

## مروری بر موانع و چالش های فراوی مدیریت دانش در سازمانها

عذری پرازده<sup>۱</sup>

صدیقه صفری<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۰ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۶/۳۰

### چکیده

هدف از نگارش این مقاله بررسی مدیریت دانش و موانع و چالش های فراوی آن در سازمانها و مراکز آموزشی و... می باشد. دانش نخستین منبع راهبردی برای شرکت ها و سازمان ها در قرن ۲۱ است. پژوهشگران و متخصصان تلاش می کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت موثری گردآوری و مدیریت شود تا بتوان به عنوان مزیتی رقابتی از آن استفاده کرد. بنابراین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح های مدیریت دانش، سازمان ها نیازمند ارزیابی سیستم های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهمترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریت محسوب شود. در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون موسسات کنونی محسوب می گردد. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع موسسات به منظور بقا و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند. از آنجا که دانش و فرایندهای دانش بطور ناگشودنی با عملیات، ساختار، فرهنگ و هدف یک سازمان پیوند خورده اند، یک استراتژی مدیریت دانش کارآمد به مجموعه هایی نیاز دارد که فهم عمیقی از قلمرو دانش و چگونگی استفاده از آن در سازمان بزرگترشان داشته باشند و کارکنان باید فراتر از نقشی که همواره در آن درخشانده اند به سمت ایجاد و مدیریت دانش حرکت کنند. این مقاله که ابزار جمع آوری اطلاعات آن به روش کتابخانه ای است به روش توصیفی تحلیلی به بررسی مدیریت دانش در سازمانها می پردازد و سعی شده است ابتدا مفاهیم مربوط به مدیریت دانش و ویژگیهای آن بیان گردد. در ادامه موانع و چالشهای فراوی مدیریت دانش در سازمانها مورد بحث و بررسی قرار می گیرند.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، موانع مدیریت دانش، سازمانها، چالشهای مدیریت دانش

۱. مدیریت آموزشگاه پروین اعتصامی (متوسطه اول)، آموزش و پرورش منطقه گله دار، فارس، ایران.  
(ozraparazdeh54@gmail.com)

۲. دبیر آموزشگاه پروین اعتصامی (متوسطه اول)، آموزش و پرورش منطقه گله دار، فارس، ایران.

## مقدمه

برای مدیریت دانش نمی‌توان تاریخ آغاز و منشا پیدایش در نظر گرفت. سازمان‌ها و صنایع همواره در طول تاریخ بر اهمیت دانش کارکنان و محققان خود برای تولید و توسعه محصول جدید تکیه داشتند و دانش آن‌ها چیزی بود که هیچ‌گاه قابل لمس یا قابل ثبت در جایی نبود چراکه بیش‌تر از طریق تجربه به دست آمده بود و آن‌چنان هم ساختار یافته و مدون نبود. با رشد تکنولوژی و افزایش حساسیت سازمان‌ها به خصوص فعالان حوزه IT کم‌کم بحث دارایی‌های علمی و ناملموس به فرهنگ سازمان‌ها راه پیدا کرد. حالا دیگر صرف داشتن دانشمندان یا محققان خبره عامل موفقیت سازمان‌ها نبود، بلکه استفاده ساختار یافته از دانش آن‌ها در سازمان و حفظ و اشتراک‌گذاری آن با سایر کارکنان به منظور افزایش آگاهی و در نتیجه افزایش بهره‌وری و در سازمان بود که اهمیت داشت. در دهه ۸۰ میلادی سیستم‌هایی مبتنی بر هوش مصنوعی رشد و توسعه پیدا کردند. این سیستم‌ها توانستند دانش و تجربه کارکنان و فرایندهای سازمان را ساختار ببخشند و آن را ذخیره کنند. در سال ۱۹۸۹ گروهی از شرکت‌های دانش‌بنیان آمریکایی کنسرسیومی تشکیل دادند که هدف آن حفظ و نظارت بر دارایی‌های علمی شرکت‌های عضو بود. در این سال بود که مدیریت دانش به عنوانی رسمی تبدیل شد و به شکل جدی پا به عرصه گذاشت. در اروپا و آسیا هم به ترتیب در سال‌های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۶ شرکت‌هایی برای حفاظت و نشر دانش تشکیل شدند و به این ترتیب بستر جدیدی در حوزه مدیریت به نام مدیریت دانش شکل گرفت.

## تعریف مدیریت دانش

اغلب کتاب‌های مربوط به حوزه‌ی تکنولوژی با تعدادی تعریف شروع می‌شود، اما تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه‌های مختلف و با رویکرد‌های متفاوت و انگیزه‌های گوناگون، به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند. اغلب، مدیریت دانش به طور کلی تعریف شده و آن را به عنوان هر آنچه که سازمان برای داشتن نحوه‌ی انجام وظایف و فعالیت‌هایش نیاز دارد، تعریف کرده‌اند. این تعریف از مدیریت دانش، شامل دانش رسمی، قوانین برنامه‌ها و رویه‌ها و دانش فنی ناملموس، مهارت‌ها و تجارب افراد است. همچنین تعریف بالا از مدیریت دانش، شامل روش انجام کار توسط سازمان‌ها، ارتباط، تجزیه و تحلیل موقعیت، ارایه‌ی راه حل‌های جدید برای مسائل و توسعه‌ی روش‌های جدید انجام کسب و کار است. علاوه بر آن، تعریف بالا شامل مباحث فرهنگی، قومی و ارزش‌ها و روابط با تامین‌کنندگان و مشتریان نیز هست.

مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است. (Madhavam & Grover, 1998)

دانشگاه مدیریت دانش تگزاس، مدیریت دانش را اینگونه تعریف می‌کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه‌ی اطلاعات است؛ به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه‌ی مورد علاقه اش بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش بدست آورد و

فعالیت خود را بر کسب ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری، از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید.

۱- مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه در کارگران دانش و ایجاد تسهیلات برای آنها با توجه به استراتژی شرکت است تا توانایی آنها برای تفسیر داده ها و اطلاعات (با استفاده از نتایج موجود اطلاعات، تجربه، مهارت ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره) از طریق معنا بخشی به داده ها و اطلاعات افزوده شود.

۲- مدیریت دانش، مدیریت صریح و سیستماتیک دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازماندهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش است (Madhavi & Grover, 1998)

### مدیریت دانش از دیدگاه صاحب نظران

نویسندگان و صاحب نظران مدیریت دانش، از دیدگاه های گوناگون، به تعریف مدیریت دانش پرداخته اند که در این جا برخی از تعاریف مطرح شده را می آوریم:

**رایتز<sup>۱</sup>:** مدیریت دانش، شامل همه روش هایی است که سازمان، دارایی های دانشی خود را اداره می کند که شامل چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، بکارگیری، به روز سازی و ایجاد دانش است.

**لاری پروساک<sup>۲</sup>:** مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضاء و تبدیل این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند.

**تام داوِنپورت<sup>۳</sup>:** مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است؛ به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

**هوبرت سنت آنگو<sup>۴</sup>:** مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین می شود که بتوانیم توانایی های سازمانی و فردی را به گونه ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش، توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر، ارزشی بالا قائل شویم.

**دانشکده مدیریت تگزاس<sup>۱</sup>:** مدیریت دانش را این گونه تعریف می کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است؛ به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه اش بهبود می بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه

1 Rubritz

2 Larry Prusak

3 Tom Davenport

4 hobert santiago

ریزی راهبردی و تصمیم گیری از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید.

**ویکی پدیا:** مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و موثر قادر می سازد.

### مدیریت دانش به دنبال چیست؟

مدیریت دانش در پی تولید، حفظ و نشر دانش موجود در سازمان ها برای آموزش صحیح و اصولی کارمندان است. زمانی که کارکنان در سازمان از آموزش های اصولی و دقیق بهره ببرند شاهد افزایش کارایی و بهبود عملکرد در همه جنبه ها خواهیم بود. این مدیریت، اشتراک دانش را تشویق می کند و کسانی که به یادگیری علاقه مند هستند را مشتاق تر و کسانی که در حاشیه یادگیری هستند را به نقطه ثقل تولید و اشتراک دانش حرکت می دهد. فرض کنید واحدی در سازمان چند سال پیش آزمایش یا تحقیقی انجام و داده هایی را به سازمان وارد کرده است. نتایج این تحقیق پس از گذشت سال ها قدیمی شده و سازمان نیاز به اطلاعات به روز دارد. وظیفه جمع آوری اطلاعات این بار به عهده واحد دیگری گذاشته می شود. در سازمانی که مدیریت دانش وجود ندارد، تمام مراحل پیدا کردن منابع اطلاعاتی و روش های تحقیق ... باید از ابتدا طی شود؛ اما در سازمانی که از آن استفاده می کند، روش ها و نتایج تحقیقات انجام شده در دسترس همگان است و واحد جدید برای انجام تحقیق جدید فقط نیاز به جمع آوری اطلاعات از منابعی دارد که از قبل در بانک اطلاعاتی سازمان ذخیره شده اند و برای روش های تحقیق نیز اگر روش های استفاده شده داده های مناسبی داشته اند که می توان از همان ها استفاده و در غیر این صورت در کم ترین حالت این مزیت را به همراه دارد که گروه جدید به سراغ استفاده از آن روش به خصوص نمی رود.

مدیریت دانش در مرحله اول به دنبال حذف دوباره کاری ها و روش های زائد و در مرحله دوم، آموزش و بالابردن سطح بهره وری و کارایی کارکنان است. همچنین به مدیران سازمان اجازه می دهد تا استراتژی های سازمانی منعطف تر و دقیق تر را برگزینند و براساس آن سازمان خود را به شکلی هدفمند رهبری کنند.

### چرا مدیریت دانش اهمیت دارد؟

نخست باید بدانیم به کار بستن مدیریت دانش مخصوص سازمان های خاص نیست. سازمان های متنوعی از انجمن های خیریه تا آژانس های اطلاعاتی و نظامی برای امور از قبیل، آموزش، انتقال دانش و بهبود فرایندهای شان از آن استفاده می کنند. زمانی که رهبران سازمان ها به فکر ایجاد شبکه ای باشند که تمام مراحل تولید، حفظ، اشتراک گذاری و تکامل دانش در سازمان را پیاده سازی کند، این موضوع باعث می شود تا تکه های از هم پراکنده دانش امور مختلف در سازمان به صورت یکپارچه و منظم در اختیار تمام اعضای آن قرار بگیرد و نتیجه آن در کنار آموزش موثر، بهبود فرایندها و تکامل دانش فرایندها در سازمان است. زمانی که تمام اعضای سازمان به دانشی که در سازمان در جریان است دسترسی داشته باشند می توانند نظرات خود را آزادانه اعلام کنند و به بهبود فرایندها و انجام امور پردازند.

اهمیت مدیریت دانش در این است که تکه های دانش موجود در واحدهای مختلف سازمان، آن بخشی که همگانی است را در دسترس عموم اعضای سازمان قرار می دهد و نتیجه آن بهبود آموزش، بهبود روش های انجام کار و بالا رفتن بهره وری است.

### فرایند مدیریت دانش

فوائد و اهمیت مدیریت دانش به تفصیل شرح داده شد. حال به سراغ فرایندهای مورد نیاز برای به کارگیری آن در سازمان ها می رویم و به بررسی آن ها می پردازیم.

۱. کشف منابع دانش در سازمان، در قدم نخست باید منابعی که در سازمان دانش تولید می کنند شناسایی شوند. این منابع در هر سازمان با توجه به عملکرد آن متفاوت است، دامنه تجارت، تنوع مشتریان و حوزه فعالیت سازمان هر کدام به تنهایی می تواند منبع تولید دانش سازمانی باشند.

۲. ذخیره سازی دانش، دانش تولید شده در سازمان به چه صورت ذخیره می شود؟ هر سازمان باید به طور آگاهانه دانش تولید شده را طبقه بندی و ذخیره سازی کند. استفاده از فراداده ها، فهرست سازی و... می تواند ابزارهای مناسبی برای ذخیره سازی و اشتراک گذاری دانش در سازمان باشند.

۳. پس از تولید و ذخیره سازی باید دانش ذخیره شده را ارزیابی کرد تا آن بخش که بیش تر و بهتر می تواند به سازمان کمک کند جدا و در اختیار واحدهای متخلف قرار بگیرد. ارزیابی اطلاعات و حذف بخش های زائد مرحله مهمی در فرایند مدیریت دانش است.

۴. اشتراک گذاری دانش، هدف مدیریت دانش به اشتراک گذاری آسان و دسترسی تمام اعضای سازمان به دانش تولید شده و موجود در سازمان است. ساخت یک سیستم کارآمد که دسترسی به دانش را تسهیل کند و اجرای برنامه های آموزشی مبتنی بر دانش تولید شده در سازمان می تواند به یادگیری سیستمی کمک کند.

### حوزه های مهم مدیریت دانش

دانش ورودی به سازمان از منابع مختلفی به دست می آید، این اطلاعات ممکن است از منابع خارجی مانند مشتریان و تامین کنندگان یا منابع داخلی مثل کارکنان و مدیران وارد سازمان شود. جمع آوری، تحلیل و ارزیابی، به کارگیری و اشتراک گذاری دانش، مرحله حساس و مهمی است و باید برای سازمانی که مدیریت دانش را به کار می برد درجه اهمیت بالایی داشته باشد. دانش تولید شده در سازمان هرچقدر هم که منحصربه فرد و یکتا باشد، بدون دسترسی متخصصان امر به آن فایده ای برای سازمان ندارد. مهمترین حوزه های ورود اطلاعات به سازمان و نحوه ی مدیریت آن را می توان به این صورت خلاصه کرد:

۱. اطلاعات ورودی از سوی مشتریان که ارزیابی و تحلیل دقیق آن باعث شناخت بهتر و دقیق تر نیازهای آنان می شود.  
۲. اطلاعات ورودی از سوی پرسنل که نتیجه آن درک بهتر و دقیق تر نیازهای آنان و مدیریت کارآمد منابع انسانی می شود.

۳. اطلاعات ورودی حاصل از بازخورد فروش محصولات و خدمات که نتیجه آن طراحی و ارائه محصولات و خدمات کاربردی تر می شود.

۴. اطلاعات ورودی از سوی متخصصان و طراحان و به اشتراک گذاری آن به منظور طراحی محصول برای نخستین بار.

۵. اطلاعات ورودی از سوی مدیران تامین و تولید به منظور مدیریت و افزایش بهره وری زنجیره تامین.

۶. طراحی پایگاه داده از منابع دانش سازمانی به منظور اشتراک گذاری آسان تر دانش تولید شده در بخش های مختلف.

۷. مدیریت دارایی‌های دانش‌محور، به سرمایه‌های فکری نیروی کار و استفاده از تفکرات و خلاقیت آن‌ها برای بهبود فرایندها اشاره دارد.

### انواع دانش

مدیریت دانش بر دو ستون استوار است، دانش صریح و دانش ضمنی. دانش صریح در متون و اسناد به صورت مکتوب درآمده و ثبت و منتشر شده است. دانش ضمنی اما حاصل تجربه شخصی افراد است. مدیریت دانش تقریباً همیشه حاصل تعامل و رابطه این دو دانش با یکدیگر بوده است. این مفهوم توسط نوناکا در دهه ۹۰ میلادی معرفی شد که همچنان سنگ بنای تئوری‌های مختلف مدیریت دانش است.

دسته‌بندی کلی مدیریت دانش نیز در سه شاخه اصلی تعریف می‌شود،

**مدیریت دانش کلان**<sup>۶</sup>: به برنامه‌های مدیریت دانش در مقیاس یک بنگاه اقتصادی می‌پردازد و استراتژی بالا به پایین را برای دسترسی به همه نقاط سازمان به کار می‌برد.

**مدیریت دانش خرد**<sup>۷</sup>: درباره کاربرد سریع روش‌های مدیریت در حل مسائل جاری کسب و کارها است.

**مدیریت دانش فردی**<sup>۸</sup>: توسعه آگاهانه رفتارها و عادت‌ها برای شناسایی و پردازش اطلاعات است.

### مدیریت دانش ابزاری برای پاسخگویی به تغییرها است

محیط فعالیت سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی در دهه گذشته دستخوش تغییرات بزرگی شده است. این محیط از محیطی ایستا و بدون تحرک به محیطی شدیداً متغیر و پویا تبدیل شده است. از این رو سازمان‌ها برای بقای خود نیاز به انعطاف‌پذیری در تقریباً تمام جنبه‌های وجودی‌شان دارند. از طرفی حفظ سرمایه‌های دانشی و ادامه استفاده از آن‌ها نیز مزید بر علت شده تا سازمان‌ها بیش از پیش به دنبال استفاده از مدیریت دانش و به کارگیری آن باشند. مدیریت دانش می‌تواند در کنار مدیریت تغییر، نقش سازنده‌ای در سازمان‌ها داشته باشد. سازمان‌های امروزی به خوبی می‌دانند که بخش

عمده‌ای از دانش آن‌ها از راه دانش ضمنی به دست آمده (در کتاب‌ها وجود خارجی ندارد) و این نوع از دانش برای ماندن در سازمان به حمایت آن نیاز دارد. همچنین برای تسهیل مبادلات بین سازمانی نیازمند مکانیسم منسجمی هستند و نیاز دارند تا فرایندهای خاص سازمان با ویژگی‌های خاص استفاده کنندگان از آن تطبیق پیدا کند و ارتقا یابد.

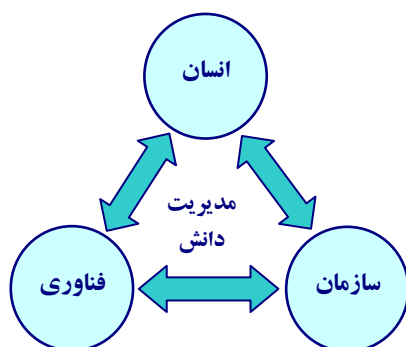
### عوامل کلیدی مدیریت دانش

به طور کلی هر گونه تغییر در یک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است.

این سه ساحت شامل **انسان، سازمان و فناوری** می‌گردد.

### انسان

اولین عنصر کلیدی نظام مدیریت دانش، انسان است. انسان از آن جهت که موجودی خردمند است و تولیدکننده، بهره‌بردار و کاربر دانش می‌باشد، مهم‌ترین نقش را در مدیریت دانش دارد.



شکل ۱. عوامل کلیدی مدیریت دانش (عباسی همکاران، ۱۳۹۵)

## سازمان

دومین عنصر از نظام مدیریت دانش، سازمان است. چراکه اهداف، ساختار، رویه ها، روش ها و فرایندهایی که یک سازمان از طریق آن ها فعالیت های خود را به انجام می رساند، بر تمامی اجزا و فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است.

## فناوری

عنصر سوم در نظام مدیریت دانش، فناوری است که زمینه و بستر تعامل دو عنصر انسان و سازمان را فراهم می آورد. ۵۰ درصد از موفقیت یا شکست مدیریت دانش در یک سازمان وابسته به نقش انسان و فضای فرهنگی سازمان است و ۲۵ درصد آن به نقش ساختار و فرایندهای سازمانی و ۲۵ درصد دیگر آن به فناوری هایی بستگی دارد که در نظام مدیریت دانش نقش ایفا می کنند (عباسی ویزدان پناه، ۱۳۹۵).

## مزایای مدیریت دانش

- از مزایای عمده دست یافتنی مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد.
- تسهیم و کسب توانایی رقابت گسترده
- ارتقای کیفیت و مهارت تصمیم گیری و پرهیز از هر زمان و انجام دوباره کاری ها
- ارتقای سطح پاسخگویی به مشتریان
- بالا بردن میزان حمایت از کارکنانی که در تولید و تبادل دانش مشارکت دارند.
- ارتقای اثربخشی افراد، عملکردها، محصولات و خدمات بهتر
- ایجاد فرصت های جدید، بازار و فرصت های جدید مشخص می شوند.
- تداوم دانش سازمانی: در سازمان هایی که تعویض کارکنان بالاست، مدیریت دانش، ساز و کارهای اثربخش است که می تواند دانش را از کارکنان با تجربه به کارکنان جدید منتقل کند تا دوام کار حفظ شود.

## اهداف مدیریت دانش

- بیشتر افراد و سازمانها مدیریت دانش را به دلایل زیر به کار می گیرند:
- افزایش همکاری
- بهبود بهره وری
- تشویق و قادر ساختن فرآوری
- غلبه بر اطلاعات زیادی و تحویل فقط آنچه مورد نیاز است
- تسهیل جریان دانش مناسب از تأمین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا
- تسهیل اشتراک دانش میان کارمندان و بازداشتن آن از اختراع دوباره چرخ به کرات
- افزایش آگاهی سازمانی از خلاهای دانش سازمانی
- بهبود خدمات مشتری (عباسی وهمکاران، ۱۳۹۴).

## فنون فراهم آوردن دانش

- برای تسهیل در گردآوری دانش می توان از فنون زیر استفاده کرد:
- ۱- مصاحبه بسته یا مصاحبه باز: استفاده از مجموعه ای از پرسشهای از قبل آماده شده و ارائه آن به دانشکار و متخصص در قالب مصاحبه بسته و مصاحبه باز

- ۲- تحلیل پروتکل: این تحلیل یک گفت و شنود شفاهی است که طی آن دانشکار یا متخصص به طور واضح درباره دلایل و فرایند تصمیم گیری، برجسته سازی احتمالات و منطقی بودن پیگیری احتمالات خاص، صحبت می کند.
- ۳- مشاهده یا شبیه سازی: دانش نگار یا مهندس دانش می تواند دانش کار/ متخصص را در حین انجام کار مشاهده کند و یا از شبیه سازی برای کمک به تعیین سناریوهای «پس اگر...» استفاده کند.
- ۴- مهندسی و ثبت دانش به کمک رایانه: متخصص (دانشکار) می تواند به طور مستقیم از ابزارهای رایانه ای برای ایجاد درخت تصمیم گیری، نمودارهای تأثیر و همچنین نمایه های میانجی برای ساختار خرید پایگاه دانش استفاده کند.

### رویکردهای مدیریت دانش

براون و دو گویه دو رویکرد را در خصوص مدیریت دانش معرفی کرده اند. هر کدام از این رویکردها تحت تأثیر پارادایم های خاص خود هستند.

۱- رویکرد فرایند مدار: این رویکرد فرض خود را بر این قرار داده است که دانش نهفته در ذهن افراد را می توان از طریق مصاحبه های رسمی، جلسات رسمی، کدگذاری و ذخیره نمود و همچنین آن را انتقال داد. این رویکرد ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه این رویکرد هستند. در این جا به دانش به عنوان مجموعه ای از داده ها نگریسته می شود. رویکرد مدیریت دانش در این جا رویکردی تکنولوژیکی است. همچنین در این رویکرد نگاه به محیط یک نگاه ایستا می باشد.

۲- رویکرد عمل گرا: در این رویکرد اعتقاد بر این است که نمی شود همه دانش را صرفاً به عنوان مجموعه ای از داده ها در نظر گرفت و بر این باور است که دانش از طریق روش های خلاقانه و فی البداهه ای که افراد از طریق آن کارهای خود را انجام می دهند رشد می کند. مدیران باید فرایندهای اجتماعی مناسبی را جهت گردش دانش بین افراد ایجاد کنند این رویکرد محیط را غیر قابل پیش بینی و آن را پویا و در حال تغییر می بیند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵).

### روش های مدیریت دانش

فرانس بوتیلیر و کاتلین شیرر (۲۰۰۲) مطالعه عملی در مورد ۱۲ سازمان (۶ سازمان خصوصی و ۶ سازمان دولتی) انجام دادند تا آنچه را که آنها روش های مدیریت دانش می نامیدند، مشخص سازد. نتیجه حاصله عبارت بود از:

- تمرکز بر ارتباطات که گروه های همکار و محل های پرسش و پاسخ نامیده می شود.
- تمرکز بر ذخیره و بازیابی دانش که بانک های اطلاعاتی خبره و دانش نامیده می شود.
- تمرکز بر اشاعه گزیده که آگاهی رسانی های اطلاعات و اخبار و یادگیری سازمانی نامیده می شود.
- تمرکز بر عمل که همکاری مجازی نامیده می شود.

برنامه های مدیریت دانش و روند تولید دانش

دیوید اسکایرم (۱۹۹۹)، یکی از نویسندگان معتبر حوزه مدیریت دانش، می گوید بیشتر برنامه های مدیریت دانش، بر هفت مرحله استراتژیک ذیل تمرکز دارند:

- دانش مشتری: حیاتی ترین دانش در بیشتر سازمان ها

- دانش در فرایندها: بهعذر

رورش و کنترل قدرت ذهنی که ارزشمندترین سرمایه است.

- حافظه سازمانی: اتصال به دروس گذشته یا هر جای دیگری در سازمان

-دانش در ارتباطات: دانش فردی عمیق که همکاری موفقیت آمیز را پشتیبانی می کند.

-دارایی های دانش: اندازه گیری و مدیریت سرمایه فکری شما

روند تولید دانش در سازمان ها به اعتقاد نوناکا، از چهار عمل زیر پیروی می کند:

- ۱- از ضمنی به ضمنی: زمانی اتفاق می افتد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می پردازند.
- ۲- از صریح به صریح: تولید دانش جدید با ترکیب دانش های موجود است. مثلاً، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آنها، گزارش مالی ارائه می دهد.
- ۳- از ضمنی به صریح: تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد.
- ۴- از صریح به ضمنی: وقتی اتفاق می افتد که دانش صریح در کارکنان درونی شده و باعث گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می شود.

### آموزش مدیریت دانش

آموزش ناکافی کاربران، یکی از عوامل شایع عدم موفقیت برنامه های مدیریت دانش است. نتیجه تحقیقات نشان می دهد که افزون بر نیمی از دلایل عدم موفقیت برنامه های مدیریت دانش، به آموزش ناکارآمد کاربران مربوط می شود. کونینگ، در مقاله خود با عنوان «آموزش مدیریت دانش» ۴ عنصر اساسی مؤثر در برنامه آموزشی مدیریت دانش را معرفی کرده است.

-تکنولوژی اطلاعات و کاربردهای آن

-فرهنگ سازمانی

-مبانی مدیریت دانش

-مبانی اقتصاد و تجارت

و در خصوص تفاوت میان سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش می نویسد: مفهوم سازمان یادگیرنده، بر تولید دانش تأکید دارد، در حالی که مدیریت دانش بر گردآوری، سازماندهی و اشاعه دانش متمرکز است. مدیریت دانش، گسترش یافته است تا سازمان یادگیرنده و تولید دانش را پوشش بدهد.

### چالش های پیش روی مدیریت دانش

اساسی ترین چالش های مدیریت دانش، تولید دانش نیست بلکه تصرف دانش و اشاعه آن است. براستی دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد.

روش سنتی اشاعه و تولید دانش، گفت وگوهای رو در رو بود، اما امروزه که سازمان ها و شرکت ها به سوی جهانی شدن حرکت کرده و شکل مجازی پیدا می کنند، روش های سنتی بسیار کند و غیر مؤثر هستند؛ بنابراین، لزوماً باید از تکنولوژی برای گردش دانش سود جست.

یکی از دیگر چالش های واقعی مدیریت دانش، تدوین تجربیات و عقاید کارکنان به صورتی قابل استفاده برای دیگران است.

### موانع مدیریت دانش

مدیریت دانش می تواند به دلایل بی شماری شکست بخورد، اما شکست معمولاً با «مشکل کارکنان» شروع می شود. طبق تحقیقات APQC، بزرگ ترین موانع مدیریت دانش که به پیاده سازی مدیریت دانش آسیب می رساند، عدم

آگاهی، زمان و فرهنگ است. افراد یا از ابزارها و رویکردهای موجود برای خودشان آگاه نیستند، یا زمان شرکت ندارند (وقت نمی گذارند)، یا قوانین و مفروضات نانوشته مشارکت مدیریت دانش را جذاب نمی کنند.

در زیر شرح سه مانع مدیریت دانش به همراه ایده‌هایی برای کار در هر یک آمده است. رویکرد مناسب به موقعیت شما بستگی دارد؛ اما با پیروی از این توصیه می‌توان موانع مدیریت دانش را در مسیر برطرف کرد.

### مانع ۱: آگاهی

اگر کارکنان ندانند که آن چیست، نمی‌توانند مدیریت دانش را انجام دهند. به همین دلیل است که هر برنامه مدیریت دانش به یک استراتژی ارتباطی منسجم و قانع کننده نیاز دارد؛ اما اگر پیام زود، اغلب و با زبان و قالب مناسب منتقل نشود، کارکنان ابزارها و رویکردهای موجود در دسترس آن‌ها را نمی‌دانند، چه زمانی باید از آن‌ها استفاده کنند یا چرا باید مراقبت کنند. بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش برای به دست آوردن انگیزش کارکنان تلاش می‌کنند.

### راه‌های غلبه بر آگاهی به عنوان یک مانع

ایجاد یک برند مدیریت دانش اصطلاحات و عبارات جذاب را برای صحبت در مورد مدیریت دانش، همراه با لوگو یا شعاری که با فرهنگ و ارزش‌های سازمان مطابقت دارد، آغاز کنید. سپس نام تجاری را تبلیغ کنید تا کارکنان فوراً تشخیص دهند که ابزار یا پیامی از مدیریت دانش آمده است.

اتخاذ استراتژی چند کانالی برخی افراد هرگز ایمیل نمی‌خوانند و برخی دیگر در جلسات حضور پیدا می‌کنند. شما باید به‌طور مرتب کارمندان را در طیف وسیعی از کانال‌ها رصد کنید تا اطمینان حاصل شود که تعامل و اشتراک دانش به‌خوبی انجام می‌شود.

اشتراک گذاری دانش را سرگرم کننده کنید. رویدادهای زنده، مسابقات و فیلم‌های خنده‌دار می‌توانند برای مدیریت دانش “غوغا” کند.

از رهبران و مدیران استفاده کنید. رهبران و مدیران را متقاعد کنید که مدیریت دانش اهمیت دارد و الگوپذیری و مشارکت را برای آن‌ها آسان کنید.

### مانع ۲: زمان

وقت، زمانی مانع می‌شود که کارکنان فکر می‌کنند برای انجام مدیریت دانش بسیار مشغول هستند. گاهی اوقات، این ناشی از مشکلات درون خود برنامه مدیریت دانش است. به‌عنوان مثال، مدیریت دانش از افراد می‌خواهد در جلسات طولانی بنشینند، یا یادگیری و استفاده از ابزارهای مدیریت دانش زمان‌بر است. موانع زمانی نیز زمانی به وجود می‌آیند که کارکنان با وظایف دیگری بیش‌ازحد کار کنند یا مدیریت دانش را “کار اضافی” می‌دانند که به درد آن‌ها نمی‌خورد.

### راه‌های غلبه بر زمان به عنوان یک مانع

مدیریت دانش را تا حد امکان سریع و آسان کنید. به دنبال راه‌هایی برای حذف یا خودکارسازی مراحل باشید، مدیریت دانش را در سیستم‌ها و برنامه‌هایی که کارکنان قبلاً استفاده می‌کنند ادغام کرده و به آن‌ها اجازه دهید هشدارها و یادآوری‌ها را تنظیم کنند.

مدیریت دانش را به‌عنوان بخشی از مسئولیت‌های افراد تعیین کنید. نقش‌ها و انتظارات برای مشارکت کنندگان کلیدی مانند کارشناسان و رهبران جامعه و همچنین شرکت کنندگان درجه یک و مدیریت دانش را مشخص کنید.

آموزش مدیریت دانش را در اندازه و بر اساس تقاضا انجام دهید. کارکنان باید بتوانند بدون راهنمای کاربر یا مرور یک فیلم طولانی، به راهنمایی دقیق موردنیاز خود برسند.

به دنبال موانع ساختاری برای گذراندن زمان در مدیریت دانش باشید. به عنوان مثال، اگر کارکنان از برکه های زمانی یا کدهای پروژه برای ردیابی استفاده می کنند، اطمینان حاصل کنید که این سیستم ها زمان صرف شده در مدیریت دانش را حساب می کنند.

ایجاد انگیزه های صریح و ضمنی. اگر کارکنان فکر کنند مدیریت دانش برای مدیران مهم است و اگر فکر می کنند این کار به کار و حرفه آن ها کمک می کند، برای مدیریت دانش وقت می گذارند.

### مانع ۳: فرهنگ

حتی اگر رهبران همه چیز درست را در مورد مدیریت دانش بیان کنند، پیش فرض ها، نگرش ها و قوانین نانوشته در مورد “نحوه کار” ممکن است برخلاف برنامه مدیریت دانش کار کند. این فرهنگ می تواند کارکنان را از پرسیدن سؤالات یا اشتراک گذاری ترسانده، در مورد نحوه استفاده از دانش خود مشکوک شوند یا در مورد شناخته شدن مشارکت آن ها یا ایجاد تغییر شک کنند. تفاوت های فرهنگی بین عملکردها، واحدها و مکان ها نیز می تواند تغییراتی ایجاد کند که مدیریت دانش چندمنظوره را ایجاد می کند.

### راه های غلبه بر فرهنگ به عنوان یک مانع

مشارکت رهبران در توسعه استراتژی مدیریت دانش تأثیر بسزایی بر فرهنگ دارد و شما برای رفع موانع فرهنگی به آن ها نیاز دارید.

با منابع انسانی در زمینه آموزش و اقدامات مشارکت کنید. آموزش مدیریت دانش را در فرآیند جدید استخدام کرده و مدیریت دانش را در انتظارات و ارزیابی عملکرد ادغام کنید.

از فناوری برای کمک به موانع استفاده کنید. حتی اگر سازمان دارای یک زبان “رسمی” است، ترجمه خودکار ارائه دهید تا همه کارکنان با مشارکت راحت باشند.

به کارکنان در مورد تغییرات فرهنگی آموزش دهید. سو تفاهم می تواند باعث خرابی در اشتراک دانش شود. هنگامی که افراد از مکان ها یا واحدهای مختلف هستند، آن ها را تشویق کنید تا “وضع موجود” را برای روشن شدن اصطلاحات، هنجارها و انتظارات تشریح کنند.

به شرکت کنندگان مدیریت دانش پاداش دهید و آن ها را بشناسید. اگر مشاهده کنند که شرکت کنندگان مورد تقدیر و تجلیل قرار می گیرند، انگیزه می گیرند. با گذشت زمان، می تواند فرهنگ را در جهت درست هدایت کند.

برای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها با برطرف کردن بزرگ ترین موانع مدیریت دانش که توضیح داده شد می توان بهره وری رو در پروژه های مدیریت دانش به حد زیادی افزایش داد.

### نتیجه گیری

امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریت محسوب شود. در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون موسسات کنونی محسوب می گردد. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع موسسات به منظور بقا و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند. از آنجا که دانش و فرایندهای دانش بطور ناگشودنی با

عملیات، ساختار، فرهنگ و هدف یک سازمان پیوند خورده‌اند، یک استراتژی مدیریت دانش کارآمد به مجموعه‌هایی نیاز دارد که فهم عمیقی از قلمرو دانش و چگونگی استفاده از آن در سازمان بزرگترشان داشته باشند و کارکنان باید فراتر از نقشی که همواره در آن درخشیده‌اند به سمت ایجاد و مدیریت دانش حرکت کنند (پاول، ۱۹۹۱).<sup>۹</sup>

باید توجه داشت که اصولاً مدیریت چیزی ناملموس و ذهنی نظیر دانش، امکان‌پذیر نیست. آنچه مدیریت می‌شود، منابع دانش - تکنولوژی‌های مربوط به آنها - فرایندها و تکنیک‌ها و از همه مهمتر، عنصر انسانی است که منبع تمامی دانش‌هاست. سازمان یا شرکتی که در کارکنان خود انگیزه لازم برای اشتراک دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیار چشمگیری از دانش خود را از دست خواهد داد.

نکته اساسی پشت پرده مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت یک سازمان، مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات، در گرو دسترس‌پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است. مسلماً تا چند سال آتی، مقوله دانش به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر تمامی مجموعه‌های سازمانی خواهد شد و سازمان‌هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند.

### منابع و مآخذ

- آذری، مهرداد (۱۳۸۱)، «مدیریت دانش»، عملکرد و چالش‌ها، ماهنامه تدبیر ص ۱۱۴-۴۶.
- ابطحی، حسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، «مدیریت دانش در سازمان»، تهران، انتشارات پیوند نو.
- اوت، استیون و شفریتز، جی. ام (۱۳۷۹)، «تئوری‌های سازمان: اسطوره‌ها»، ترجمه علی پارسائیان، تهران: انتشارات فرزانه، چاپ اول.
- محمدی، محمد (۱۳۷۹)، «استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست»، شریه تدبیر شماره ۱۰۷.
- موزلیس، نیکوس (۱۳۸۵)، «سازمان و برووکراسی: تجزیه و تحلیلی از تئوری‌های نوین»، ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی و احمد تدینی، تهران: موسسه چاپ و نشر دانشگاه تهران، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فرد (۱۳۸۵)، «تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)»، ترجمه، تهران: نشر صفار، چاپ دوازدهم.
- عطایی، مرتضی (۱۳۸۶)، «فرآیند اجرایی مدیریت دانش در سازمان‌ها»، مجله گسترش صنعت، سال چهارم، شماره ۱۸۲.
- عباسی، مصطفی؛ سمیه خلوتی جابری؛ ماریا عقیفی پور و عباس قلتاش (۱۳۹۵)، «بررسی نقش مدیریت دانش در کلاس درس و بهبود فرایند آموزشی»، دومین کنفرانس ملی راهکارهای توسعه و ترویج آموزش علوم در ایران، گله دار، دانشگاه پیام نور - اداره آموزش و پرورش گله دار،

[https://www.civilica.com/Paper-SCSPSEI02-SCSPSEI02\\_065.html](https://www.civilica.com/Paper-SCSPSEI02-SCSPSEI02_065.html)

عباسی، مصطفی؛ اسد رضایی و فاطمه خسروی مزیدی (۱۳۹۴)، «عوامل موفقیت، موانع و چالشهای فراوری مدیریت دانش در سازمانها»، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر، [https://www.civilica.com/Paper-MNGTCONF02-MNGTCONF02\\_565.html](https://www.civilica.com/Paper-MNGTCONF02-MNGTCONF02_565.html)

عباسی، رضا؛ معصومه افشارنیا و مصطفی عباسی (۱۳۹۵)، «بررسی کاربردهای مدیریت دانش در مدارس و مراکز آموزشی والگوهای آن»، چهارمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، تهران، شرکت خدمات برتر، [https://www.civilica.com/Paper-MNGTCONF02-MNGTCONF02\\_107.html](https://www.civilica.com/Paper-MNGTCONF02-MNGTCONF02_107.html)

عباسی، مصطفی؛ معصومه افشارنیا و سعیده چشمگان زاده (۱۳۹۷)، «بررسی فرایند و رویکردهای مدیریت دانش و تاثیر آن بر سازمانها و مراکز آموزشی»، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، شماره ۵۴، ۱۰-۵۲

- Rollo, C. and T. Clarke (2001). International best practice: case studies in knowledge management. Sydney, Standadr Australia International Limited.
- Skyrme, D. (1999) KM basics, knowledge connections, David Skyrme Associates.
- Koenig, M.E.D. (1999). "Education for knowledge management". Information Services and use 19 (1): 17-32
- Bouthillier, F & Shearer, K (2002) "Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective", Information Research, 8,1
- Cohen, Wesley & Leviathan. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol.35: 128-1 52
- Davenport, T., & Grover, V. (2001). Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins. Nonaka, I kujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, vol. 5, no.1: 14-37
- Grant, R. m. (1991). "The Resource- based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33(3), (1991), 114-135.
- McAdam, Rodney; Sandra McCreedy. "A Critical Review of Knowledge Management models". *The Learning Organization*, vol, 6 (3), (1999), 91- 100
- Madhavm. R. and Grover. R. (1998). From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. *Journal of Marketing*, 62(4): 1-12
- Management Lessons Learned: What Works and What Doesn't Information Today, Medford, NJ, pp 87- 112, 2004
- Mills, G. (2001). MARS: The Electronic Medical Record System the Core of the Kaiser Galaxy. *International Journal of Healthcare Technology Management*, 3(5/6), 406-423.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Porter, M. A. "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". New York: The Free Press 1985.

- Wilcox, L. (1997). Knowledge-based Systems as an Integrating Process. In J. Liebowitz & L. Wilcox (Eds.), Knowledge Management and its Integrative Elements (pp. 1-30). Boston: CRC Press.
- Wickramasinghe, N. (2005). The Phenomenon of Duality: The Key to Facilitating the Transition form Knowledge Management to Wisdom for Inquiring Organizations. In Courtney et al. (Eds.), Inquiring organizations: Moving form Knowledge Management to Wisdom. Hershey, PA: Idea Group Publishing.