

چالشهای پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش

وحید نجفی کلیانی^{۱*}، سعید عباس نژاد^۲دانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه علامه طباطبائی، V.najafi54@gmail.comدانشکده مدیریت و حسابداری - دانشگاه علامه طباطبائی، Saeed_136822@yahoo.com

چکیده

امروزه تمامی نظریه پردازان سازمانی اذعان دارند که جهت حضور مستمر و پایدار در عرصه رقابت جهانی، سازمان ها باید حول محور علم و دانش فعالیت نمایند. انفجار دانش و رشد روزافزون فناوری اطلاعات، پدیده اینترنت و مساله جهانی شدن، از عوامل کلیدی موثری هستند که در راستای انتقال به جامعه ای مبتنی بر علم و دانش و آگاهی حرکت می نمایند. افزایش قابلیت ها و توان مهارت های کاری از طریق بهره گیری خردمندان از فناوری اطلاعات در آینده عاملی حیاتی برای شرکتها و صنایع بشمار خواهد آمد. اینک، دانش، مهمترین پدیده ای است که یک شرکت می تواند کسب کند و آن را گسترش دهد و در این راستا بایستی نسبت به چالشهای پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش حداکثر توجه را نمود چرا که با پیاده سازی غلط استراتژی فوق سازمان در معرض خطرات بالقوه ای قرار خواهد گرفت. در این مقاله سعی بر آن شده است که چالشهای پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش شناسائی و نسبت به رفع آنها اقدام گردد.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، استراتژی، پیاده سازی، چالش

۱- مقدمه

اگر دو نفر از بهترین فروشنده های شما کار خود را ترک کنند، آیا شما از رمز موفقیت آنها در کار اطلاع کافی دارید تا بتوانید آنها را به کارمندان جدید خود در این زمینه آموزش دهید؟ اگر مشکلی در یکی از محصولات شرکتتان ایجاد شود، کارکنان بخش سرویسهای مشتری پاسخگوی شکایات مشتریان خواهند بود؟ اگر بهترین حسابدار شما به علت بیماری، یک ماه به مرخصی رفته باشد، شخص دیگری خواهد بود که به نحو مطلوب از عهده ی پرداخت حسابهای شرکت برآید؟

۱ و * - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

اگر پاسخ شما به این پرسشها مثبت است، شرکتتان دارای مدیریت آگاهی و دانش^۳ است و اگر پاسخ شما منفی است، احتمالاً فاقد ابزارهای استراتژیک مهم و حیاتی هستید .

در سالهای اخیر "مدیریت دانش" به موضوعی مهم و بحث برانگیز در سطوح جهانی تبدیل شده است در حالیکه که این مقوله، پدیده ای چندان جدید نیست. در واقع مدیریت دانش از صدها سال پیش که صنعتگران و صاحبان مشاغل مختلف، تجارب حرفه ای خود را به فرزندان و شاگردان خویش منتقل می کردند، وجود داشته است. ولی در اوایل دهه ۱۹۹۰ این واژه بطور جدی وارد مباحث سازمانی گردید. همزمان با تغییر وابستگی زیربناهای اقتصاد صنعتی، از منابع طبیعی به سوی سرمایه های فکری، مدیران نیز ناگزیر شدند به بررسی دانش زیربنای سازمانی و چگونگی بهره برداری مطلوب تر از آن پردازند. در همین زمان، از طریق توسعه شبکه های کامپیوتری و اینترنت امکان دسترسی، طبقه بندی و ذخیره سازی دانش های گوناگون برای کلیه افراد به شکلی آسان تر و ارزان تر از گذشته فراهم آمد. در آن زمان سازمانها به دنبال دستیابی هر چه بیشتر به اطلاعات و دانش بودند. اما امروزه با انبوهی از اطلاعات و داده های گوناگون مواجهند که در بسیاری از موارد، اداره و بهره برداری صحیح از آنها به دشواری صورت می پذیرد .

طی دهه ۱۹۸۰ کوچک سازی، استراتژی مطلوب جهت کاهش هزینه های بالا سری و افزایش سود بود. اما این استراتژی منجر به از دست رفتن دانش سازمانی شد، زیرا کارکنان با ترک کار، دانشی را با خود از سازمان خارج می نمودند که سالها در ذهن آنها انباشته شده بود. با گذشت زمان سازمانها متوجه شدند که سالها اطلاعات و تجربه با ارزش را از دست داده اند و اینک مصمم بودند، خود را از تکرار این بحران مصون دارند. هم اکنون سازمان ها سعی دارند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را بدست آورند تا بتوانند آن را به راحتی با دیگران در درون سازمان تقسیم نمایند. دانش ذخیره شده در سیستم، دوباره تبدیل به منبعی قابل استفاده می شود که می تواند مزیت رقابتی برای سازمان فراهم کند .

در مدیریت دانش تاکید از سرمایه های مادی و کالبدی در سازمان به سرمایه های انسانی و دانش تغییر می یابد. به عبارت دیگر، فکر محوری و مردم محوری، جایگزین سرمایه محوری می گردد. مدیریت دانش با تفکر خلاق و انتقادی به شکل توأمان همراه است و خلاقیت و نوآوری نیز محور اصلی آن محسوب می شود. گاهی به اشتباه مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات همسان تلقی می شوند و این در حالیست که این دو یکی نیستند بلکه مدیریت اطلاعات، به طور مشخص بر داده ها تمرکز دارد. در صورتی که دانش در حقیقت داده هایی است که در زمینه معین قرار گرفته و دارای معنی و مفهوم خاص می باشد.

۲- اهمیت مدیریت دانش

مدیریت دانش، موضوع مهمی است، زیرا به مهم ترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه های فکری^۴ مربوط می شود. در جامعه فراصنعتی امروز، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل گردیده است. با وجود این، سازمانها در پرورش و اداره دانش با چالشهای بی شماری مواجه هستند.

مدیریت دانش مباحث گستردهای را در بر میگیرد. پس چه نقشی در عصر اطلاعات دارد؟

^۳ - Knowledge Management

^۴ - Intellectual Capital

امروزه سازمانها و شرکتهای با چهار مفهوم زیر سروکار دارند :

- ۱- ماموریت: آنچه که سعی دارند انجام دهند
- ۲- رقابت: نحوه رسیدن به بخشهای رقابتی
- ۳- کارآیی: نحوه تحویل نتایج
- ۴- تغییر: نحوه مقابله با تغییرات

مدیریت دانش میتواند توانایی سازمانها و شرکتهای را در انجام چهار مفهوم فوق بهبود بخشد. مدیریت دانش در سازمانها و شرکتهای به بهبود تصمیم گیری، انعطافپذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بارکاری، افزایش بهره وری، ایجاد فرصتهای جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک میکند. مدیریت دانش را میتوان برای فعالیتهای مختلف مانند: عادی، منطقی، پیچیده، غیرمنتظره به کار گرفت.

با اطمینان می توان گفت که پایه و اساس مدیریت دانش در یک دوره کوتاه مدت، به بهره برداری بهینه از اطلاعات قابل دسترسی و منابع موجود منجر خواهد شد، در حالی که در دوره های بلندمدت نیز قادر است پیشرفت و توسعه سازمانی را برای آینده ای مطمئن تقویت نماید. مدیریت دانش به عنوان نیازی استراتژیک، برای تمامی سازمان ها در هزاره سوم مطرح است. هم اکنون سازمان ها و موسسات آگاه شده اند که مدیریت دانش، چیزی بیش از دستیابی اتفاقی به دانشی یکپارچه و جامع است .

مدیریت دانش، فرایندی است که در شناسایی، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم به سازمان کمک میکند، همچنین در تأمین نیازهای تخصصی سازمان برای انجام فعالیتهایی نظیر حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری در سازمان، مؤثر است. برای بهبود و اثربخشی کارشناسان خبره، گروههای سیستمهای اطلاعاتی در سازمانهای مختلف اقدام به ارائه و ساخت پایگاههای اطلاعاتی برای دانش، نقشه های اطلاعاتی و نرم افزارهای کاربردی سفارشی کرده اند. در اوائل عصر صنعتی، سازمانها با خودکارسازی کارهای دستی و کاهش کارگران مازاد بر احتیاج، اثربخشی و کارایی و در نتیجه مزیت رقابتی خود را بهبود می بخشیدند. امروزه نیز در عصر کارگران دانش، بسیاری از سازمانها با ایجاد تغییرات اساسی و سازماندهی مجدد، کارکنان و شغلهای مازاد بر احتیاج را حذف میکنند.

امروزه دانش و مدیریت بر آن، از مهمترین توانمندسازهای مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود و موسسات پیشرو در دنیا، تجربه های موفق را از مدیریت دانش، کسب کرده اند. از این روست که دراکر معتقد است، شرکتهای آینده، گرداگرد دانش سازماندهی می شوند، تا گرداگرد تولید

۳- تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش واژه ای علمی است که ارائه یک تعریف استاندارد از آن مشکل است. اما تعاریفی که نظریه پردازان از مدیریت دانش ارائه می نمایند ما را در شناخت هر چه بیشتر آن یاری می رساند .

▪ کارلس آرمسترانگ: مدیریت دانش فعالیتی سازمانی است که هدف از آن بوجود آوردن محیطی اجتماعی و فنی است که بتوان در آن محیط دانش تولید کرده و آن را با دیگران تقسیم نمود .

لاری پروساک: مدیریت دانش تلاشی برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی پنهان به یک دارایی سازمانی تا همه کارکنان سازمان به این دارایی دسترسی داشته باشند.

هربرت سنت آنگو: مدیریت دانش یعنی ایجاد نوعی ارزش از دارایی های پنهان سازمان؛ ما زمانی به این هدف دست می یابیم که برای افراد ارزش قائل شویم و توانائی های آنها را برای تولید و جمع آوری و مبادله دانش افزایش دهیم.

توماس دوپورت: مدیریت دانش عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات است به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.

بطور کلی، می توان مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، تایید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش تعریف نمود.

۴- چالشهای مدیریت دانش

فرهنگ در مدیریت دانش: فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد. فرهنگ و ساختار مناسب برای سازمان می تواند به صورت زیر تعریف شود: فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب می شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است.

فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته میشود. ارزشهای سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روشهای اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می دهند. محتوای فرهنگ سازمان، به عنوان منبع دانش میتواند توسط افراد، دستورات عملی، روش کار و دستگاههای رایانه ای سازمان تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود. تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، جهت رشد و موفقیت سازمان، با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در سازمان تشویق و حمایت می شود. به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده میشود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمیشود بلکه تشویق هم میگردد. فضای حاکم بر سازمان به گونه ای است که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته هایشان به دیگران هستند. ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده ها برقرار است. تمامی افراد سازمان براساس سهمی که در رشد دانش سازمان داشته اند مورد ارزیابی و تشویق قرار میگیرند. افراد به سادگی می توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آنها بهره مند شوند. ساختار و فضای کاری به گونه ای است که افراد میتوانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیر رسمی به بحث و گفتگو بپردازند. جلسات به گونه ای مدیریت می شود که هرگز یک نفر بر جلسه حاکم نیست و گفتگوی آزاد و چند جانبه، با مشارکت همگان، وجود دارد. محیط سازمانی مشخصه های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند. بنابراین، از طریق ارتباط با این مشخصه ها، یک سازمان میتواند منابع دانش خود را پیدا کند. این موضوع می تواند به صورت منبع دانش مجازی که میتواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود، مورد توجه قرار گیرد. برای مثال شبکه گسترده جهانی اینترنت یک منبع دانش مجازی است که به طور نسبی ساده و کم هزینه است.

زیر ساخت تکنولوژیک: حوزه دیگری که سازمانها بایستی در مدیریت چالشهای موجود در مدیریت دانش مورد توجه قرار دهند حوزه زیر ساختهای تکنولوژیک است. یکی از موضوعهای مرتبط با مدیریت دانش سازمانی، پیشرفتهای شگرف و خیره کننده فناوری اطلاعات است. این امر باعث سرمایه گذاری قابل توجه سازمانها گردیده است. در این زمینه مشکل آن است که سازمانها به طور یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه های مربوط در آن سرمایه گذاری میکنند. این کار باعث شده است تا فقط

آن بخش از پایگاه دانش، که به راحتی قابلیت فرموله شدن دارد و به سهولت در دسترس افراد قرار داده میشود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان است، که صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار میگیرد. نتایج نشان داده است که چنانچه دانش پنهان در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا کند، آنگاه سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه کردن به دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده میشود. از این رو سازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان منجر گردد. البته کاربردهای مختلف فناوری اطلاعات، به عنوان ابزارهایی کارآمد، می تواند تسهیل کننده فرایندهای مدیریت دانش باشد. در تمامی چرخه عمر دانش، یعنی ایجاد، ذخیره سازی، به کارگیری، ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات میتواند مفید واقع شود.

بر این باور باشیم که تمامی اطلاعات از ارزش یکسانی برخوردارند و لذا تلاش کنیم همه این اطلاعات را به دست آورده و از آن خود کنیم.

به جای این کار سعی کنید استراتژی مدیریت دانش خود را بر پایه ی آنچه بیشتر نیازمند آگاهی از آن هستید بنا کنید. اهداف و استانداردهایی را برای خود تعریف کنید تا بتوانید با در پیش گرفتن آنها میزان موفقیت خود را بسنجید. اگر برای کاری که انجام میدهید، هدفی تعیین کرده باشید، میتوانید دو برابر سریعتر به نیازهای مشتریان خود پاسخ گوید، هزینه ها را کاهش دهید و یا به آسانی زمانی را که کارمندانان برای جستجوی اطلاعات مورد نیازشان صرف کرده اند به آنها بازگردانید.

مدیریت دانش برای بهبود مداوم همه فرآیندهای کاری مهم یک ابزار استراتژیک است. این مطلب بر این حقیقت استوار است که مدیریت دانش با مدیریت اطلاع رسانی مترادف نیست و باید در سطح بسیار بالاتری از نظام سازمانی به اجرا درآید. این موضوع در گذشته نیز در زمینه خدمات مدیریت اطلاع رسانی مصداق داشته است.

مدیریت دانش به یادگیری چگونگی فراگیری می پردازد. آیا شما اکنون از خودتان پرسیده اید که چگونه از تجربه های دیگران استفاده می نمایید؟ لازم به ذکر است، زمانی که این مساله برای یادگیری به سازمان می رسد، آموزش افراد با آموزش سازمان در تضاد خواهد بود.

واضح است که بیشتر کارمندان از طریق شرکت و تعامل در فعالیت های کاری خود تجربه کسب می نمایند. این نوع مشارکت و درگیری موجب تشویق و پیشرفت کارمندان می گردد. از طرف دیگر باید به این نکته توجه نمود که بین یادگیری فردی و سازمانی، رابطه خودکاری وجود ندارد و یک سازمان، به خودی خود، به دلیل وجود اعضای با سطح علمی بالاتر و با قدرت فراگیری عالی نسبت به دیگر سازمان ها برتری ندارد. در حقیقت افراد اغلب با سطح علمی بالاتر در به اشتراک گذاشتن دانش با دیگران عکس العمل نشان می دهند. به هر حال، یادگیری سازمانی به این معنی است که دانش جدید، به صورتی به سازمان برگشت داده شود که فرآیندهای سازمانی بهبود یابند. واکنش در مقابل پیشرفت ها باید مستمر باشد و به صورتی اجرا شود که سازمان آن را به عنوان مالکیت خود تلقی نماید.

مدیریت دانش به ایجاد توان از طریق دانش می پردازد. آموزش تنها یک فرآیند واکنش پذیر نیست که از دانش و تجارب گذشته استفاده نماید، بلکه سازمان های آموزشی واقعی تنها از طریق کارمندانی که از مهارت های شغلی بالایی برخوردارند و همچنین کارمندانی که در حال آماده سازی، پیش بینی، تحت تاثیر قرار دادن و شکل دادن به فرصتهای شغلی آینده هستند، با آینده مواجه می شوند. از وجه تمایز ساختار سازمان هایی که براساس دانش قرار دارند، می توان به عرصه های مبادله دانش و خلاقیت و نیز

ایجاد شبکه در آن سوی مرزها اشاره نمود. سازمانی که براساس چنین ساختارهایی اداره می شود، توانایی بیشتری در مقابله با چالش های پیچیده آینده خواهد داشت .

مدیریت دانش نیازمند رهبری مدرن است. شرایط لازم جهت اخذ نتایج موفقیت آمیز در اجرای روند مدیریت دانش آن است که مدیریت عالی، دارای انگیزه و پیشرو در کار باشد. مدیریت دانش در پیکره سازمان نفوذ می کند و بر همه فرآیندها، رفتار، فرهنگ و ارزش ها تاثیر می گذارد و این عوامل کارمندان را در همه سطوح و قسمت های سازمانی دربرمی گیرد. در سازمان همیشه این امکان که عقاید یا دیدگاه هایی برضد تغییرات برانگیخته شوند وجود دارد. درواقع کارمند انعطاف پذیری که مایل به تغییر و تحول سازنده در ساختار کلی نظام مذکور است، باید انگیزه هایش برانگیخته شود و مورد تشویق قرار گیرد. در این صورت توان بالقوه وی آشکارتر گشته و مسئولیت پذیری او در انجام وظایف محوله افزایش می یابد و بدین ترتیب موجبات شناخت عمیقتر وی از کار فراهم می آید. تصمیمات باید در زمان معین و مقتضی اتخاذ گردد. درواقع نظام های رسمی، چنانکه ما امروزه از آنها شناخت داریم، موقعیت و قدرت رهبر را متزلزل می کند. بدین ترتیب، باید نظام های مشوق و پاداش دهنده، مورد استفاده قرار گیرند.

در اینجا لازم به ذکر است که مدیریت دانش در بعد اجرایی نیازمند عوامل ذیل می باشد :

-درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش به عنوان یک ابزار استراتژیک

-وجود گروه مدیریتی قوی که نسبت به اجرای مدیریت دانش وفادار باشند

-ایجاد و بسط فرهنگ پذیرش تغییرات در سازمان

-ایجاد انگیزه (درونی و بیرونی) جهت بهبود مستمر عملکرد در کارمندان

-تمایل به درگیر کردن کارمندان در فرآیند کار

-اعتقاد به اینکه کارمندان از توانایی های بالقوه خود به طور کامل بهره برداری نمی نمایند

-پذیرش یک سیستم باز، براساس توجه به سهیم شدن در اطلاعات و دانش

اقدامات لازم برای مدیریت دانش در یکی از مقوله های استراتژیکی زیر قرار میگیرند :

▪ استخراج و کسب اطلاعات مهم و حیاتی کسب و کار، از موارد مرتبط با مسئولیتهای ویژه ی هریک از کارمندان در هر بخش از سازمان تا تجربه های موفق. به آنچه که هر یک از افراد سازمان انجام میدهند به خوبی دقت کنید، متوجه باشید که چه چیزی باعث برتری آنها نسبت به سایر کارمندان شده و بخشهای مهم عملکرد آنها را فرا گرفته و در اختیار سایر کارمندان قرار دهید تا آنها نیز به همان خوبی عمل کنند .

▪ ذخیره سازی و سازماندهی دانش کسب شده برای این که کاربران بتوانند به آسانی اطلاعات مورد نیاز خود را به دست آورند. شرکت های کوچکتر به چیزی بیشتر از ایجاد فولدرهای قابل اشتراک گذاری (Shared Folders) بر روی سرور و نصب بر روی ابزارهای جستجوی دسک تاپ نیاز ندارند. برخی دیگر از شرکتها ممکن است مایل به کسب اطلاعات و تبادل آنها از طریق پورتالهای اینترنت، بوردهای پیامهای گروهی و یا Wiki ها باشند. Wiki یک برنامه ی کاربردی وب است که به کاربران امکان

میدهد متون اطلاعاتی قابل دسترسی در محیط وب درست کرده و یا متون مشابه از سایر همکاران خود را ویرایش کرده و یا مطلبی به آنها اضافه کنند. برای طبقه بندی و جستجوی سریعتر، شرکتهای بزرگ ممکن است از سیستمهای مدیریت اسنادی نظیر Microsoft Windows SharePoint Services استفاده کنند که امکان تبادل و جستجوی اسناد و همکاری با سایر گروهها را در اجرای پروژه ها برای کاربران فراهم میسازد .

▪ نهادینه کردن مراحل ضبط، دسته بندی و ذخیره سازی اطلاعات به عنوان بخش مهمی از فرایندهای کسب و کار. تکنولوژی میتواند با اتوماتیک کردن مراحل انجام کار، نقشی کلیدی داشته باشد. به عنوان مثال، زمانی که اپراتورهای مرکز تماس شرکت از بروز شکایات خبر دهند، مدیر مربوطه ایمیلی دریافت میکند که درباره ی مشکلاتی که احتیاج به رسیدگی دارند هشدار میدهد .

▪ میانجیگری یا به عبارتی استفاده از تکنولوژیهای نظیر ایمیل، پیام فوری و یا چت به گونه ای که افراد بتوانند به صورت کارا و اثربخش با یکدیگر همکاری کنند. اگر تمام مستندات لازم را برای فرد مربوطه ارسال نمایید باز هم وی نیازمند است که بدانند این اطلاعات از کجا بدست آمده و چگونه میتواند با فردی که نسبت به این مستندات اشراف کامل دارد تماس بگیرد .

علت بی توجهی بسیاری از سازمانها نسبت به مدیریت دانش، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمانها وجود دارد. برای اجرای مدیریت دانش به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارتی و آموزشی، کانونهای دانشی و فراهم آوردن بسترهای تکنولوژیک نیاز است.

۵- نتیجه گیری

بسیاری از سازمانها هنوز نحوه اداره مدیریت دانش را نمی دانند. سازمانهای کمی استفاده از دانش را در جهت رقابت پذیری خود آموخته اند. اما اکثر سازمانها با چالشهای بی شماری درخصوص بهره گیری از دانش مواجه هستند.

با توجه به موارد یاد شده و جهت مدیریت هر چه بهتر و توانمندتر چالشهای فوق توجه به موارد زیر ضروری است :

قابلیت اتصال: تکنولوژی به تنهایی برای موفقیت رویکرد مدیریت دانش کافی نیست. اما میتواند زیر ساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال ساز مهمی باشد. دسترسی همه بخشهای سازمان به معمار مدیریت دانش، برنامه های مبتنی بر وب، دیوایسهای سیار، ابزارهای داده کاری (data mining)، پیشتازهای پشتیبان زیر ساخت مدیریت دانش هستند. تکنولوژی رفتارهای جدید دانش را فعال میسازد .

محتوا: در ابتدا، سازمان باید ممیزی دانش را انجام دهد تا نقاط درونی و بیرونی تاثیرگذار بر دانش را شناسایی کند. نیروهای درونی و بیرونی تاثیر گذار بر دانش اشکال مختلفی دارند مانند: دانش مشتری یا ظهور رسانه های جدید .

اجتماع: مدیریت دانش موفق به اجتماع عملکردها یا گروهی از افرادی که در درون سازمان همکاری دارند، وابسته است. این افراد در مراحل مختلف نظیر آماده سازی، راه اندازی، انجام عملیات و کسب نتیجه نهایی با یکدیگر تعامل دارند .

فرهنگ: پشتیبانی و حمایت مدیریت ارشد، همسویی عقاید، اعتماد، انگیزش اجزا اصلی فرهنگ مدیریت دانش به شمار میروند و توجه مستمر به این اجزا ضروری است. به عبارتی شما باید به اطلاعاتی که از همکاران دریافت میکنید، اعتماد داشته باشید و

اطلاعاتی که همکار دیگر از شما دریافت میکند با توجه به اعتمادی که به کار شما دارد، ارزشمند خواهد بود و اگر این روند استمرار یابد موفقیت مدیریت دانش را سبب میشود.

تعاون: جریان های کاری در سازمانهای دانش بسیار به هم وابسته هستند. این تعاون رمز موفقیت مدیریت دانش است، چرا که میتواند موانعی نظیر تفاوت فرهنگها را از میان بردارد و افراد سازمان را در جهت رسیدن به اهداف هدایت کند.

سرمایه گذاری: سرمایه گذاری در مدیریت دانش به منظور تسریع بهره گیری از نوآوریها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار میرود.

پس میتوان گفت درک سیستماتیک و توجه به نکات فوق به سازمانها کمک میکند تا ممیزی دانش را انجام دهند و استراتژی مدیریت دانش اثر بخش را با موفقیت پیاده سازی نمایند.

تجربه ها و موفقیتهای فراوان موسسات و شرکتهای بزرگ به ما می آموزد که در سازمانهای موجود در کشورمان نیاز است که با الگوبرداری از تجربه سازمانهای موفق و با توجه به قابلیتها، فرهنگ و زیرساختهای موجود و قابل توسعه و با در نظر گرفتن چالشهای موجود به پیاده سازی و بهره گیری موثر از مدیریت دانش اقدام کنیم.

در پایان باید گفت که تصور نکنید پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان نیازمند سرمایه گذاری بسیار سنگینی در تکنولوژی است. ممکن است این کار به سادگی و با نگاه جدیدی به ابزارها و اطلاعات موجودتان میسر گردد. در اغلب شرکتهای مهمترین مشکل در پیاده سازی مدیریت دانش، ترغیب افراد به برقراری تعامل بیشتر با یکدیگر است. مشورت با همکاران از طریق ایمیل و یا به صورت حضوری، نیازمند هیچ سرمایه گذاری در تکنولوژی نیست و میتواند به هر صورت مؤثر باشد. سرمایه گذاری باید در آموزش دادن به افراد برای متفاوت فکر کردن صورت گیرد.

۶- منابع:

۱. ربیعی علی، خواجوی زینب(۱۳۸۹)، *استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران*، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۲۴.
۲. ربیعی سید حسین(۱۳۸۹)، *شناسایی ابزارها و راه کارهای سنتی مدیریت دانش در بنگاهها با سطح فناوری پایین*، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۲۴.
۳. الهی شعبان، خدیور آمنه، حسن زاده علیرضا(۱۳۸۹)، *ارایه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه*، مدرس علوم انسانی - پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳.
۴. کارل کالست، *مدیریت دانش از دیدگاه یک استراتژی تجاری*، مترجم: احمدی فصیح صدیقه، فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۳ و ۴.
۵. خیراندیش مهدی، افشارنژاد علیرضا(۱۳۹۰)، *استراتژی های مدیریت برای دانش شخصی و سازمانی*، پایگاه جامع اطلاع رسانی مدیران ایران، تاریخ دسترسی: ۲۶ فروردین ۱۳۹۰.
۶. Vandaie Ramin(۲۰۰۸), *The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects*, Journal of Knowledge-Based Systems ۲۱ ۹۲۰-۹۲۶.

۷. Massa Silvia, Testa Stefania(۲۰۰۹), *A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector*, European Management Journal ۲۷, ۱۲۹–۱۴۱.
۸. Richter Ansgar, Niewiem Sandra(۲۰۰۹), *Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants*, Scandinavian Journal of Management ۲۵, ۲۷۵–۲۸۸.
۹. Gottschalk Petter(۲۰۰۶), *Stages of knowledge management systems in police investigations*, Journal of Knowledge-Based Systems ۱۹ ۳۸۱–۳۸۷.
۱۰. Pollalis Yannis A. Dimitriou Nikolaos K(۲۰۰۸), *Knowledge management in virtual enterprises: A systemic multi-methodology towards the strategic use of information*, International Journal of Information Management ۲۸ ۳۰۵–۳۲۱.
۱۱. Wallace Danny P. Van Fleet Connie, Downs Lacey J(۲۰۱۱), *The research core of the knowledge management literature*, International Journal of Information Management ۳۱ ۱۴–۲۰.
۱۲. Plessis T. du, Toit du(۲۰۰۶), *Knowledge management and legal practice*, International Journal of Information Management ۲۶. ۳۶۰–۳۷۱.
۱۳. Lindner Frank, Wald Andreas(۲۰۱۰), *Success factors of knowledge management in temporary organizations*, International Journal of Project Management.
۱۴. Chen Chung-Jen, Huang Jing-Wen(۲۰۰۷), *How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective*, International Journal of Information Management ۲۷, ۱۰۴–۱۱۸.
۱۵. Kebede Gashaw(۲۰۱۰), *Knowledge management: An information science perspective*, International Journal of Information Management ۳۰, ۴۱۶–۴۲۴.
۱۶. Pirró Giuseppe, Mastroianni Carlo, Talia Domenico(۲۰۱۰), *A framework for distributed knowledge management: Design and implementation*, Future Generation Computer Systems ۲۶, ۳۸–۴۹.
۱۷. Ferduson Julie, Huysman Marleen, Soekijad Maura(۲۰۱۰), *Knowledge Management in Practice: Pitfalls and Potentials for Development*, Journal of World Development Vol. ۳۸, No. ۱۲, pp. ۱۷۹۷–۱۸۱۰.
۱۸. Kimblea Chris, Bourdonb Isabelle(۲۰۰۸), *Some success factors for the communal management of knowledge*, International Journal of Information Management ۲۸, ۴۶۱–۴۶۷.
۱۹. Berends Hans, Vanhaverbeke Wim, Kirschbaum Robert(۲۰۰۷), *Knowledge management challenges in new business development: Case study observations*, Journal of Engineering and Technology Management. ۲۴, ۳۱۴–۳۲۸.
۲۰. Tseng Shu-Mei(۲۰۰۸), *Knowledge management system performance measure index*, Journal of Expert Systems with Applications ۳۴, ۷۳۴–۷۴۵.
۲۱. Yew Wong Kuan, Aspinwall Elaine(۲۰۰۶), *Development of a knowledge management initiative and system: A case study*, Journal of Expert Systems with Applications ۳۰, ۶۳۳–۶۴۱.
۲۲. Perrott Bruce E(۲۰۰۷). *A strategic risk approach to knowledge management*, Journal of Business Horizons ۵۰, ۵۲۳–۵۳۳. Holsapple, C., & Joshi, K. D. (۲۰۰۰): ” *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations*”. Journal of Strategic Information Systems, ۹, ۲۳۵–۲۶۱.
۲۳. Summer E. Bartczak, Jason M. Turner, Ellen C. England(۲۰۰۶): “*Challenges in Developing a Knowledge Management Strategy: A Case Study of the Air Force Materiel Command*”. Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. M. Gordon Hunter University of Lethbridge, Canada.
۲۴. Plant, T. (۲۰۰۰). “*Introducing knowledge management into complex organizations*”. Australian Defense Force Academy, School of Computer Science, University College, University of New South Wales.

