

## مواجهه تحلیلی با چالش‌های شکست در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در ایران

■ نگار ارمغان\*+

عضو هیات علمی پژوهشکده مطالعات فناوری‌های نوین  
سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران  
بزرگراه آزادگان، مسیر شمال به جنوب، احمدآباد  
مستوفی، بعد از میدان پارسا، انتهای خیابان انقلاب،  
سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۵ و تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۲/۲۶

### چکیده

یکی از مشکلاتی که سازمان‌های ایرانی همواره با آن مواجهند، عدم اجرای موفق پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها است که به یکی از دغدغه‌های تصمیم‌گیران تبدیل شده است. اینکه چرا پروژه‌های مدیریت دانش در ایران عمدتاً به شکست منجر می‌شوند، یکی از مباحث مهم این مقاله محسوب می‌گردد. با توجه به اینکه اجرای مدیریت دانش یک نوع تغییر در سازمان محسوب می‌گردد، در این تحقیق مدیریت تغییر به‌عنوان یکی از پاسخ‌های این پژوهش مطرح می‌گردد. نوع رویکرد و انتظارات از مدیریت دانش در یک سازمان پاسخ دومی است که در این مقاله بدان پرداخته شده است. هدف این مقاله توصیف اهمیت مدیریت تغییر همزمان با پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین، ارائه یک رویکرد و طبقه‌بندی متمایز از مدیریت دانش است. این مقاله که از نوع کیفی - توصیفی است و با روشی پدیدارشناسانه، سعی در پاسخ به این موضوع داشته و موانع و چالش‌های موجود و عوامل شکست در مدیریت دانش را بررسی کرده و سپس از طریق استقراء پسینی، دسته‌بندی متمایز و جدیدی از مدیریت دانش را در هفت حوزه مختلف ارائه می‌کند. در نتایج تحقیق اولاً، طبقه‌بندی جدیدی برای درک بهتر از مدیریت دانش ارائه می‌گردد، ثانیاً، اجرای مدیریت تغییر همزمان با اجرای مدیریت دانش ضروری تلقی می‌شود.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، شکست مدیریت دانش، تغییر، مدیریت تغییر، طبقه‌بندی.

\* عهده دار مکاتبات

+ شماره نمابر: ۵۶۲۷۶۳۱۷-۰۲۱ و آدرس پست الکترونیکی: Armaghan@irost.ir

## ۱- مقدمه

امروزه دانش و تجربه یکی از مهم‌ترین پارامترهای سرمایه‌سازمانی به‌شمار می‌رود و در نتیجه خروج متخصصین به دلیل ترک خدمت و یا بازنشستگی و یا انتقال آنها به سازمانی دیگر، یکی از مشکلات از دست دادن دانش سازمانی و از مهم‌ترین تهدیدهایی است که در برابر سازمان‌های قرن حاضر قرار گرفته است. عدم سازماندهی و مدیریت تجارب و دانش موجود در سازمان‌ها از عواملی است که سازمان‌ها را به سمت اجرای پروژه‌های مدیریت دانش هدایت می‌کند.

مدیریت دانش یک نگاه سامانمند به فعالیت‌های فردی و جمعی افراد در یک سازمان دانش محور را در برمی‌گیرد. تاکنون مطالعات متعددی درخصوص موانع مدیریت دانش انجام گرفته است و برخی از چالش‌های آن شناسایی شده‌اند که در بخش بعدی نگاهی اجمالی به آنها خواهیم داشت. مطالعات نشان می‌دهد که با وجود شناسایی و بررسی این موانع، همچنان مشکلات سازمان‌ها در این خصوص مرتفع نشده است [۹].

کشورهای اروپایی در طی ۲۰ سال اخیر با سه نسل مختلف در اجرای مدیریت دانش مواجه بوده‌اند که به 3C<sup>۱</sup> معروف است [۲۹]: محتوا، متن و فرهنگ. در نسل اول، محتوا، به مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار نگریسته می‌شود و فقط این موضوع از منظر ابزاری و تکنیکی مورد توجه قرار می‌گیرد. مشکل این نسل این است که مدیریت دانش به مثابه مدیریت محتوا دیده می‌شود. به دلیل نگاه ابزاری به مدیریت دانش ایجادکنندگان آن الزامات منفعتی را برای خود نمی‌بینند و بسیار تحت سلطه برنامه‌نویسان آن قرار دارند. در این نگاه مدیریت دانش بسیار به سمت فناوری جهت داده شده است که در نتیجه این نگاه برای کاربران و نهایتاً سازمان‌ها بسیار ناامیدکننده بود. در نسل دوم، متن، مورد توجه قرار می‌گیرد. در این نگاه، شرکت‌ها و سازمان‌ها بر ایجاد شبکه‌های دانشی تاکید می‌کنند. به‌عنوان مثال، مدیریت دانش به مانند یک کمدی تشبیه می‌شود که درون آن پر از جعبه‌هایی است که اطلاعات موجود در آنها مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. این رویکرد هم مورد استقبال سازمان‌ها قرار نگرفته است. در نسل سوم، فرهنگ، مدیریت دانش را یک فرهنگ به اشتراک‌گذاری تعریف می‌کند و مسائل انسانی و فرهنگی را مورد تاکید قرار می‌گیرد. در این رویکرد، مدیریت دانش به‌عنوان یک فرهنگ دائمی در سازمان قلمداد

می‌شود و سازمان همواره باید تلاش کند تا ایجاد و تداوم این فرهنگ را در بطن خود ترویج دهد. در حال حاضر، این رویکردی است که شرکت‌های اروپایی به مدیریت دانش دارند و در نتیجه با تمرکز بر روی موارد فرهنگی و انسانی به توسعه مدیریت دانش می‌پردازند.

نکته مهم این است که نگاه فعلی‌ای که در کشور ما به مدیریت دانش وجود دارد از نسل اول و یا دوم است و هنوز سازمان‌های ایرانی نتوانسته‌اند توجه خود را به نسل سوم مدیریت دانش معطوف کنند. لذا برای اینکه این نوع نگاه در سازمان‌های ما تشکیل گردد، نیاز به اجرای تغییراتی در سازمان است. به عبارتی، در اینجا است که مدیریت تغییر معنا پیدا می‌کند. اجرای پروژه مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم ایجاد و به وجود آمدن تغییراتی در سازمان و روند کاری و نحوه عملکرد افراد است؛ لذا، به‌منظور دستیابی به نتیجه مطلوب در اجرای مدیریت دانش، نیازمند به مدیریت این تغییرات هستیم. اگر این تغییرات به نحو مناسبی مورد بررسی و تحلیل قرار نگیرند، امکان مواجه شدن پروژه با شکست بسیار افزایش می‌یابد. لذا یکی از مسائلی که شاید کمتر مورد توجه محققین و مجریان مدیریت دانش قرار می‌گیرد، موضوع "مدیریت تغییر" به‌منظور تحقق و اجرای صحیح پروژه‌های جدید از جمله پروژه مدیریت دانش است [۱۴] و [۱۵]. به‌نظر می‌رسد که این موضوع، که شاید یکی از مهم‌ترین مسایل در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش می‌باشد، تاکنون در نظر گرفته نشده است. لذا، دو مسئله ذیل تاکنون مورد توجه محققان این حوزه قرار نگرفته است: ۱- طبقه‌بندی مدیریت دانش در مفهوم موثر آن در اجرا، ۲- مفهوم مدیریت تغییر در مدیریت دانش. این مقاله تلاش دارد به این دو موضوع به‌عنوان چالش‌های مهم در مدیریت دانش بپردازد و اهمیت این موضوع را تشریح کند.

اینکه آیا پیاده‌سازی مدیریت دانش نیاز به مدیریت تغییر دارد؟ چرا مدیریت تغییر می‌تواند در اجرای موفق‌تر مدیریت دانش تاثیرگذار باشد؟ آیا می‌توان نگاه متمایزی نسبت به مدیریت دانش داشت؟ از جمله سوالات پایه‌ای هستند که در این پژوهش به روشی پدیدارشناسانه و استقرایی سعی در پاسخ به آن داریم. لذا از اهداف مطرح در این پژوهش اهمیت مدیریت تغییر همزمان با پیاده‌سازی مدیریت دانش و همچنین، ارائه یک رویکرد و طبقه‌بندی جدید از مدیریت دانش است که تعریف و اجرای مدیریت دانش را از حالت انتزاعی خارج کرده و چهره شفاف‌تری از آن ارائه می‌کند که باعث می‌گردد مدیریت دانش نه به‌صورت یک مجموعه کل و مبهم، بلکه به‌صورت مشخص و در

1 3C: Content, Contexte, and Culture

حین حال کارا تر، در فرایند اجرای آن، طبقه‌بندی گردد.

## ۲- پیشینه تحقیق

### ۱-۲- مدیریت دانش

مدیریت دانش به صورت‌های مختلفی توسط محققین تعریف شده است: از نظر ویگ، مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیمات و اقدامات سازمان و افراد [۳۶]. به نظر داوونپورت و پروساک، اگر دانش همان چیزی است که در ذهن انسان است، پس مدیریت دانش امکان می‌دهد که سرمایه‌های انسانی، سازمانی و ارتباطی سازمان ساختاردهی گردند [۱۷].

لاکولر (۲۰۱۱) مدیریت دانش را به صورت‌های زیر تعریف می‌کند [۲۵]:

یک ظرفیت مدیریتی است که در بطن سازمان، یک فرهنگ کارا و دائمی تسهیم و یک روحیه همکاری بین گروهی از افراد را برمی‌انگیزد.

یک مدل مدیریتی است که تلاش می‌کند به پیچیدگی‌های ناشی از محیط با تاکید بر لزوم یادگیری به‌منظور ظهور نوآوری پاسخ گوید.

از لحاظ مالی، متدی است که سرمایه فکری سازمان را ارزیابی می‌کند.

فرایندی است که کسب، تسهیم، ایجاد و کاربرد دانش فردی و سازمانی را تسهیل نموده و وابسته به تبدیل اطلاعات و داده به دانش است.

از لحاظ عملیاتی، ظرفیت کسب اطلاعاتی است که یک فرد بدان نیاز دارد، در زمان مورد نیاز و بدون اینکه نیاز به درخواست آن باشد.

از لحاظ تعریف سازمانی، مدیریت چرخه کامل دانش یک سازمان از لحظه ظهور ایده تا استفاده عملیاتی از آن است.

از لحاظ اقتصادی، ظرفیت سازماندهی برای ترکیب دانش و دانش فنی در محصولات و خدمات است، به‌صورتی که برای مشتریان تولید ارزش کند.

مدیریت دانش را همچنین می‌توان از چهار رویکرد ابزاری، عملکردی، عملیاتی و اقتصادی تعریف نمود [۳۰]:

تعریف ابزاری، در واقع دریافت اطلاعات لازم و مورد نیاز در "زمان مناسب" و "بدون درخواست" است. در "زمان مناسب" یعنی ارزش دانش و اطلاعات منوط بر زمان است و دریافت آن در زمان مناسب باعث استفاده مناسب از آن می‌گردد و منظور از

"بدون درخواست" داشتن یک انتظار ضمنی را تداعی می‌کند که در واقع نقش جلسات، ملاقات‌ها و شبکه‌ها را در این خصوص پررنگ‌تر می‌سازد.

تعریف عملکردی، منظور مدیریت چرخه حیات دانش است که از ظهور یک ایده شروع شده و سپس رسمی‌سازی و صورت‌بندی دانش، تایید، توزیع و استفاده مجدد از دانش است. این تعریف خیلی شایع که در ادبیات مدیریت دانش وجود دارد و عمدتاً توسط برنامه‌نویسان رایج شده است و ما را به سمت پلت فرم‌ها، گروه‌ها و جریان‌های کاری و موتورهای جستجو و مدیریت اسناد هدایت می‌کند.

تعریف عملیاتی، بیشتر از بُعد اثر بخشی جمعی و عملیاتی مربوط به فرایندها در یک چرخه دیده می‌شود و به‌عبارتی "ترکیب" دانش‌ها در فرایندها و محصولات در یک سازمان به‌منظور "تولید ارزش" است. به عبارتی، واژه "ترکیب" یعنی مهارت‌های فردی و دانش فقط در صورتی تولید ارزش می‌کند که با سایر عوامل به‌ویژه فرایندها و محصولات ترکیب شود و واژه "تولید ارزش" مدیریت دانش تنها زمانی معنا پیدا می‌کند که باعث بهبود عملکرد در امور کسب‌وکار باشد.

در تعریف اقتصادی مدیریت دانش، ارزش‌دهی به سرمایه فکری سازمان است و سازمان، دانش و دانش فنی را به‌عنوان سرمایه‌های غیرمادی خود در نظر دارد.

بنابراین، مدیریت دانش را می‌توان از زوایای مختلفی در یک سازمان مورد بررسی قرار داد. مدیریت دانش از استفاده ابزاری در فعالیت‌های روزمره، تا استفاده مجدد از تجربیات و تولید ارزش در سازمان را دربرمی‌گیرد. در واقع، مدیریت دانش یک حوزه بین رشته‌ای است که با بخش‌های مختلف سازمان درگیر است و با تخصص‌های مختلف مرتبط است. وقتی صحبت از مدیریت دانش در سازمان به میان می‌آید، بلافاصله ارتباط آن با فرایندها، سازماندهی‌ها، مدیریت اسناد، منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی، راهبرد، ارتباطات و کیفیت و فرهنگ سازمان دیده می‌شود. به همین دلیل است که اجرای مدیریت دانش دارای یک روش مشخص که برای همه سازمان‌ها به یک صورت عمل گردد، نیست و هر سازمانی بسته به شرایط خود روش مختص خود را انتخاب می‌کند. اکثر سازمان‌های ایرانی به دنبال یک راه‌حل واحد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند که شاید این یکی از دلایلی است که باعث ناکامی پروژه‌های مدیریت دانش می‌گردد. بدین لحاظ این رویکرد به مدیریت دانش است، که توقع خارج از واقعیت را در سازمان‌های امروزی ایجاد کرده است.

## ۲-۲- تحلیل مدیریت دانش در ایران

در تحقیق صورت گرفته‌ای در میان چهل شرکت برتر ایرانی (از جمله بانک، بیمه و موسسات اعتباری، نفت و پتروشیمی و ...)، مشخص شده که بیش از ۸۰ درصد شرکت‌ها اظهار کرده‌اند دانش مهم‌ترین منبع سازمانی آنهاست و ۸۷ درصد از آن شرکت‌ها معتقدند که مدیریت دانش جزء اولویت اصلی سازمانشان محسوب می‌گردد و به اهمیت دانش و مدیریت دانش اعتقاد جدی دارند. با وجود چنین اعتقادی در شرکت‌ها، در تبدیل این اعتقاد به برنامه‌های اجرایی موفقیت‌چندانی کسب نشده و تاکنون کمتر از ۳۰ درصد شرکت‌ها طرح‌های مدیریت دانش را به مرحله اجرا درآورده‌اند. بیشترین چالش‌ها، در ناحیه ایجاد مشارکت در کارشناسان سازمان برای تسهیم دانش (۶۲ درصد)، به‌روزرسانی پایگاه دانش (۵۹ درصد) و ایجاد پیوند بین مدیریت دانش و فعالیت‌های روزمره سازمان (۵۹ درصد) است. بنابراین مشکلات و چالش‌های رده اول، بیشتر ابعاد انسانی و ساختاری است که ناشی از عدم توجه به ماهیت مدیریت دانش و موضوعات مرتبط با تغییرات ناشی از مدیریت دانش است. مشکلات ناشی از فناوری اطلاعات و به‌کارگیری نرم‌افزار مناسب و عدم استفاده از دانش، در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند [۹].

ابطحی و صلواتی (۱۳۸۵) این موانع را به عوامل انسانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و فناورانه تقسیم‌بندی کرده‌اند [۱]. براساس مطالعات صورت گرفته موانع و چالش‌های متعددی در پیاده‌سازی پروژه‌ها و سیستم‌های مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است. از جمله مشکلات ذکر شده به‌صورت زیر می‌باشند:

- ✓ عدم آشنایی مدیران به ابعاد مدیریت دانش و نیازهای آن؛
- ✓ انتصاب افراد کم تجربه به‌منظور رهبری تیم مدیریت دانش؛
- ✓ انتخاب نادرست اعضای تیم مدیریت دانش؛
- ✓ عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی به‌منظور پذیرش سیستم مدیریت دانش؛
- ✓ مقاومت در برابر تغییر؛
- ✓ عدم توانایی تیم مدیریت دانش در شناخت درست از سازمان و ارتباطات سازمانی
- ✓ عدم پیروی سیستم موجود از سیستم جدید [۲ و ۷].

ربیعی و معالی (۱۳۹۱) موانع و چالش‌های مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی را به‌صورت زیر طبقه‌بندی نموده‌اند [۵]:

۱. موانع اندازه‌گیری مانند: سیستم‌های سنجش نامناسب، عدم وجود سیستم ارزیابی پروژه، عدم وجود سیستم ممیزی کار، نبود

سیستم اندازه‌گیری توانایی‌های افراد به‌منظور انجام فعالیت‌های پژوهشی؛

۲. موانع رهبری، مانند: عدم آشنایی و حمایت مدیریت به ابعاد و نیازهای مدیریت دانش، انتخاب افراد ناکارآمد به‌منظور مدیریت پروژه، مقاومت مدیریت برای حفظ ثبات، ضعف مدیریت و عدم اطلاع از روش‌های مدیریتی؛

۳. موانع منابع انسانی، مانند: عدم توجه به ظرفیت یادگیری افراد، مقاومت درونی علیه هرگونه تغییر، ترس از، از دست دادن سمت و مقام با انتقال دانش به دیگری و وجود کارشناسان ناکارآمد؛

۴. موانع فرایندی، اجرای فرایندهای استاندارد نشده، دانش محور نبودن فرایندهای داخلی؛

۵. موانع فرهنگی، مانند: عدم حضور تفکر خلاق و انتقادی، فقدان نظام پاداش، فقدان فرهنگ اعتماد و وجود روحیه احتکار دانش، عدم وجود جریان آزاد اطلاعات؛

۶. موانع فناوری، مانند: گسترش تجهیزات سخت‌افزاری به‌عنوان درمان نواقص مدیریت دانش، زیرساخت‌های محدود؛

۷. موانع ساختاری، مانند: عدم تطابق ساختار با سیستم مدیریت دانش، ناکارآمدی مدیریت فرایندهای پژوهشی به‌منظور تبادل اطلاعات. به نظر آنها امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی بسیار پایین بوده و نیاز به بسترسازی فرهنگی و فناورانه دارد.

همچنین عدم آشنایی توانایی‌های موجود، مقاومت در برابر تغییر، فرهنگ سازمانی عدم ایجاد دانش جدید و تاکید بر دانش‌های قدیمی، رویه‌های مدیریت دانش را در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی با محدودیت مواجه می‌کند [۳ و ۱۰].

از طرفی، رعایت اخلاقیات از سوی نیروی انسانی به هر چه بهتر پیاده شدن مدیریت دانش کمک می‌کند: به‌عبارتی یکی از عواملی که پیاده‌سازی مدیریت دانش را با مشکل مواجه می‌سازد، عدم توجه کافی به موضوعات اخلاقی است. از جمله موضوعات اخلاقی مورد اشاره در این خصوص می‌توان به محرمانگی، خیانت در حفظ اسرار، صداقت، اعتماد دو طرفه، وجدان و تعهد اشاره کرد [۶].

از سایر موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان به فرایندهای کسب‌وکار در مدیریت دانش اشاره کرد. این فرایندها به چهار دسته فرایندهای کارگرا، تصمیم‌گرا، اطلاعات‌گرا و مشارکت‌گرا تقسیم شده‌اند [۸ و ۳۱] و به بررسی و شناسایی مهم‌ترین موانع مربوط به هر دسته از این فرایندها پرداخته‌اند. یافته‌های آنها نشان می‌دهد که در جریان‌های کارگرا، کمبود

معنای دقیقی از پروژه را درک نمی‌کنند و پروژه مدیریت دانش را کاری لوکس دانسته که برای جامعه ایران مفید نمی‌باشد؛ و دسته سوم فقط تعاریف تئوری را بازگو می‌کنند و می‌گویند همه اینها ریشه در فرهنگ دارد که مطابق فرهنگ سازمان ما نیست! موارد و مسائلی که در پیاده سازی مدیریت دانش وجود دارند مسائلی نیستند که در یک پروژه واحد و در طول چند ماه آنها را حل کرد و اجرای آنها را نیز در سازمان عملی و بهینه نمود. بلکه، ابتدا باید مشکل اصلی را تعریف نموده و سپس مشکلات فرعی ناشی از مشکل اصلی و تبعات آن را به صورت دقیق معین نمود و پس از آن برای حل هر کدام از مشکلات فرعی پروژه‌ای به صورت جداگانه تعریف نموده و آن را در سازمان پیاده نمود.

### ۲-۳- مدیریت تغییر

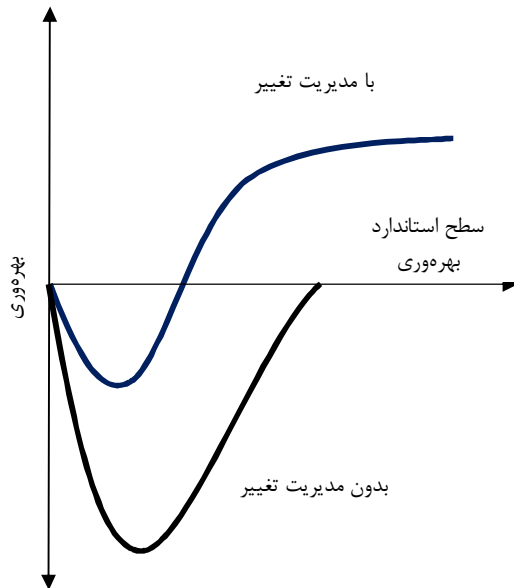
«تغییرات»، نیز یکی از مواردی است که در معادلات مدیریتی امروز نفوذ کرده است و مدیریت تغییرات به دانش مدیریتی ضروری و حیاتی در سازمان‌ها تبدیل شده است. افزایش روزافزون پروژه‌ها به منظور پاسخ به محیط رقابتی، مسائل اقتصادی و فناوری‌های در حال جهش و دگرگونی، سازمان‌ها را بیشتر به سمت تمرکز و سرمایه‌گذاری بر روی مدیریت تغییر هدایت می‌کند. "مدیریت تغییر" یکی از تکنیک‌های مدیریتی است که در ایجاد پروژه‌های جدید مطرح می‌گردد که گاه این تغییرات ملزم به تغییر رویکردها و سیاست‌های سازمان و برنامه-ریزی‌های میان مدت یا بلند مدت است [۳۴].

امروزه در سازمان‌ها کلمه "تغییر" به یک واژه مهم و دائمی و یک واقعیت غیرقابل اجتناب در سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیران از تغییر به عنوان راه‌حلی برای تکامل بازار، فناوری، قوانین و یا پویایی ضروری در تمام سازمان یاد می‌کنند [۱۹]. این تغییرات از یک طرف وضعیت موجود را زیر سوال می‌برند و از طرف دیگر با هدف توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی صورت می‌گیرند، به نحوی که سازمان را به سوی وضعیت مطلوب‌تر و رضایت‌مندتر هدایت کنند. پروژه‌های تغییر عمدتاً در موارد زیر خلق می‌شوند: خلق و ایجاد یک محصول یا یک خدمت، تغییر سیستم اطلاعاتی، اجرا و پیاده‌سازی یک سازماندهی جدید، توسعه یک راهبرد جدید، به‌کارگیری و یا اجرای یک قانون جدید، پیاده‌سازی یک سیستم مدیریتی جدید و ... [۱۳].

دلایل و عوامل تغییر می‌تواند داخلی و یا خارجی باشد. وقتی که عوامل تغییر خارجی است، عموماً به صورت محدودیت‌های قانونی، محیطی و یا حتی رقابتی خود را نشان می‌دهد، مانند: رای به قانون جدید، پیشرفت‌های فنی مانند: ورود محصولی جدید به بازار توسط رقبا، فشارهای سیاسی اجتماعی، و ... [۴] و

انگیزه، استفاده نامناسب از فناوری، نبود سازوکارهای تعامل و ترس از دست دادن شغل، اثر منفی بر اشتراک دانش در این فرایندها دارد. در فرایندهای تصمیم‌گرا، مهم‌ترین قابلیت، به اشتراک گذاری دانش است که عواملی چون کمبود انگیزه، عدم بیان دیدگاه‌های متناقض، مشکلات ارتباطی، اثر منفی بر به اشتراک گذاری دانش دارد. در فرایندهای اطلاعات‌گرا، نیز عوامل فرهنگی شامل، کمبود اعتماد، پشتیبانی مدیریت ارشد، عدم یادگیری، ترس از دست دادن شغل و ترس از احمق فرض شدن و ترس از دست دادن مالکیت دانش، اثر منفی بر به اشتراک‌گذاری دانش دارد. در فرایند مشارکت‌گرا، که به اشتراک‌گذاری دانش مهم‌ترین قابلیت دانشی است، اعتماد بین سازمان‌ها، ریسک، شباهت‌های سازمانی و فردی و زیر ساخت‌های فنی و رهبری بر آن تاثیر می‌گذارد [۸].

لذا پژوهش‌های پیشین و مطالعات و تجربیات صورت گرفته در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش این موضوع را آشکار می‌کند که پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای مشکلاتی است و جنبه‌های مختلفی باید در این راستا لحاظ گردد. بنابراین، یکی از مهم‌ترین مسائل در مدیریت دانش مسئله نگرش و رویکرد به این موضوع است. در ایران به صورت مشخص مدیریت دانش به صورت یک مشکل یکپارچه در یک سازمان بررسی می‌شود که همه ابعاد آن به صورت واحد و در قالب حل یک مشکل در یک پروژه مشخص دیده می‌شود. نکته مهم این است که این رویکرد باعث می‌شود که اجرای مدیریت دانش عمدتاً معضلی دوچندان برای سازمان‌ها باشد و نه راه حلی برای بهبود وضع موجود آنها. چراکه در طول مسیر اجرا هر مسئله یا موضوعی با مسئله‌ای دیگر درگیر می‌شود و هر بار مشکلی به مشکلات قبل اضافه می‌گردد. به عنوان مثال، موانع زیرساختی باعث ایجاد مشکلات در مسائل فناوری شده، مسائل فناوری احتمالاً با فرایندهای تعریف شده و با ساختار سازمانی مرتبط نیستند که همه اینها ناشی از فرهنگ سازمان است. در ضمن اینکه مدیریت ارشد هم کاملاً از پروژه حمایت نمی‌کند! این نگاه باعث عدم موفقیت پروژه‌های اجرای مدیریت دانش شده و آنها را با شکست مواجه می‌کند. به صورت کلی شناختی که برای بسیاری افراد از مدیریت دانش پیش می‌آید را می‌توان به صورت سه وضعیت دسته‌بندی نمود: عده‌ای فکر می‌کنند که مدیریت دانش را در سازمان خود پیاده کرده‌اند ولی پس از مدتی به دلیل عدم اجرای دستورات و تغییرات عمدتاً نرم‌افزاری که از پروژه حاصل شده و عدم اجرای آنها توسط افراد سازمان، از پروژه و سرمایه اتلاف شده ناامید می‌شوند؛ دسته دوم، از تعاریف مدیریت دانش و اصول تئوری آن به ستوه آمده و



شکل ۱. منحنی دره ناامیدی [۱۴]

این وضعیت، که مخالفین پروژه را نیز در موقعیتی طلبکارانه قرار می‌دهد، دره ناامیدی یا منحنی U، یعنی یادگیری در هنگام تغییر، نامیده می‌شود که سمبلی برای افت بهره‌وری و وضعیت بحران در سطح افراد، گروه‌ها و سازمان است (شکل شماره یک). هدف فعالیت‌های چارچوب توسعه و هدایت مدیریت تغییر، به منظور برعکس کردن این وضعیت و تبدیل منحنی U (منحنی بدون مدیریت تغییر) به منحنی S (منحنی پس از مدیریت تغییر) است [۱۴].

با اجرای مدیریت تغییر در سطح سازمان این زمان یادگیری تعدیل شده و از کاهش بهره‌وری سازمان و از قرار دادن آن در وضعیت بحرانی و یا شکست پروژه جلوگیری خواهد کرد. مسلماً، پروژه تغییر یک وضعیت غیر پایدار در سازمان ایجاد می‌کند و لازمه آن، تفکر و بازنگری در مورد نحوه انجام فعالیت‌ها و آموزش‌هاست. به همین منظور، کاهش بهره‌وری یک عمل غیرقابل اجتناب در تغییر است ولی سطح افت آن می‌تواند مدیریت گردد و کاهش یابد. با تلاش برای ملحق کردن افراد به پروژه، مدیریت تغییر برای قبول این اتلاف و تلاش برای بدست آوردن راه‌حل‌های قابل بررسی، ایجاد شده و محقق می‌گردد.

این ایجاد تعلق خاطر باعث ایجاد مسئولیت‌پذیری در افراد شده و همچنین اتلاف بهره‌وری محدود می‌گردد و فرد سعی دارد که با حرکت به سوی پیشرفت جدید، به وضعیت پایدار قبلی خود بازگردد. بنابراین مدیریت تغییر به عنوان یک اهرم بهره‌وری در سازمان عمل می‌کند و باعث تسهیل در فرایند تغییر جدید می‌گردد.

۱۳. مدیریت تغییر با سه هدف اصلی دنبال می‌شود [۱۵]:

۱. پیوستن و الحاق افراد سازمان به پروژه که به معنی درک انتظارات همکاران مختلف از پروژه، اطلاع‌رسانی، آموزش و همراهی آنها به منظور انجام بهتر پروژه است.
۲. دومین هدف که وابسته به هدف اول است، تحول است؛ بدان معنی که وقتی افراد به پروژه می‌پیوندند، خود را در موقعیت تولید قرار می‌دهند. آنها وضعیت موجود را شناسایی می‌کنند، راه‌حل‌های ممکن را بررسی کرده و عملکردهای نوآور را جایگزین می‌کنند. این کار با اصلاح فرایندها و ساختارها و عملکردها و مهارت‌ها تحقق می‌یابد. این مرحله مجبور می‌کند که هر کس وضعیت موجود خود و آینده خود را زیر سوال ببرد و در فعالیت‌ها و کارهای جدید سرمایه‌گذاری کند.
۳. سومین هدف مدیریت تغییر، تکامل است که با دو هدف قبلی در یک زمان قرار ندارد. تکامل نتیجه‌ای در میان‌مدت تا دراز مدت از فاز تحول است. افراد پس از مرحله تحول، یک روش جدید کاری و یا فکری ایجاد می‌کنند.

بنابراین، پروژه مدیریت تغییر یک وسیله‌ای برای تکامل سازمان است. روشی است برای قرار دادن سازمان در حلقه (لوپ) تجربه که امکان می‌دهد که رفتارها و مهارت‌های جدید توسعه یابند [۲۲].

به صورت معمول، در برابر هر تغییری که در یک سازمان رخ می‌دهد، یک زمان طبیعی برای یادگیری در برابر آن تغییر فرض می‌شود. این یادگیری ممکن است با توجه به شرایط و دانش فرد متفاوت و عمدتاً طولانی‌تر بوده و یا حتی سازمان را با مقاومت افراد مواجه نماید [۳۵]. به عنوان مثال، فرض کنید که شما هر روز روش مشخصی برای انجام فعالیت‌های روزانه خود به کار می‌گیرید که با به کار بردن آن روش، زمان مشخصی را صرف می‌کنید. حالا به شما بگویند که شما باید از فردا با ابزار دیگری همان فعالیت‌ها را انجام دهید و از روش‌های پیشین استفاده نکنید. چه اتفاقی می‌افتد؟ شما به دلیل اینکه ابزار کارتان را تغییر داده‌اید و به ابزار جدید نیز آشنایی کافی ندارید، در ابتدا با استفاده از این ابزار جدید کار روزانه خود را احتمالاً یا درست انجام نمی‌دهید و یا زمان طولانی‌تری برای انجام آن اختصاص می‌دهید که در نتیجه باعث کاهش بهره‌وری شما و در نهایت سازمانتان خواهد شد.

## ۲- روش‌شناسی پژوهش

از نظر ساختار روش‌شناسی تحقیق، این پژوهش در گونه تحقیقات کیفی با روشی توصیفی - تفسیری قرار می‌گیرد که از طریق استقراء پسینی به تحلیل و استنتاج و نتایج دست یافته است.

ویژگی اصلی این گونه از تحقیق، انتخاب رویکردی استنتاجی است و ماهیتی چند روشی دارد که از رویکردی تفسیری-طبیعی به موضوع بحث نظاره می‌کند. به این معنا پژوهشگر، پدیده را در شرایط طبیعی خود، مطالعه کرده و سعی می‌نماید تا آن را در جهت درک معانی، تفسیر نماید. بر این مبنا در روش کیفی تأکید بر تفسیر و معنا محوریت اصلی می‌یابد. تفسیرگرایی در تحقیقات کیفی از سنت پدیدار شناختی فیلسوفانی چون ادموند هوسرل و مارتین هایدگر و کارهای دانش پژوهانی که تلاش کرده‌اند این سنت را به علوم اجتماعی و مدیریتی پیوند بزنند نشأت گرفته است. براساس دیدگاه‌های توماس شوانت (۱۹۹۸) کیفیت شاخص این روش «فهم دنیای پیچیده تجربه‌های زندگی روزمره از دیدگاه انسانی» است. براساس اصول سنت پدیدار شناختی، طرفداران این روش تحقیق، بر پایداری و برتری تجربه ذهنی از دنیای واقعی ارجح می‌نهند. با این حال رویکرد آنها به طور دائم در پی مرتفع ساختن شکاف فرضی دکارتی میان «ذهن و عین» و «معنا و ماده» است. به عبارت دیگر، یک پژوهشگر تفسیرگرا، درگیر این چالش است که برای تدوین دانش تفسیری عینی از تجربه ذهنی آدمی راه‌حل مناسبی پیدا کند.

در این راستا، استقراء، به معنای دریافت حال کلیات از جزئیات، یکی از شیوه‌های حل این چالش است. استقراء نیز خود به دو طریق پسینی و پیشینی در تحقیقات انجام می‌شود. در طریق استقراء پسینی که به آن پس رویدادی نیز گفته می‌شود، علت و معلول پس از وقوع رویداد مورد بررسی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، این تحقیق مقایسه‌ای گذشته‌نگر بوده و سعی دارد تا از معلول به علت احتمالی پی ببرد. به همین لحاظ، این نوع از پژوهش را استقراء علی-مقایسه‌ای نیز می‌نامند. سلسله متنوعی از تدابیر معمول در پژوهش کیفی وجود دارد که عبارتند از: فرآیند، گردآوری داده‌ها، تلخیص داده‌ها، نمایش داده‌ها، نتیجه‌گیری و تأیید.

در این تحقیق ابتدا به تحلیل کیفی آنومالی‌های موجود در حوزه مدیریت دانش در ایران پرداخته شده است. سپس به شیوه‌ای استقرایی با نگاه پس رویدادی، نتایج مطالعات و تحقیقات پیشین صورت گرفته مورد مقایسه و بررسی قرار گرفته است. لذا در قدم بعدی در این روش با مشاهده نمونه‌های اجرایی

صورت گرفته، فرضیات تحقیق تعریف شده‌اند و در ادامه آن علل شکست پروژه‌های مدیریت دانش و متغیرهای مربوط به شکست این پروژه‌ها در مطالعات پیشین مورد بررسی و استنتاج قرار گرفته‌اند. این نتایج در راستای این تحلیل در واقع به‌عنوان موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب شدند. به عبارت دیگر، علت شکست پروژه‌های مدیریت دانش به دلیل موانع تحلیل و تفسیر شده در پیشینه تحقیق و مقاومت در برابر تغییر بیان شده است. براین اساس نتایج حاصله نشان دادند که مقاومت در برابر تغییر، لازمه اجرای مدیریت مناسب این تغییر است. در این راستا و به هنگام توسعه تحقیق، مسئله مدیریت تغییر به‌عنوان یکی از کلیدهای مطالعه پسینی در مدیریت دانش خود را مطرح نمود. در نهایت به‌صورت قیاسی از فرضیه به استدلال منطقی رسیدیم. از آنجا که در این گونه از تحقیق معمولاً از اندازه‌گیری‌های استاندارد نظیر پرسشنامه‌های پیمایشی کمتر استفاده می‌شود، بنابراین پژوهشگر در فرآیند تحقیق در نقش ابزار اصلی سنجش عمل می‌کند [۳۳]. در روش‌های کیفی عمدتاً به دلیل عدم تکیه بر اندازه‌گیری‌های عددی و آماری، از تحلیل با ابزارهای توصیفی و روایتی و یا به‌صورت نمایش تصویری استفاده می‌شود. لذا تحلیل دو جانبه مدیریت دانش و مدیریت تغییر از نظر کیفی و نظری و تحلیل نمونه‌های اجرا شده، مطالب کافی برای توصیف و نتیجه‌گیری منطقی تحقیق را در اختیار قرار داد.

## ۴- یافته‌های پژوهش

### ۴-۱- طبقه‌بندی پیشنهادی، برای مدیریت دانش

پس از اینکه یک سازمان تصمیم به اجرای مدیریت دانش در یکی از زمینه‌های ذکر شده را گرفت، ابتدا می‌بایست بررسی کند که دقیقاً قصد دارد چه مشکلی را در سازمان حل نماید. به عبارت دیگر، اگر موضوع به‌صورت گشودن گره‌ای از مشکلات سازمان نگرینده شود، واقعی‌تر و با انگیزه بهتری بررسی خواهد شد و در نتیجه افراد سازمان نیز احتمالاً برای حل آن موضوع، انگیزه بیشتری خواهند داشت تا اینکه موضوع به‌صورت یک کلیت مانند مدیریت دانش مورد بررسی قرار گیرد.

نیازمندی‌ها و رویکردهای متمایزی وجود دارد. جدول شماره یک، مدیریت دانش را به شش بخش و حوزه مهم شامل: مدیریت تجربه، شبکه‌ها، مدیریت جریان‌ها و فرایندهای کاری، مدل‌سازی دانش، تکنیک‌های هوشمند بر پایه هوش مصنوعی و سیستم‌های کار دانشی تقسیم‌بندی می‌کند که در هر کدام از این بخش‌ها متدها و ابزارهای مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

همان‌گونه که در ابتدای مقاله نیز اشاره گردید، هنگام طرح پروژه مدیریت دانش به دلیل اینکه مدیریت دانش یک حوزه بین رشته‌ای است، به صورت عمومی دو اتفاق صورت می‌گیرد: اول اینکه مدیریت دانش با بخش‌های مختلف سازمان درگیر می‌گردد. این درگیری باعث می‌شود که هر بخش با توجه به نیاز خود، آن را تعریف کند. قطعاً مدیریت دانش در یک کارخانه تولید قطعات اتومبیل با یک شرکت خدماتی نمی‌تواند یکسان باشد. همچنین در بین واحدهای یک سازمان نیز مسلماً

جدول ۱. طبقه‌بندی پیشنهادی برای مدیریت دانش

متدها و تکنیک‌ها	حوزه دانش	مدیریت دانش
REX	۱. مدیریت تجربه <sup>۱</sup> (EM) [۲۸، ۲۰، ۱۸]	
MEREX		
Common KAD <sup>۲</sup>		
KOD <sup>۳</sup>		
KALAM <sup>۴</sup>		
MASK <sup>۵</sup>		
مدیریت اسناد، دسته‌بندی و مستندسازی	۲. شبکه‌ها [۲۸ و ۲۹]	
متدهای رویدادی (علی معلولی)		
شبکه‌های اجتماعی		
ابزارهای مکان‌یابی متخصصین		
شبکه‌های غیر رسمی	۳. مدیریت جریان‌ها و فرایندهای کاری [۱۶]	
گروه ابزارها، ابزارهای مشارکتی (E-learning, Sharepoint Services, groove, مسنجرها، webconferencing, forum)		
مدیریت محتوا (بلاگ، ویکی، وب ۲/۰ و وب ۱/۰ و ...)	۴. مدل‌سازی دانش [۲۶ و ۲۵]	
Business Process Manager, Software Process Suite, Mega Process, ...		
اونتولوژی <sup>۶</sup> دانش (JML, NIAM و ...)، نمایش دانش	۵. تکنیک‌های هوشمند بر پایه متدهای هوش مصنوعی [۱۱، ۱۲، ۲۱، ۲۳ و ۲۸]	
نقشه‌های دانش (نقشه‌های معنایی، نقشه‌های ذهنی)		
استدلال مورد محور <sup>۸</sup>		
سیستم‌های خبره		
داده‌کاوی		
منطق فازی	۶. سیستم‌های کار دانشی <sup>۹</sup> [۲۴]	
الگوریتم ژنتیک		
شبکه‌های عصبی		
کلیه ایستگاه‌های کاری، برنامه‌ها و سیستم‌ها که محققین، مهندسان و کارکنان دانشی به منظور خلق و تولید دانش از آنها استفاده می‌کنند.		

- 2 Experience Management (EM)
- 3 Knowledge Acquisition and Documentation Structuring/ Knowledge Analysis and Design System
- 4 Knowledge Oriented Design
- 5 Knowledge And Learning in Action Mapping
- 6 Method for Knowledge System Management
- 7 Ontology
- 8 Case-Based Reasoning
- 9 Knowledge Work Systems



پروژه در شرایط فعلی سازمان قابلیت اجرا دارد؟ پاسخ به همه این سوالات تنها در راستای اجرای پروژه مدیریت تغییر میسر می‌گردد. پروژه مدیریت تغییر ابتدا وضع موجود سازمان را شناسایی می‌کند. سپس عواملی را که در اجرای پروژه مدیریت دانش تحت تاثیر قرار می‌گیرند را بررسی و مشخص کرده و در نهایت پلان یا برنامه‌گذار سازمان برای اجرای پروژه جدید تعریف می‌گردد. لذا، اجرای پروژه مدیریت تغییر همزمان با پیاده‌سازی مدیریت دانش یک ضرورت به‌نظر می‌رسد.

به‌عنوان مثال، به‌طور قطع واحد IT درخصوص مدیریت دانش نسبت به واحد منابع انسانی نگاه متمایزی دارد. واحد IT آن را از منظر پایگاه‌های دانشی در نظر می‌گیرد، در صورتی که واحد منابع انسانی مدیریت مهارت‌های افراد را مدنظر دارد.

بنابراین، ابتدا باید بررسی نمود که در چه حوزه‌ای موضوع مورد مطالعه قرار می‌گیرد. سپس نسبت به اینکه دقیقاً سازمان برای چه نوع مشکلی قصد یافتن راه حل دارد، متد و یا تکنیک مناسب انتخاب می‌شود. این متدها از میان متدهای مدیریت تجربه؛ ایجاد شبکه، تکنیک‌های هوشمند و ... انتخاب می‌گردند. پس از انتخاب متد، باید متخصصینی را که در اجرای پروژه به آنها نیاز دارند، تعیین نمود و به‌طور همزمان نیز بررسی شود که این متد چه تغییراتی را در بخش‌های مختلف به همراه خواهد داشت. در این مقطع است که تغییر معنا پیدا می‌کند و پروژه مدیریت تغییر همزمان با مدیریت دانش شروع خواهد شد تا اجرایی بودن متد موردنظر در سازمان با توجه به نیاز و شرایط سازمان بررسی گردد. با استفاده از مدیریت تغییر امکان‌پذیر بودن تغییر جدید در سازمان، تاثیراتی که پروژه مدیریت دانش به همراه خواهد داشت و میزان پذیرش آن توسط افراد و سایر مشکلات موجود در سازمان بررسی می‌گردد. سپس اهم مشکلات مواجه شده در پیاده‌سازی مدیریت دانش مشخص گردیده و با توجه به هدف پروژه و میزان اهمیت آن، پروژه مدیریت دانش راهبری می‌گردد. مدیریت تغییر نشان می‌دهد که چقدر پروژه مدیریت دانش قابلیت اجرایی دارد و احتمال موفقیت و یا شکست پروژه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

این نکته نیز باید در نظر گرفته شود که واژه "مدیریت دانش" یک اصطلاح کلی است که به پروژه داده می‌شود، که مسلماً گره‌گشای تمامی مشکلات دانشی یک سازمان نیست. مدیریت دانش همزمان نمی‌تواند مشکلات کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، مشتریان، بازار و ... حل نماید. به‌عنوان مثال، مدیریت تجربه که بخشی از مدیریت دانش است در اصل به ساختاردهی تجربیات افراد، و استانداردسازی و مستندسازی آن می‌پردازد تا

این روش‌ها، ابزارها و متدهای فوق اگر با هدف مدیریت دانش به‌کار روند، هر یک برداشتن قدمی در راه اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند که هر یک از آنها در راستای تحقق هدف مشخصی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال: اگر هدف مدیریت تجربیات باشد، می‌بایست از متدهای مدیریت تجربه استفاده نمود و یا در این راستا می‌توان از تکنیک‌های هوش مصنوعی مانند متد استدلال مورد محور استفاده کرد [۱۱] و [۱۲]. بدیهی است که برای هر کدام از موارد، جدول پیشنهادی فوق مسیر مشخص و جداگانه‌ای را طی می‌کند که هدف خاصی را محقق می‌کند. در این خصوص، توصیف همه موارد خارج از حوصله این مقاله است.

لذا پیاده‌سازی مدیریت دانش یک روش تک بعدی و یکسان نیست که به‌صورت مشابهی در همه سازمان‌ها اجرا گردد؛ و نیازمند آن است که در ابتدا به سمت حل یک مشکل قدم برداریم تا بتوانیم مسیر صحیحی را انتخاب کنیم. پس از اینکه سازمانی تصمیم به اجرای مدیریت دانش از طریق یکی از روش‌های فوق گرفت، نکته مهمی که باید در این مرحله به آن توجه شود (که شاید اکثریت مجریان مدیریت دانش آن را در نظر نمی‌گیرند)، این است که اجرای یک روش، رویکرد و یا یک سیستم باعث ایجاد تغییراتی در یک سازمان می‌گردد که به‌منظور کسب نتیجه مطلوب، مدیریت این تغییرات در سازمان ضروری خواهد بود. به‌عبارتی، به‌منظور تحقق هر یک از روش‌ها و متدهای فوق در سازمان قطعاً نیاز به تغییراتی در سطوح مختلف (مدیریتی، نیروی انسانی، فناوری، فرایندی، فرهنگی و ...) خواهیم بود که همان جایی است که "مدیریت تغییر" معنا پیدا می‌کند. در واقع، مدیریت تغییر روشی برای تسهیل در دستیابی به اهداف پروژه است.

#### ۴-۲- مدیریت تغییر و ارتباط آن با مدیریت دانش

مدیریت دانش در هنگام اجرا در یک سازمان، یک پروژه جدید و یک تغییر جدید در آن سازمان محسوب می‌گردد؛ که قطعاً مجموعه تغییراتی را در طی اجرا به همراه خواهد داشت. به‌منظور مواجهه با این تغییرات و کسب نتیجه مطلوب تک‌تک مواردی که تحت تاثیر پروژه مدیریت دانش احتمالاً نیاز به تغییر دارند، می‌بایست مدیریت گردند. به‌عبارتی، پیش از آنکه بخواهیم مدیریت دانش را در سازمان اجرا کنیم، باید ابتدا بدانیم این تغییر ناشی از پروژه مدیریت دانش در سازمان چگونه ارزیابی می‌شود؟ نحوه برخورد و تعامل افراد با پروژه به چه صورت است؟ چه مقاومت‌هایی از طرف افراد متوجه پروژه است و میزان آن چقدر است؟ چه موانعی بر سر راه پروژه قرار می‌گیرد؟ چقدر

گشودن گره‌ای در سازمان متمرکز نماییم. بدین منظور در این مقاله ابتدا یک طبقه‌بندی جدید از مدیریت دانش تعریف و پیشنهاد گردید که این طبقه‌بندی مدیریت دانش را به هفت حوزه اصلی تقسیم می‌کند که هر کدام از این حوزه‌ها به متدها و تکنیک‌های مختلفی تقسیم می‌شوند. این هفت حوزه عبارتند از: مدیریت تجربه، شبکه‌ها، مدیریت جریان‌ها و فرایندهای کاری، مدل‌سازی دانش، پایگاه‌های دانش، تکنیک‌های هوشمند بر پایه هوش مصنوعی و نرم‌افزارهای تخصصی؛ که هر کدام از آنها هدف مشخصی را تامین می‌نمایند. قطعاً، یک سازمان دانش‌محور نمی‌تواند فقط از یک بعد به مدیریت دانش نگاه کند و حتماً باید آن را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار دهد تا بتواند طیف وسیعی از نیازهای خود را نیز پوشش دهد.

در بخش بعدی، بررسی اهمیت مدیریت تغییر در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش و لزوم اجرای همزمان هر دو در هنگام اجرای پروژه مدیریت دانش مورد بررسی قرار داده شد. اینکه مدیریت تغییر نقش مهم و قابل توجهی در موفقیت اجرای پروژه‌های مدیریت دانش دارد، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. از نظر اجرایی، سازمان‌های ایرانی می‌بایست به لزوم اجرای مدیریت تغییر همزمان با مدیریت دانش توجه کنند و آن را به صورت همزمان مورد ارزیابی قرار دهند. رویکرد فرهنگی و انسانی مهم‌ترین عامل در موفقیت و درک بهتر مدیریت دانش است. مدیریت دانش را به یک فرهنگ در سازمان تبدیل کرده و نه صرفاً یک ابزار و یا چوبی برای تنبیه کارکنان و در راستای ایجاد فرهنگ دائمی در تسهیم دانش مبادرت ورزند. عواملی که در تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش موثرند را شناسایی نموده و نگاه واقع‌بینانه‌تری نسبت به مدیریت دانش داشته باشند. اینکه چگونه مدیریت تغییر و مدیریت دانش در فرایند پیاده‌سازی بر یکدیگر تاثیر می‌گذارند و نتیجه این چالش چه نتایجی را به بار خواهد آورد و به چه میزان در موفقیت اجرای پروژه‌های مدیریت دانش اثرگذار خواهند بود و چه راهکارهایی در تسهیم بهتر دانش موثرند، می‌تواند از محورهای آتی پژوهشی این تحقیق قرار گیرد.

در نهایت آن را به صورت بهترین عملکردها و یا با مدل کردن، آنها را در دسترس سایر افراد قرار دهد؛ که البته بسته به نیاز سازمان مدل‌ها و متدهای مختلفی برای مدیریت تجربه وجود دارد. این فرایند مدیریت تجربه، در چارچوب فعالیت‌های مدیریت دانش قرار می‌گیرد. باید به این نکته نیز توجه نمود زمانی فعالیت‌های همه این زیر گروه‌ها در کنار هم معنا پیدا می‌کنند که هدف نهایی، مدیریت دانش و مدیریت سرمایه فکری سازمان باشد.

در این راستا حضور مدیر ارشد دانش<sup>۱</sup> به عنوان مدیر پروژه [۳۲] و همچنین مدیر پروژه تغییر [۱۵] یک ضرورت به نظر می‌رسد که می‌بایست در پروژه در نظر گرفته شوند.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ابتدای این مقاله اشاره شد که مدیریت دانش به صورت سه نسل مختلف 3C از زمان ایجاد خود در سایر کشورها حضور یافته است. این سه نسل عبارتند از محتوا، متن و فرهنگ. با توجه به مطالعات پیشین و رویکردهای سازمان‌های ایرانی به مدیریت دانش، می‌توان گفت که اکثر سازمان‌های ایرانی هنوز به نسل سوم که نسل بلوغ سازمانی در این حوزه است، راه نیافته‌اند. مطالعات نشان می‌دهد که توجه اصلی شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی بیشتر بر روی دو نسل اول یعنی مدیریت محتوا و متن است و مباحث انسانی و فرهنگی در مراحل بعدی اهمیت قرار می‌گیرد. از طرفی، مطالعات پیشین نشان می‌دهد که محققان بیشتر به شناسایی موانع مدیریت دانش می‌پردازند ولی به نظر می‌رسد، با وجود شناسایی این عوامل، از نظر اجرایی موفقیت چشمگیری حاصل نشده است. لذا در این مقاله به منظور پرداختن به نسل سوم مدیریت دانش، ابعاد فرهنگی و انسانی، لزوم مدیریت تغییر و داشتن نگاه متمایزی به موضوع مدیریت دانش حائز اهمیت بود. با توجه به مفهوم وسیع مدیریت دانش، نگاه و رویکرد به مدیریت دانش و موضوع مدیریت تغییر در این حوزه به عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش مورد نقد و بررسی قرار گرفت. همچنین در این مقاله دو موضوع مهم مورد بررسی قرار گرفت. در ابتدا، رویکرد و نگاه به مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفت که می‌بایست در سازمان‌ها تغییر یابد. مدیریت دانش یک واژه کلی است که در یک پروژه نمی‌توان به تمامی مشکلات دانشی و رسمی‌سازی تجربیات و دانش سازمان پرداخت و آن را به صورت تمام و کمال اجرا نمود. لذا ابتدا باید تلاش را به

## فهرست منابع

- [۱] ابطحی، حسین؛ صلواتی، عادل؛ مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵.
- [۲] بامداد صوفی، جهانیار؛ طاهری، پریسا؛ مدیریت دانش سازمانی: راهبردها، فرایندها و ساختارهای سازمان دانش محور، انتشارات سیمای دانش، ۱۳۹۱.
- [۳] بردبار، غلامرضا؛ کنجکاومنفرد، امیررضا؛ "ارزشیابی و آسیب‌شناسی مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشکده مدیریت دانشگاه‌های تهران، تربیت مدرس و یزد)"، مجله آموزش عالی، دوره ۴، شماره ۱۵، صص ۳۲-۹، ۱۳۹۰.
- [۴] برومند، زهرا؛ بهبود و بازسازی سازمان (مدیریت تحول)، تهران: انتشارات جنگل، جاودانه، چاپ یازدهم، صص ۵۴۴، ۱۳۹۲.
- [۵] ربیعی، علی؛ معالی، مهناز؛ "بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی"، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، جلد ۵، شماره ۱، صص ۱۶-۱، ۱۳۹۱.
- [۶] رضاییان فردویی، صدیقه؛ قاضی نوری، سید سپهر؛ "مدل‌یابی نقش اخلاق در موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش"، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال ۳، شماره ۲، صص ۷۹-۶۵، ۱۳۸۹.
- [۷] رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
- [۸] رنجبرفرد، مینا؛ اقدسی، محمد؛ البدوی، امیر؛ حسن‌زاده، محمد؛ "موانع مدیریت دانش برای چهار نوع فرایند کسب و کار"، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۱، صص ۸۸-۶۱، ۱۳۹۲.
- [۹] متولیان، سید عبا...؛ ذاکری، امیر؛ راستگار، سمیرا؛ "نگاهی به وضعیت مدیریت دانش در شرکت‌های برتر ایران"، ماهنامه تدبیر، شماره ۳۴۲، صص ۳۷-۳۳، ۱۳۹۱.
- [10] Adhikari, D. R.; "Knowledge management in academic institutions", International Journal of Educational Management, Vol. 24, Issue 2, pp. 94-104, 2010.
- [11] Armaghan, N.; *Contribution à un système de retour d'expérience; basé sur le raisonnement à partir de cas conversationnel: application à la gestion des pannes de machines industrielles*. Berlin: Edition Universitaires Européen, 2010.
- [12] Armaghan, N.; "Un cas de retour d'expérience dans les projets industriels machine-outil du point de vue académique". In J. Stal-LeCardinal, J.-L. Giordano, & G. Turré, *Les retour d'expérience du projet, réduire les risques, augmenter les performances collectives* (AFNOR ed., pp. 199-219), Paris, France: AFNOR, 2014.
- [13] Autissier, D.; Moutot, J.-M.; *Pratique de la conduite du changement*. Paris: Dunod, 2003.
- [14] Autissier, D.; Moutot, J.-M.; *Méthode de conduite du changement* (éd. 2), Paris: Dunod, 2010.
- [15] Autissier, D.; Moutot, J.-M.; *La boîte à outils de la conduite du changement*. Paris: Dunod, 2013.
- [16] Balmissse, G.; *Gestion des connaissances : Outils et applications du knowledge management*, Vuibert, Paris, 266 pages, 2002.
- [17] Davenport, T.; Prusak, L.; *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, 1998.
- [18] Dieng-Kuntz, R.; Corby, O.; Gandon, F.; Giboin, A.; Golebiowska, J.; Matta, N.; Ribière, M.; *Méthode et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management*, Dunod, Paris, 2<sup>e</sup> édition, 2001.
- [19] Dufourt, L.; Bourrelly, R.; *Jeux et outils pour conduire le changement*, Optimisez votre démarche avec la Marelle du changement. Paris: Collection Formation Permanente, ESF Editeur, 2010.
- [20] Ermine, J.L.; "Un modèle formel pour la gestion des connaissances", In Ermine, J.L., (éd.), *Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes*, Lavoisier, Hermes Science, Paris, 359 pages, 2008.
- [21] Fuchs, B.; « Raisonement à Partir de Cas ». In Renaud, J., Bonjour, E., Chabel-Morello, B. & Matta, N. (éd.), *Retour et capitalisation d'expérience, outils et démarche*, La Plaine Saint-Denis: AFNOR, pp. 184, 2008.
- [22] Hunot, F.; *Manager le changement et changer le management... l'incroyable histoire d'Alain Sertitude*. Paris: Esition Liasons, 2003.
- [23] Kolodner, J.; *Case-Based Reasoning*, Morgan Kaufmann, San Mateo, CA, 1993.
- [24] Laudon, K. C.; Laudon, P. J.; *Management information systems: managing the digital firm*, twelfth edition, Pearson, 2013.
- [25] Lacolare, V.; *Valoriser la connaissance dans l'entreprise*, La Plaine Saint Denis: AFNOR, 2011.
- [26] Lannoy, A.; Procaccia, H.; *Méthodes avancées d'analyse des bases de données du retour d'expérience industriel*, Collection de la Direction des Études et Recherches d'Électricité de France, éd. Eyrolles, Paris, 466 pages, ISSN 0399-4198, 1994.

- [27] Mille, A.; "Tutorial: raisonner à partir de cas: principe, théorisation et ingénierie de la connaissance associée"; présenté en 14<sup>e</sup> Atelier du Raisonnement à Partir de Cas, Besançon, France, 2006.
- [28] Pal, S.K.; Shiu, S.C.K.; *Foundation of soft case-based reasoning*, Wiley Series on Intelligent Systems IEEE, Albus, J.S., Meystel, A.M., Zadeh, L.A., Series Editors, ISBN 0471086355, 9780471086352, 274 pages, 2004.
- [29] Prax, J.-Y.; *Le manuel du Knowledge Management: mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur* (éd. 3), Paris: Dunod, 2012.
- [30] Prax, J.-Y.; *Le manuel du Knowledge Management: une approche de 2<sup>e</sup> génération* (éd. 2), Paris: Dunod, 2003.
- [31] Raghu, T.; Vinze, A.; "A business process context for knowledge management", *Decision Support Systems*", Vol. 43, pp. 1062-1079, 2007.
- [32] Raub, S.; Von Wittch, D.; "Implementing knowledge management: Three Strategies for effective CKOs", *European Management Journal*, Vol. 22, Issue 6, pp. 714-724, 2004
- [33] Schwandt, T.; *Qualitative Inquiry: A dictionary of terms*, Sage Publications, 1998.
- [34] Senge, P.; *La danse du changement*, Paris: Edition Générale First, 1999.
- [35] Warnez, B.; Dillon, J.; *Réussir le défi du changement en 7 étapes: quand les ours écoutent les lapins*, Paris: A2C Médias, 2009.
- [36] Wiig, K.; "Integrating intellectual capital and knowledge management", *Long Rang Planning*, Vol. 30, Issue 3, pp. 399-405, 1997.