فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره سوم. بهار ۱۳۹۷، صص۱۲۹-۱۱۱ Vol 1. No 3. 2018, p 111-129
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی نقش مدیریت دانش در راستای نیل به اهداف سازمان‌ها

لاله طاهریان
کارشناسی ارشد کامپیوتر، گرایش نرم افزار دانشگاه علوم تحقیقات خراسان رضوی،
کارمند دیوان محاسبات خراسان رضوی
taherian787@gmail.com

چکیده

همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می باشند. همچنین در دهه اخیر اکثر صاحبنظران مدیریت معتقدند که بکار گیری مدیریت دانش، شامل افزایش کارایی و اثر بخشی عملکرد ها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است. مدیریت دانش به عنوان یک پیش نیاز برای ارتقاء بهره وری چه در بخش خصوصی و چه دولتی مورد توجه است، بنابراین امروزه مدیریت دانش به عنصری ضروری در سطوح ملی، منطقه ای و محلی برای سازمان ها تبدیل شده است. لذا ایجاد و انتقال دانش عامل مهمی در سازمان ها برای اتخاذ تصمیم ها و ارائه خدمات با کیفیت بالا تبدیل شده است. هدف از مقاله حاضر، بررسی نقش مدیریت دانش در راستای نیل به اهداف سازمانها می باشد. این روزها مدیریت دانش نقش کلیدی در هر سازمان را دارد و مراحل اصلی مدیریت دانش عبارتند از: تعیین و تدوین اهداف دانشی، فرهنگ سازی، تحصیل دانش، اشتراک دانش، خلق دانش، ذخیره دانش، استفاده از دانش، ارزیابی و بازخورد دانش و توانمندسازی نیروی انسانی. همچنین سه مرحله استفاده از دانش، تعیین و تدوین اهداف دانشی و تحصیل دانش در بین مراحل مدیریت دانش بیشتر از سایر مراحل دارای اهمیت می باشند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، مدیریت نیروی انسانی، تحصیل دانش، ذخیره دانش، توانمندسازی نیروی انسانی،

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

مقدمه

اهمیت توجه به دانش در سازمان‌ها در بیست سال اخیر چه در حوزه تئوریک و چه در عمل، به‌طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. دانش همواره یک دارایی با ارزش در ساختمان قابلیت های افراد و شرکتها مطرح بوده است؛ اما در عصر کنونی با گسترش جهانی سازی و ظهور فرصت ها و تهدیدات جدید، فشار تغییرات بر سازمان هایی وارد است که خواهان استفاده آگاهانه از دانش و بکارگیری آن هستند. در حال حاضر وضعیت به گونه‌ای است که، نیاز به توسعه مستمر نوآوری ها و بهبود رقابتی باعث شده تا فشار تغییرات، جای خود را به کیفیت نیروی انسانی به عنوان منبع سرمایه دانشی در سازمان ها بدهد. رویارویی با تغییرات تحت عنوان «توانمندی‌های پویا»، اساساً به خلق، تبدیل و استفاده موثر از انواع دانش به عنوان دارایی اصلی سازمانها که در روابط، وظایف و کارکردهای نیروی انسانی نهفته است، بستگی دارد (راسموسن و نیلسن[1] ۲۰۱۱، ۳۳). قرن بیست و یکم به قرن اقتصاد دانشی تبدیل گشته است و سرمایه دانشی به عنوان یک منبع مهم و دارایی اصلی در زندگی اجتماعی مطرح شده است. منابع غیرملموس مانند دانش، مزایای رقابتی بادوام ایجاد می‌کنند. در محیط کنونی با ویژگی هایی مثل افزایش سطح پیچیدگی، جهانی سازی و پویایی، توسعه و حفظ مهارت ها توانمندی های داخلی، ایجاد تغییرات هم در پایه دانشی سازمان و هم روشی که سازمان از دانش فعلی خود استفاده می‌کند، برای رقابت بسیار مهم است. بدین جهت مدیریت دانش در بسیاری از سازمان ها در اولویت اصلی سرمایه گذاری قرار دارد و این موضوع که عملکرد مدیریت دانش قویاً به سرمایه های فکری سازمان بستگی دارد مورد تأیید قرار گرفته است (وونگ[2] ۲۰۰۵، ۲۶۸).

با توجه به اهمیت دانش و نقش محوری آن در عصر دانشی، ضرورت دارد سازمان‌ها به ویژه سازمان های دانش مدار که دانش در آنها به عنوان منبع استراتژیک و عامل کلیدی در کسب و ارائه و حفظ شایستگی اصلی سازمانی محسوب می‌شود، تمهیداتی جهت طراحی و اجرای مدیریت دانش با یک رویکرد سیستماتیک سنجیده شود تا قابلیت هایی را که منجر به تکامل دانش به عنوان یک منبع سازمانی کلیدی می‌گردد، توسعه دهد. کسب و کار در هزاره سوم دارای شرایط ویژه‌ای است. رقابت بین بنگاه های اقتصادی هر روز فشرده‌تر می‌شود. در دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیت های ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و بدست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان ها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر می‌شود. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای بهبود در عملکرد و همچنین ایجاد مزیت رقابتی، فراهم

1. Rasmussen& Nielsen
2. Wong

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

می کند. محققین معتقدند مدیریت دانش می تواند عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر، بهبود بخشد (جعفر نژاد و سفیری، ۱۳۸۶، ۶۲).

کویمان و الیاسن می گویندکه سازمان‌های دولتی به عنوان سیستم و کارکنان دولتی به مثابه رهبران این سازمان‌ها هنوز هم بسیاری از خصوصیات امور اداری سنتی را دارا هستند. سازمان‌های بخش دولتی با توجه به تغییرات دنیای پیرامون، تغییرات چندانی پیدا نکرده‌اند. فاصله‌ای که بین سازمان‌های دولتی و خصوصی در کسب دانش ایجاد شده است روز به روز بیشتر می‌شود؛ زیرا دستیابی سازمان‌های دولتی به این منبع عظیم به دلیل دسترسی آسان به اعتبارات بخش دولتی با کندی همراه بوده است. افزایش دانش و اطلاعات محیط پیرامون سازمان‌ها آنها را با چالش‌های جدیدی روبرو ساخته و یا بزودی خواهد ساخت. امروزه برای بسیاری از مردم این سوال مطرح است که چرا سازمان‌های دولتی از نارسایی‌های موجود در عملکرد خود رنج می‌برند در حالی که سازمان‌های بخش خصوصی در این حیطه عملکرد بهتری دارند. کیفیت مطلوب تصمیم‌ها درسازمان‌ها به طور عام سازمان‌های بخش دولتی به طور خاص، بستگی به ماهیت و کیفیت دانشی دارد که از آن استفاده می‌شود. هر چه این دانش به روز و مناسب‌تر باشد می‌توان انتظار داشت که تصمیم‌های مناسب‌تری اتخاذ شود. به همین خاطر، ماهیت و کیفیت دانش مورد استفاده در تصمیم گیری‌های بخش دولتی حائز اهمیت زیادی است (عدلی، ۱۳۸۴، ۸). در پاسخ به این سوال که چرا بخش‌های خصوصی معمولاً عملکرد بهتری در تصمیم گیری و حل مسأله دارند، بیراسناو و رانجنیکار معتقدند از آنجائی که کارکنان سازمان‌های دولتی دارای شبکه‌های اجتماعی رسمی و غیررسمی کمتری هستند و از تجارب مرتبط با دانش کمتری بهره‌مندند و مضافاً اینکه فعالیت‌های بخش دولتی به شدت به وسیله قوانین اداره می‌شود و منابعی که برای حل مسائل سرمایه گذاری می‌شود نیز به وسیله قوانین و مقررات محدود می‌شود لذا فرصت‌های یادگیری و مشارکت در تصمیم گیری و حل مسئله در این بخش کاهش می‌یابد (گولد[1] و دیگران، ۲۰۱۰، ۱۸۹). لذا طراحی و پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت های دولتی از اهمیت و ضرورت فراوانی برخوردار است.

این موضوع که دانش یک منبع بسیار مهم برای هر سازمانی است امری بدیهی و مورد تایید وپذیرش گسترده‌ای است و مدیریت موثر دانش به عنوان ابزار مهم استراتژیک در دستیابی به اهداف خاص یک سازمان و حتی یک کشور جهت دستیابی به رشد اقتصادی و مزیت رقابتی تشخیص داده شده است. دانش مجموعه کل شناخت ها مهارت‌هایی است که افراد برای حل مسأله بکار می‌برند (مهرعلی زاده و عبدی، ۱۳۸۸، ۲۳). این دانش شامل دانش ضمنی کلیه کارکنان، پایگاه داده‌ها، پایگاه دانش، انبار داده‌ها و بازارها و مراکز تجاری داده، اسناد متونی، سایت‌های اینترنتی، نمایه‌های گرافیکی، سمعی و بصری و پست‌های الکترونیکی را شامل می‌شود. تحقیقات انجام شده در سازمان‌های موفق نشان داده است که بهره وری،

1. Gold, Malhotra, &Segars

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

سودآوری، واکنش سریع به نیاز مشتری، کاهش هزینه و بالاخره کیفیت مطلوب از آن شرکت‌هایی نیست که سرمایه، ماشین آلات و نیروی انسانی بیشتری دارند. آن گونه که پیتر دراکر می‌گوید، سازمان‌های موفق آنهایی هستند که نیروی انسانی دانشگر بیشتری دارند و از نیروی انسانی برای غلبه بر محیط پر رقابت و تغییرپذیر کسب و کار استفاده می‌کنند. سازمان‌های موفق آنهایی هستند که دانش پرسنل خود را به توانایی سازمانی تبدیل می‌کنند. سازمان‌ها هنوز با این سوال اساسی روبرو هستند که «با طی چه مسیر و فرایندی قادر خواهند بود از دانش خلق شده در خود برای برآوردن نیازها و اهداف جدیدشان بهره برداری کنند؟ و به عبارتی مسیر بلوغ سازمان در بهره برداری از دانش چیست و سازمان روی چه فرایندهایی سرمایه گذاری کند تا پیاده سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهایش باشد؟»

اما دانش و دانایی‌های انسان به سهولت قابل مدیریت و مشاهده نمی‌باشند. این مدیریت دانش است که به عنوان یک فرایند با خلق و کسب، حفظ و تسهیم و بکارگیری سرمایه‌های فکری[4](سرمایه انسانی[5]، سرمایه ساختاری[6]و سرمایه رابطه‌ای[7])، سازمان‌ها را در تغییر و سازگاری با اقتصاد جدید دانش محور یاری می‌دهد و منجر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار از طریق نوآوری[8]و یادگیری و افزایش عملکرد کسب و کار می‌شود. توانایی مدیریت دانش در اقتصاد دانش محور[9]اهمیت حیاتی دارد. امروزه خلق و تسهیم دانش به عوامل مهم رقابتی شدن تبدیل شده‌اند (قلیچ لی، ۱۳۸۹، ۴۸).

چنانچه مدیریت دانش با هوشمندی و برنامه ریزی، طراحی و پیاده گردد، می‌تواند توانایی سازمان‌ها و شرکت‌ها را برای تحقق رسالت مأموریت، رقابت، کارایی، اثربخشی و تغییر و تحول (بازنگری، مهندسی، معماری سازمان و جستجوی روش‌های نوین) بهبود بخشد (مهرعلی زاده و عبدی، ۱۳۸۸، ۶۷).

در این راستا، برخی از اندیشمندان و صاحب نظران معاصر اظهار می دارند که دانش، منبع عمده کسب مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود و به منظور دستیابی سازمان ها به چنین مزیتی، فرآیند مدیریت دانش می تواند به عنوان یک فرصت استراتژیک، مورد توجه قرار گیرد. توجه به مدیریت دانش و حمایت از آن، شرایط مطلوبی را برای هر سازمانی به وجود می آورد، تا علاوه بر اینکه در محیط پیچیده رقابتی حیات مستمر داشته باشد، بتواند پیشتاز عرصه های مختلف فعالیت باشد (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹، ۶۱).

مدیریت دانش

در عصر تحولات و تغییرات سریع، سازمان هایی در جرگه مؤسسات موفق قرار می‌گیرند که مرتباً دانش جدید تولید نموده، آن را در سطح سازمان گسترش داده و با سرعت زیاد از آن در محصولات و خدماتی

1. Intellectual Capital
2. Human Capital
3. Structural Capital
4. Relational Capital
5. Innovation
6. Knowledge Economy

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

که ارائه می‌دهند استفاده نمایند. به همین دلیل و بر اساس واقعیت‌های مذکور بود که در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی و با توسعه نظریه مهندسی مجدد فرآیندها اولین گام برای ایجاد ساز وکارهای احصا، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش در سازمان برداشته شد و سپس مجموعه این فعالیت ها عنوان مدیریت دانش را به خود گرفت (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۳۷). بدین ترتیب مدیریت دانش را می‌توان مفهومی برای توصیف فرآیندهایی دانست که از طریق آن سازمان ها به شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره و تسهیم دانش با هدف خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازند (رحمان سرشت، ۱۳۸۹، ۲۳-۲۲).

مدیریت دانش فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد تا سرمایه های دانش سازمان را شناسایی، تحصیل و تسهیم کند. این سرمایه ها شامل پایگاه های اطلاعاتی، اسناد، سیاست ها و رویه ها می شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می شود و از روش های متنوع و گسترده برای توسعه، بکارگیری و نگهداری دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند (راسموسن و نیلسن؛[1] ۲۰۱۱). مدیریت دانش در سه سطح فردی، سیستمی و سازمانی رخ می‌دهد و بکارگیری چنین دانشی مستلزم استخدام، انگیزش، ارتباطات و رفتار مناسب است. برای اینکه قادر باشیم دانش را در سازمان مدیریت نماییم، باید ابتدا درک نماییم دانش چیست و چگونه از آن استفاده مناسب و موثر به عمل آوریم. همین‌طور باید ساختارهای ارتباطی رسمی و غیررسمی و شبکه هایی به منظور انتقال و توزیع دانش در سازمان ایجاد گردد (اومرزل[2] و همکاران، ۲۰۱۱).

تعریف دانش

دانش، مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش، اطلاعات موجود و نگرش های نظام یافته است که چهار چوبی برای ارزش یابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید بدست می‌دهد دانش در ذهن دانشور بوجود می آید و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه های کاری فرآیندهای سازمان اعمال و هنجارها نیز مجسم می‌شود دانش در درون افراد قرار دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته های انسانی است. تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش محور اصلی مدریت دانش است (جعفری مقدم، ۱۳۸۳). تعریف مدریت دانش: بکمن مدریت دانش را فرایندی توزیع و پخش دانسته های فردی و سازمانی در کل سازمان که منجر به افزایش بازده و ملکرد کل سازمان گردد تعریف نموده است (بکمن، ۱۹۹۸).

با توجه به تغییرات مستمر، پیچیدگی شرایط، افزایش عدم اطمینان، سازمان ها به این باور رسیده اند که برای کسب موفقیت در دنیای کنونی و آتی به چیزی بیشتر از دستیابی اتفاقی و نا آگاهانه به دانش یکپارچه

1. Rasmussen & Nielsen
2. Omerzel

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

نیاز دارند. شاید حوزه دانش یکی از مهمترین مقوله هایی است که با شناسایی و بها دادن به آن بتوان مزیت رقابتی را در تمامی عرصه های تولید و خدمات ایجاد کرد. عوامل نا معلومی که باعث رشد و افزایش ارزش کالا و خدمات می شوند مبتنی بر دانش بوده و بزودی دیگر شرکت ها و سازمان ها نمی‌توانند انتظار داشته باشند که تولید و خدمات که قبلا باعث موفقیت آن ها شده بود در آینده نیز زمینه ساز ادامه حیات آن ها گردد. (علیزاده مجد، امیر رضا، ۱۳۸۹). باید توجه داشت که جهان کنونی نیاز مند پاسخ گویی سریع است، سازگاری بی درنگ نتیجه گیری سریع و بالاتر از همه نیاز رشد فردی، متأثر از دگرگونی هایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است با مطرح شدن عنصر دانش و داناییبه عنوان اصلی ترین منبع و سرمایه سازمان ها و اهمیت یافتن کارکنان دانش، دریچه ای نو در اداره امور و مدریت سازمان ها گسترده شده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزار ها و کاربرد های فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات سبب شکل گیری رویکردی جدید به مسائل مدریت سازمان ها گردیده و همچنین باید به این نکته توجه داشت که دانش و سرمایه فکری پایه و اساس شایستگی های اصلی و نیز راهبردی برای عملکرد بهتر می باشد، در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هم توجه به دانش موجود و استفاده موثر از آن و هم ایجاد ساختاری برای استفاده از دانش نوین اهمیت بسیار دارد. سازمان ها باید به همه این امور توجه داشته باشند، زیرا ندریت دانش همچون یک استراتژی کاری همزمان در کل سازمان عمل می‌کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک قدرت ایجاد می‌کند تا چالش های بیرونی را برطرف سازد.

عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش

ـــ **مدیریت منابع انسانی:** ایجاد خلاقیت و نوآوری در کارکنان، منجر به توانمند سازی آن ها و در نهایت ایجاد یک سازمان یادگیرنده از عوامل قابل توجه در اجرای برنامه مدیریت دانش می باشد (بیک زاده مرزبانی، ۱۳۸۵). نظام پاداش دهی و دستمزد مبتنی بر دانش فعالیتی است که سازمان ها از طریق آن کار افراد را ارزیابی می کنند تا پاداش های پولی و غیر پولی مستقیم را در چهار چوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود میان آنان توزیع کنند (دولان وشولر، ۱۳۸۴).

ـــ **جهت گیری دانایی محور:** تنظیم چشم انداز مبتنی بردانش، تناسب استراتژی کاری و مدیریت دانش، هدف گذاری در خلق دانش، هدف گذاری در استقرار دانش، هدف گذاری استراتژی دانش، توجه به استراتژی نو آوری، توجه به مدریت دانش به دلیل محیط رقابتی از شاخص های عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش می باشد. (چریدس، ۲۰۰۰).

ـــ **فناوری اطلاعات:** فناوری اطلاعات معمولا از پایگاه داده ها نگه داری کرده و ابزار دسترسی به اطلاعات محسوب می‌شود که باعث بقای اطلاعات و دانش سازمان خواهد شد (دافی، ۲۰۰۰).

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ـــ فرهنگ سازمانی: سازمان ها نیاز به یک محیط با فرهنگ یادگیری مستمر دارند تا پیاده سازی مدیریت دانش موفقیت آمیز باشد بگونه ای که یادگیری در همه سطوح سازمان اتفاق بیفتد در فرهنگ یادگیری افراد مشکلات را جستجو می کنند و تشویق به یادگیری افراد مشکلات را جستجو می کنند و تشویق به یاد گیری می شوند (نجف بیگی، ۱۳۹۰). یکی از مهمترین مباحث مورد توجه در سازمان دانش محور این است که اطلاعات و دانش چگونه در میان واحد های مختلف سازمانی تسهیم می شوند. فرهنگ تسهیم یکی از مهم ترین عواملی است که باید قبل از هر استراتژی جدید در سازمان های دانش محور مورد توجه قرار گیرد (اورمزدی، ۱۳۸۶).

ـــ ساختار سازمانی: ساختار یک سازمان چارچوبی است که برای ایجاد دستور و پیش بینی پذیری در سیستم ایجاد می‌شود و دعوت کننده افراد برای رفتار های خاص و تضعیف کننده رفتار های دیگر است علاوه بر این ساختار سازمانی ضمن هدایت کردن رفتار کارکنان، نوع رفتارهایی که قابل قبول و غیر قابل قبول است را توصیف می کند (رادینگ، ۱۳۸۳).

ـــ رهبری: رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آن ها به طور داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین شده ای را در چهار چوب اهداف معین انجام دهند نقش رهبر در فرایند مدریت دانش از کنترل گر به تسهیل گر برای افزایش قدرت کارکنان دانش می باشد، رهبری در انتقال اطلاعات به اعضاء سازمان نیز نقش مهمی ایجاد می نماید. همچنین رهبری تعامل گرا مجموعه ای از تعاملات بین رهبر و زیر دستان گفته می‌شود. چنین رهبری نقش پیروان را برای رسیدن به نتایج مورد نظر روشن می‌نماید و با اعطای پاداش هایی بر رفتارها بر ویژگی های زیر دستان اثر می گذارد پاداش و سایر تشویق‌ها از این قبیل می باشد (پولیتس، ۲۰۰۱).

ـــ سیاست‌ها و راهبردهای مدریت دانش: هدف گذاری و ایجاد استراتژی جهت پیاده سازی مدیریت دانش باید از هدف های اصلی سازمان نشأت گرفته و در سطح استراتژیک توجه به ایجاد سازمان بر مبنای دانش حائز اهمیت است (دی پابلوز، ۲۰۰۲).

ـــ فرآیند مدریت دانش: فرآیندهای مدریت دانش به ترتیب شامل: ۱- شناسایی دارندگان دانش کلیدی: مدل های مبتنی بر فرآیند دانش (استیو هالس، ۲۰۰۱)، (مارکم، مک آل روی، ۲۰۰۲) (گرایسون و ادل، ۱۹۹۸) و مدل عمومی نیومن (نیومن، ۱۹۹۹) که همگی بر شناسایی و خلق دانش تاکید کرده اند. ۲- نگهداری و ذخیره دانش (کد گذاری): مدل های فرآیند دانش مانند (گرایسون و ادل، ۱۹۹۸)، (ویگ، ۱۹۹۰) و (استیو هالس، ۲۰۰۱)، نیز همگی بر نگهداری و ذخیره دانش تاکید کرده اند. ۳- یادگیری دانش: مدل های فرآیند مانند مدل نیومن و استیو هالس، نیز بر یادگیری دانش تاکید کرده اند. مدریت دانش هر گونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه پذیری و کاربرد دانش است، در هر جایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. ۴- به کار گیری دانش: دانش به خودی خود ارزشمند نیست زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود. دانشمندی که از دانش خود هیچ

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

گونه استفاده ای نمی‌کند قطعا دانش وی برای دیگران هیچ ارزشی ندارد. مدل عمومی نیومن گرایسون و ادل. باسی و ویگ بکارگیری دانش را از مولفه های مدریت دانش معرفی نمودهاند. ۵- ارزیابی: در مدل‌های مبتنی بر فراآیند مدریت دانش مانند مدل گرایسون وادل و مدل عمومی نیومن که همگی بر ارزیابی و تطبیق دانش تاکید کرده اند.

اهداف و راهبردهای مدیریت دانش:

داونپورت، برای مدیریت دانش چهار هدف به شرح زیر در نظر گرفته است:

ـ ایجاد مخازن و منابع دانش.

ـ تسهیل و بهبود دستیابی به دانش و توزیع آن (ایجاد شبکه دانش در سازمان و. . . در این راستا موثر است).

ـ تقویت محیط دانش، از جمله ایجاد فرهنگ پذیری و یاد گیری سازمانی و یاد گیرنده تلاش برای بهبود فرایند های مدیریت دانش، افزایش آگاهی کارکنان در زمینه اهمیت دانش مشتریان و فرهنگ توزیع دانش.

ـ مدریت موثر دانش که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان و رشد فرآیند بهره وری آن می‌شود. در این زمینه دانشگران نقش عمده ای در مدیریت دانش ایفا می کنند. به طور کلی، ویژگی عمده مدیریت دانش این است که می‌توان به کمک آن دانش مدیران و کارکنان سازمان (فردی یا گروهی) و همچنین نتایج تصمیم گیری های آنان را ثبت و بایگانی کرد تا در موارد مشابه قابل دسترسی و بهره برداری باشد.

عوامل موفقیت اجرای مدیریت دانش

وضعیت عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان، نقشی اساسی در شکست یا موفقیت طرح مدیریت دانش سازمان دارد. عدم ارزیابی مناسب از آمادگی فردی و سازمانی برای مدیریت دانش می‌تواند خسارت های مشهودی به لحاظ هزینه، زمان و انرژی به بار آورد. آگاهی از این مجموعه عوامل برای سازمان ها، آنها را در توجه به مسائل مهم در طراحی و اجرای طرح مدیریت دانش یاری خواهد داد. مطالعات زیادی بر روی عوامل موفقیت مدیریت دانش صورت پذیرفته که در مجموع می‌توان به عوامل و اصولی نظیر راهبرد و هدف، فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی، انگیزش کارکنان، رهبری و پشتیبانی مدیریت، آموزش، منابع سازمانی، فرآیندها و فعالیت ها، ساختار سازمانی، ارتباطات و کار گروهی اشاره کرد (چوی[1] و همکاران، ۲۰۰۳).

1. Choi

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ضرورت و اهمیت مدیریت دانش در سازمان

اخیرا مدیریت دانش به عنوان ابزاری مهم که دانایی موجود را گرد آوری می‌کند و نظم و پویایی می بخشد و در کل سازمان اشاعه می بخشد اهمیت یافته است. مدیریت دانش بر انسان، ساختار و فناوری تاکید دارد و می کوشد با ایجاد ساختاری مناسب و زیر ساخت های تکنولوژیکی لازم در سازمان و با محور قرار دادن انسان و آماده سازی او به اهداف سازمانی دست یابد. مدیریت دانش ضرورتی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است سازمانی که اعضای آن می‌توانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کنند و در تصمیم گیری های خود از آن استفاده کنند. مدیریت دانش ابزاری ضروری برای پیش برد اهداف سازمان و دستیابی به موفقیت در عرصه رقابت می باشد. و مدیریت دانش موضوعی ضروری برای انطباق سازمان با تغییرات است و به عنوان پشتیبانی قوی از سازمان در برابر تغییرات حمایت می‌کند.

مدیریت دانش به عنوان استراتژی

مدیریت دانش، فرایندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد. مدیریت دانش نشان دهنده روش شناختی راه افزایش توانایی شرکت برای بهبود قابلیت تصمیم گیری و روند تدوین استراتژی است. بنابر این مدیریت دانش به عنوان استراتژی در نظر گرفته می‌شود که از طریق ایجاد دانش موثر به سازمان در زمینه رقابت، جهانی شدن، اقتصاد و توسعه فناوری اطلاعات کمک می‌کند و به افزایش قابلیت های معنوی سازمان و دستیابی سازمان به مزیت رقابتی منجر می‌شود. امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش های متعدد صورت گرفته در نقاط مختلف دنیا حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد می باشد، به طوریکه چنانچه کیفیت دانش سازمانی خوب باشد، می‌توان انتظار داشت که عملکرد مدریت و سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد. مدریت دانش به عنوان یک راهبرد تعریف می‌شود که باید در سازمان توسعه داده شود به طوری که مطمئن باشیم تولید دانش توسط افراد مناسب، در زمان مورد نیاز و کمک به اشتراک و به کار گیری اطلاعات و ذخیره آن در راه های تلاش در آن ها باعث توسعه منابع انسانی می‌شود صرف شده است.

مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

مدیریت دانش از طریق بهبود مهارت ها و دانش افراد مشغول به کار، بهبود اثر بخشی کار، افزایش بهره‌وری و افزایش مشارکت که به نوبه خود نشان دهنده توسعه عملکرد سازمان است به ایجاد پیکره قابلیت‌های سازمانی کمک می‌کند. دستیابی به دانش و کاربر فرآیند های آن سطح عملکرد سازمانی را افزایش و نتایج حاصل از اثر بخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. اقدام به مدیریت دانش اثر زیادی بر عملکرد سازمانی دارد، به ویژه بر موفقیت در معرفی محصول جدید، و بهبود عملکرد مالی. با بررسی و

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

تحلیل دانش و اهمیت ویژگی های آن در حیطه عملکرد سازمان ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان ها باید با تکیه بر مدیریت دانش امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکرد های مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله مهم تر از خود دانش محسوب می‌شود ؛ و ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ای است که بدین منظور ضروری به نظر است می رسد، چرا که مدیریت دانش می‌تواند گستره ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت ها به عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت ها به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد. امروزه به دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی، توجه روز افزونی می‌شود. مدریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آن ها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است.

مدل فرآیندی مدیریت دانش و انواع آن

سیستم مدیریت دانش به منظور تحقق اهداف خود باید فرایندهایی را بکار گیرد. مدیریت دانش چارچوب طراحی فعالیت های هدفمند متوالی برای اخذ تصمیم های اثربخش سازمانی است. در این زمینه، مدیریت دانش یک فرایند استراتژیک با هدف متمایزسازی سازمان از رقبا و سبقت از مزیت رقابتی آنها می باشد. فرآیندهای دانش، سازمان ها را قادر می‌سازد تا به دانش جدید دست یابند، آن را بکار گیرند، ذخیره نمایند، به اشتراک گذارند و از منابع دانشی که حیاتی هستند محافظت نمایند که این امر منجر به ارتقاء تأثیر دانش بر دستیابی به اهداف استراتژیک می‌شود.

فرآیندهای مدیریت دانش در یک سازمان، در راستای بدست آوردن، اشتراک، ذخیره کردن و استفاده از دانش متمرکز می شوند. این فرآیندها جهت تسهیل جریان دانش بین افراد و در نتیجه تیم‌ها ایجاد شده‌اند. «اسچما» در خصوص ابزارهایی که در مدیریت منابع دانش مفید هستند از فرهنگ حمایتی، سیستم‌های پشتیبان، تیم ها، ساختارها، همکاری، ابزارهای تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات و غیره نام می‌برد.

اگرچه در درک و استنباط مدیریت دانش اختلاف نظرهایی وجود دارد، اما مرور مفاهیم مربوط به مدیریت دانش نشان می‌دهد که مدیریت دانش یک فرآیند مستمر در سازمانهاست و با کسب منابع دانشی مرتبط آغاز و با استفاده درست از آن ادامه می‌یابد و مرور ادبیات تحقیق نیز موید این نظر می باشد (رکن المان[1] و همکاران، ۲۰۱۱، ۳۷۵). در مورد فرایندهای مدیریت دانش اتفاق آرا وجود ندارد و تاکنون بسیاری از نویسندگان مدل هایی را در زمینه مدیریت دانش ارائه داده اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی، تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه ها و مراحلی با ترتیبات متفاوت هستند. در جدول ۱ چند مدل از مدل های مدیریت دانش تشریح شده است:

1. Roknuzzaman

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

جدول ۱: مقایسه مدل‌های مدیریت دانش

ردیف	فرآیندها	تحقیقات پژوهشی مرتبط
۱	تسهیم دانش، خلق دانش، ترکیب دانش، استفاده از دانش	نوناکا و تاکچی[1] ۱۹۹۵
۲	اکتساب دانش، به اشتراک گذاری دانش، بکارگیری دانش	نویس و همکاران[2] ۱۹۹۵
۳	بررسی، حل مسأله، تعمیم، اشاعه، جذب، تأثیر	بویسوت[3] ۱۹۹۸
۴	شناسایی، کسب، توسعه، اشاعه و نشر، کار بست دانش، ذخیره، حافظه	آبیکر و همکاران[4] ۱۹۹۹
۵	خلق دانش، دسته بندی دانش، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری دانش، استفاده مجدد، استنتاج	دپرس و چاولا[5] ۱۹۹۹
۶	تسخیر دانش، سازماندهی، رسمی کردن، توزیع دانش، بکارگیری دانش	نیسن[6] ۱۹۹۹
۷	خلق دانش، سازماندهی دانش، تسخیر، دسترسی، استفاده	گارتنر گروپ[7] ۱۹۹۹
۸	تسهیم، دسترسی، جذب، کاربرد	تننباوم و الیگر[8] ۲۰۰۰
۹	خلق دانش، کدگذاری، تسهیم	مک الروی[9] ۲۰۰۲
۱۰	شناسایی، نگاشت، اخذ، کسب، ذخیره سازی، تسهیم، کاربرد، خلق دانش	راستوگی[10] ۲۰۰۰
۱۱	بسط و تسهیم، تسخیر و تصرف، خلق دانش، همکاری، استفاده، ارتباط، فرهنگ	گراور و داونپورت[11] ۲۰۰۱
۱۲	خلق دانش، اعتبار بخشی، ساخت دهی به دانش، توزیع و بکارگیری دانش	بهات[12] ۲۰۰۱
۱۳	خلق دانش، ذخیره، نشر، بکارگیری	هیسینگ[13] ۲۰۰۱
۱۴	اهداف دانش، شناسایی، کسب دانش، توسعه، تسهیم، نگهداری، استفاده، ارزیابی، بازخورد	پرابست و همکاران[14] ۲۰۰۱
۱۵	اکتساب، تبدیل، به‌کارگیری و حفاظت	گولد[15] ۲۰۰۱
۱۶	تسخیر دانش، گسترش، رسمی کردن، به اشتراک گذاری، بکارگیری	لی و هونگ[16] ۲۰۰۲
۱۷	خلق دانش، تسهیم، ذخیره سازی، کاربرد	چوی و لی[17] ۲۰۰۳

1. Nonaka&Takeuchi
2. Nevis,Diblla,Gould
3. Boisot
4. Abecker et al
5. Depres & chauvel
6. Nissen
7. Gartner Group
8. Tannenbaum & Alliger
9. Mc Elroy
10. Rastogi
11. Grover & Davenport
12. Bhatt
13. Heising
14. Probst, Raub & Romhardt
15. Gold
16. Lee & Hong

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

۱۸	خلق دانش، اکتساب، شناسایی، وفق دادن، سازماندهی، توزیع دانش، بکارگیری	وارد و آروم[19]، ۲۰۰۴
۱۹	شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، بکارگیری، ایجاد، تجاری سازی	بوک من[20]، ۲۰۰۴
۲۰	تعیین اهداف استراتژیک دانش، تحصیل دانش مورد نیاز، ارزیابی و سازماندهی دانش، به اشتراک گذاری دانش، توانمندسازی و توسعه پایدار نیرو	سرابی و اسماعیلی، ۱۳۸۶
۲۱	تعیین اهداف استراتژیک دانش، تحصیل دانش مورد نیاز، ارزیابی و سازماندهی دانش، به اشتراک گذاری دانش، توانمندسازی و توسعه پایدار نیروی انسانی	عالم تبریز، ۱۳۸۷
۲۲	خلق یا اکتساب دانش، ذخیره یا سازماندهی دانش، توزیع دانش و کاربرد دانش	علوی، ۱۹۹۷
۲۳	خلق، ضبط و ذخیره، سازماندهی، استقرار، کاربرد دانش	ویگ، ۲۰۰۱
۲۴	خلق، نشر، کاربرد دانش	هیسگ، ۲۰۰۱
۲۵	شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، کاربرد، ایجاد، تجارت کردن دانش	بک من، ۱۹۹۹
۲۶	دستیابی، سازماندهی، توزیع، ذخیره و استفاده مجدد، بازخورد	رکن الزمان[21]، ۲۰۰۹
۲۷	کاربرد/ استفاده از دانش، ایجاد/خلق، ذخیره کردن، نگهداری، توزیع، اکتساب	فانگ و چوی[22]، ۲۰۰۹
۲۸	استفاده از دانش، کسب دانش در سطح فردی و سطح شرکت، ذخیره دانش، اندازه گیری موثر پیاده سازی دانش، انتقال دانش و انگیزه بکارگیری دانش	اومرزل و همکاران[23]، ۲۰۱۱

پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی:

زعفریان، اسماعیل زاده و شاهی (۱۳۸۷) در مقاله ای با عنوان ارایه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت نفت ایران زمین) مفهوم مدیریت دانش و اصول آن به همراه شرحی از انواع مدل ها را ارایه نمودند و در نهایت الگوی پیشنهادی محققین ارائه شده است. این الگو شامل شش مرحله است: تعیین اهداف دانش، فناوری اطلاعاتی، شناسایی کارکنان دانش مدار، اشتراک دانش، توسعه دانش بر مبنای دانش موجود، و ارزیابی دانش. همچنین برای درک بیشتر مراحل یادشده به عنوان مطالعه موردی به فرایند پیاده سازی این الگو در شرکت نفت ایران زمین و نتایج حاصل از آن پرداخته شده است. نتایج حاصل از تحقیق تولایی و دیگران (۱۳۸۸) در مقاله ای

1. Choi & Lee
2. Ward & Aurum
3. Buckman
4. Roknuzzaman
5. Fong & Choi
6. Omerzel

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

پژوهشی تحت عنوان "شناخت مدل مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت ایران" حاکی از آن است که: گسترش روز افزون نقش عوامل انسانی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، ضرورت پرداختن به مدیریت دانش را در صنعت نفت ایران، بیش از پیش مشهود می‌سازد؛ همچنین استقرار مدیریت دانش، موجب افزایش کارایی و اثربخشی در صنعت نفت می‌گردد. ساعدی و یزدانی (۱۳۸۸) در مقاله ای تحت عنوان ارائه مدل فرآیندی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو سعی نمودند تا به این سؤال پاسخ دهند که سازمان با تکیه بر چه رویکردی می تواند به مزیت رقابتی مبتنی بر منابع کلیدی خود دست یابد؟ و به عبارتی مسیر بلوغ سازمان در بهره برداری از دانش خود چیست و سازمان روی چه فرآیندهایی سرمایه گذاری کند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهایش باشد؟ روش تحقیق بکارگرفته از نظر نوع داده‌ها کیفی، از نظر ماهیت اکتشافی و از نوع نظریه برخاسته از داده‌ها است که با نمونه گیری هدفمند و انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته (فردی و گروهی) صورت گرفته است .تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل مقایسه ای انجام شده است. این الگوی فرآیندی نشان می دهد که توسعه مدیریت دانش از طریق یک فرآیند یادگیری چهار حلقه ای محقق می شود به گونه ای که منابع سازمانی در طی این فرآیند، ارتقاء یافته و به قابلیت ها و شایستگی‌های محوری سازمان تبدیل می‌شوند. بنابراین اگر سازمان نتواند محقق شدن این فرآیند را فراهم نماید، سرمایه گذاری انجام شده به هدر خواهد رفت. فرآیند ارائه شده، مراحل توسعه و پیاده‌سازی مدیریت دانش را توصیف می‌کند و نقش هریک از عوامل اساسی همچون فرآیندها و حلقه های یادگیری، منابع سازمانی و استفاده خلاقانه از فناوری اطلاعات را در پیاده سازی مدیریت دانش تبیین می نماید.

الوانی و همکاران (۱۳۸۸) در مقاله ای با عنوان تبیین مدل ساختاری توانمندسازهای مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت های کوچک و متوسط استان مازندران) ضمن مروری جامع بر ادبیات موضوعی با جمع آوری داده های مورد نیاز با استفاده از پرسشنامه به استخراج مدل معادله ساختاری تبیین کننده عوامل مؤثر بر توانمندسازهای مدیریت دانش با استفاده از آزمون های آماری همبستگی و نیز معادلات رگرسیون تعاملی در قالب تحلیل مسیر پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد ضمن تأیید کلیت مدل مستخرجه، هر کدام از متغیرهای مربوطه به غیر از پشتیبانی فناوری اطلاعات با شدت و ضعف خاص خود، به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر توانمندسازهای مدیریت دانش تأثیرگذار بوده اند. بر اساس یافته ها بیشترین اثرگذاری مستقیم بر روی توانمندسازهای مدیریت دانش مربوط به متغیر اعتماد و همکاری از فرهنگ بوده و از این نظر متغیرهای کارکنان، یادگیری و متغیرهای مربوط به بعد ساختار سازمانی در درجات بعدی اهمیت قرار داشتند. در پایان مقاله، بحث و مقایسه، نتیجه گیری و پیشنهادات کاربردی مدیریتی ارائه شده است. ربیعی خواجوی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران به بررسی وضعیت نظام مدیریت دانش در قلمرو مکانی مورد بررسی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

پرداختند و بر اساس مطالعات نظری و تجربی مدلی کاربردی در این زمینه ارائه نمودند. بر اساس نتایج حاصل از تحقیق وضعیت رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش مناسب ارزیابی شد و شاخص‌های منابع انسانی، ساختار، فرآیندهای دانشی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌ها توجه قرار گرفتند. یافته های ابونوری و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان "بررسی زیرساخت های مدیریت دانش در دانشگاه های منتخب" نشان داد که زیرساخت های فنی برای مدیریت دانش در دانشگاه های منتخب به جز دو دانشگاه، هم اکنون مشکلی ندارد، ولی از نظر عامل مدیریتی و نیز از نظر فرهنگ سازمانی در کلیه دانشگاه های منتخب، شرایط موجود پایین تر از میانگین است. موسوی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان ارائه چارچوب مدیریت دانش در سازمان های دانش محور (مورد مطالعه: ستاد فناوری نانو ایران) ضمن شناخت سرمایه‌های دانشی ستاد مذکور، با ارائه چارچوب نقاط ضعف و قوت سازمان از منظر مدیریت دانش را مورد بررسی و تحلیل قرار داد.

پیشینه خارجی:

رادیگز[۴](۲۰۰۷) در مقاله ای تحت عنوان «مدیریت دانش و سرمایه های انسانی» می نویسد: مدیریت دانش و حیطه های مربوط به آن بر این واقعیت تاکید دارند که در فضای اقتصاد نوین جهانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در گرو ظرفیت و توانایی سازمان در توسعه و استفاده صحیح از منابع مبتنی بر دانش سازمان است. با ارائه ی ماتریسی با دو بعد ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن سرمایه فکری، دانش را به چهار گروه ویژه، عادی، محوری و الزامی تقسیم و راهکارهای لازم را جهت بهره گیری از این سرمایه‌های انسانی ارائه نموده است. هان و وانگ[۵](۲۰۰۹) تحقیقی تحت عنوان چالش های سیستم های مدیریت دانش در رابطه با چالش های پردازش دانش سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آزمایش نشان داد که برای مشکلات دانش از نوع باید یک سیستم مدیریت دانش طراحی شود که از هدف خلق و تولید دانش حمایت کند. آر چیویلی و ون یون[۶](۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان "طراحی سیستم های یکپارچه و مدیریت دانش ملاحظات نظری و کاربردی" انجام دادند. یافته های پژوهشی نشان داد تعادل بین فرایندهای استراتژیکی و راهبردی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی یک نکته کلیدی و یک مزیت رقابت مستمر برای سازمان های کسب و کار محسوب می‌شود.

فانگ و چوی[۷](۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت‌هایی که خدمات حرفه‌ای در صنعت ارائه می‌دهند شش فرآیند مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات حرفه‌ای در هنگ‌کنگ را شناسایی نمودند که عبارتند از اکتساب، خلق، ذخیره، توزیع، استفاده و نگهداری از دانش.

---

1. Rodriguez
2. hon g wang
3. Ardichvili, won yaoon
4. Fong & Choi

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

سیتام راجو و مرجانوویچ[۲۸](۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان نقش فرآیندهای مدیریت دانش در بهبود متدلوژی فرآیندهای تجاری به این نتیجه رسیدند که بهبود متدلوژی فرآیندهای تجاری یک فرآیند پیچیده، دانش محور و موزون است. بهبود فرآیندهای تجاری نیازمند مجموعه‌ای از فرآیندهای دانشی است که ضمن هماهنگ بودن با یکدیگر، مربوط به زمینه تجاری نیز باشد؛ لذا مدل خاصی که بتوان برای بهبود این فرآیندها ارائه داد قابل تجویز نمی‌باشد. میشرا و باشکار[۲۹](۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده، چهار فرآیند اصلی در این سازمان‌ها را شناسایی نمودند که عبارت بودند از: خلق دانش، اشتراک دانش، بروز رسانی دانش و استفاده مجدد از دانش.

نتیجه گیری:

مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره سازی و به کار گیری دانش به منظور تامین نیاز ها و اهداف سازمان را در خود جای داده است. تحقیقات اخیر نشان داده که مدریت دانش، عملکرد شرکت را با ارائه چارچوبی موثر به سازمان ها برائی پیاده سازی استراتژی نو آوری خود تحت تاثیر قرار داده است. مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی نوظهور به شمار می آید که هنوز مسائل نا شناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. اگر چه سازمانها کم کم به اهمیت مدیریت دانش پی برده اند اما هنوز راه زیادی برای به کار بردن آن عمل پیش رو دارند. سازمانها خود باید به صورت آگاهانه وارد این مقوله شده و به صورت پیشگیرانه عمل کند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر استفاده را ببرند. و در حوزه منابع انسانی و نیز ساختار سازمانی برای اعمال و کاربردی کردن فرآیند مدریت دانش استفاده نماید که مسلما تا چند سال آینده مقوله مدریت دانش به عنوان جزئ لاینفک تمامی مجموعه های سازمانی خواهد شد و سازمان هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیر ساخت‌های لازم برای پیاده سازی آن را فراهم کرده و چهارچوب مناسب آن را طراحی کنند. لذا در این زمینه می‌توان از تجارب کشور های پیشرو نیز الگو گرفت.

پیشنهادات:

برای موفقیت مدیریت دانش در سازمانها برای رسیدن به اهداف و رسالت اصلی شان، پیشنهاداتی به شرح زیر بیان می گردد:

ـ به کلیه مدیران توصیه می‌شود، فرایند مدیریت دانش را به صورت کامل در سازمانهای خود پیاده سازی نمایند تا اثرات مثبت آن را در عملکرد سازمان، بیش از پیش مشاهده نمایند.

1. Seethamraju and Marjanovic
2. Mishra & Bhaskar

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ـ برای تسریع در استقرار مدیریت دانش لازم است که در مدیریت اجرایی مدیریت دانش، کارگروه مناسبی با جلسات متعدد شناخت کافی و وافی در مورد آن داشته باشند که نتیجه آن عدم فرصت سوزی و تعاریف ارزشهای مناسب به منظور استقرار آن می باشد

ـ بستر و ابزارهای فناوری مناسب برای مدیریت دانش در سازمان پیش‌بینی شود.

ـ بسترها و شبکه‌های ارتباطی لازم برای تعامل دانش و اطلاعات با سایر سازمان‌ها در سطح ملی و فراملی ایجاد گردد.

ـ اشتراک دانش باعث یادگیری جمعی می‌شود و هم‌افزایی را در گروه‌ها افزایش می‌دهد و این خود باعث بهبود سهم دانش در دسترس سازمان برای نوآوری می‌شود.

ـ به کلیه مدیران توصیه می‌شود، فرایند مدیریت دانش را به صورت کامل در سازمانهای خود پیاده سازی نمایند تا اثرات مثبت آن را در عملکرد سازمان، بیش از پیش مشاهده نمایند.

ـ از انجایی که مدیریت دانش از نوآوری مداوم حمایت می‌نمایند و پیش رانهای مدیریت دانش در این زمینه عبارتند از ایجاد دانش و تسهیم دانش. به این ترتیب که اشتراک دانش باعث یادگیری جمعی می‌شود و هم‌افزایی را در گروه‌ها افزایش می‌دهد و این خود باعث بهبود سهم دانش در دسترس سازمان برای نوآوری می‌شود. بنابراین برای حمایت از نوآوری پیشنهاد می‌گردد: محیط حمایتی سازمان تقویت گردد.

در طراحی نظام مدیریت دانش از روشی مبتنی بر حرکت بالا به پایین، و پایین به بالا استفاده شود.

ـ از دانش دورنمای جذاب قابل قبولی ارائه شود و ماهیت واقعی و اهداف مدیریت دانش برای همگان روشن شود و نگرش نادرست به مدیریت دانش اصلاح شود.

ـ برای راهبردها و فعالیت‌های دانشی، مسئولانی مشخص گردد و پست‌هایی برای اداره فعالیت‌های مربوط با مدیریت دانش در ساختار رسمی سازمان ایجاد شود.

سازمان باید تلاش نماید در میان کارکنان نگرانی از بابت امنیت شغلی و پیامدهای منفی مشارکت (که منجر به کاهش اعتماد آنها می‌شود) را برطرف نماید وبین مدیران و کارکنان و بین کارکنان با یکدیگر اعتماد متقابل ایجاد نماید.

ـ با توجه به جهانی‌سازی و پویایی در محیط، توانمندی‌ها و مهارت‌های داخلی سازمان توسعه و مورد حفاظت قرار گیرد تا به شایستگی اصلی تبدیل گردد.

ـ از شیوه بنچ مارکینگ نیز برای ارتقاء و بهبود دانش داخلی و خارجی استفاده شود.

در نهایت به مدیران سازمان ها توصیه می‌شود در جهت انتقال دانش و تجربه کارکنان با سابقه به دیگر کارکنان بیشتر سرمایه گذاری نمایند تا در نهایت شاهد بهبود بیشتری در عملکرد سازمان باشند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

فهرست منابع و مآخذ

ـ اخوان، پیمان، و باقری، روح اله (۱۳۸۹)، مدیریت دانش از ایده تا عمل، تهران: نشر آتی نگر.

ـ الوانی، سید مهدی؛ کیاکجوری، کریم؛ حسین زاده، سید علی اکبر و رودگرنژاد، فروغ (۱۳۸۸)" تبیین مدل ساختاری توانمندسازهای مدیریت دانش؛ مطالعه موردی شرکت های کوچک و متوسط (استان مازندران)، " فصلنامه پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره ۴، صص ۲۸-۵.

ـ اورمزدی نوشین، طبرسا (۱۳۸۶)، تبیین و سنجش عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران – منطقه تهران، ارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

ـ آذری، م (۱۳۸۰)، مدیریت دانش، عملکردها و چالش ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

ـ ابطحی، س ح و صلواتی، ع (۱۳۸۵)، مدیریت دانش، انتشارات پیوند نو.

ـ پروست، م و مهارت، آ (۱۳۸۵)، مدیریت دانش ترجمه علی حسین خواه تهران: انتشارات یسطرون.

ـ داونپورت، تامس اچ ؛ و پروساک، لارنس، ترجمه: رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۹). مدیریت دانش، واحد آموزشی شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو.

ـ حسین پور، د. و آذر و (۱۳۹۰). بررسی رابطه سرمایه فکری و اجتماعی با عملکرد سازمانی از نظر مدیران و کارکنان. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول (۷) ۱۳۹۰، ۱۹-۲۹.

ـ حقیقی، م ؛ قارلقی، آ؛ میر اسدی، س و نیکبخت، ف (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ویژگی های بیانیه ماموریت سازمان و عملکرد سازمانی مورد مطالعه در شرکت های فعال صنایع غذایی تهران. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۲، ش ۴، ص ۱۷۵

ـ جعفر نژاد، احمد، سفیری، خدیجه (۱۳۸۶)، مباحث کلیدی در مدیریت دانش، جوزف فایرستون و مارک مک الروی، تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.

ـ ربیعی خواجوی، علی (۱۳۸۹)، استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران، فصلنامه رشد فناوری، سال ششم، شماره ۲۴.

ـ رهنورد فرج الله، محمدی اصغر (۱۳۸۸) شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی شهر تهران نشریه مدیریت فن آوری اطلاعات شماره ۳ زمستان ۱۳۸۸ کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه امام علی

ـ رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۹)، مدیریت دانش، پرساک داونپورت، تهران: نشر ساپکو.

ـ زعفریان، رضا؛ اسماعیل زاده، مونا و شاهی، نساء (۱۳۸۷)، ارائه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط، توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، صص ۱۰۲-۷۵.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

ـ جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۳) مستند سازی تجربیات مدیران:ازدیدگاه مدیریت دانش، تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

ـ حق نظر، فرشته (۱۳۸۸) بررسی تحلیل عوامل زمینه ای موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران، کارشناسی ارشد، داانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.

ـ ساعدی، مهدی و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، "ارائه مدل فرآیندی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو :نظریه برخاسته از داده ها"، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۸، صص ۸۴-۶۷.

ـ سهرابی، بابک، و دارمی، هادی (۱۳۸۹)، مدیریت دانش با رویکرد **MBA**، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

ـ عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه .

ـ علی احمدی علیرضا، کیارزم آمنه(۱۳۹۲) شناسایی و سطح بندی عوامل موثر برپیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از مدل، پایان نامه دکترا، دانشگاه پیام نور، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره۳۹.

ـ علیزاده مجد، امیر رضا(۱۳۸۹) شناسایی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در صنعت بیمه کشور (مورد مطالعه: بیمه دانا) کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.

ـ قلیچ لی، بهروز (۱۳۸۹)، مدیریت دانش، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.

ـ مهرعلی‌زاده، یدالله و عبدی، محمدرضا (۱۳۸۸)، نظام مدیریت دانش (تجربه سازمان امور مالیاتی کشور)، اهواز: دانشگاه شهید چمران.

ـ موسوی، سید اسماعیل (۱۳۹۰)، ارائه چارچوب مدیریت دانش در سازمان‌های دانش محور: مورد مطالعه ستاد فناوری نانو ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.

ـ موسی خانی، م؛ حسنقلی پور، ط؛ وظیفه، ز (۱۳۹۲). ارائه مدل تبیین رابطه فرآیندهای مدریت دانش و مدیریت منابع انسانی در آموزش عالی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۲۲، زمستان ۹۲، ۷۰-۴۹.

ـ نجف بیگی رضا، صرافی زاده اصغر، طاهری لاری مسعود (۱۳۹۰) طراحی الگوی زیر ساختی مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت تحول شماره۱۴۸-۱۸۰.

__ Choi, B and Lee, H (2003), An Empirical Investigation of Knowledge Management Styles and Their Effect on Corporate Performance, It is available on: http://www. elsevier science. com.

__ Beckman T. (1998) Knowledge Management Seminar Notes,Items,Monterry.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

__ Depablps,p. o(2002), Knowledge Management and Organizational learning:typologies Of Knowledge stretegies in the Spanish Manfacturing industry from 1995 to 1999 , Journal of Knowledge management,vol1. 6 NO. 1,pp. 55-62.

__ Duffy. J(2000). somthing funny is happenng on the way to Knowledge management information management journal,vol. 34(4). 864.

__ emadzade , M. mashayekhi , b. & abdar , E. (2012). knowledge management capabilities and organizational performance. international journal of contemporary research in business, 3(11), 781790.

__ Fong, P. ; Lee, H. F. (2009), Acquisition reuse and sharing of knowledge in property management firms, Facilities, Vol. 27, No. 7/8, PP. 291-314.

__ Gold, A. , Malhotra, A. , and Segars, A. (2010), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, Vol 18. No 1, pp. 185-214.

__ kharabsheh, r. ,magableh,I. ,& sawadha, S. (2012). knowledge management practices (KMPs0 and its impact on organizational performance in pharmaceutical firms. European jurnal of economics, finance and administrative sciences,48,615.

__ kotecki, p. (2011). building organization capability: a study of knowledge management practices reasons , and results. phd. Dissertation, capella university

__ Mishra, B. ; Bhaskar, A. U. (2010), Knowledge management process in two learning organization, Journal of knowledge management, Vol. 15, No. 2, PP. 344-359.

__ moustaghfir , k. and schiuma. G. (2013),"knowledge , learning , and innovarion: research and perspectives "journal of knowledge management , vol. 17 No. 4, pp. 495510-.

__ Omerzel, D. G; Antoncic, B. ; Ruzzier, M. (2011), Developing and testing a multi dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs, Baltic journal of management, Vol. 6, No. 2, PP. 179-204.

__ politis,G. D. Crawford. J(2001). the Rolationship of Knowledge management. Leadership and organization various leadership Styles to journal. 22364-8,354.

__ Rasmussen, P. Nielsen, P. (2011), knowledge management in the firm: concepts and issues, International journal of manpower, Vol. 32, No. 5 / 6, PP. 479-493.

__ Roknuzzaman, M. D. ; Kanai, H. ; Umemoto, K. (2011), Integration of knowledge management process into digital library system, library review, Vol. 58, No. 5, PP. 372-386.

__ Wong , K. y , (2005) , critical success factor for implementing knowledge management in small and medium Enterprises , industrial management & data system , vol. 205 , No. 3 , pp. 61-62

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-18]