فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال دوم. شماره نهم. پاییز ۱۳۹۷، صص۷۴-۵۵ Vol 2. No 9. 2018, p 55-74
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی نقش مدیریت دانش در شکوفایی سازمان‌ها

زهرا وظیفه[۱]. محمد مهدی[۲]. کاظم صادقی[۳]
۱. استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت و دانشگاه سیستان بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده مسئول)
zahravazife@gmail.com
۲. دانشجوی دکتری مهندسی مالی دانشگاه سیستان بلوچستان، زاهدان، ایران
mohamad.mehdi1365@gmail.com
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات واحد مجازی
دانشگاه سیستان و بلوچستان زاهدان، ایران k.sadeghi59@gmail.com

چکیده

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 تصمیم‌گیری و روند تدوین استراتژی است. در دهه اخیر بکارگیری مدیریت دانش که شامل افزایش کارایی و اثر بخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است که باعث شکوفایی سازمان‌ها در راستای نیل به اهدافشان تلقی می گردد. 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 سازمان‌ها برای اتخاذ تصمیم ها و ارائه خدمات با کیفیت بالا تبدیل شده است. 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. بنابراین چنانچه مدیریت دانش با هوشمندی و برنامه ریزی، طراحی و پیاده گردد، می‌تواند توانایی و شکوفایی سازمان‌ها را برای تحقق رسالت مأموریت، رقابت، کارایی، اثربخشی و تغییر و تحول (بازنگری، مهندسی، معماری سازمان و جستجوی روش‌های نوین) بهبود بخشد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، شکوفایی سازمان‌ها، مدیریت دارایی‌های علمی، تحصیل دانش، توانمندسازی نیروی انسانی

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

مقدمه

اخیرا مدیریت دانش به عنوان ابزاری مهم که دانایی موجود را گرد آوری می‌کند و نظم و پویایی می‌بخشد 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 ریز ساخت های تکنولوژیکی لازم در سازمان و با محور قرار دادن انسان و آماده سازی او به اهداف سازمانی دست یابد. بنابراین همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمانهای خویش می باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده‌ای هم از دریافتی های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی های عینی و ملموس، هم چون نتایج اقتصادی و مالی است. اهمیت توجه به دانش در سازمان ها 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 «توانمندی های 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 سازمان ها به ویژه سازمان های دانش مدار که دانش در آنها به عنوان منبع استراتژیک و عامل کلیدی در کسب و ارائه وحفظ شایستگی اصلی سازمانی محسوب می‌شود، تمهیداتی جهت طراحی و اجرای مدیریت دانش با یک رویکردسیستماتیک 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 می شود. در دنیای

1. Rasmussen& Nielsen
2. Wong

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیت‌های ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و بدست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان‌ها 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 می‌کند. 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).

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 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 سرمایه‌های دانش سازمان را شناسایی، تحصیل و تسهیم کند. (راسموسن و نیلسن[3] ۲۰۱۱). 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. مدیریت دانش در سه سطح فردی، سیستمی و سازمانی رخ می‌دهد و بکارگیری چنین دانشی مستلزم استخدام، انگیزش، ارتباطات و رفتار مناسب است(اومرزل[4] و همکاران، ۲۰۱۱).

تعریف دانش

دانش، مخطوط سیالی از تجربیات، ارزش، اطلاعات موجود و نگرش‌های نظام یافته است که چهار چوبی برای ارزش یابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید بدست می‌دهد دانش در ذهن دانشور بوجود می‌آید و به کار می‌رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه های کاری

3. Rasmussen & Nielsen
4. Omerzel

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

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 مدیریت دانش است (جعفری مقدم، ۱۳۸۳). تعریف مدیریت دانش: بکمن مدیریت 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، سازمان‌ها 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 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 عرصه‌های تولید و خدمات ایجاد کرد. عوامل نا معلومی که باعث رشد و افزایش ارزش کالا و خدمات می‌شوند مبتنی بر دانش بوده و بزودی دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها نمی‌توانند انتظار داشته باشند که تولید و خدمات که قبلا باعث موفقیت آن ها شده بود در آینده نیز زمینه ساز ادامه حیات آن‌ها 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 دگرگونی‌هایی است که نیازمند دانش و خلاقیت است با مطرح شدن عنصر دانش و داناییبه عنوان اصلی‌ترین منبع و سرمایه سازمان ها و اهمیت یافتن کارکنان دانش، دریچه ای نو در اداره امور و مدیریت سازمان‌ها گسترده شده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها و کاربرد های فناوری نوین ارتباطات و اطلاعات سبب شکل گیری رویکردی جدید به مسائل مدیریت 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 می کند و ابزار پیشرفت برنامه کلی یک قدرت ایجاد می کند تا چالش های بیرونی را برطرف سازد.

کویمان و الیاسن می‌گویندکه 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

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

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[5] 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، 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[6](سرمایه انسانی[7]، سرمایه

5. Gold, Malhotra, &Segars
6. Intellectual Capital
7. Human Capital

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

ساختاری[8] و سرمایه رابطه‌ای[9]، 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[10] و یادگیری و افزایش عملکرد کسب و کار می‌شود. توانایی مدیریت دانش در اقتصاد دانش محور[11] 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 می‌دارند که دانش، منبع عمده کسب مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شود و به منظور دستیابی سازمان‌ها به چنین مزیتی، فرآیند مدیریت دانش می‌تواند 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).

مهمترین مزایای مدیریت دانش:

ـ نشان دادن تأثیر منابع انسانی بر روی عملکرد سازمان‌ها

ـ کمک به مدیران در ارزیابی استراتژی های مختلف سازمان

ـ توسعه ی سیستم بودجه بندی سرمایه ای و اصلاح کیفیت رقم بازده سرمایه گذاری

ـ کمک به مدیران برای استفاده بهتر از منابع کمیاب انسانی

اهداف 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.

---

8. Structural Capital
9. Relational Capital
10. Innovation
11. Knowledge Economy

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

ـ مدیریت موثر دانش که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان و رشد فرآیند بهره وری آن می شود. 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 گیری‌های آنان را ثبت و بایگانی کرد تا در موارد مشابه قابل دسترسی و بهره برداری باشد.

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 می‌بخشد و در کل سازمان اشاعه می‌بخشد اهمیت یافته است. مدیریت دانش بر انسان، ساختار و فناوری تاکید دارد و می کوشد با ایجاد ساختاری مناسب و زیر ساخت‌های 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 گیری‌های خود از آن استفاده کنند. مدیریت دانش ابزاری ضروری برای پیش برد اهداف سازمان و دستیابی به موفقیت در عرصه رقابت می‌باشد. و مدیریت دانش موضوعی ضروری برای انطباق سازمان با تغییرات است و به عنوان پشتیبانی قوی از سازمان در برابر تغییرات حمایت می‌کند.

عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش

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

ـ **جهت گیری دانایی محور:** تنظیم چشم انداز مبتنی بردانش، تناسب استراتژی کاری و مدیریت دانش، هدف‌گذاری 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).

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

ـ **فرهنگ سازمانی:** سازمان ها نیاز به یک محیط با فرهنگ یادگیری مستمر دارند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش موفقیت آمیز باشد بگونه ای که یادگیری در همه سطوح سازمان اتفاق بیفتد در فرهنگ یادگیری افراد مشکلات را جستجو می‌کنند و تشویق به یادگیری افراد مشکلات را جستجو می‌کنند و

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

تشویق به یاد گیری می‌شوند (نجف بیگی، ۱۳۹۰). یکی از مهمترین مباحث مورد توجه در سازمان دانش محور این است که اطلاعات و دانش چگونه در میان واحدهای مختلف سازمانی تسهیم می‌شوند. 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 رفتارهای 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).

ـ رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آن ها به طور داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت های 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 می نماید و با اعطای پاداش‌هایی بر رفتارها بر ویژگی های زیر دستان اثر می‌گذارد پاداش و سایر تشویق ها از این قبیل می‌باشد (پولیتس، ۲۰۰۱).

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

ـــ **فرآیند مدیریت دانش:** فرآیندهای مدریت دانش به ترتیب شامل:

۱- شناسایی دارندگان دانش کلیدی: مدل‌های 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): مدل‌های 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 کرده‌اند. مدیریت 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 می دهد.

٤- 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 گونه استفاده ای نمی کند قطعا دانش وی برای دیگران هیچ

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

ارزشی ندارد. مدل عمومی نیومن گرایسون و ادل. باسی و ویگ بکارگیری دانش را از مولفه های مدیریت دانش معرفی نموده اند.

۵- ارزیابی: در مدل های مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش مانند مدل گرایسون وادل و مدل عمومی نیومن که همگی بر ارزیابی و تطبیق دانش تاکید کرده اند.

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 خسارت‌های مشهودی به لحاظ هزینه، زمان و انرژی به بار آورد. آگاهی از این مجموعه عوامل برای سازمان‌ها، 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[12] و همکاران، ۲۰۰۳).

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 می شود که از طریق ایجاد دانش موثر به سازمان در زمینه رقابت، جهانی شدن، اقتصاد و توسعه فناوری اطلاعات کمک می‌کند و به افزایش قابلیت‌های معنوی سازمان و دستیابی سازمان به مزیت رقابتی منجر می شود. 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، می توان 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 می شود صرف شده است.

12. Choi

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

مدیریت دانش از طریق بهبود مهارت‌ها 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 فرآیندهای 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 تحلیل دانش و اهمیت ویژگی های آن در حیطه عملکرد سازمان ها می توان 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 عملکردهای 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 می تواند 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 می شود. 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.

سیر تحولات مدیریت دانش

توسعه مدیریت دانش را می توان در ۶ دوره تشریح نمود:

دوره اول: اشتقاق مفاهیم بنیادی مدیریت دانش از پیکره ی نظریه های مربوطه (۱۹۶۷-۱۹۶۰) در این دوره مفهوم مدیریت دانش استنتاجی از نظریه های اقتصادی «سرمایه انسانی» و متأثر از مکتب «منابع انسانی نوین» و روانشناسی سازمانهای متمرکز و تأثیر نقش رهبری در سازمان بود.

دوره دوم: تحقیقات بنیادی دانشگاهی برای توسعه ی مدلهای اندازه گیری (۱۹۷۱-۱۹۶۷) در این دوره کاوشهای تجربی معدودی در مورد کاربرد مدیریت دانش در سازمانها صورت گرفت.

دوره سوم: رشد سریع گرایشها به مدیریت دانش در جامعه ی دانشگاهی (۱۹۷۶-۱۹۷۱) در این دوره رغبت عمومی به مدیریت دانش رو به افزایش گذاشت. آثار چاپی فراوان و برگزاری همایش های متعدد در خصوص مدیریت منابع انسانی از ویژگی های بارز این دوره بود.

دوره چهارم: رکود تمایل جامعه ی دانشگاهی به مدیریت دانش ۱۹۸۰-۱۹۷۶) در این دوره دلایلی چون پیچیدگی مدیریت دانش، عدم همکاری سازمانها در پیاده سازی تحقیقات به صورت عملی و هزینه های سنگین پژوهش ها، مانع از ادامه پژوهش ها شد.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

دوره پنجم: احیای تمایل جهانی به مدیریت دانش در نظریه و عمل (۱۹۹۵-۱۹۸۰) دوره توجه دوباره به مدیریت دانش بود که ناشی از دلایل زیر است:

ـ تصمیم سازی مطالعات دریایی آمریکا مبنی بر بکارگیری روش‌های نوین در مدیریت منابع انسانی نیروی دریایی

ـ ظهور ژاپنی ها به عنوان یکی از رقبای اصلی دنیای تجارت غرب با توجه به مدیریت صحیح ژاپنی ها در زمینه‌ی منابع انسانی

ـ تغییرات بنیادین اقتصاد آمریکا از اقتصاد صنعتی به اقتصاد خدمات فناوری پیشرفته

دوره ششم: پیدایش سرمایه فکری (۱۹۹۵ تاکنون) این دوره ناشی از ظهور عصر اینترنت و فناوری اطلاعات و وداع با عصر صنعتی است. عامل موفقیت در تجارت، دانش بشر است که از این دارایی نامشهود به عنوان سرمایه ی فکری یاد می‌شود.

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 می‌باشد. فرآیندهای دانش، سازمان‌ها 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 می‌شوند. 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 می‌باشد (رکن المان[۱۳]و همکاران، ۲۰۱۱، ۳۷۵). در مورد فرایندهای مدیریت دانش اتفاق آرا وجود ندارد و تاکنون بسیاری از نویسندگان مدل‌هایی 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:

---

13. Roknuzzaman

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

جدول ۱- مقایسه مدل های مدیریت دانش

ردیف	فرآیندها	تحقیقات پژوهشی مرتبط
۱	تسهیم دانش، خلق دانش، ترکیب دانش، استفاده از دانش	نوناکا و تاکچی؛[14] ۱۹۹۵
۲	اکتساب دانش، به اشتراک گذاری دانش، بکارگیری دانش	نویس و همکاران؛[15] ۱۹۹۵
۳	بررسی، حل مسأله، تعمیم، اشاعه، جذب، تأثیر	بویسوت؛[16] ۱۹۹۸
۴	شناسایی، کسب، توسعه، اشاعه و نشر، کار بست دانش، ذخیره، حافظه	آبیکر و همکاران؛[17] ۱۹۹۹
۵	خلق دانش، دسته بندی دانش، ذخیره سازی، به اشتراک گذاری دانش، استفاده مجدد، استنتاج	دپرس و چاولا؛[18] ۱۹۹۹
۶	تسخیر دانش، سازماندهی، رسمی کردن، توزیع دانش، بکارگیری دانش	نیسن؛[19] ۱۹۹۹
۷	خلق دانش، سازماندهی دانش، تسخیر، دسترسی، استفاده	گارتنر گروپ؛[20] ۱۹۹۹
۸	تسهیم، دسترسی، جذب، کاربرد	تننباوم و الیگر؛[21] ۲۰۰۰
۹	خلق دانش، کدگذاری، تسهیم	مک الروی؛[22] ۲۰۰۲
۱۰	شناسایی، نگاشت، اخذ، کسب، ذخیره سازی، تسهیم، کاربرد، خلق دانش	راستوگی؛[23] ۲۰۰۰
۱۱	بسط و تسهیم، تسخیر و تصرف، خلق دانش، همکاری، استفاده، ارتباط، فرهنگ	گراور و داونپورت؛[24] ۲۰۰۱
۱۲	خلق دانش، اعتبار بخشی، ساخت دهی به دانش، توزیع و بکارگیری دانش	بهات؛[25] ۲۰۰۱
۱۳	خلق دانش، ذخیره، نشر، بکارگیری	هیسینگ؛[26] ۲۰۰۱
۱۴	اهداف دانش، شناسایی، کسب دانش، توسعه، تسهیم، نگهداری، استفاده، ارزیابی، بازخورد	پرابست و همکاران؛[27] ۲۰۰۱
۱۵	اکتساب، تبدیل، به‌کارگیری و حفاظت	گولد؛[28] ۲۰۰۱
۱۶	تسخیر دانش، گسترش، رسمی کردن، به اشتراک گذاری، بکارگیری	لی و هونگ؛[29] ۲۰۰۲
۱۷	خلق دانش، تسهیم، ذخیره سازی، کاربرد	چوی و لی؛[30] ۲۰۰۳
۱۸	خلق دانش، اکتساب، شناسایی، وفق دادن، سازماندهی، توزیع دانش، بکارگیری	وارد و آروم؛[31] ۲۰۰۴

14. Nonaka&Takeuchi
15. Nevis,Diblla,Gould
16. Boisot
17. Abecker et al
18. Depres & chauvel
19. Nissen
20. Gartner Group
21. Tannenbaum & Alliger
22. Mc Elroy
23. Rastogi
24. Grover & Davenport
25. Bhatt
26. Heising
27. Probst, Raub & Romhardt
28. Gold
29. Lee & Hong
30. Choi & Lee

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

۱۹	شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، بکارگیری، ایجاد، تجاری سازی	بوک من[۳۱]، 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[۳۳]، ۲۰۰۹
۲۷	کاربرد/ استفاده از دانش، ایجاد/خلق، ذخیره‌کردن، نگهداری، توزیع، اکتساب	فانگ و چوی[۳۴]، 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[۳۵]، 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 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 می سازد؛ همچنین استقرار مدیریت دانش،

31. Ward & Aurum
32. Buckman
33. Roknuzzaman
34. Fong & Choi
35. Omerzel

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

موجب افزایش کارایی و اثربخشی در صنعت نفت می گردد .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 پیاده سازی 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 داده ها است که با نمونه گیری هدفمند و انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته (فردی و گروهی) صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مقایسه ای انجام شده است. این الگوی فرآیندی نشان می‌دهد 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 شایستگی های 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 پیاده سازی 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 می‌نماید.

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 یافته‌ها 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 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

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

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[۳۶](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[۳۷](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[۳۸](۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان "طراحی سیستم های یکپارچه و مدیریت دانش ملاحظات نظری و کاربردی" انجام دادند. یافته‌های 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 می شود.

فانگ و چوی[۳۹](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. سیتام راجو و مرجانوویچ[۴۰](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

36. Rodriguez
37. hon g wang
38. Ardichvili, won yaoon
39. Fong & Choi
40. Seethamraju and Marjanovic

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

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[41](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.

نکاتی مهم در مدیریت دانش برای شکوفایی سازمانها:

به کلیه سازمانها برای شکوفایی سازمان خود توصیه می شود، 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 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.

از سویی دیگر اشتراک دانش باعث یادگیری جمعی می‌شود و هم‌افزایی را در گروه‌ها افزایش می‌دهد و این خود باعث شکوفایی سازمان می گردد.

فرهنگ سازمانی عامل مهمی در شکل دهی نگرش های کارکنان در مورد اقدامات مدیریت دانش و میزان آمادگی آنان برای مشارکت فعالانه در شکوفایی سازمانها است بنابراین سازمانها باید تلاش نمایند مدیریت دانش را پیاده سازی و در هنگام پیاده سازی عوامل دیگر بازدارنده را بشناسد و راه های تسهیل آن را فراهم نمایند.

نتیجه‌گیری:

مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره سازی و به کار گیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان را در خود جای داده است. تحقیقات اخیر نشان داده که مدیریت دانش، عملکرد شرکت را با ارائه چارچوبی موثر به سازمان ها براثی پیاده سازی استراتژی نو آوری خود تحت تاثیر قرار داده است. مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی نوظهور به شمار می‌آید 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 مدیریت 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

41. Mishra & Bhaskar

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

ساخت های لازم برای پیاده سازی آن را فراهم کرده و چهارچوب مناسب آن را طراحی کنند. لذا در این زمینه می توان از تجارب کشورهای پیشرو نیز الگو گرفت و از طرفی دیگر فرهنگ سازمانی حامی فعالیت‌های دانشی، می تواند نقش مهمی در ایجاد بستر و شرایط لازم برای انجام مؤثر اقدامات مدیریت دانش داشته باشد. در سازمانی که ارزش‌ها و هنجارهایی مانند اعتماد، مشارکت، تشریک مساعی، یادگیری و تسهیم دانش فراگیر و ارزشمند باشد، اجرای مدیریت دانش مؤثرتر و آسان تر خواهد بود. وجود فرهنگ حامی یادگیری در سازمان، شکوفایی و توانایی سازمان در خلق دانش جدید، حفظ و انتقال و تسهیم و به کارگیری آن را افزایش می دهد. هرچه کارکنان خلاق تر، تیم گراتر، علاقه مندتر به تشریک و تسهیم ایده ها باشند، اجرای اقدامات مدیریت دانش تسهیل خواهد شد. بنابراین به مدیران سازمان ها توصیه می شود 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 و شکوفایی هر چه بهتر باشند.

پیشنهادات در زمینه شکوفایی سازمانها:

در راستای شکوفایی سازمانها، پیشنهاد می گردد:

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

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 و شکوفایی می‌شود.

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 در سازمان برای شکوفایی استفاده شود.

ـ بر خلق دانش در سازمان تأکید شود.

[Downloaded from jnraims.ir on 2026-02-02]

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 شرکت‌های 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 "، کارشناسی 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)، "مدریت دانش"، انتشارات پیوند نو.

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

داونپورت، تامس اچ ؛ و پروساک، لارنس، ترجمه: رحمان سرشت، حسین، (۱۳۷۹)، "مدریت 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، ۲۹-۱۹.

ـ حقیقی، م ؛ قارلقی، آ ؛ میر اسدی، س و نیکبخت، ف، (۱۳۸۹)، " بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه ماموریت سازمان و عملکرد سازمانی مورد مطالعه در شرکت‌های 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 jnraims.ir on 2026-02-02]

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، ۴۹-۷۰.

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 jnraims.ir on 2026-02-02]

__ 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 jnraims.ir on 2026-02-02]