد (میمند و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت دانش به عنوان یک فرایند بین رشته ای مراحل مشابه سیر تکاملی دانش مدیریت به طور عام داشته است. اما آنچه که مشهود است نسل اول بحث های مربوط به با نگاهی فلسفی برخاسته از رویکردهای اثبات گرایی آغاز شده است. نسل اول مدیریت دانش روی جامعه اطلاعاتی، منابع اطلاعاتی و سرمایه هوشی تأکید داشته است. نسل دوم مباحث نظری و عملی مدیریت دانش با رویکردی بازرگانی و سازمانی آغاز می شود. نسل دوم مفاهیم ضمنی دانش، یادگیری اجتماعی، دانش ضمنی موقعیت مدار را مدنظر قرار می دهد نسل سوم بر پیوند میان دانستن و عمل تأکید می کند (مهرعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۸) در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی^۹ که بعدها به عنوان یکی از بنیان گذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، با پرسشی بزرگ روبرو گردید. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه های معروف سازمانی که او در آنجا کار می کرد، تنها یک کروم ارزش نشان می داد، در حالی که ارزش واقعی سازمان، به مراتب بیش از این ها بود. در این هنگام، وی متوجه شد که ترازنامه مالی، شرکت او، تنها ارزش دارایی فیزیکی آن را که شامل چند میز و ماشین تحریر بود نمایش می دهد و ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می دادند، وابسته است. سیوبی و دیگران، این یافته را بنام «دارایی فکری» و «دارایی ناملموس» معرفی کرد و آن را در کنار دارایی های ملموس قرارداد. به این ترتیب، تعداد نوشته ها، سمینارها و نظار آن در این زمینه رشد کرد و موضوع

¹ Brian Bergeron

² Peter Sange

³ Peter Drucker

⁴ Alvin

⁵ Heidi Toffler

⁶ Nonakao Takeuchi

⁷ Frapaolo Carl

⁸ Nonaka

⁹ Carl Eric Cioby



به طوری جدی در دستور کار دانشمندان علم مدیریت و مدیران سازمان های بزرگ قرار گرفت (افرازه، ۱۳۶۸). مدیریت دانش به عنوان یک حوزه مهم در مدیریت سازمانی، از زمانی که مفهوم دانش به عنوان یک دارایی استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است، تاکنون یک سیر تکاملی طی کرده است. در زیر به برخی از مراحل این تکامل اشاره شده است:

۱. ابتدایی ترین مرحله: در ابتدایی ترین مراحل، دانش به عنوان یک دارایی مهم شناخته نمی شد و تمرکز بر روی منابع مادی بود. در این مرحله، اهمیت دانش و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی نادیده گرفته می شد.

۲. شناخت دانش به عنوان دارایی استراتژیک: در این مرحله، سازمان ها شروع به شناخت دانش به عنوان یک دارایی استراتژیک کردند. آن ها فهمیدند که دسترسی به دانش، تولید آن و بهره برداری از آن می تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد و رقابت پذیری سازمان داشته باشد.

۳. پیدایش مفهوم مدیریت دانش: در این مرحله، مفهوم مدیریت دانش به عنوان یک حوزه جدید در مدیریت سازمانی پیدا شد. این مفهوم شامل فرایندها، سیستم ها و فناوری هایی بود که برای جمع آوری، ذخیره، انتقال و بهره برداری از دانش استفاده می شد.

۴. توسعه روش ها و فناوری های مدیریت دانش: در این مرحله، روش ها و فناوری های مختلف برای مدیریت دانش توسعه یافت. این شامل سامانه های مدیریت دانش (KMS^۱)، شبکه های اجتماعی دانش، فضاهای کاری مجازی و سایر ابزارهای مدیریت دانش بود.

۵. تأثیر گذاری بر روابط بین الملل: در حال حاضر، مدیریت دانش به عنوان یک عامل تأثیرگذار بر روابط بین الملل و همچنین توسعه و همکاری بین سازمان ها شناخته شده است (مایر و آر^۲، ۲۰۰۷). مدیریت دانش در چند دهه گذشته به طور چشمگیری تکامل کرده است. این تکامل در واقع نتیجه تغییرات فرهنگ سازمانی، پیشرفت فناوری اطلاعات و تحول در روش ها و ابزارهای مدیریت است. در طول سیر تکاملی مدیریت دانش، توجه به منابع مختلف از جمله افراد، فرایندها، ساختارها و فناوری ها برای ایجاد، ذخیره و به اشتراک گذاری دانش افزایش یافته است. همچنین، استفاده از ابزارهای سنجش و ارزیابی برای تعیین عملکرد و پیشرفت در حوزه دانش نیز مورد توجه قرار گرفته است (ابطحی، ۱۳۸۵). تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت دانش، تکامل بحث مدیریت را به عهده داشتند و توزیع نموده اند که در میان آنان برجستگی پیتر درالکه^۳، پاول استرلوس^۴ و پیتر سنگه^۵ از آمریکا را میتوان نام برد. درلکه و استرلوس من، بیشتر در زمینه اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی و آقای سنگه با تمرکز بر روی سازمان های یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را به وجود آورده اند. آقای اورت راجرز^۶ در دانشگاه استنفورد بانفوذ در بحث نوآوری و نیز آقای توماس آلن^۷ در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری، سال ۱۹۷۰ به انجام رسانید که تحقیقات زیادی را طی سال های ۱۹۷۱ کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست؟ دانش چگونه تولید می شود؟ چگونه استفاده می شود؟ و به چه طریقی در سازمان ها نفوذ می کند؟ و... را ارائه می دهد (کریادو گارسیا^۸، ۲۰۲۰).

مؤلفه های مدیریت دانش

داوینپورت^۹ مؤلفه های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد ذیل می داند:

(الف) فرهنگ: شامل ارزش ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش است.

(ب) فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش مؤسسات خود بهره گیری می نمایند.

(ج) سیاست ها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می آید.

^۱ knowledge managment system

^۲ Mayer and R

^۳ Peter Dralke

^۴ Pavel Strelors

^۵ Peter Sange

^۶ Everett Rogers

^۷ Thomas Allen

^۸ Criado Garcia

^۹ Davenport



د) فناوری: چه سیستم های اطلاعاتی مؤسسه موجود است (دانپورت و پروساک^۱، ۱۳۸۹). فرآیندهای مدیریت دانش شامل سه مؤلفه خلق دانش، اشتراک دانش و به کارگیری دانش است. خلق دانش، رفتار مربوط به ورود دانش به سیستم انسانی یا اجتماعی است که دامنه وسیعی نظیر کشف، کسب فراخوانی و توسعه را در بر دارد (فاطمی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت دانش فرایند جمع آوری، توسعه، به اشتراک گذاری و کاربرد اثربخش سازمانی است. کار مدیریت دانش، ارتباط دادن افراد به اطلاعات و دانش است (هاینس^۲، ۲۰۰۱). مدیریت دانش، فرایندی است که بر چهارستون استوار است:

۱. محتوا مرتبط به نوع دانش و مفهوم
۲. مهارت ها به معنی دسترسی به دانش
۳. فرهنگ، توزیع اطلاعات و تشویق و تسهیم دانش
۴. سازماندهی، سازمان دادن علم روز (مصلحی، ۱۳۹۵).

یک مدیر دولتی که خواستار اجرای برنامه ی مدیریت دانش است باید با علم به اینکه کدام مؤلفه ها و فرایندها برای رسیدن به موفقیت ضروری است، کار خود را آغاز کند. یکی از راه های انجام این کار آن است که به مطالعه عناصری بپردازم که دیگر مدیران سیستم های موفق مدیریت دانش برای اجرای موفقیت آمیز این سیستم ضروری دانسته اند «جان پی جرارد» در مجموعه نه مؤلفه در مدل های فوق الذکر آورده شدند: فناوری، مدیریت، فرهنگ، ارزیابی، فرآیند، سازمان، زیرساخت، یادگیری و محتوا. از این تعداد مؤلفه، پنج عنصر به طوری برجسته ای مهم ترین اجزای مدیریت دانش موفق به حساب می آیند. این پنج عنصر عبارتند از: فناوری، فرهنگ، مدیریت، ارزیابی و فرآیند. این عوامل را با کمی جرح و تعدیل می توان هم در بخش دولتی و هم در صنعت به کاربرد؛ بنابراین این پنج مؤلفه اجزای اساسی تمامی سیستم های مدیریت دانش و کاربرد آن را تشکیل می دهند (دیویدی مکنا ب^۳، ۱۳۹۸). مؤلفه های مدیریت دانش عبارتند از:

۱. سازمان: سازمان ها باید برای موفقیت در مدیریت دانش، فضای مطلوبی برای ایجاد و به اشتراک گذاری دانش ایجاد کنند و فرهنگ سازمانی مناسبی داشته باشند. ۲. فرایندها: فرایندهای مدیریت دانش با تأکید بر جمع آوری، ذخیره، به اشتراک گذاری، قابلیت استنتاج و استفاده از دانش راهکارهای اصلی برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش هستند. این فرایندها شامل تشخیص و جمع آوری دانش، ذخیره دانش، به اشتراک گذاری دانش، سازگارسازی و استنتاج دانش و انتقال دانش به کسانی هستند که نیاز دارند. ۳. فناوری اطلاعات و ارتباطات: استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دانش، تسهیلگر تبادل دانش و به اشتراک گذاری آن می باشد. سیستم های مدیریت دانش، فضای مجازی، ابزارهای همکاری و ابزارهای ایجاد و به اشتراک گذاری دانش برخی از نمونه های فناوری مورد استفاده در مدیریت دانش هستند. ۴. سرمایه انسانی: سرمایه انسانی کلیدی ترین عامل برای مدیریت دانش می باشد. آموزش و توسعه کارکنان و تشویق آن ها به به اشتراک گذاری دانش و تجربیات آن ها از طریق مکانیزم هایی مانند گروه های کاری و تیم های یادگیری مهم است.

۵. فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی باید بر انتقال و به اشتراک گذاری دانش، همکاری و نوآوری تمرکز داشته باشد. فرهنگی که کارکنان از به اشتراک گذاری دانش حمایت کنند و از طریق ابزارهایی مانند مکانیزم ها و امتیازدهی، انگیزه کافی برای به اشتراک گذاری دانش داشته باشند. ۶. ساختار سازمانی: ساختار سازمانی باید به ایجاد جریان مناسب دانش، فرایندها و سیستم های مدیریت دانش تنظیم شده باشد. آن باید امکان ایجاد شبکه ها و همکاری بین اعضای سازمان را فراهم کند تا بتواند به مدیریت دانش بهتری دست یابد (دانپورت^۴، ۱۹۹۸).

اصول مدیریت دانش

اصول مدیریت دانش بیانگر آن هستند که مدیریت دانش به خودی خود در سازمان ها پا نمی گیرد و نیازمند توجه به وقت ویژه ای است (سمیه قویدل، ۱۳۹۵). دانپورت^۵، ده اصل زیر را به عنوان اصول مدیریت دانش ارائه داده است: ۱. مدیریت دانش، مستلزم سرمایه گذاری است. دانش یک دارایی است؛ اما اثربخشی آن مستلزم سرمایه گذاری در دارایی های دیگر نیز هست. همچنین بخش زیادی از فعالیت های مدیریت دانش نیازمند سرمایه گذاری

¹ Danport and Prusak

² Haynes

³ David McNab

⁴ Davenport

⁵ Davenport



است؛ به عنوان مثال، آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه گذاری نیازمند است. ۲. مدیریت اثربخش دانش، نیازمند پیوند انسان فناوری است. انسان و رایانه، هر کدام توانایی خاصی خود را دارند؛ به عنوان مثال، رایانه ها می توانند اطلاعات را سریع پردازش کنند، اما قدرت آن ها محدود به اطلاعات و دانش است؛ لذا دانش در ذهن انسان است و فقط در آنجا پردازش می شود. از آنجاکه دانش، مبتنی بر داده و اطلاعات است، این دو در ارتباط باهم می تواند مؤثر باشند؛ بنابراین سازمان ها برای مدیریت اثربخش دانش، نیازمند راه حل هایی هستند که انسان فناوری را باهم پیوند بزند. ۳. مدیریت دانش، سیاسی است. بر کسی پوشیده نیست که دانش قدرت است؛ از این رو نباید جای تعجب باشد که هر کس که دانش را مدیریت کرده، کار سیاسی انجام داده است. اگر دانش در ارتباط با قدرت، پول و موفقیت است، پس در ارتباط با گروه های فشار، توطئه و دسیسه و تعاملات سیاسی نیز خواهد بود. مدیران دانشی باید نیز بین و سیاستمدار باشند. آن ها باید فرصت های برای یادگیری در سازمان ایجاد کنند. ۴. مدیریت دانش به مدیران نیازمند است. مدیران دانش، مدیرانی هستند که می توانند دانش نهفته را دریابند برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند و این موضوع در بخش دولت مهم تر است. مدیران دانش باید اداره کنندگان خوبی برای دانش باشند. ۵. مزایای مدیریت دانش، سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است. ترسیم دانش به ترسیم نقشه های ذهنی افراد منجر می شود. هر کدام از ما بر اساس نقشه های ذهنی خود عمل می کنیم. نقشه ها و مدل های ذهنی افراد در واقع به منزله فیلترهای مفهومی هستند که می گویند چه اطلاعاتی را چگونه ببینیم. ۶. تسهیم و به کارگیری دانش ذاتی نیست. اگر دانش، منبع باارزش است و قدرت را به همراه می آورد، چرا باید آن را تسهیم کرد؟ مدیران دانشی که فرض می کنند انسان به طور طبیعی به این گرایش دارند که دانش خود را اندوخته و ذخیره کنند، موفق تر از آن هایی هستند که چنین تصویری را ندارند. ما ممکن است وارد شدن دیگران به دانش خود را به عنوان یک تهدید به حساب آوریم؛ مگر آن که در این زمینه اعتماد لازم ایجاد شده و شدیداً برانگیخته شده باشیم. ۷. مدیریت دانش، به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است. بهبود کار دانشی مستلزم این است که دخالت های از بالا به پایین کم تر شود. کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در خود داشته باشند تا بتوانند دانش خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری ها، به کار بگیرند. ۸. دستیابی به دانش، تنها شروع کار است. دستیابی به دانش مهم است، اما موفقیت دانش با آن تضمین نمی شود. دانش را باید به کار گرفت و در فرایندهای سازمانی وارد کرد به گونه ای که منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود. برای موفقیت این امر نیز، باید انگیزه های لازم را در افراد ایجاد کرد. ۹. مدیریت دانش هیچ گاه به پایان نمی رسد. ممکن است مدیران دانش تصور کنند که اگر آن ها توانسته اند دانش سازمانی را تحت کنترل خود بگیرند، کار به پایان رسیده است. هیچ وقت نمی تواند تعیین کرد که چه زمانی برای پایان دادن به مدیریت دانش کافی است؛ همان طوری که در مورد مدیریت منابع انسانی نیز نمی توان چنین کاری کرد؛ زیرا نیازهای دانشی ما همواره تغییر می کنند. ۱۰. مدیریت دانش نیازمند یک قرارداد دانشی است. اگر دانش یک منبع مهمی است، می طلبد که توجه قانونی خاصی به آن بشود. آیا تمام دانشی که در ذهن کارکنان نهفته است، متعلق به آن هاست؟ آیا آن ها مالک تمام دانش خود هستند؟ درصد کم تری از سازمان ها به این پرسش ها پاسخ داده اند؛ در قراردادهای دانش باید این موارد روشن شود (دانپورت، ۱۹۹۸). اگر قرار است که مهارت های مدیریت دانش بامهارت های مدیریت نوآوری ترکیب شده و به عنوان یک ابزار رقابتی برای پشتیبانی نوآوری دانش تبدیل گردد، سازمان ها باید وظایف خود را به اساس مجموعه ای از اصول دانش مدار ایفا کنند. اصول شش گانه مدیریت نوآوری دانش عبارتند از:

۱. درک سیستم ارزش نوآوری: این سیستم با زنجیره ارزش متفاوت است. بر خلاف زنجیره ارزش که خط و ایستا است این سیستم غیرخطی و پویا بوده و بیانگر روابط متقابل است.
۲. صورت بندی یا تنظیم استراتژی دانش گروهی: این استراتژی بر خلاف استراتژی اطلاعات رقابتی که بر رابطه برد/ باخت قائل است رابطه برد/ برد را تشویق می کند.
۳. توسعه شبکه دانش استراتژیک دانش گروهی: بر خلاف واحدهای تجاری استراتژیک که دارایی های اطلاعات مجزا را مورد تأیید قرار می دهد، این شبکه جریان دارایی های دانش بین شرکا، مشتریان، تأمین کنندگان و غیره را مورد تأکید قرار می دهد.
۴. ایجاد راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر انسان / فناوری نه راهکارهای مدیریت دانش مبتنی بر ماشین: برای اینکه دانش در خدمت نوآوری باشد انسان و ماشین مکمل یکدیگر باشند.
۵. استقرار فرآیند دانش پایین به بالا: کارهای دانش سودمند و خلاقانه که توسط کارگران دانش انجام می گیرد نیازمند دخالت اندک مقامات رده بالا است.

۶. تأکید بر موفقیت مشتری به جای رضایت مندی مشتری: رضایت مندی مشتری تنها بر نیازهای امروزی مشتری تأکید دارد در حالی که موفقیت مشتری نیازهای آتی مشتریان را نیز در نظر دارد. موفقیت مشتری نیروی رقابتی برای رشد شرکت و توسعه کسب و کار را ایجاد می کند (جواد عقلی پور و



همکاران، ۱۳۹۴). تعاریف و مفاهیم ارائه شده در باره مدیریت دانش تا اندازه ای بیانگر اصول مدیریت دانش است. با وجود این، ویروساک^۱ (۱۹۹۸) در کتاب "دانش کاری" اصول مدیریت دانش را چنین طرح می کند: ۱. دانش نشست گرفته از افکار افراد است و در افکار آنان جای دارد. ۲. تسهیم دانش مستلزم اعتماد است. ۳. فناوری، رفتارهای دانش جدید را امکان پذیر می سازد. ۴. تسهیم دانش باید تشویق شود. ۵. حمایت مدیران و منابع ضروری است. ۶. دانش ماهیتی خلق شونده دارد و تشویق افراد موجب می شود که دانش به شیوه های غیرمنتظره ای گسترش یابد (سینا فرجی و همکاران، ۱۳۹۸). اصول مدیریت دانش، مجموعه ای از رویکردها و روش ها هستند که برای جمع آوری، سازماندهی و مدیریت دانش در سازمان ها به کار می روند. مدیریت دانش، فرآیندی است که با استفاده از داده ها، اطلاعات و تجربیات، ایجاد، مشارکت، انتقال و بهره برداری از دانش فردی و سازمانی است (داونپورت و همکاران، ۲۰۰۰). اصول مدیریت دانش عبارتند از: ۱. شناخت کردن و تشخیص کردن دانش: سازمان ها باید دانش موجود در داخل و خارج سازمان را شناسایی و تشخیص دهند تا بتوانند آن را مدیریت کنند. ۲. ایجاد دانش: سازمان ها باید فرآیندهایی را برای ایجاد دانش جدید از طریق تحقیق و توسعه، آموزش و یادگیری و تجربه ها پیاده سازی کنند. ۳. مشارکت و همبستگی: سازمان هایی که به مشارکت و همبستگی اعتقاد دارند، از دانش فردی و سازمانی خود بهره برداری می کنند و فرصت هایی برای ایجاد دانش جدید ایجاد می کنند. ۴. انتقال دانش: سازمان ها باید روش هایی را برای انتقال دانش به صورت داخلی و خارجی در سازمان پیاده سازی کنند تا دانش به درستی و به افراد مورد نیاز منتقل شود. ۵. ذخیره و بازیابی دانش: سازمان ها باید یک سیستم ذخیره و بازیابی دانش داشته باشند که اجازه می دهد تا دانش ذخیره شده به راحتی یافت و به اشتراک گذاشته شود. ۶. ارزیابی و بهره برداری از دانش: سازمان ها باید از ارزیابی و بهره برداری از دانش موجود در سازمان استفاده کنند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و قابلیت رقابت خود را افزایش دهند (تیوانا و همکاران، ۲۰۰۰).

کاربرد مدیریت دانش

مدیریت دانش به معنای استفاده مؤثر از دانش و تجربیات فرداندیشی، فناوریانه و علمی است که در سازمان ها به منظور ارتقاء عملکرد و افزایش توانمندی های آنها به کار می رود و همچنان اهمیت و جایگاه مدیریت دانش به دلایل زیر قابل توجه است:

بهبود تصمیم گیری: مدیریت دانش با استفاده از داده ها و اطلاعات موجود، کمک می کند تا تصمیم ها بهتر و بهینه تر اتخاذ شوند. با داشتن دسترسی به دانش و تجربیات قبلی، سازمان قادر است از خطاهای گذشته انتقاد کند و در تصمیم گیری های آتی متداول رویه درست را ادامه دهد.

افزایش بهره وری: با استفاده از دانش و تجربیات فرداندیشی در سازمان، امکان بهبود فرآیندها، بهره وری و کیفیت کار به شکل قابل توجهی ممکن می شود.

تسهیل یادگیری سازمانی: مدیریت دانش با تسهیل انتقال دانش و تجربیات بین اعضای سازمان، یادگیری سازمانی را تسریع می کند.

حفظ دانش سازمانی: با اجرای مدیریت دانش، دانش و تجربیات فرداندیشی در سازمان ثبت و حفظ می شود. در صورت غیبت یک عضو از سازمان، دانش و تجربیات آنچه که او به سازمان ارائه کرده بود، در دسترس سایر اعضا قرار خواهد گرفت.

رشد سازمانی: با استفاده از مدیریت دانش، سازمان قادر است رو به رشد بپیرو و استراتژی های موفق را برای توسعه و بهتر شدن امکانات خود تعیین کند (ویگ^۴، ۱۹۹۳). دانش یعنی فناوری و انسان توصیف کرد، بیرلی و دالی نیز چهار نوع راهبرد دانش را برای سازمان ها تعریف می کند: راهبرد خلق دانش، راهبرد یادگیری دوجو، راهبرد حفظ وضع موجود و راهبرد بهره برداری دانش. در ادامه دسته بندی ها از راهبرد دانش نظیر راهبردهای کدگذاری و شخصی سازی و راهبرد درونی و بیرونی آمده است (حسن زاده و همکاران؛ ۱۴۰۱).

عناصر کلیدی مدیریت دانش شامل فرایند جمع آوری دانش، سازماندهی و ارائه آن به افراد واجد شرایط است. از جمله روش های مورد استفاده در مدیریت دانش می توان به تشویق به اشتراک گذاری دانش، توسعه خرده دانش ها و تشکیل گروه های کاری جهت تبادل دانش اشاره کرد. و در نتیجه، مدیریت دانش یک رویکرد استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان ها و بهره وری آنها است. با بهره گیری از این رویکرد، سازمان ها می توانند دانش خود را بهره مندی های متمرکز و قابل استفاده منتقل کرده و در نتیجه در مقابل تحولات بازار و رقبا قوی تر واکنش نشان دهند (دالکیر^۵، ۲۰۱۷).

¹ Virsak

² Davenport et al

³ Tiwana et al

⁴ Wig

⁵ Dalkir



۱. مدیریت سازمانی به مدیریت و برنامه ریزی منابع مختلف در یک سازمان اشاره دارد. منابعی که در مدیریت سازمانی در نظر گرفته می شوند عبارتند از: منابع مالی: شامل بودجه، سرمایه و دارایی های مالی است که برای انجام فعالیت های سازمانی استفاده می شود. ۲. منابع انسانی: شامل کارمندان، توانمندی ها و تجربیات افراد است که در سازمان مشغول به کار هستند و اهمیت زیادی در عملکرد و توسعه سازمان دارند. ۳. منابع فیزیکی: شامل ساختمان ها، تجهیزات، ماشین آلات و هرگونه منبع ملموس دیگری است که برای پشتیبانی و انجام فعالیت های سازمانی استفاده می شود. ۴. منابع اطلاعاتی: شامل اطلاعات و داده هایی است که سازمان برای تصمیم گیری ها و برنامه ریزی استفاده می کند. این منابع شامل داده های داخلی و خارجی، گزارش های عملکرد و سیستم های اطلاعاتی است. ۵. منابع همکاری: شامل همکاران، شرکای تجاری، مشتریان و هرگونه نهاد دیگری است که به سازمان کمک می کند تا اهداف خود را دستیابی کند و در تحقق موفقیت هایش نقش دارد (ویکرت^۱، ۲۰۰۱). الزامات مدیریت دانش شامل ایجاد فرهنگ دانش محور در سازمان، استفاده از فناوری اطلاعات برای جمع آوری و انتقال دانش، ترویج همکاری و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات، ایجاد سیستم های پاداش و تشویق برای به اشتراک گذاری دانش و تجربیات و ترویج فرآیندهای یادگیری و توسعه است. کاربردهای مدیریت دانش در مدیریت سازمانی شامل افزایش بهره وری و کارایی کارکنان، بهبود روابط بین اعضای سازمان، ترویج نوآوری و توسعه، حفظ دانش سازمانی در برابر تغییرات سازمانی و بازار و بهبود فرآیندهای تصمیم گیری و مدیریت منابع است. به طور کلی، مدیریت دانش به عنوان یک ابزار برای بهبود عملکرد و رشد سازمان ها اهمیت زیادی دارد و می تواند به طور قابل ملاحظه ای به موفقیت سازمان ها کمک کند (لیم^۲، ۲۰۰۰).

نتیجه گیری

مدیریت دانش به مجموعه فرآیندها و رویکردهایی اطلاق می شود که به منظور جمع آوری، سازماندهی، ذخیره و بهره برداری از دانش های موجود در سازمان بکار می روند. این رویکردها و روش ها برای ترویج و به اشتراک گذاری دانش در سازمان ها و استفاده بهینه از آن در فرآیندهای سازمانی طراحی شده اند. یکی از اهمیت های مدیریت دانش، افزایش کیفیت و کارآمدی فرآیندهای سازمانی است. با استفاده از دسترسی به دانش های موجود و ارتقاء سطح دانش در سازمان، عملکرد قسمت های مختلف سازمان بهبود می یابد و میزان تصمیم گیری صحیح و موفقیت در اجرای فرآیندها افزایش می یابد. در مدیریت سازمانی، مدیریت دانش با تأمین دسترسی به دانش های موجود و ایجاد فرآیندها و روش هایی برای به اشتراک گذاری آنها، در بهبود عملکرد سازمان و افزایش قابلیت رقابتی آن نقش مهمی دارد. با استفاده صحیح از دانش ها، سازمان قادر خواهد بود تا پاسخگوی نیازها و مشکلات مشتریان خود شود و بهترین راهکارها را برای ارائه محصولات و خدمات به مشتریان پیدا کند. همچنین، مدیریت دانش به ترویج همکاری و اشتراک گذاری دانش میان اعضای سازمان کمک می کند. با ایجاد فرهنگی که در آن اعضای سازمان به اشتراک گذاری دانش تشویق شوند، بهبود تعاملات سازمانی و یادگیری سازمانی تسهیل می شود. در نتیجه، می توان گفت که مدیریت دانش اهمیت زیادی در مدیریت سازمان ها دارد. این حوزه به منظور بهبود عملکرد، ارتقاء کیفیت و موفقیت سازمان ها، به اشتراک گذاری دانش و تسهیل یادگیری و همکاری میان اعضای سازمان در نظر گرفته می شود. و همچنان میتوان گفت که مدیریت دانش نقش بسیار مهمی در موفقیت و پایداری سازمان ها دارد و الزامات و کاربردهای آن در مدیریت سازمانی بسیار گسترده و حائز اهمیت هستند.

مدیریت دانش یک رویکرد استراتژیک است که به تأمین، توسعه، انتقال و بهره برداری از دانش و تجربه های موجود در سازمان می پردازد. یافته های اهمیت و جایگاه مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد استراتژیک در سازمان ها به طور گسترده ای مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت دانش به معنای ایجاد، جمع آوری، انتقال، ذخیره و به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات سازمان است تا بتواند در موفقیت سازمان تاثیرگذار باشد. برخی از یافته های اهمیت و جایگاه مدیریت دانش عبارتند از:

- ۱- افزایش توانایی های سازمانی: مدیریت دانش باعث افزایش توانایی های سازمانی می شود. با به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات درون سازمانی، اعضای سازمان می توانند از یکدیگر یاد بگیرند و برای حل مسائل و بهبود فرآیندهای سازمانی استفاده کنند.
- ۲- ارتباطات و همکاری بهتر: ایجاد فضایی برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات در سازمان، باعث ایجاد ارتباطات و همکاری بهتر بین اعضای سازمان می شود. افراد می توانند از دانش و تجربیات همدیگر استفاده کنند و با یکدیگر همکاری کنند تا بهترین راهکارها را برای حل مسائل پیشنهاد کنند.

¹ Weickert

² Lim



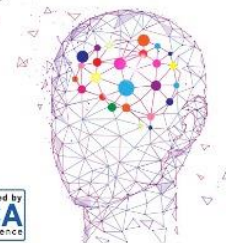
۳- افزایش نوآوری و خلاقیت: ایجاد فرهنگی که در آن به اشتراک گذاشتن دانش و تجربیات تشویق شود، به عنوان نتیجه، باعث افزایش نوآوری و خلاقیت در سازمان می شود. اعضای سازمان می توانند از دانش دیگران الهام گرفته و ایده های جدیدی را پیشنهاد کنند که می تواند به بهبود فرآیندها و تولید محصولات و خدمات سازمان کمک کند.

الزامات و کاربردهای مدیریت دانش در مدیریت سازمانی نیز عبارتند از:

۴- ایجاد فرهنگی جهت به اشتراک گذاشتن دانش: برای پیاده سازی مدیریت دانش، سازمان باید یک فرهنگی را ایجاد کند که در آن به اشتراک گذاشتن دانش مورد تشویق قرار گیرد. این شامل تشویق کارکنان برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت های خود، ایجاد سیستم هایی برای جمع آوری و ذخیره سازی دانش، و ایجاد ارتباطات و همکاری بین اعضای سازمان است.

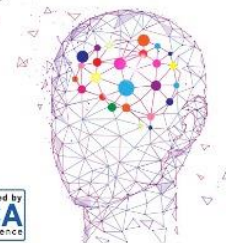
منابع

- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل (۱۳۶۸). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- احمدی، علی اکبر و صالحی، علی (۱۳۹۰). مدیریت دانش. نشریه: پیام نور.
- ارمرسون (۲۰۰۷). نقش مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی. نقل از فاطمه سادات قریشی و پروین احمدی، ۱۳۸۷. نشریه، مدیریت فردا، ۲۰، ۲۴-۱۷.
- افرازه (۱۳۸۶). مدیریت دانش. نقل از علی اکبر احمدی و علی صالحی، ۱۳۹۰. نشریه: پیام نور.
- ابطحی، حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند.
- برجرون، برایان (۱۳۸۶). اصول مدیریت دانش. مترجم: غلامرضا ملک زاده، مشهد: انتشارات نما، جهان فردا.
- جهانیان، سعید؛ الهی، شعبان و حسن زاده، علیرضا (۱۳۸۵). طراحی مدل کسب و کار با استفاده از متدولوژی شیء گرا و بررسی تأثیر آن بر فرآیند مدیریت دانش در سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
- حیدری، مهدیه؛ مقیمی، سید محمد و خنیفر، حسین (۱۳۹۲). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش. فصلنامه علمی پژوهش مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱، ۱۴۹-۱۸۴.
- حسن زاده، محمد؛ رسولی، بهروز و جعفری، سمیه (۱۴۰۱). مدیریت دانش در عمل: نقد و بررسی کتاب راهبرد دانش و مدیریت دانش. پژوهش نامه انتقادی متون و برنامه های علوم انسانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی ماه نامه علمی (مقاله - پژوهشی) (۵)، ۲۸۵-۲۶۹.
- دراکر (۱۹۹۹). نقش انتقال دانش در توانمندسازی کارکنان. نقل از قربان زاده وجه الله، خالق نیا، شیرین (۱۳۸۸). پژوهش های مدیریت منابع، ۲، ۱۴۹-۱۸۴.
- دانپورت و پروساک (۱۳۸۹). مدیریت دانش. ترجمه: رحمان سرشت، جلد اول، تهران: نشریه ساپکو.
- دانپورت (۱۹۹۸). در آمد بر مدیریت دانش. نقل از فریده عصاره، شهناز خادم زاده، ۱۳۹۵. انتشارات: دانشگاه شهید چمران اهواز.
- تولایی، روح الله؛ برونجنی، پیام حقیقی و خلیلی، حسن (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد راهبرد و عملیاتی سازمان ها از طریق بکارگیری مدل تعالی سازمان ۲۰۲۰. نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، ۴، (۱۴)، ۱۴۲-۱۴۱.
- سلیمانپورصفا، آراد؛ نعمتی، نعمت الله و باقرپور، طاهره (۲۰۲۳). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش با رویکرد فرا ترکیب (مطالعه موردی: فدراسیون قایق رانی). فصلنامه علمی-پژوهشی سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۶، (۴)، ۱۷۹-۱۷۸.
- عقلی پور، جواد و ارغشی، محمدرضا (۱۳۹۴). مدیریت دانش در سازمان. ناشر: قم عصر جوان، چاپ اول، ۸۳-۸۴.
- غنی زاده، محمود (۱۳۸۵). تحقیق سازمان های دانش محور در گرو استقرار دولت الکترونیک است. نشریه، برنامه، شماره ۲۳۷.
- فرجی، سینا و سیامک، آزادی (۱۳۹۸). پیاده سازی مدیریت دانش ضرورتی برای سازمان های امروز. پژوهش در مدیریت و علوم انسانی، ۹، ۲۴-۲۹.
- فریبا، عدلی (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. انتشارات: فراشناختی اندیشه.
- فهمین نیا، فاطمه و دیلمقانی، میترا (۱۳۹۵). مدیریت دانش با رویکرد فرهنگ دانش در سازمان. تهران، چاپار.
- فراپائولو کارل (۱۳۸۸). مدیریت دانش. ترجمه صدیق احمدی فصیح، تهران: چاپار.



- فاطمی، اشرف السادات؛ مصطفی، عسکریان و خسروی بابادی، علی اکبر (۱۳۹۸). ارائه مؤلفه‌ها، ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان، فصلنامه علمی پژوهش سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۳، ۱۹۱-۱۷۹.
- قویدل، سمیه (۱۳۹۵). خلاصه مباحث مدیریت دانش. تهران: اساطیر پارسی، چاپار.
- مکینتاش (۱۹۹۹ اکول ۲۰۰۳). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش به نقل فریبا عدلی، ۱۳۸۴. انتشارات: فراشناختی اندیشه.
- میمند، محمد محمود و اکبری، مهدی (۱۳۹۴). طراحی و توسعه نقش راهبرد مدیریت دانش سازمانی. انتشار: فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲۴، دوره ۶، ۲۱۱-۲۳۳.
- مهرعلیزاده، یدالله و عبدی، محمدرضا (۱۳۸۸). نظام مدیریت تجربه سازمان امور مالیاتی کشور. هواز، دانشگاه شهید چمران.
- مصلحی، علی محمد (۱۳۹۵). فراموشی سازمانی رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی. دزفول: انتشارات اهورا قلم.
- مکناب، دیوید ای (۱۳۹۸). مدیریت دانش در بخش دولتی راهنمای نوآوری در دولت. ترجمه نورمحمد یعقوبی، مهدی کاظمی، مرتضی جمالی پاقلمه، مشهد: مرندیز زاهدان.
- نرگس، قدسیان و خلیفر، حسینی (۱۳۹۸). هوش انتقال دانش. نشریه: تهران، فوژان.

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Argote, L. (1999). Organizational learning: creating. *Retaining and Transferring*, 25, 45-58.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1), 68-75
- Bounfour, A. (2002). *The management of intangibles: The organisation's most valuable assets*. Routledge.
- Criado-García, F., Calvo-Mora, A., & Martelo-Landroguez, S. (2020). Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(5), 781-800.
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. routledge.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Prusak, L., & Davenport, T. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan management review*, 39(2), 43.
- Dalkir, K. (2023). Key Milestones in the Evolution of Knowledge Management: What Is Next?. In *The Future of Knowledge Management: Reflections from the 10th Anniversary of the International Association of Knowledge Management (IAKM)* (pp. 47-65). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.



- Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 2(5), 1-4.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Lim, D., & Klobas, J. (2000). Knowledge management in small enterprises. *The electronic library*, 18(6), 420-433.
- Maier, R. (2007). Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management. (No Title).
- O'Dell, C. S., Grayson, C. J., & Essaides, N. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. Simon and Schuster.
- O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.
- Prusak, L., & Davenport, T. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know.
- Trivella, L., & Dimitrios, N. K. (2015). Knowledge management strategy within the higher education. The case of Greece. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 488-495.
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge management foundations: thinking about thinking-how people and organizations represent, create, and use knowledge*. Schema Press, Limited.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279.
- Wickert, A., & Herschel, R. (2001). Knowledge-management issues for smaller businesses. *Journal of Knowledge management*, 5(4), 329-337.