

مروری بر مفاهیم مدیریت دانش و عوامل موثر بر استقرار آن در شرکتها

ایمان فرزاد، رضا عروج

شرکت ملی نفت ایران، معاونت منابع هیدروکربوری مدیریت برنامه ریزی تلفیقی

چکیده

در عصر دانش بوجود آمدن ارزشی بنام فکر و نیاز به ساماندهی و مدیریت دانش بسیار احساس می‌شود. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های لازم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و بطور معمول بصورت سازماندهی نشده وجود دارد، را شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نماید. این امر سازمانها را برای حل مسائل، یادگیری، برنامه-ریزی راهبردی، تصمیم گیری پویا و موثر قادر می‌سازد. امروزه اکثر سازمانهای دولتی به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش می‌باشند. همواره دارایی‌های ذهنی و دانش افراد همپایه سایر دارایی‌های فیزیکی و مالی سازمان مهم هستند. سازمان‌هایی که به اهمیت دانش، پی برده‌اند سعی در مدیریت بهینه آن دارند تا در فرایندهای خود به نحو اثر بخشی، از این سرمایه کلیدی استفاده نمایند. بنابراین امروزه دانش به عنوان مهمترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها محسوب می‌گردد. در این مقاله به بررسی مفاهیم مدیریت دانش و اهمیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته شده است.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، سرمایه های کلیدی، ساختار سازمانی

مقدمه

مدیریت دانش فرآیندی است که به انتخاب، سازماندهی، توزیع و تولید دانش و تجربه برای کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها کمک می‌کند. مدیریت دانش همان اداره کردن جریان روان دانش و رساندن آن به کاربران نیازمند آن است تا با کمک دانش دریافتی با کیفیت و سرعت بیشتر عمل

کنند. بنابراین مدیریت دانش ابزاری برای افزایش "هوشمندی کسب و کار" که مهمترین وسیله سودآوری در محیط کسب و کار امروزی است، می‌باشد. مدیریت دانش کاهنده هزینه نادانسته‌ها و ارتقادهنده قابلیت‌های سازمان است [۱].

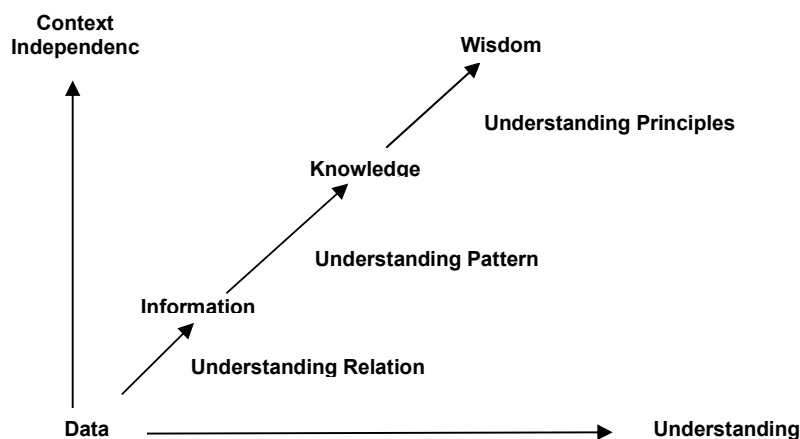
یکی از اساسی‌ترین فاکتورهای ایجاد یکپارچگی در ساختار و فرایندهای سازمان، تحت کنترل قرار دادن مدارک، مستندات و مکاتبات پروژه‌ها است تا بتوان به شکلی واحد، یکنواخت و یکتا و تحت سیستمی مشخص و از پیش تعیین شده، کلیه مدارک و مستندات رد و بدل شده در پروژه‌ها را مطابق با نیازهای سازمان و موسسات دسته بندی نمود و مورد استفاده قرار داد. همچنین در رابطه با نیازهای کارشناسان فنی پروژه‌ها و ایجاد ارتباط متقابل در راستای پیشبرد اهداف سازمان مستندسازی و آرشیو نقش بسزایی دارد و با تکیه بر دانش فنی و استانداردهای بین‌المللی می‌توان به اهداف و نتایج مورد نظر دست یافت و کلیه مستندات را مدیریت و استفاده بهینه نمود. در عصر حاضر که عصر دانش می‌باشد، تولید و استخراج دانش از اهمیت بسیاری برخوردار است در واقع آن چه در سازمان‌ها دارای ارزش اعتباری باشد، دانش است. برای انجام پروژه‌هایی که نو و بدیع هستند، هدایت و مدیریت دانش از اهمیت خاصی برخوردار است [۱،۲].

با توجه به عصر کنونی که به نام‌هایی همچون عصر "فراصنعتی"، "عصر انفجار اطلاعات"، "عصر انقلاب ارتباطات"، "عصر دیجیتال" و ... از آن یاد می‌کنند و شرایط رقابتی دنیای امروز و تغییر شرایط اقتصادی، خصوصی سازی و سیاست کوچک سازی اغلب صنایع و سازمان‌ها در اقصی نقاط جهان، دیگر کارفرمایان نمی‌توانند استخدام بلند مدت کارکنان را تضمین نمایند و سازمان‌ها و کارکنان نیز دیگر نمی‌توانند به تاج‌های افتخار سالیان گذشته خود ببالند و به آنچه داشته و می‌دانستند، بسنده کنند. امروزه دیگر در جهان، تولیدکنندگان دانش حرف اول را می‌زنند و تولیدکنندگان قطعات و تجهیزات دیگر حرف چندانی برای ارائه ندارند. بنابراین بایستی در سازمان‌های امروزی فرآیند یادگیری و نوآوری حمایت شود تا افراد و کارکنان تشویق شوند و کارکنان زمان کافی به یادگیری اختصاص دهند و مدیریت ارشد نیز یادگیری را به عنوان بخشی از کار و وظیفه اصلی کارکنان خود بدانند. در چنین سازمان‌هایی که در آن دانش تولید می‌شود، افراد و تیم‌ها از یکدیگر می‌آموزند و آموخته‌ها را به یکدیگر منتقل می‌کنند و تولید فکری ارزش قلمداد می‌شود. در واقع مدیریت دانش ابزار و پیش‌نیازی برای دست‌یابی به سازمان یادگیرنده است [۱-۴].

مفهوم مدیریت دانش

امروزه جهانی شدن به مفهوم امکان برقراری ارتباط و تبادل در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است، در این صورت لزوم نوعی هماهنگی در ضوابط و مقررات مربوط به تبادلات و ارتباطات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی داخل با خارج بیش از پیش احساس می‌شود. مطالعه تطبیقی بین کشورهای توسعه یافته و کشورهای جهان سوم مشخص می‌کند که وجود ناهماهنگی بین مراکز علمی، افراد خلاق و صاحبان اندیشه از یک طرف و نهادهای متکفل توسعه از طرف دیگر منجر به گسستگی بین این دو بخش شده و هیچ راهبرد مشخص و تعریف شده‌ای جهت ارتباط و هماهنگی بین آنها وجود ندارد. نشانه‌های این گسستگی عبارتند از [۵]:

فقدان ارتباط علم با نظامهای تصمیم‌گیری و تولید، فقدان توان نظریه‌پردازی و تحلیل مسایل. ارائه روش مناسب جهت رفع موانع فوق‌وآثار ناشی از ناهمزمانی علم و جامعه، هر تحلیلگر اندیشمندی را به سمت واژه مدیریت دانش هدایت می‌کند. اگر در نظر بگیریم که در عصر جهانی شدن مولفه اساسی در حفظ مزیت‌های رقابتی، ملتها و سازمانها قدرت دانش است، آنگاه اهمیت مقوله مدیریت دانش چشمگیرتر می‌شود [۶].



شکل (۱) : مراحل حرکت از داده به دانایی [۷]

درک فرآیند مدیریت دانش مستلزم توجه به این نکته اساسی است که حرکت بر مدار دانایی خود مشتمل برچند گام است که از داده^۱ شروع شده و به دانایی^۲ می رسد. در شکل (۱) چگونگی روند این حرکت نشان داده شده است [۸].

اطلاعات، دانش و دانایی را نباید به عنوان یک مجموعه جمع بندی شده ساده در نظر گرفت، بلکه لازم است مفهوم هر یک به صورت مجرد و نیز ارتباط آنها با هم به صورت عمیق درک شود. در عین حال به جمع آوری ساده مجموعه‌ای از داده‌ها نمی توان واژه اطلاعات^۳ اطلاق نمود بلکه واژه اطلاعات ناظر به توصیف دقیق و تعریف مشخص از یک مقوله خاص است که پاسخ سئوالاتی مانند چه، چه کسی، چه وقت و کجا از آن بدست می آید. طی گذر از اطلاعات و پس از درک صحیح مسیر و روند حرکت، مقصد بعدی دانش^۴ است که متشکل از استراتژی، عمل و رویه یا روش می باشد.

درگام بعد چنانچه دانش با تجسم اصول و مبانی همراه شده و بینش و بصیرت به آن ضمیمه گردد، دانایی و معرفت حاصل خواهد شد. بنابراین مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهایی اطلاق میشود که طی آن داده ها به معرفت تبدیل می شود.

دلایل بکارگیری مدیریت دانش

مشکلاتی که در سازمان های پروژه محور ممکن است با عدم وجود یک سیستم مدیریت دانش بوجود آید، عبارتند از:

- ✓ هر یک از پروژه ها در یک سازمان پروژه محور دارای ساختار، نیروهای مدیریتی و اجرایی مستقل می باشند که عملاً ارتباطی میان آنها برقرار نمی باشد.
- ✓ ماهیت موقتی بودن یک پروژه سبب می گردد همراه با پایان پروژه درصد بالایی از کارکنان از پروژه و سازمان خارج گردند.
- ✓ عدم اطلاع کارکنان یک پروژه از مسائل و مشکلاتی که در پروژه های دیگر اتفاق می افتد و اتفاق افتاده است.
- ✓ عدم وجود بسترهای لازم به منظور تبادل دانش ها و تجربیات میان پروژه های متفاوت

¹Data

²Wisdom

³Information

⁴Knowledge

✓ یادگیری اغلب فرآیند زمان گیر و کندی می‌باشد که موجب تاخیر در ارائه خدمات بهتر و از دست رفتن فرصت ها شده و با گذشت زمان می‌توان موجبات عقب ماندگی و ورشکستگی و نابودی سازمان‌ها را فراهم نمود.

تقریباً هر دو سال حجم دانش دنیا ۲ برابر شده و متوسط بازه عمر دانش به زیر ۴ سال رسیده است و بر اساس پیش بینی سازمان ملل متحد تا سال ۲۰۲۵ میلادی حجم دانش بشری هر ۷۵ روز دو برابر خواهد شد. حدود ۴۰ درصد وقت مدیران و کارکنان صرف ساماندهی اطلاعات می‌شود. فرهنگ جاری در اکثر سازمان‌ها متأسفانه نگهداشت دانش به جای تبادل آن می‌باشد.

- هر روزه با بازنشستگی و انتقال مدیران، خبرگان و متخصصان از سازمان‌ها و خروج ایشان، دانش و تجربه گرانبه این افراد نیز به راحتی از سازمان‌ها خارج می‌شود، بدون آنکه در جایی ضبط و ثبت شده و در اختیار جوان‌ترها و نسل آینده مسئولین سازمان قرار گیرد.
- اشتباهات پر هزینه به دلیل عدم ثبت درس‌های آموخته از اشتباهات مشابه قبلی یا تحلیل آنها تکرار شده و هزینه‌های جانی و مالی زیادی را به سازمان تحمیل می‌کنند.

این دو دلیل تنها بخشی از دلایلی هستند که برای شناخت هرچه بهتر مدیریت دانش و لزوم پیاده سازی و اجرای آن در سازمانهای امروزی وجود دارند شامل می‌گردد [۹،۱۰].

اهداف پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها

مهمترین اهداف مدیریت دانش عبارتند از [۲،۳]:

۱. شناسایی خبرگان و افراد متخصص هر رشته و موضوع در سازمان و معرفی ایشان به عنوان سرمایه های اصلی سازمان و تسهیل دستیابی به ایشان
۲. مستند سازی تجربیات خبرگان، مدیران، بازنشستگان و ...
۳. ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش و تجربیات در سازمان
- ۴-تلاش در جهت تبدیل دانشهای نهان به دانشهای آشکار
۵. جلوگیری از خروج تجربه‌ها و دانش خبرگان با خروج ایشان از سازمان
۶. کاهش دوباره کاریها و جلوگیری از تکرار اشتباهات
۷. ارائه دانش مناسب در زمان مقتضی به فرد نیازمند آن دانش
۸. مهندسی دانش و برقراری امکان بازیابی دانش و مستندات در سازمان
۹. فراهم آوردن زمینه‌ها و بستر لازم برای تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده و دانش بنیان
۱۰. دستیابی به دانش سازمان یعنی اطلاع از بخش های تخصصی و افراد خبره درون مجموعه

۱۱. ایجاد انگیزش در نیروهای دانشی، متخصص و خبره از طریق بها دادن به ایشان و کاهش احتمال خروج ایشان از سازمان

بررسی اصول حاکم بر مدیریت دانش

مدیریت دانش در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که نیازمند آنها هستند، قرار گیرند تا آنها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و موثرتر انجام دهند. برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این سه جزء اصلی بنا می‌شود: افرادی که تولیدکننده و یا مصرف‌کننده این اندوخته‌ها هستند، فرآیندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند، ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه‌های علمی را آسان می‌کنند.

چهار اصل از اصول حاکم بر مدیریت دانش که آشنایی با آنها درک بهتری در خصوص مدیریت دانش به ما می‌دهد عبارتند از :

۱. اصل نابسندگی
۲. اصل چرخه حیات دانش
۳. اصل تخریب خلاق
۴. اصل پویایی و بی‌نظمی دانش

مدیریت دانش با روزمرگی و بی‌دانشی مبارزه می‌کند و به ما هشدار می‌دهد هیچگاه به سطح فعلی و توانمندیهای خود و تولید امروز خود مغرور نشویم. به عبارتی می‌توان گفت اصل نابسندگی یعنی هرکس یادگیری را متوقف کند پیر شده است و بالعکس هرکس یادگیری را هیچگاه متوقف نکند، همواره جوان خواهد ماند.

از طرفی باید بدانیم این اساس طبیعت است که هر چیزی آغاز و پایانی دارد و هیچ چیز و هیچ فرآیندی دائم و ابدی نیست درست نظیر خود انسان و دانش نیز از این اصل مستثنی نبوده و برای خود تاریخ مصرف دارد. بنا براین مدیران دانش و مهندسان دانش (تیم راهبری مدیریت دانش) سازمان‌ها باید به خوبی چرخه حیات را بشناسند و پس از مدتی مخزن دانشی سازمان را از دانش-هائی که تاریخ مصرفشان گذشته است خالی نمایند.

در صورتیکه حجم دانش و اطلاعات در سازمان بیش از حد شود و دانش های قدیمی و ناکارآمد از رده خارج نگردند و یا دانش های موجود در سازمان و یا نرم افزار مدیریت دانش به خوبی دسته بندی، ارزیابی و نمره گذاری نشوند، عملاً کارکردن و مدیریت نمودن این حجم عظیم از دانش و اطلاعات خود یک بحران بزرگ خواهد بود. از اینرو بخشی از اهداف و برنامه های مدیریت دانش متمرکز بر ذخیره سازی، دسته بندی ارزیابی، نمره گذاری و تسهیل دستیابی به دانش های ایجاد شده یا ذخیره شده می باشد [۱].

ساختار سازمانی برای مدیریت دانش

دانش در سازمان های امروزی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت^۱ سازمان ها تلقی می گردد. به همین جهت مدیریت دانش در سازمان ها از اهمیتی ویژه برخوردار است. در همین راستا مباحث مرتبط با مدیریت دانش و به کارگیری مناسب آن در سازمان ها، سوالاتی متعدد در ذهن اندیشمندان این حوزه به وجود آورده است. از آنجا که یکی از مهمترین عوامل موفقیت مدیریت دانش، وجود ساختار سازمانی^۲ مناسب، سازگار با مدیریت دانش می باشد. مبحث ساختار سازمانی سازگار با مدیریت دانش که بتواند استراتژی های کسب و کار و مدیریت دانش را همزمان پوشش دهد از اهمیتی دو چندان برخوردار است.

استراتژی های مدیریت دانش در سازمان با توجه به تمرکز آن بر نوآوری و کارایی در سازمان، نیازمند به ساختارهای سازمانی متفاوت می باشد. به طور کلی دو نوع استراتژی برای مدیریت دانش در سازمان ها مورد توجه می باشد که تحت عنوان استراتژی صریح سازی^۳ و استراتژی شخصی سازی^۴ از آنها یاد می گردد. استراتژی صریح سازی با هدف افزایش کارایی در سازمان و تمرکز بر فرآیندها و استراتژی شخصی سازی با هدف نوآوری و تمرکز بر افراد در سازمان، مستلزم ساختارهای سازمانی ویژه خود می باشند تا بتوانند از اثر بخشی لازم برخوردار گردند. ساختارهای سازمانی مانند ساختار وظیفه ای و انواع دیگر ساختارهای سازمانی مرتبط با افزایش نوآوری و کارایی در سازمان می تواند به عنوان حلقه اصلی در اثر بخشی استراتژی های مدیریت دانش تلقی گردد [۱۱].

¹ Critical Success Factor

² Organizational Structure

³ Codification Strategy

⁴ Personalization Strategy

اجرای موفق استراتژی مدیریت دانش به ساختار منعطف و شیوه‌های کنترل و نظارت نوین وابسته است. اولین گام برای ایجاد یک سامانه کامل انتقال دانش در سازمان، توسعه تیم‌های دانش از طریق استفاده از دانشگران^۱ در حوزه‌های میان وظیفه‌ای سازمان است. بدین صورت که از طریق تیم‌های دانش شرایطی فراهم می‌شود که انتقال دانش به حوزه‌های وظیفه‌ای راحت‌تر صورت می‌گیرد.

اکثر اوقات این ایده که سازمان به وسیله جمعی از دانشگران که دانش و تخصص در حوزه مورد نظر را دارند جایگزین شود، در سازمان‌ها حاکم است در حالی که ممکن است دانش ضمنی دیگری نیز برای تصمیم‌گیری بهتر در یک حوزه وظیفه‌ای یک تیم دانش، لازم باشد. اجتماعی از تجربه‌ها عنصری مهم در ساختار سازمانی تلقی می‌شود به طوری که اعضای تیم دانش را قادر می‌سازد تا تعاملی با اعضای سایر تیم‌های دانش که زمینه علاقه‌ای و رقابتی مشابه دارند، داشته باشند. مضافاً تسهیم تجربه‌ها (دانش) به عنوان یک استراتژی جهت بهبود عملکرد سازمانی مطرح می‌شود.

اجرای مقدماتی ساختار دانش ممکن است منطبق بر سلسله مراتب سازمانی باشد اما در نهایت این تیم‌های دانش هستند که به جای تقسیمات وظیفه‌ای در پروژه‌ها نقش بازی می‌کنند. به هر حال عملکرد برخی از بخش‌ها با جنبه‌های وظیفه‌ای مرتبط است و فضایی می‌بایست فراهم شود تا به تسهیم بیشتر دانش کمک کند.

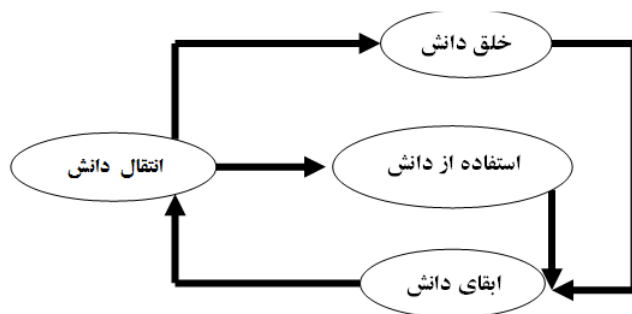
امروزه پیچیدگی عوامل و شاخص‌های موثر در توسعه سازمان‌های آموزشی به حدی است که کارشناسان در تعیین یک الگوی مشخص برای بررسی توسعه در یک سازمان دانش مدار عاجزند از این رو می‌توان با تلفیق عوامل زیرساختی مفاهیمی چون مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، به مفهوم گسترده و واحدی موسوم به توسعه پایدار دست یافت. در این بین تاثیر و نقش شاخص‌های آموزشی در توسعه پایدار بسیار مهم و اساسی است. به همین دلیل وقتی از توسعه اطلاعاتی سخن به میان می‌آید دامنه گسترده‌ای از فرآیندهای پیچیده دانش مدار در ذهن متبادر خواهد شد. توجه به توسعه مدیریت اطلاعاتی و پرداختن به آن از منظر تکنولوژیک می‌تواند راهگشای بسیاری از موانع و مشکلات راهبردی در عملیاتی نمودن اهداف استراتژیک سازمان‌های آموزشی عصر حاضر باشد. گام اساسی در راه توسعه استراتژیک سازمان‌های دانش محور، هماهنگی و نیازسنجی دقیق برای تعیین اولویت‌ها و کمبودهای موردنیاز در ساختار سازمان است [۱۶، ۱۲].

^۱ Knowledge Workers

اجرای یک برنامه موثر مدیریت دانش

در بسیاری از سازمانها و موسسات از معضله‌های اساسی این است که از میزان دانایی و دانش آگاهی کافی وجود ندارد. در این سازمانها بایستی سرمایه‌های مبتنی بر دانش شناخته شوند و چگونگی مدیریت این سرمایه‌ها تا بازگشت حداکثر سود می‌بایست بررسی شود. نوع سازمان، فرهنگ حاکم بر آن و نیازها بعلاوه مدیریت موثر دانش روی راه‌حلهایی متمرکز است که کل سیستم شامل سازمان، منابع انسانی و فناوری را در بر می‌گیرد. بنابراین کارکرد مدیریت دانش ناظر بر مجموعه‌ای از اقدامات نظام‌مند است که دستیابی به راندمان حداکثر، پایا و موثر از دانش را میسر می‌کند [۱۳].

رسیدن به هدف فوق‌مستلزم داشتن راهبرد مدیریت دانش است که بر مبنای آن خلق دانش، بقای دانش، انتقال دانش و بهره‌گیری از دانش در سازمان بطور مشخص تعریف و روابط حوزه‌های عملکردی هر یک نیز تعیین می‌شود (شکل ۲). برای پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت دانش موفق، تلفیق ماهرانه‌ای از منابع و امکانات شامل منابع انسانی، فرآیندهای تجاری مناسب و فناوری اطلاعات و ارتباطات الزامی است. برای پیکربندی یک طرح اجرایی مدیریت دانش پایه، شش محور زیر مورد توجه قرار می‌گیرد [۱۳].



شکل (۲): مدل عمومی جریان دانش در یک سازمان [۱۴]

- | | |
|---|---------------------------------|
| (۱) منابع دانش | (۴) محیط و بستر سازمانی و فرهنگ |
| (۲) سیستم‌های مدیریت دانش (مشمول بر فرآیندها و ابزارها) | (۵) سرمایه فکری |
| (۳) دانش سازمانی | (۶) مدیریت نظام نوآوری. |

در اعمال صحیح مدیریت دانش در یک سازمان باید چگونگی ایجاد، دستیابی و بهره برداری از منابع دانش به طور کامل تعریف شده و سیستم های مدیریتی ناظر به فناوری های مورد نیاز برای فرآیند موثر مدیریت دانش، با ویژگی های زیر پیش بینی شود :

الف) تهیه امکانات زیرساختی (مانند خطوط شبکه محلی و جهانی) برای ارتباط، ذخیره، تبادل جستجو و اصلاح اطلاعات و اسناد.

ب) فراهم بودن زمینه های لازم برای فعالیت های گروهی^۱ در مکان های جغرافیایی مختلف.

ج) امکان بکارگیری کارشناسان خبره در یک نظام مدیریت دانش دو طرفه.

امروزه بر مبنای دانش سازمانی نگرش های رقابتی و تجاری از حالت دانش فردی خارج شده و دارای ساختار اجتماعی شده است. در چنین ساختاری بر هم کنش افراد با محیط پیرامونی از جمله مولفه های اساسی محسوب شده و باید به طریقی مدیریت شود تا هر فرد به صورت موثر بر انگیزته شده و به سمت تولید دانش سوق داده شوند.

حفظ فضایی که در آن تولید دانش به عنوان یک ارزش نگریسته شود، نیاز به قوانین و دستورالعمل هایی دارد که در آن سرمایه فکری^۲ به عنوان منابع غیر محسوس^۳ بجای منابع محسوس^۴ به رسمیت شناخته شود. بنابراین در نظام مبتنی بر مدیریت صحیح دانش، سرمایه فکری که مشتمل بر مجموعه انسان، ساختار و روابط بین آنهاست، باید به عنوان مبنای ارتقای موسسات و سازمانها در محاسبات دخالت داده شود [۶]. در چنین سازمان هایی مدیریت دانش باید قادر به حمایت از خدمات و تولیدات نوآورانه بوده و در این راستا دارای راهبرد موثر در پشتیبانی از نوآوری های علمی و فنی باشد [۱۵].

جمع بندی

مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریت محسوب شود. در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون موسسات کنونی محسوب می-گردد. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع موسسات به منظور

¹ Team work

² Intellectual Capital

³ Intangible

⁴ Tangible

بقاء و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثر بخش استراتژی مدیریت دانش هستند. از آنجا که دانش و فرایندهای دانش بطور ناگشودنی با عملیات، ساختار، فرهنگ و هدف یک سازمان پیوند خورده‌اند، یک استراتژی مدیریت دانش کارآمد به مجموعه‌هایی نیاز دارد که فهم عمیقی از قلمرو دانش و چگونگی استفاده از آن در سازمان بزرگترشان داشته باشند و کارکنان باید فراتر از نقشی که همواره در آن درخشیده‌اند به سمت ایجاد و مدیریت دانش حرکت کنند [۱۶].

برخی از سازمان‌ها اقدام به جداسازی فرآیندهای اطلاعاتی و دانشی خود از یکدیگر نموده‌اند. این در حالی است که برخی دیگر از سازمانها، فعالیت‌های اطلاعاتی و دانشی خود را در یک جایگاه سازمانی ادغام کرده‌اند. گروهی بر این باورند که اگر چه مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، به واسطه نوع و ماهیت فعالیت‌هایشان دو مقوله مجزا از یکدیگر هستند لیکن این دو را باید در یک ساختار تشکیلاتی در سازمان قرار داد، به گونه‌ای که تنها یک مدیر ارشد بر فعالیتها و برنامه‌های آنها نظارت داشته، سیاستها و استراتژی آن دو را ایجاد و جاری سازی کند. این مدیر می‌تواند مدیر ارشد دانش نامیده شود. به عبارت دیگر مدیر ارشد اطلاعات به مدیر ارشد دانش تبدیل می‌شود. استدلالی که این دسته از افراد دارند این است که از آنجایی که دانش از اطلاعات منتج می‌شود و به عبارت دیگر دانش زاینده اطلاعات پردازش شده است، در نتیجه این دو باید در یک مجموعه دیده شوند و مدیر ارشد برای این دو حوزه یک نفر تعریف شود که با فراگیری مهارت‌های مورد نیاز در این دو حوزه صلاحیت راهبری این پست را به دست آورده باشد تا جمع‌آوری، سازماندهی و مدیریت اطلاعات و دانش را بصورت یکپارچه و با هدف پشتیبانی از خط مشی و راهبرد سازمان ارائه کند. از طرف دیگر گروه دیگری بر این امر توافق دارند که مدیر ارشد دانش نباید همان مدیر ارشد اطلاعات باشد و دلیل آن را این گونه می‌دانند که این مقام دانشی، به فردی با درک عمیق از دانش و یادگیری نیاز دارد نه فقط یک کارمند فنی که هر از چند گاهی چند اصطلاح دانشی را فرا گیرد و بتواند به گفتگو و بحث‌های سازمانی بپردازد. این گروه که از طرفداران محض مدیر ارشد اطلاعات هستند، باور دارند که اطلاعات یک موضوع تجاری، سازمانی و فنی است. مدیر ارشد اطلاعات، مسئول ساخت، اجرا و حفظ زیر ساخت‌های فنی و استفاده از فناوری اطلاعات در جهت بسط راهبرد فعالیت‌های پژوهشی در یک مرکز آموزشی و به طور کلی فعالیت‌های کسب و کار یک سازمان و توسعه برنامه برای به کارگیری فناوری اطلاعات در منافع راهبردی یک سازمان است. مدیریت دانش راهبردی است که طی آن

دستیابی به توسعه درون زاء، پایدار و پویا را در قالب یک ساختار مبتنی بر علم و دانایی میسر می‌نماید. در جامعه مبتنی بر این ساختار تولید دانش و ذخایر آن سیر فزاینده داشته و بعنوان سرمایه اساسی، قابل اندازه‌گیری و بعنوان رکن بنیادین در رقابت بین ملتها ایفای نقش خواهند نمود.

منابع:

۱. "مبانی مدیریت دانش و استقرار آن در سازمانها"، فرشید مومنی فراهانی
۲. "مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)"، دکتر عباس افروزه
۳. "اصول مدیریت دانش"، برایان برگرون، ترجمه: منوچهر انصاری
۴. "ایجاد سازمان یادگیرنده"، مایکل مارکوات، ترجمه: دکتر محمد رضا زالی
۵. "ناهمزمانی دانش، روابط علم و نظام های اجتماعی- اقتصادی در ایران"، قانعی راد، محمد امینی، ۱۳۸۲، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
۶. "مدیریت دانش در سازمان ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان، علوم اطلاع رسانی"، بات گانت دی، مترجم: ایرانشاهی محمد، ۱۳۸۲، دوره ۱۸، شماره دوم.
7. Fleming, Neil, 1996, Coping with a Revolution: Will the Internet change Learning ?, Lincoln University, Canterbury, New Zealand
8. Davenport Thomas H., 2004, Some Principles of Knowledge Management, <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm>
۹. "شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در میزان آمادگی دانشگاه ها برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش"، حسینعلی حسن پور، حسن جهانشاهی، مسعود احمدی قوایی، حمزه دانش پایه
۱۰. "چهارچوبی برای بکارگیری مدیریت دانش در سازمانهای تحقیق و توسعه کشور"، محمد فتحیان، محمد احسانی، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت
۱۱. "مدیریت دانش، مولفه کلیدی در نظام ملی نوآوری و کسب توانایی رقابت در اقتصاد دانش بنیان"، دکتر مجید متقی طلب و فاطمه بلالایی
۱۲. "مدیریت دانش در سازمانهای دولتی"، حامد محمدی، تدبیر شماره ۲۱۲، ۱۳۸۸
13. Correia Ann. M, Sarmento anabela, 2003, Knowledge management: key competences and skills for innovation and competitiveness, The technology and HRM conference on the dual interaction between technology and human resource, France. 2003, 19-21 may
14. Cowan Robin and paal Gert V. D., 2000, Innovation Economy, publication no. Eur 17023 of the commission of European communities Luxembourg, 43pp
15. Hggie Knox, Kingston John, 2003, Choosing your knowledge management strategy, Journal of Knowledge Management Practice.
۱۶. "توسعه سازمان‌های آموزشی بر پایه مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش"، سید رضا حسینی، سیداحسان علوی‌راد، دفتر نوسازی و تحول اداری