

اهمیت مدیریت دانش در سازمانهای موقت و یادگیرنده

استاد محترم : جناب دکتر فرامرز بهرامی

تهیه کننده : ناهید گودرزی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار ، گرایش استراتژی

فهرست مطالب

۳	چکیده.....
۳	کلید واژه ها.....
۴	مقدمه.....
۵	فرآیندهای دانش و مدیریت دانش پروژه.....
۶	تحقیق درباره مدیریت دانش در سازمانی موقتی.....
۷	فرآیند مدیریت دانش.....
۷	روش شناسی مدیریت پروژه.....
۸	پشتیبانی فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT).....
۸	فرهنگ دانش.....
۹	تعهد مدیران.....
۹	اقتصاد دانش.....
۱۰	توانایی تولید.....
۱۰	توانایی در سریع پاسخ دادن.....
۱۰	وانایی آینده نگری.....
۱۰	توانایی در خلاقیت.....
۱۱	توانایی در یادگیری.....
۱۱	توانایی در آخرین پست.....
۱۱	ایده و اهمیت مدیریت دانش.....
۱۳	مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.....
۱۶	فواید مدیریت دانش برای سازمانهای مدرن.....
۱۶	مقوله بندی پروژه های مدیریت دانش.....
۱۷	عوامل تاثیر گذار بر مدیریت دانش.....
۱۸	یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای در مدیریت دانش.....
۱۸	جهت اثربخشی.....
۲۰	نتیجه گیری.....
۲۱	منابع.....

چکیده

امروزه رسیدن به برتری دانش، منجر به یک مزیت رقابتی پایدار می شود. بنابراین تعجب آور نیست که دانش اساس رقابت پایدار شناخته شده است. این مکانیزم نه تنها برای افراد بلکه برای سازمان ها نیز ضروری می باشد. امروزه برخی از مفروضات مهم برای کسب و کارهای پیشرفته سازمان ها عبارتند از تنوع در محصولات، نوآوری پویا، لزوم مدیریت غیر مستقیم و تبادل دانش می باشند. سازمان های کنونی علاوه بر تولید دانش ساده به دنبال فراهم کردن خلاقیت و ارزش آن در سازمان ها می باشند. در این معنا توجه ویژه ای به مفهوم مدیریت دانش و سازمان های یادگیرنده می شود که باید دانش به شکل موثر در زمان و مکان درست به کار گرفته شود. لازم به ذکر است، رواج شکل های موقت همکاری و فعالیتهای پروژه محور در حال افزایش است و تراکم دانش محتوای کاری در حال رشد می باشد. بهر حال ماهیت ناپایدار و منحصر به فرد پروژه ها و برنامه ها از انتقال دانش میانی و درون پروژه ها حمایت نمی کند. هدف از این تحقیق شناسایی و تشخیص اهمیت مدیریت دانش در سازمانهای موقتی و یادگیرنده است. که از ترجمه و جمع بندی سه مقاله ای که به پیوست می باشند تهیه گردیده است.

کلید واژه ها: سازمان موقت، مدیریت پروژه، مدیریت دانش، دانش اقتصادی، جریان دانش، سازمان

های یادگیرنده، برتری رقابتی

مقدمه

اهمیت روز افزون دانش بعنوان منبعی حیاتی به وسیله روشهای نظری که بر اهمیت دانش تأکید می کنند، مورد توجه قرار گرفته است. دیدگاه دانش گرایانه شرکتها، ادغام علم و توانایی را با دانش فردی که یکی از ارکان اصلی تکمیل موفقیت آمیز کار و ایجاد فضای رقابتی مثبت می باشد را ضروری می داند. (kogut and zander, ۱۹۹۲; Grant ۱۹۹۶; Spender ۱۹۹۶; Conner and Prahalad, ۱۹۹۹۶) در سازمانهای موقتی برای بدست آوردن دانش، ذخیره کردن و انتشار دانش و برای یادگیری سازمانی، کمبود ساز و کار یا مکانیزمی وجود دارد. (Disterer ۲۰۰۰; Meyerson et al ۱۹۹۶; Prencipe and Tell ۲۰۰۱; Sydow et al ۲۰۰۴)

اخیراً برخی مطالعات بر مسأله مدیریت دانش در سازمانهای موقتی متمرکز شده اند. براساس مطالعات موردی و تحقیقات کیفی، پیکره های مدیریت دانش در شرکتهای انفرادی صنایع و انواع پروژه ها مورد بررسی قرار گرفت. تحقیقات موجود چندین عامل موفقیت و همچنین موانع مدیریت دانش را در میان پروژه ها (سراسر پروژه ها) معرفی کرده است. (Schindler and Eppler ۲۰۰۳; Brookes et al ۲۰۰۶; Love et al ۲۰۰۵; Hanisch et al ۲۰۰۹)

در حقیقت اکثر فرمهای عمومی سازمانهای موقتی روی طرحها و پروژه های مدیریت دانش پروژه تمرکز دارند. یک نمونه بزرگ، تأثیرات اندازه شرکت، صنعت و نوع پروژه را در میان پروژه های دیگر کنترل می کند.

فرآیندهای دانش و مدیریت دانش پروژه

اگرچه دانش یکی از مهمترین منابع در سازمانهای مدرن است ولی تعاریف متنوع در ادبیات دانشگاهها در مورد آن نوشته شده است. (Koskinen and Philanto ۲۰۰۸). دانش به عنوان احساس (درک) انفرادی، تجربه و مهارتها مورد توجه قرار می گیرد. کوشین و فلانتو، به دو جنبه مهم دانش تأکید می کنند که متعلق به وضعیت انفرادی و اجتماعی است که دانش را احاطه می کند. دانش به طور واقعی ماهرانه عمل می کند و احتمالاً موقعیت را برای عمل ماهرانه تعریف می کند. (Nonaka and Von Korgh ۶۳۶: ۲۰۰۹). چشم انداز منحصر به فرد دانش با سطح سازمانی مرتبط است. تئوری تولید دانش سازمانی با فرآیند دانش اختصاصی در دسترس و سیستم دانش سازمانی مرتبط می باشد. (Nonaka and Von Korgh ۲۰۰۹)

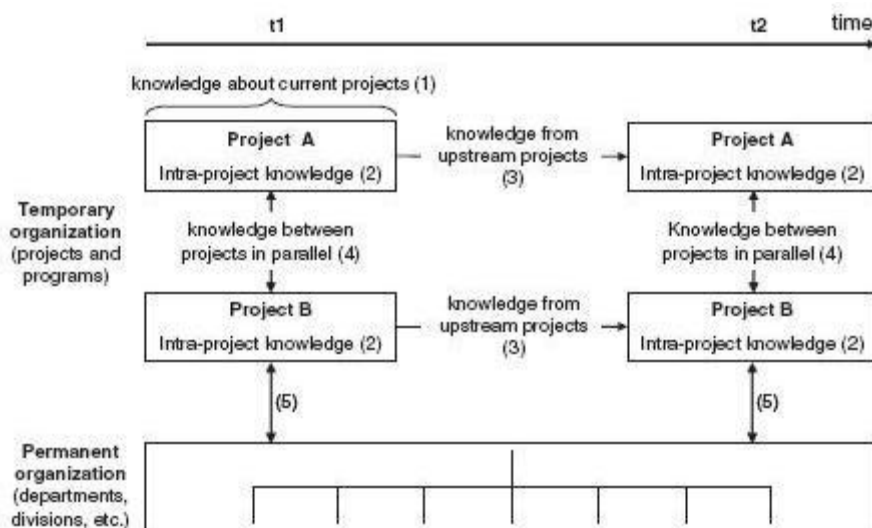
فرآیند دانش شامل چندین مرحله است:

در ابتدا تولید دانش، منجر به استفاده، انتقال و تقسیم و ذخیره سازی و تقویت دانش می شود. (Seufert et al ۲۰۰۴). یک مرحله مشکل در فرآیند دانش سازمانی، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است. دانش ضمنی به صورت بندهند ساخته شده و با درک مستقیم و تجربه و ادراک درونی مقایسه می شود. دانش صریح به صورت جمله بیان می شود و ویژگی عمومی آن، این است که از طریق هوشیاری قابل دسترسی می باشد. (Nonaka and Von Korgh ۲۰۰۹)

فقط دانش صریح می تواند پایه دانش سازمانی را تکمیل کند. مدیریت دانش شامل همه اعمال یک سازمان برای ایجاد، ذخیره سازی - استفاده و تقسیم دانش می شود. (Porobst et al ۱۹۹۸)

ویژگی خاص پروژه ها و برنامه ها این است که مدیریت دانش را در برقراری سازمانهای موقتی توجیه می کند. مدیریت دانش در سازمانهای موقتی شامل انواع مختلف دانش می شود که با انتقال دانش ویژه در میان سازمانهای موقتی به علاوه سازمانهای دایمی مرتبط است (شکل ۱). دانش پروژه بر دیدگاه پروژه در سازمان دلالت دارد. دانش پروژه های داخلی به طور واضح با روش شناسی مدیریت پروژه و عملیات درون پروژه مرتبط می باشد. انتقال دانش بین پروژه های بالا و پایین، همچون انتقال دانش بین پروژه های موازی شامل دانش تخصصی، روش شناسی دانش، دانش رویه ای و دانش تجربه ای می باشد. در نهایت

اکثر سازمانهای موقتی با سازمانهای دائمی هم‌زیستی می‌کنند. در این مورد انتقال از سازمان موقتی به سازمانی دائمی می‌تواند به اساس دانش سازمانی کمک کند.



شکل ۱: مدیریت دانش در سازمانهای موقتی

تحقیق درباره مدیریت دانش در سازمانی موقتی

در دیدگاه داخلی آنها، فشار زمان-تمرکزگرایی و دوره‌های انتقال را به عنوان عوامل کلیدی اثرگذاری یادگیری روی پروژه‌ها تعریف کردند. نقش اصلی دانش ضمنی در مقابل دانش صریح در متن یک پروژه، موضوع آن است. کوشین نتیجه گرفت که زبان، اعتماد متقابل، نقش مهمی در مدیریت دانش دارد، همچنین فشارهای مربوط به انواع فرآیند مدیریت دانش در مقابل سازمان را تدوین می‌کند که با انواع پروژه‌ها وابستگی گوناگون دارد.

دانشمندان دیگر مفهوم سیستم چرخشی پروژه را مطرح کردند و خاطر نشان کردند که آن نه تنها باید دانش رمزگذاری شده را همانند اسناد و پایگاه اطلاعاتی دسته‌بندی کند، بلکه باید با محیط‌ها و فرآیندهای اجتماعی نهفته در این اسناد نیز سروکار داشته باشد. (Kasvi et al ۲۰۰۳)

برای ذخیره‌سازی و بازیابی انواع دانش شخصی سازی شده، روشهای متفاوتی همچون کنش متقابل شخصی و کارگاههای گفتار دوطرفه مورد نیاز است. وابستگی مکانیزم تقسیم دانش تابع عواملی است. ۴ مکانیزم تقسیم دانش برای گسترش دانش در سازمانهای موقتی توسعه داده شده است. (Boh ۲۰۰۷)

بوح ادعا می کند که انتخاب مکانیزم ها به ۲ مورد از عوامل تابع، وابسته می باشد:

۱- ماهیت مسأله (منحصر به فرد- استاندارد)

۲- اندازه و پراکندگی جغرافیایی پروژه

فرآیند مدیریت دانش

مانع اصلی مدیریت دانش در پروژه ها، موقتی بودن سازمانی است که مصمم می باشد بعد از اجرای وظایف و تولید دانش از بین برود. مطالعات نشان می دهد فرآیندهای سیستماتیک تولید، ذخیره و بازیابی دانش، اثربخشی PKM را به طور مثبت تحت تأثیر قرار می دهند. در سازمانهای دائمی بسیاری از این فعالیتها به وسیله کارهای روزمره انجام می شود که سازمانهای موقتی نمی تواند این فرمها را داشته باشند. وظیفه فرایند روی وظایف همچون دانش صریح عمل می کند (Grant ۱۹۹۶)

فرآیندها به تغییر شکل دانش موقتی به دانش دائمی به وسیله دانش رمز گذاری ضمنی کمک می کند. این دانش می تواند در پروژه های بعدی بازیابی و استفاده شود. یک ابزار متداول برای تقویت تغییر شکل دهی، رویه یادگیری درس همچون کارگاه منظم اهدا می کند. مستندسازی از انش ضمنی و شخصی سازی شده بر یادگیری فرآیند همزمان و اختصاصی تأثیر دارد. (Hansen ۱۹۹۹)

روش شناسی مدیریت پروژه

تأثیر مثبت فرض شده از بلوغ روش شناسی مدیریت پروژه بر تشکیلات مدیریت پروژه، تنها نظریه ای می باشد که توسط نتایج ما تأیید نمی شود. دلیل احتمالی برای چنین نتیجه ای شاید رسمی سازی مدیریت اطلاعات و اجرای روش شناسی مدیریت پروژه باشد که مردم را از مبادله، ذخیره و بازیابی اطلاعات به طور موثر باز می دارد. (Adenfelt and Lagerstorm ۲۰۰۶) و این تنها تأثیر ضعیف مستقیم روش شناسی مدیریت پروژه بر تأثیر پذیری مدیریت دانش پروژه می باشد، که با یافته های پژوهشی کیفی ما که در آن روش شناسی مدیریت پروژه به عنوان چارپوب اصلی با این وجود، روش شناسی مدیریت پروژه از طریق روندهای مدیریت دانش تأثیر غیرمستقیم اضافی را دارا می باشد. (Hanisch et al ۲۰۰۹).

همچنین ممکن است که جریانهای دائمی را برای یکپارچگی دانش پروژه در کار پروژه را فراهم کند.

پشتیبانی فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT)

تحقیقات موجود در مورد تأثیرات ICT بر روی موفقیت مدیریت دانش در تأسیسات موقت نتایج پیچیده ای را ایجاد کرده است. در حالیکه بعضی از تحقیقات نتیجه گرفته اند که ICT تنها نقش کوچکی را بازی می کند و بسیار کم اهمیت تر از عوامل فرهنگی و ساختاری می باشد. (Karlsen and Adenfelt and Lagerstorm ۲۰۰۶; Newell ۲۰۰۴; Gottschalk ۲۰۰۴)

تحقیقات دیگر، ICT را به عنوان یک شرط ضروری برای هر نوع عملیات مدیریت دانش شناسایی کردند. (Bresnen et al ۲۰۰۳; Leseure et al ۲۰۰۴)

در محیط چند پروژه ای آشفته ای، یک حافظه سازمانی به سختی می تواند ساخته و حفظ شود و سیستمهای ICT به عنوان ساختارهای جایگزین دائمی به کار می روند. ترکیب سیستمهای ICT برای ارتباطات و ذخیره می تواند تبدیل مفهوم را به اطلاعات واضح در زمانی که توسط فرهنگ اطلاعاتی مناسب همراه شده باشد، سرعت ببخشد. بنابراین نتیجه می گیریم که زیربنای ICT یک عامل کلیدی برای تأثیرپذیری مدیریت اطلاعات در محیطهای پروژه می باشد و در بعضی موارد در تحقیقات قبلی دست کم گرفته شده است.

فرهنگ دانش

سیستمهای فنی ICT به تنهایی برای تضمین تبدیل اطلاعات کافی نیستند یک مجموعه مثبت از ارزشها، گرایش ها و انتظارات نسبت به اطلاعات، تمایل مردم را در به اشتراک گذاشتن اطلاعات و اعتماد به اطلاعات منتشر شده از سوی دیگران تسریع می بخشد. در الگوی ما، فرهنگ اطلاعات مهمترین عامل برای توضیح تأثیرپذیری مدیریت دانش پروژه، پشتیبانی ارتباطات غیر رسمی، اغماض خطاها، فرهنگ مثبت پروژه، تعهد مدیران عالی به فرهنگ اطلاعات منجر می شود. در سازمانهای موقتی فرهنگ می تواند کمبود جریانهای روزمره سازمانی و حافظه سازمانی را جبران کند.

اگرچه ما فرهنگ اطلاعاتی را به عنوان مهمترین عامل می پنداریم، لازم به ذکر است که برخلاف تحقیقات دیگر، تأثیرپذیری مدیریت دانش پروژه به تنهایی بر طبق این اساس قابل توضیح نمی باشد (Bresnen et al ۲۰۰۳; Kasvi et al ۲۰۰۳; Brookes et al ۲۰۰۶)

تعهد مدیران

تعهد مدیران ارشد برای عملیات مدیریت دانش پروژه نه تنها تأثیر مستقیم بر اثربخشی مدیریت دانش پروژه دارد، بلکه بطور غیرمستقیم موفقیت مدیریت دانش را از طریق فرهنگ اطلاعات تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تعهد مدیران نه تنها منبع اهدایی مناسبی برای مدیریت دانش اشاره می‌کند بلکه بر انگیزه کارمندان برای شرکت در مدیریت دانش پروژه نیز اشاره دارد. تعهد مدیران دارای ارزش نمادینی برای اعضای تیم پروژه بوده که به زمان و منابع دیگر اختصاص داده شده و به مدیریت دانش مشروعیت می‌دهد. مقالاتی بر اهمیت نقش رهبر پروژه تأکید می‌کنند. (Akgun et al ۲۰۰۷; Barber and Warn ۲۰۰۵)

تعهد مدیران شامل تشکیل سازمان پشتیبانی پروژه و هیأت نمایندگان متشکل از مسئولان و مقامات برای مدیریت دانش پروژه و رهبری پروژه می‌باشد.

اقتصاد دانش

پیتر دراگر به عنوان اولین نویسنده اشاره کرد که دانش می‌تواند در ایجاد منافع اقتصادی در سازمانها و اجتماع مهم باشد او به طور کلی این نوع از اقتصاد را اقتصاد دانایی نامید. در کتاب عصر ناپیوستگی در فصل ۱۲ با عنوان اقتصاد دانایی نوشته است که اقتصاد در حال حاضر با تمرکز بر نیروهایی در آینده تغییر می‌کند. (Drucker, ۱۹۹۲, pp. ۲۶۳-۲۶۸) از جمله این چالشها اقتصادی و اجتماعی می‌توان از توسعه سریع فناوری، شکل گرفتن یک اقتصاد نوین و جهانی شدن آن نام برد. پیتر دراگر نیاز به آموزش دانش و پیامدهای آن برای رهبران جامعه را در اقتصاد جدید مورد تأکید قرار می‌دهد. تقریباً تمامی نویسندگانی که سعی کرده‌اند تعریفی اساسی از خصوصیات و ویژگی‌های مدیریت دانش ارائه بدهند معتقدند که ابزارهای کلیدی این نوع اقتصاد عبارتند از: ارزیابی اطلاعات، سازمانهای انعطاف پذیر، دانش، مهارت و یادگیری، خلاقیت و شبکه‌های تبادل دانش، سازمانهای یادگیرنده و سیستم‌های ابتکاری، رقابت و تولید. (Houghton et al, ۲۰۰۰).

دانش و یادگیری پایدار از عوامل کلیدی موفقیت در حیطه اقتصاد نوین محسوب می‌شود. بخش از ارزش افزوده ای که تولیدات یا خدماتی به مشتری ارائه می‌دهد دقیقاً همان دانشی است که در محصولات

گنج‌انیده شده است. بنابراین تغییر به سمت دانش به عنوان یک منبع حیاتی و با ارزش محسوب می‌شود. بدیهی است که اقتصاد نوین باید به وسیله افرادی رهبری شود که بتوانند به شکل موثر با مدیریتی کارا در دانش با نگهداشتن خلاقیت، به اشتراک گذاری دانش و ترکیب آن در سازمان، یکپارچه سازی دانش در محصولات و خدمات گام برداشته و در همه این فرایندها نسبت به دیگر رقبای خود سریعتر عمل کنند.

اگر شرکتی بخواهد در اقتصاد دانش موفقیت‌هایی را در رقابت بدست بیاورد لازم است که اعتبار خود را با دانش به شکل مداوم افزایش دهد. نمایان است که ارزش افزوده یک شرکت یا به اصطلاح کنوفاکدور در اقتصاد دانش بستگی به دو عامل دارد: اولین عامل سطح خدماتی است که شرکت بر گسترش و استفاده دانش فراهم می‌کند و دومین عامل این است که چقدر از دانش در تولید محصولات و ارائه سرویسها استفاده می‌شود. (Andriessen & Depre, ۲۰۰۶, pp. ۱)

توانایی تولید: بسیاری از شرکت‌ها تنها یک چیز را می‌دانند و آن تولید محصولات و خدمات می‌باشد. در حالی که این باید با استفاده مناسب از دانش در ساختار و فرایندهای مناسب انجام بگیرد. به این معنی است که شرکت‌ها برای کنترل فرایندهای پیچیده کسب و کار از هماهنگی با تامین‌کنندگان اولیه گرفته تا رسیدن به محصول به دست مشتری به ارزانترین و موثرترین شکل ممکن از دانش استفاده کنند.

توانایی در سریع پاسخ دادن: تعداد زیادی از شرکت‌ها که به شکل موفقیت آمیزی خودشان را در سطح بالایی از رقابت نگه داشته‌اند کلید موفقیت خود را در سریع پاسخ دادن به تغییرات بازار می‌دانند یکی از راههای پاسخگویی درست ارتباط با نیازهای مشتری و ایجاد کسب کار می‌باشد که در آن هر واحد بخش خاصی از بازار را پوشش بدهد سپس این واحدهای اقتصادی تمرکز کامل را کسب می‌کنند تا نسبت به تغییرات بازار تصمیمات سریعی را اجرا نمایند.

توانایی آینده‌نگری: اگر شرکتی بخواهد واقعا موفق باشد نه تنها باید درک کاملی از تصویر معمول محیط کسب و کار داشته باشد بلکه باید آینده‌نگر نیز باشد.

توانایی در خلاقیت: شرکت‌ها به شکل پیوسته در جستجوی راههایی برای حفظ خود در مزیت رقابتی می‌باشند که این به توانایی آنها در خلق دانش برای تولید محصولات جدید با روش‌ها و راههای متفاوت و استفاده از دانش موجود برای کسب اطلاعات تازه از مشتریان بستگی دارد.

توانایی در یادگیری: در کتاب نظم و انضباط پنجم از پیتر سنگه (Senge, ۲۰۰۳) تعریف عمومی از سازمانهای یادگیرنده ارائه شده است. سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که یادگیری و تولید دانش را در همه سطح ها که توانایی توسعه یادگیری مداوم و تغییرات لازم برای را دارند تشویق می کنند. در این نوع سازمانها کارکنان مدیریت دانش را با تبادل دانش با یکدیگر انجام می دهند در سازمانهای یادگیرنده کارکنان برای پیاده سازی دانش در تصمیمات و کسب و کارشان آمادگی دارند.

توانایی در آخرین پست: کارکنان دانش می خواهند نقش حیاتی را در اقتصاد دانش داشته باشند. شرکت ها می خواهند توانایی ها و نیازهای بهتر کار را برای استقلال بیشتر کارکنان فراهم کنند کمپانی ها باید به دنبال راهی برای دستیابی کارکنان به دانش به روز شده باشند.

ایده و اهمیت مدیریت دانش

مولفه فکری جزئی از محصولات و خدمات بدست آمده در اهمیت توسعه مدیریت دانش و مبنای برتری در سازمانها می باشد. یقیناً مدیریت دانش اهمیت بیشتری در اقتصاد امروزی پیدا کرده است. خلق دانش و توسعه آن به عنوان عامل کلیدی در دستیابی سازمانها به مزیت رقابتی شناخته شده است در واقع سطح دانش چگونه در شرکت مورد استفاده قرار می گیرد و با چه سرعتی دانش در جهت ایجاد مزیت رقابتی افزایش می یابد. (Davenport, Prusak, ۲۰۰۰, p. ۱۵). سازمانهای مدرن در عصر دانش براساس دانش و به خاطر سپردن و عمل کردن آن و بهترین راههای در دسترس بودن دانش مورد بررسی قرار می گیرند. مدیریت دانش نشان دهنده تصویری از دانش جمعی به منظور دستیابی شرکت ها به اهداف کسب و کار می باشد به طور خلاصه مدیریت دانش یک تلاش سیستماتیک برای رشد اطلاعات، جریان دانش و ایجاد ارزش می باشد (O'Dell & Hubert, ۲۰۱۱, p. ۲). و نقش آن این است که اطمینان حاصل شود که افراد دانش درست را در جا و مکان مناسب بکار گیرند. وسیعترین رویکرد نسبت به مفهوم مدیریت دانش این است که از سه جز واحد تشکیل شده است: افراد، فرایندها و تکنولوژی. مدیریت دانش همچنین با این مراحل تکامل پیدا می کند: خلق دانش، جذب دانش، ذخیره سازی دانش، به اشتراک گذاری دانش با افراد دیگر، کاربرد دانش و تشکیل دانش به عنوان بخشی از زندگی. (Macintosh, ۱۹۹۵, p. ۱۳۹).

این تعریف در میان تعاریف داده شده از مدیریت دانش (Y. Malhotra Malhotra, ۱۹۹۷) از همه مقبول تر می باشد مدیریت دانش عبارت است از: مهمترین سوالات اساسی در زمینه سازگاری سازمانی برای بقا و شایستگی بالا به دلیل تغییر در محیط کسب و کار می باشد. در حقیقت مدیریت دانش تلاشی سازمان یافته برای تعامل و ترکیب اطلاعات می باشد در پی آن افزایش ظرفیت اطلاعات و تکنولوژی باعث خلاقیت و نوآوری انسانی می شود. مهمترین استفاده مدیریت دانش کاربرد آن در تصمیم گیری ها می باشد. مفهوم مدیریت دانش ضرورت افزایش اطلاعات در زمان کوتاه را نشان می دهد که هر کس می تواند بهترین تصمیمات را در مورد شرایط بازار، محصولات، خدمات و برنامه ریزی برای فعالیت های که برای موفقیت شرکتها در رقابت یا هر عملیاتی دیگری که مهم است ارائه دهد (Shockley ۲۰۰۰). به طور خلاصه مدیریت دانش فرایندی است که سازمانها ارزش دارایی های فکری خود را براساس دانش تولید می کنند (Santossus et al, ۲۰۰۸). سازمانها به طور کلی با استفاده از مفهوم مدیریت دانش در پی دستیابی به دو هدف هستند: اول خلق دانش جدید برای تشدید نوآوری و کسب مزیت رقابتی در بازار و دوم به اشتراک گذاری دانش برای افزایش اثربخشی شرکتها.

گردانندگان اصلی کسب و کارهای امروزه افزایش منافع خود را در چهار عامل اساسی می دانند: ۱- جهانی شدن اقتصاد ۲- تقسیم سازمان- که ما ان را باید سریعتر با دانش کارکنان و با کار دقیق انجام بدهیم ۳- ضعف سازمانی- که ما باید در این مواقع همانند یک تلفن همراه با استفاده از نیروی کار مشکلات سازمان را در دانش پیاده سازی کنیم ۴- پیشرفت تکنولوژی- که ما بیشتر با پیشرفت های فناوری اطلاعات متصل هستیم (Dalkir, ۲۰۱۱, p. ۲۳). مدیریت دانش سوالهایی درباره چگونگی بقا در کسب و کارهای مدرن جهان می باشد در جهانی با رقابت شدید که در آن روش های سنتی علاوه بر اینکه برای حل مشکلات و چالشها، قابلیت پیدا کردن جواب درست را ندارد بلکه قادر به پرسیدن سوالات اساسی هم نیستند چیزی که دیروز موجب موفقیت می شد شاید فردا آن عملکرد را نداشته باشد تولید کالا یا خدمات از اهمیت بسزایی برخوردار است که باعث توسعه مدیریت و بکارگیری دانش جدید می شود. کاسپر وهالتمیر نشان دادند که نه تنها نظریه پردازان مدیریت در حال رشد هستند بلکه در سالهای اخیر تعدادی از مدیران و مشاوران اعلام کرده اند که دانش جدید را براساس تجدید سازمان و به منزله منبع عمده ای برای مزیت رقابتی پایدار سازمان فراهم می کنند (Kasper & Haltmeyer, ۲۰۰۲). سازمانهای آینده انهایی هستند که که با توانایی و نگرش مثبت خود دانششان را در سریعترین و کارآمدترین راه اجرا نمایند (Heghe, ۲۰۱۱).

نویسندگان پراهالد و هامل (Hamel & Prahalad, ۱۹۹۶) بر اهمیت مهارتها و شایستگی افراد در ارزش شرکت ها تاکید کرده اند آنها نشان داده اند که عصر اطلاعات، هسته اصلی دانش می باشد در اقتصاد نوین شرکت هایی موفق هستند که دارای دارایی های نامشهود گیرای نسبت به روشهای سنتی باشند. این نوع از سازمانها به عنوان مغز پیشرو نه ساختار بزرگ می باشند که بطور کامل متفاوت از سازمانهای سنتی که با محدودیت فکری و دارای همان ساختار بزرگ عصر صنعتی می باشند شناخته می شوند.

(Tissen et al, ۱۹۹۸, p. ۱۲۰). در این سازمانها مغز تنها عامل ارزش افزوده می باشد زیرا این سازمانها باید واحدهای خود را در آینده توسعه دهند. همه این دلایل نشان از اهمیت مدیریت دانش در اقتصاد دانش دارد.

مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

پیتر سنگه (Senge, ۲۰۰۳) در کتابش انضباط پنجم معتقد است شرکت هایی که ویژگی هایی از سازمانهای یادگیرنده و توانایی یادگیری سریعتر نسبت رقبایشان در دستیابی به حفظ مزیت رقابتی دارند پر رونق تر می باشند. نویسندگان دراگر و داوونپوت و استوارت درباره موضوع راههای دستیابی شرکتهای در مزیت رقابتی تحقیق کرده اند. هشت عامل از مهمترین نیروهایی که اقتصاد را در جهان تغییر داده اند و برای شرکت های قرن بیست و یکم ضروری اند عبارتند از: ۱- جهانی شدن اقتصاد ۲- فناوری و اینترنت ۳- دگرگونی بنیادی در نوع کار ۴- افزایش قدرت مشتری ۵- ظهور دانش و یادگیری به عنوان دارایی اصلی سازمانها ۶- تغییر انتظارات و نقش کارکنان ۷- تنوع در محل کار و فعالیت ۸- تغییرات سریع و رو به رشد. هر یک از این نیروها باید قبل از تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده باید درک و نهادینه شوند. (Marquardt, ۲۰۱۱, p. ۲۰). نظریه پردازان و دست اندرکاران مدت زیادی است فهم و ارتباط با فرایند یادگیری دانش را مورد توجه قرار داده اند. از نظر این شرکت ها یک سوال وجود دارد که چگونه مفهوم یادگیری سازمانی و دانش جمعی باعث بهبود اجرای برنامه های شرکت می شود. در طول دهه نود مفهوم یادگیری سازمانی نه تنها در تئوری بلکه در عمل مدیریت هم با اهمیت است. هدف از یادگیری راهبردی که عموماً یادگیری در حمایت از طرح های راهبردی آینده می باشد به نوبه باعث شکل گیری از دانش نامتقارن در جهت تفاوت در عملکرد سازمان می شود. (Thomas et al, ۲۰۰۱). در همین زمان مدیریت دانش به عنوان اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار ظاهر می شود. بنابراین شرکت ها باید از یک

طرف یادگیری سریعتر و بهتری نسبت به دیگران داشته باشند و از طرف دیگر دانش را در موثرترین راهش قرار دهند. پیتز سنگه معتقد است در زمانی که جهان بیشتر از پیش با شغل های پیچیده ارتباط پیدا کرده است دیگر کافی نیست که سازمان تنها یک فرد متفکر داشته باشد. به این معنی است که نباید تنها یک فرد به عنوان یادگیرنده تنها تصمیم گیرنده برای همه باشد. مفهوم اصلی مدیریت دانش این نیست که چقدر یادگیری در بین افراد تقسیم شده است بلکه این است که افراد چقدر دانششان را به سازمان انتقال می دهند و اینکه دانش کارکنان چقدر در کارآمد بودن اهداف سازمان موثر است. در نتیجه سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که کارکنانشان با رشد مهارتهای دست یابی به اهداف مطلوب و الگوهای جدید رفتاری چگونگی دانش کسب از یکدیگر را توسعه دهند. تفاوت سازمانهای یادگیرنده و سنتی عبارتند از: تفکر سیستماتیک، توسعه شخصی، مدل های فکری و چشم انداز مشترک و یادگیری تیمی است. یادگیری سازمانی فرایندی حیاتی می باشد زیرا تغییرات به سرعت بر سازمانها تاثیر می گذارد (Jones, ۲۰۰۴, p. ۳۷۶). هیچ نگرش منحصر به فردی در مورد ارتباط جداگانه این موضوع دو وجود ندارد. آیا مولفه های مدیریت دانش در سازمانهای یادگیرنده که منجر به توسعه حافظه شرکتی و تغییرات لازم برای عملکرد موفق در سازمان می شود فعال است؟ آیا فرایند سازمانهای یادگیرنده که در خلق دانش جمعی و اصول مدیریت دانش در جهت قوی تر کردن سازمان به کارکنان کمک کند وجود دارد؟ اگر ادبیاتی موجود در کانون سازمان های یادگیرنده یا یادگیری سازمانی مقدم تر از مفهوم مدیریت دانش است آیا به این معنی است که تداوم مدیریت دانش از طریق تفکر می باشد؟ جواب مهم برای برخی از موضوعات مشترک در مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده یکی است. ضروریست که سازمانها هر چه سریعتر به سازمانهایی یادگیرنده تبدیل شوند. این بدان معنی است که مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده به وابسته می باشد همانند داستان مرغ و تخم مرغ. (Aggestam, ۲۰۰۶). غیر ممکن است که ما بگوییم کدام مفهوم اول وجود داشته است ولی می دانیم که به هم مرتبط اند و موفقیت یکی در گرو موفقیت دیگری است. اگر سازمانها می خواهند عنوان سازمان های یادگیرنده را به یدک بکشند باید به هر دو مفهوم با توجه تفاوت و شباهتشان نظر داشته باشند.

سازمانهای یادگیرنده در مفهوم فرایند دستیابی به اطلاعات، تبادل اطلاعات، توسعه دانش و بدست آوردن فرایند یادگیری متمرکز شده اند این موارد برای دستیابی سازمانها به موفقیت در مدیریت دانش حیاتی می باشند مدیریت دانش همچنین در فعالیت هایی مثل خلاقیت، سازگاری، ذخیرسازی، اشتراک گذاری و

استفاده از دانش از راههای که افزایش ارزش شرکت را تضمین می کند متمرکز است. یادگیری سازمانی فرهنگی است که از یادگیری و نوآوری در تمام سطوح سازمان حمایت می کند. فرایند یادگیری به عنوان بخش جدایی ناپذیر از فرهنگ سازمانی در ایجاد این نوع از سازمانها نقش اصلی در سازمانهای یادگیرنده بازی می کند. ما به رهبرانی که واقعا از ارزش یادگیری، تبادلات مدیریتی و سیاست های سازمانی که در کار و عمل به وجود می آید نیاز داریم. (Prusak, ۲۰۰۶, p. ۵۵). رهبری در سازمانهای یادگیرنده برای الهام بخشیدن به یادگیری فردی در زمان بخصوصی در تمام سطح سازمان و به اشتراک گذاری دانش در تمام سطوح با همکاران می باشد اما زمان صرف شده در یادگیری باید به عنوان کار واقعی نگریسته شود. هر فرایند یادگیری در سطح فردی سازمان شروع می شود ولی لازم به ذکر است که این تغییرات در سازمان تحریک نمی شوند بنابراین یادگیری سازمانی به سطح دانش جمعی وابسته می باشد. دیسی، لومپکین و آیزنر (Dess, Lumpkin & Eisner, ۲۰۰۷, p. ۱۵۳). به اهمیت دانش جمعی و تعامل گروهی در تقویت سرمایه اجتماعی و نقش حیاتی سرمایه اجتماعی و دانش به روز شده در دستیابی به مزیت رقابتی اشاره می کنند. یادگیری سازمانی از رشد یادگیری و تغییر مثبت دانش حمایت می کند. یادگیری سازمانی نیازمند تمایل مدیران برای رد و بدل شدن سوالات در جهت به چالش کشیدن مفروضات و مقابله با افکار محدود می باشد. در غیر این صورت افکار بی تحرک و در نتیجه سازمان بدون تغییر باقی می ماند و در صورت تداوم این وضع دور از تصور است که یادگیری سازمانی در تمام سطوح سازمان رخ دهد. برای اطمینان از رخ دادن آن مدیران در مرحله اول برای رشد و فهم بهتر فرایند یادگیری که از طریق ترویج یادگیری و توانمند سازی حمایت بدست می آید به ایده های جدید فارغ از تعصبات احتیاج دارند.

فقط در این صورت قادر به حذف روال های سنتی و فعال کردن آموزش و پرورش نوین می باشد. (Garvin, ۲۰۰۰, p. ۱۹, ۲۰). در سازمانهای یادگیرنده دانش فردی به دیگر اعضای سازمان امکان استفاده از دانش را می دهد و از طرف دیگر مدیریت دانش این شانس را برای همه کارکنان فراهم می کند که دسترسی عملی برای استفاده از دانش سازمانی داشته باشند. بنابراین سازمان یادگیرنده مکمل مورد اصلی مدیریت دانش می باشد برنامه ی مدیریت دانش تلاشی موثر در جهت تحقق این نیازها می باشد از این رو سازمان یادگیرنده نیازمند مدیریت دانش و مدیریت دانش نتیجه سازمان یادگیرنده می باشد. به طور خلاصه ما می توانیم بگوییم که مدیریت دانش و سازمان های یادگیرنده مفاهیمی وابسته به یکدیگر می باشد.

فواید مدیریت دانش برای سازمانهای مدرن

بر این نکته تاکید شده است که سازمانهای موفق آنهایی هستند که دانش جدید را در سطح گسترده ای از سازمان توزیع کرده و آن را به سرعت در فناوری ها و محصولات جدید به کار گیرند. این فرایند منجر به خلاقیت و نوآوری و توسعه برتری رقابتی خواهد شد. به واقع، یافته های پژوهش ارنست و یانگ (Ernest and Young, ۱۹۹۷) نشان می دهد که مدیران نوآوری را به عنوان بزرگترین نتیجه و حاصل به کارگیری مدیریت دانش در سازمانها می دانند. گرچه تلاشهای مدیریت دانش تاکنون متمرکز بر دستاوردهای بهره وری و قابلیت تولید بود. هنری و واکر (Henry and Walker, ۱۹۹۱) خلاقیت را با دانش جدید یا دانش تازه ساختاریافته با نشان دادن اینکه چگونه دانش ذهنی می تواند عینی شود پیوند می دهند. دیگر فواید به کارگیری مدیریت دانش شامل افزایش یادگیری سازمانی، مدیریت پیشرفته سرمایه های ذهنی، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر است (Demarest, ۱۹۹۷).

مقوله بندی پروژه های مدیریت دانش

داونپورت و دیگران (Davenport et al., ۱۹۹۸) موفق شدند پروژه های مدیریت دانش را بر اساس اهداف آنها طبقه بندی کنند و این مقوله بندی توسط جامعه پژوهشی در این حوزه مورد قبول واقع شد. آنها چهار نوع گسترده از اهداف پروژه های مدیریت دانش را شناسایی کردند:

۱. ایجاد مخازن دانش: اطلاعات و دانش را ذخیره می کند. به شکل مستند مخازن را می توان در سه مقوله دسته بندی کرد:
 - آنهایی که دارای دانش برونی هستند مانند هوش رقابتی
 - آنهایی که دارای دانش ساختاریافته درونی هستند مانند گزارشهای تحقیقاتی و منابع بازاریابی مبتنی بر محصول مانند تکنیک ها و روشها
 - آنهایی که شامل دانش غیررسمی، درونی و ذهنی است
۲. فراهم کردن امکان دسترس به دانش و به کارگیری روشهایی در جهت ارتقاء دسترسی به دانش و تسهیل انتقال آن میان افراد؛ در اینجا تاکید بر ایجاد ارتباط، پیوند، دسترسی، انتقال و استفاده از فناوری هایی چون نظام های ویدئو کنفرانس، ابزارهای اشتراک و شبکه های ارتباطات دوربرد می باشد.

۳. بهبود و ارتقاء محیط دانشی، بدین ترتیب محیط برای تولید، انتقال و استفاده موثرتر از دانش نقش هدایتگری را خواهد داشت. این شامل قوانین و ارزشهای سازمانی که مرتبط با دانش است می باشد.

۴. مدیریت دانش به عنوان یک دارایی، و درک ارزش دانش برای سازمان. مانند فناوری هایی که دارای ارزش بالقوه هستند، پایگاه داده مشتریان و فهرست های تفصیلی که نمونه هایی از دارایی های ذهنی سازمان ها می باشند که برای آنها می توان ارزش تعیین کرد.

عوامل تاثیر گذار بر مدیریت دانش

در متون، به طیف وسیعی از عوامل که می توانند بر موفقیت اقدامات مدیریت دانش تاثیر بگذارند اشاره شده است؛ هولسابل و جاشی (Holsapple and Joshi, ۲۰۰۰) برخی از این عوامل را که مورد توافق اکثر پژوهشگران در این حوزه می باشد را ارائه می دهند:

- فرهنگ
- مدیریت
- فناوری
- سازگاری سازمانی
- انگیزه کارمندان
- عوامل بیرونی

در مطالعه دیگر که توسط آن دو صورت گرفته بود (Holsapple and Joshi, ۱۹۹۷) عوامل را در سه مقوله ذیل دسته بندی کرده بودند:

- عوامل مدیریتی
- عوامل مرتبط با منابع
- عوامل محیطی

یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای در مدیریت دانش

متون بسیاری در حوزه مدیریت دانش وجود دارد که به مبحث یادگیری پرداخته اند. بسیاری از محققان نیز یادگیری را به عنوان یکی از برون داده‌های مدیریت دانش معرفی کرده اند (Ruggles, ۱۹۹۷; O Dell, ۱۹۹۶). شون (Schon, ۱۹۷۸) میان یادگیری تک حلقه ای و یادگیری دو حلقه ای تمایز قائل است. یادگیری تک حلقه ای در سازمانهایی است که کار را برای اهداف صحیح انجام می دهند (تغییرات افزاینده). یادگیری دو حلقه ای عام تر است و شامل یادگیری بر اساس سطح پایه است جایی که فرضیات بنیانی تغییر می یابند. محققان معتقدند گرچه یادگیری کامل شامل هر دو نوع یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای است، اما یادگیری دو حلقه ای آن نوعی است که در حال حاضر در الگوهای موجود مدیریت دانش وجود ندارد.

جهت اثربخشی

سازمانها لازم است، دانش و تجربه را از سازمان استخراج کرد تا تسهیم دانش صورت پذیرد و کارکنان از این دانش در انجام فعالیتهای کاری سازمان استفاده کنند؛ بنابراین سازمان ها جهت رقابت و رسیدن به اهداف و تداوم فعالیت نیاز به مدیریت دانش دارند. از طرفی اگر دانشی وجود نداشته باشد، نمی توان چیزی را فراگرفت. پس اهمیت اکتساب دانش پدیدار می شود؛ بنابراین مدیریت دانش یکی از الزامات اثربخشی سازمانها است.

لازمه اثربخش بودن یک سازمان اکتساب دانش و تجربه از منابع داخلی یا محیط خارجی سازمان است. اکتساب دانش و تجربه به تنهایی منجر به اثربخشی سازمان نمی شود، بلکه باید دانش را پس از اکتساب، اول تجزیه و تحلیل کرده و پس از کدگذاری و قالب دهی آن را ویرایش کرده، سپس در اختیار کارکنان قرار داد تا موجب هم افزایی دانشی شده و در مشکلات، تصمیم گیری ها و فرایندهای کاری سازمان مورد استفاده قرار گرفته و در نهایت موجب اثربخشی سازمان شود.

نظام اکتساب دانش به دنبال کسب دانش ضمنی و آشکار است. سازمانها با آموزش کارکنان جهت مکتوب نمودن دانش خود، آموزش و استفاده از مهندسان دانش جهت استخراج دانش کارکنان و تشکیل انجمن های خبرگی به هدف سازمان در جهت کاهش هزینه های ناشی از انجام دوباره روش ها، تکرار اشتباهات، تسریع در انجام فعالیتها و رقابت پذیری خواهند رسید. اکتساب دانش و تجربه هم برای اثربخشی سازمان و هم برای اثربخشی مدیریت دانش و نیز هم افزایی سایر فعالیت های مدیریت دانش از اهمیت بیشتری برخوردار است (Easterby, Smith & Lyles, ۲۰۰۳).

هر سازمانی برای موفقیت و تداوم حیات، نیاز به دانش و تجارب دارد و دستیابی به این دانش و تجارب با به کارگیری فرایند اکتساب دانش در سازمان ها امکان پذیر است . از طرف دیگر جهت اکتساب دانش به شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان و فرایندهای آن امری ضروری است.

خط بعد از دلایل اهمیت اکتساب دانش این است که موجب اثربخشی سازمان، جلوگیری از تکرار اشتباهات، کاهش هزینه ها و زمان دسترسی هر سازمانی برای موفقیت و تداوم حیات، نیاز به دانش و تجارب دارد و دستیابی به این دانش و تجارب با به کارگیری فرایند اکتساب دانش در سازمان ها امکان پذیر است . از طرف دیگر جهت اکتساب دانش به شناخت و تجزیه و تحلیل سازمان و فرایندهای آن امری ضروری است . از دلایل اهمیت اکتساب دانش این است که موجب اثربخشی سازمان، جلوگیری از تکرار اشتباهات، کاهش هزینه ها و زمان دسترسی مربوط به انواع دانش ارزشمند در داخل سازمان و تبدیل سازمان به سازمانی پویا، رقابت پذیر و دانش محور می شود . در واقع اکتساب دانش هم در جهت اثربخشی سازمان مؤثر بوده و هم راهنما و دست نامه کسانی که در آینده وارد سازمان شده و به فعالیت می پردازند تا سازمان را در جهت نیل به اهداف سازمانی حمایت کنند، مؤثر است (Indeed, Dixon, ۱۹۹۴) .

به منظور دستیابی به اهداف مدیریت دانش در سازمانها موارد زیر پیشنهاد می شود:

- تشویق الگوی رهبری تحول آفرین و حمایت مدیران به عنوان عامل تقویت کننده مدیریت دانش در سازمانها و اهتمام مدیران بریادگیری شخصی به عنوان عاملی برای فرهنگسازی سازمانی و برگزاری سمینارها، گارگاه های آموزشی و جلسات بین کارکنان سازمانها در جهت تقویت فرهنگ سازمانی مدیریت دانش؛
- ایجاد بستر مناسب جهت اجرای مدیریت دانش در سازمانها؛
- اکتساب دانش از کارکنان دانشی به طور مستمر ادامه داشته و ایجاد انگیزه و تشویق کارکنان به تسهیم دانش، تشکیل انجمن های خبرگی به منظور تصمیم گیری در موارد خاص، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز، زمینه مناسب تسهیم دانش ایجاد شود؛
- مسئولان سازمانها باید دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند تا به فرهنگ تسهیم دانش، اعتماد میان کارکنان و اهمیت اکتساب دانش در باور این اعضا کمک شود؛
- با آموزشهای لازم جهت استفاده از فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی، شناخت و نحوه استفاده از آن، فرآیند اکتساب دانش از کارکنان دانشی بهبود یابد.

نتیجه گیری

دانش یک منبع حیاتی در پیشرفت صرفه جویی ها است. برای برخی از سازمانها، مدیریت دانش اثربخش یکی از عوامل اصلی موفقیت است. مدیریت دانش در سازمانهای دائمی همواره یک وظیفه جزئی نیست، کارهای عادی سازمانها با فرآیندها و فرهنگ سازمانی نسبتاً ثابت تأسیس شده است. در سازمانهای موقتی مدیریت دانش همچون نتیجه موثر به واسطه پروژه ها و برنامه های ویژه مشخص مشکل می شود. هدف اصلی ما شناسایی اهمیت مدیریت دانش در سازمانهای موقتی و یادگیرنده است.

تأثیر عوامل فرهنگی بر روی موفقیت مدیریت پروژه همانند یافته های پژوهش قبلی می باشد. ما قادر به گسترش درک مدیریت دانش در محیطهای پروژه با نشان دادن اینکه فرهنگ اطلاعاتی مهمترین عامل موفقیت می باشد، بوده ایم. هرچند نه تنها عوامل ظریفی همچون فرهنگ و تعهد مدیران ارشد برای انتقال موفقیت آمیز اطلاعات در سراسر سازمانهای موقت ضروری می باشد، آنها باید توسط سیستمهای ICT که به طور موثری ارتباطات و ذخیره و بازیافت اطلاعات را در یک محیط پروژه موقت پشتیبانی می کنند، تکمیل شوند. فقط در دسترس بودن سیستم مطرح نیست بلکه کیفیت و مفید بودنش نیز مهم است.

تحقیق ما براساس یک بنیاد تجربی گسترده نشان می دهد که تأثیرپذیری کنترل اطلاعات بر روی یکسری از روشهای مدیریت پروژه و فعالیتهای وقف شده که ممکن است به تلاشهای بیشتری در کار پروژه مربوط باشد، مبتنی است. براساس تحقیق قبلی می توان فرض کرد که یک رابطه مثبت بین تأثیرپذیری مدیریت دانش و موفقیت در مدیریت پروژه ها وجود دارد. (Love et al ۲۰۰۵)

عامل کلیدی پیشرفت در اقتصاد نوین دانش و یادگیری مستمر می باشد با عبور از جامعه صنعتی به جامعه دانش فواید دانش و یادگیری به عنوان عامل حیاتی در رقابت پررنگ تر می شود. مدیریت دانش به عنوان فرایندی است که سازمانها از طریق آن ارزش اموال خود را براساس دانش مورد نیاز در اقتصاد مدرن تولید می کنند. شرکتهایی که می خواهند با موفقیت مزیت رقابتی پایدار را بدست آورند به تمرکز بیشتر در افزایش مستمر دانش معتبر نیاز دارند. یکی از پیامدهای اساسی مفهوم مدیریت دانش شناسایی چالش ها و خطرات جدید نشات گرفته از محیط کسب کار غیر قابل پیش بینی می باشد که آن را به فرصتی برای عملکرد موفق و پی ریزی مزیت رقابتی تبدیل می کند. براساس تجزیه و تحلیل تئوری های و همچنین تحقیقات عملی که در مورد یک ویژه بر روی ۱۳۱ نفر از مدیران صربستان انجام شده ما متوجه شدیم که

یکی از مسایل و مشکلاتی که امروزه به احتمال زیاد بسیاری از سازمانها با آن روبه رو هستند دانش و برنامه های یادگیری می باشد. این مشکلات اغلب در کارهای تکراری، ناتوانی کارکنان به یادگیری از تجربیات یکدیگر، عدم استفاده از دانش و اطلاعات بدست آمده از مشتری به منظور بهبود فرایند کسب و کار، انتقال کند یا به کار نیامدن نتایج بدست آمده از پروژه های تکمیل شده به طرح های دیگر و از دست رفتن دانش می باشند. نتایج بدست آمده از تحقیقات نشان داد که ۶۴ درصد از پاسخ دهندگان استفاده از دانش در سازمانی که خود منجر به ضرر و به هدر رفتن بسیاری از فرصت های کسب و کار شده کافی نیست. و از سوی دیگر این واقعیت امیدوار کننده است که ۶۳ درصد از پاسخ دهندگان به اشتراک گذاری دانش را در سازمان خود را سطح بالا تخمین زدند. در حال که ۴۲ درصد از پاسخ دهندگان تبادل دانش را در سازمان در مقیاس کوچک می دیدند. پاسخ دهندگان در بررسی خاطرنشان کردند که مدیریت دانش منجر پیشرفت مهارت کارکنان و ارتقا آنان به مقام های بالاتر می شود آنها همچنین به سریعتر شدن تصمیمات و استفاده بهتر از منابع انسانی و افزایش رضایت مشتریان اشاره کردند. کاربرد مدیریت دانش با بهبود زمینه های اقتصادی مرتبط است. نتایج پژوهش ما نشان داد که ۱۴ درصد از پاسخ دهندگان ارتباط با مشتری، ۱۳ درصد کیفیت خدمات، ۱۳ درصد تحقیق و توسعه، ۱۰ درصد بازاریابی، ۹ درصد ارتباطات، ۹ درصد مدیریت منابع انسانی و ۸ درصد کنترل را در نظر گرفته اند. از این پاسخ ها می توان به این نتیجه رسید استقرار مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانها می شود. ما می توانیم نتیجه بگیریم که مدیران شرکت های صربستان تشخیص دادند که دانش به عنوان پایه ای در مزیت رقابتی اقتصاد مدرن کنونی محسوب می شود و برنامه های مدیریت دانش راهی برای دستیابی مزیت رقابتی می باشد. نتایج این تحقیق فرصت های جالبی را برای تحقیقات آینده ارائه می دهد از آنجا که این تحقیق محدود به ۱۳۱ نفر از مدیران صربستان بود همچنین می تواند در منطقه وسیعتری مورد استفاده قرار بگیرد. احتمالاً تحقیقات بیشتر می تواند مجموعه متنوعی از بخش های صنعتی شرکت ها را در بر گیرد. ممکن است با به جریان انداختن تحقیقات دیگر فاکتورهای تعیین کننده بیشتری از مدیریت دانش را کشف و برنامه های یادگیری مداوم را اجرا کرد. شناخت و استفاده موثر از مدیریت دانش در سازمانها امروزه واقعیتی ضروری می باشد نتایج تحقیقات ما تایید کرد که به اشتراک نگذاشتن مدیریت دانش در سازمانها به شکل قابل توجه از جریان فرایند کارهای روزانه جلوگیری می کند.

١. Success factors of knowledge management in temporary organizations
٢. The importance of concepts of knowledge management and learning organization in managing the knowledge-flow in organizations
٣. Exploring the world of knowledge
٤. management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community