

## بررسی سیستم مدیریت دانش از سه منظر اهمیت، تهدید ها و روش های توسعه

امین هادی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد گرمسار، دانشگاه پیام نور، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول)

### چکیده

عبارت "دانش قدرت" است جای خود را در عصر دانایی محوری، به اشتراک دانش، قدرت است داده است. هنگامی که یک سازمان تلاش می کند که به اهداف خود دست یابد عدم ثبات و تهدید ها در محیط، دستیابی به اهداف را به تاخیر می اندازد. به دلیل اینکه، دانش قدرت است سرمایه های دانشی هر سازمانی موفقیت اجرایی آن را تعیین می کند. وظیفه مدیریت دانش، اداره کردن جریان روان دانش و رساندن آن به کاربران نیازمند آن است تا با کمک دانشی دریافتنی با کیفیت و سرعت بیشتر عمل کنند. در این مقاله ۱۱ عدد از مقالات طی سال های ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۱ (۱۳۹۶-۱۴۰۰) بر اساس ماهیت پژوهش های انجام شده در سه دسته ۱- اهمیت و روش استقرار مدیریت دانش ۲- تهدید ها و چالش های مدیریت دانش و ۳- روش هایی برای توسعه سیستم مدیریت دانش تقسیم بندی شده و به روش مرور سیستماتیک مورد بررسی قرار گرفته اند و در انتها ضمن نتیجه گیری پیشنهاداتی در جهت بهبود روش استقرار این سیستم و راهکارهایی جهت مقابله با تهدید ها و روش های توسعه سیستم مدیریت دانش پیشنهاد گردیده است.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، دانش، فناوری، صنعت

### ۱- مقدمه

دانش مایه حیات یک سازمان است و به عنوان عنصری اساسی برای بقای سازمانها در عصر پویا و رقابتی امروز شناخته شده است. بنابراین، این بدان معناست که مدیریت دانش برای سازمان به اندازه مدیریت سایر دارایی ها اهمیت دارد. به منظور موفقیت و بهره مندی از مزیت رقابتی، سازمانها به شدت وابسته به دانش هستند که به عنوان یک منبع و عامل مهم موفقیت برای سازمانها تبدیل شده است [۱]. دلیل افزایش اهمیت دانش در این واقعیت نهفته است که مدیریت موثر دانش در یک سازمان نتایج مثبت بسیاری را به ارمغان می آورد که سازمان را به افق موفقیت می رساند. مقالات نشان می دهد که دانش مهمترین پیش زمینه برای نوآوری و موفقیت مستمر است [۲] [۳] [۴].

مزایای داشتن یک سازمان دانش محور به اینجا ختم نمی شود، زیرا استفاده موثر و عاقلانه از دانش انباشته شده از انبوه دانش ساکن در یک سازمان نیز منجر به افزایش بهره وری، افزایش عملکرد و بهبود قابلیت نوآوری می شود [۵] [۶] [۷]. بنابراین، مدیریت دانش به اندازه سایر دارایی ها و منابع برای بقا و موفقیت سازمان اهمیت دارد [۸].

از دهه ۱۹۷۰ با پیشرفت سریع فناوری برتر به ویژه در زمینه ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر کرد و به دنبال آن، دانش به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه های پولی و فیزیکی شد. [۹] در اقتصاد صنعتی، سازمان ها قادر به حفظ موقعیت رقابتی قوی خود برای سالها بودند. آنها، ارزش را از طریق فرایند بهینه سازی (یا صرفه جویی) خلق یا حداکثر می کردند. سازمان هایی با عملکرد خوب، فرایند تولیدشان را از طریق کاهش زمان تولید، بهبود کیفیت محصول، و کاهش تعداد کارکنان، بهینه سازی می کردند. بنابراین خلق ارزش بیشتر به قابلیت صنعتی و بودجه بندی سرمایه ای- دارایی

های ملموس و مالی - بستگی داشت؛ در حالی که در اقتصاد دانش محور این رویکرد به چند دلیل دیگر عملی نیست. اول اینکه، با توجه به طول عمر کم دانش و میزان بالای نوآوری، حفظ موقعیت رقابتی برای مدت طولانی دیگر امکان ندارد. بهینه سازی به مثابه یک فرایند، در اقتصاد دانش محور نیز اهمیت دارد، اما به تنهایی نمی تواند ارزش را خلق یا حداکثر کند. تنها روش خلق ارزش در اقتصاد دانش محور، پذیرش نوآوری به عنوان یک فرایند کسب و کار است. توانایی سازمان برای خلق ارزش به فرایند نوآوری، منابع فکری و خلاقیت منابع انسانی آن بستگی دارد [۱۰].

اغلب صاحب نظران معتقدند که یکی از موضوعات مهم مطرح شده در این دوره، مفهوم مدیریت دانش است؛ مفهومی که هیجان ایجاد کرده و باعث بحث و مناظره ی فراوان شده است. مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال تکامل است و به چالش های اخیر برای افزایش کارایی و بهبود اثر بخشی فرایند های تجاری محور، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد [۱۱]. نیاز به مدیریت دانش براساس رشد ادراک جامعه تجاری، از این واقعیت سرچشمه میگیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می شود [۱۲].

در مطالعات گذشته، مدل های بلوغ مدیریت دانش مختلفی از جمله مدل بلوغ مدیریت دانش زیمنس، مدل بلوغ مدیریت دانش کوچیکار، مدل بلوغ مدیریت دانش مرکز کیفیت بهره وری آمریکا، مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیا و مدل بلوغ مدیریت دانش عمومی ارائه شده است [۱۳]. هریک از مدل های بلوغ نقشی اساسی و مؤثر در توسعه و موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها داشته اند و سطوح بلوغ متفاوتی را با استفاده از روش هایی مانند مرور ادبیات مدل های قبلی و مصاحبه و نظرسنجی از خبرگان سازمان ها توسعه داده و متدولوژی خاص خود را برای تعیین سطح بلوغ سازمان ها تدوین نموده اند. با توجه به مدل های بلوغ ارائه شده در تحقیقات قبلی، طراحی یک مدل بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل تعالی که بتواند با توجه به معیارهای کلاس جهانی بالاترین مزیت رقابتی را برای سازمان ها ایجاد کند، به عنوان یک شکاف تحقیقاتی مدنظر است [۱۴].

با مرور شواهد گوناگون در مسیر پیاده سازی، تثبیت و توسعه کارآمد مدیریت دانش سازمانی، موانع و چالش هایی یافت شده که کاهش کارایی و بهره وری این نظام مدیریتی را منجر شده است. بعنوان مثال آکر من (۱۹۹۴) [۱۵] در تحقیقات خود به این نتیجه رسیده که از سیستم های اجرا شده مدیریت دانش فقط ۲۰ درصد موفق واقع می شوند و بقیه بخاطر سطح توقع بالای اولیه سازمان از سیستم و عدم توانایی رویارویی با مشکلات مختلف ناکام بوده اند [۱۶].

بنابراین مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله ای مهم تر از خود دانش محسوب می شود که در سازمان ها به دنبال آن است تا چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت های فردی و گروهی تبیین روشن نماید. از این رو سازمان ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت یا مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند [۱۷].

## ۲- روش انجام کار

این مطالعه از روش مرور سیستماتیک برای بررسی مقالات استفاده کرده است، و به بررسی نتایج سایر مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت دانش پرداخته است.

در این مطالعه تعداد ۱۱ عدد از مقالات پایگاه های علمی نظیر <sup>۱</sup>ELSEVIER، <sup>۲</sup>Sciencedirect، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و ... که در سال های ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۱ (۱۳۹۶-۱۴۰۰) منتشر شده اند استفاده شده است. مقالات حاوی کلمات کلیدی "مدیریت دانش"، "انتقال دانش" و "دانش" انتخاب شدند. اگرچه تأکید بر کلمات کلیدی مقالات بود، اما موضوعات مقالات نادیده گرفته نشد. چنین مقالاتی، که به طور خاص به اجرای سیستم مدیریت دانش در سازمانهای صنعتی پرداخته بود، نیز در جستجو گنجانده شد که در (جدول ۱- خلاصه مقالات بررسی شده) به صورت خلاصه به بیان مسائل و چالش های مطرح شده در مقالات اشاره شده است.

جدول ۱- خلاصه مقالات بررسی شده

ردیف	کشور	گرایش ها	مسائل	سال	مؤلف
۱	انگلستان	توسعه یک مدل پویا از مدیریت دانش، به ادبیات مدیریت دانش کمک می کند، که نشان می دهد چگونه توانایی مدیریت دانش در طول زمان در یک سازمان تکامل می یابد.	چگونگی توسعه قابلیت مدیریت دانش (KM) شرکت های فناوری نوآور متوسط تا بزرگ	۲۰۱۹	Agnessa Spanellis
۲	آمریکا نروژ	مدلی را ارائه می دهد که مستندات و تعاملات شخصی را به عنوان عوامل انتقال دانش سیستم تنظیم می کند	به اشتراک گذاری دانش ضمنی چالش هایی را ایجاد می کند. رویکرد چابک مستعد احتکار دانش و همچنین از دست دادن دانش ناشی از تغییر کارکنان و تغییر مجدد آنها در دوره های	۲۰۲۰	Makoto Nakayama

<sup>۱</sup> <https://www.elsevier.com><sup>۲</sup> <https://www.sciencedirect.com><sup>۳</sup> <https://www.sid.ir>

			تغییرات سازمانی قابل توجه است		
۳	Edson Ruschel	۲۰۱۷	حوزه های کاربردی تصمیم گیری در مورد نگهداری صنعت ، روابط بین این مناطق و روش هایی که نویسندگان ابزارها و روش ها را ادغام می کنند ، مشخص می کند. این اطلاعات امکان شناسایی روندها و کمبودها در این زمینه را فراهم می آورد و به تمرکز تلاشهای مورد نیاز برای کارهای آینده کمک می کند	منشأ و جریان اطلاعات مورد استفاده در توسعه مدل ها را نشان می دهد و رابطه بین زمینه های کاربردی تصمیم گیری را نشان می دهد. تحقیقات انجام شده نشان می دهد که تمرکز بر بهینه سازی سیستم های تولید مشترک و افزایش استفاده از روش ها برای پیش بینی تجهیزات مستقل است.	برزیل
۴	Alistair D.B. Cook	۲۰۲۱	در حالی که در بین افراد انسان دوست به طور فزاینده ای به رسمیت شناخته شده است که به اشتراک گذاری و تبادل دانش اجزای اساسی کارآیی و اثربخشی سازمان است ، فرایندهای مدیریت دانش در بسیاری از سازمان های بشردوستانه هنوز ناکافی است	تمایل گسترده ای در منطقه به اتکالی انتقال دانش ضمنی-روابط بین فردی و تصمیم گیری غیررسمی-به عنوان شیوه غالب مدیریت دانش وجود دارد. این اتکا مدیریت دانش را در سطح نهادی به چالش می کشد و نشان دهنده ضعف در حافظه نهادی سازمان های بشردوستانه در منطقه است	سنگاپور
۵	Kushal Anjaria	۲۰۲۰	ارائه نفی و آنتروپی به عنوان چشم اندازهای جدید برای مدیریت دانش در سازمان های یادگیرنده	عوامل پیرامونی اطلاعات را برای برشمردن اثربخشی اطلاعات در زمینه مدیریت دانش در نظر گرفته است. علاوه بر این ، با استفاده از اثربخشی عوامل پیرامونی ، چارچوبی با الهام از نظریه Dempster-Shafer برای تولید نفی ارائه شده است. سرانجام ، مقاله حاضر آنتروپی را برای اطلاعات تعریف و محاسبه می کند. ما مفاهیم نفی و آنتروپی را در دو مورد شناخته شده سیستم های سازمانی و حوزه های مدیریت به کار گرفته ایم تا تأثیر آنها را بر حوزه مدیریت دانش بررسی کنیم	هند
۶	Assunta Di Vaio	۲۰۲۱	بررسی مجموعه ادبی نوآوری های دیجیتال در سیستم های	تجزیه و تحلیل موضوع KMS با در نظر گرفتن موضوع KMS از دیدگاه	ایتالیا فرانسه

# فصلنامه پژوهش های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری

سال سوم، شماره ۱۱، زمستان ۱۴۰۰

			مدیریت دانش، یک بررسی گسترده از ادبیات علمی در مورد این موضوع را برای درک چگونگی ارتقای مدل های جدید کسب و کار از طریق بهینه سازی دانش جدید	فرآیندهای نوآوری دیجیتال کمک می کند، و به ضرورت پیاده سازی ایجاد دانش جدید و به اشتراک گذاری اقداماتی که از رشد جهانی و فراگیر حمایت می کند	
ایران	برطرف کردن برخی چالش های مدیریت دانش	پایه سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان	۱۳۹۷	مهتاب خیری	۷
ایران	سنجش سازگاری فعلی شرکت و تحلیل شکاف آن با وضعیت اولیه سازگار با توسعه مدیریت دانش بر مدار ارزش	جریان شناسی آینده مدیریت دانش و استخراج چالش ها و موانع کامیابی شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۱۳۹۶	احمد برومندکاخکی	۸
ایران	مؤلفه های توانمندساز اجرای مدیریت دانش و شاخص های نتایج کلیدی عملکرد مدیریت دانش در کلاس جهانی تعیین شدند. سپس توانمندسازها و نتایج کلیدی با استفاده از تکنیک های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی شناسایی و تأیید شدند. در نهایت، با تمرکز بر مطالعه تطبیقی و استفاده از روش پدیدارشناسی، کدگذاری های کیفی انجام شده و سطوح مدل بلوغ طراحی شد	طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی براساس مدل تعالی با استفاده از روش تحقیق آمیخته	۱۳۹۷	بهزاد قاسمی	۹
ایران	مدیریت دانش ابزاری برای افزایش "هوشمندی کسب و کار"، که مهمترین وسیله سودآوری در محیط کسب و کار امروزی است، میباشد. به هر حال این دانش بصورت ضمنی در جوامع مختلف بشری در دوره های مختلف بصورت های مختلف آمده، ثبت شده، انتقال داده شده و خود باعث تغییرات بعدی شده است.	هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ تا آنجایی رونق می یابد که به مأموریت های خود دست یابد. هنگامی که یک سازمان تلاش می کند که به اهداف خود دست یابد، عدم ثبات و تهدیدها در محیط، دستیابی به اهداف را به تأخیر انداخته یا حتی فرایند آن را تخریب می سازد.	۲۰۱۶	حسین عباسوندی دوه چی	۱۰
ایران	خصوصیاتی مانند گستردگی، پیچیدگی، تعداد زیاد کارکنان و اهمیت ویژه تجربه در این صنعت و بخصوص شرایط ویژه صنعت پتروشیمی ایران مانند پیشرفت سریع، گذر از سیستم	استقرار مدیریت دانش یکی از ملزومات باقی ماندن در گردونه رقابت است. رشد سریع صنعت، پیوستن به سازمان تجارت جهانی و روند خصوصی سازی در		نقی پور امام وردی	۱۱

			<p>دولتی به سیستم خصوصی و ورود به عرصه رقابتهای جهانی، نیاز به استفاده از یافته های جدید مانند مدیریت دانش را دو چندان می کند.</p> <p>جامعه صنعتی ما این موضوع را بیش از پیش آشکار می کند. در دنیای خلاصه نمی شوند و بخش قابل (Tangible) امروزی سرمایه شرکت ها و مؤسسات فقط به سرمایه های فیزیکی و مالی مانند دانش و تکنولوژی جدید، حق انحصاری ثبت، (Intangible) توجهی از سرمایه شرکت ها را سرمایه های غیر ملموس تجربه های سازمانی و شخصی و امثال آن تشکیل می دهند.</p>	
--	--	--	---	--

### ۳- بحث و گفتگو

با اهمیت روزافزون مدیریت دانش در سازمان ، تسهیل اشتراک دانش ضمنی بین افراد (که معمولاً بر اشتراک تجربیات ، مهارتها و دانش استوار است) موضوع مورد توجه سازمانها بوده است [۱۸]. با این حال ، به اشتراک گذاری و انتقال دانش به دلیل ماهیت ساختار نیافته دانش ضمنی و موانع متعددی که مانع جریان موفقیت آمیز دانش می شود ، یک چالش است.

هدف از این مطالعه بررسی اهمیت و نحوه استقرار مدیریت دانش در سازمانها، تهدید ها و چالش های پیش رو در اجرای سیستم مدیریت دانش و برخی روش های توسعه مدیریت دانش در سازمان ها و صنایع می باشد.

بررسی دقیق مقالات منتخب که در جدول ۱- خلاصه مقالات بررسی شده) به آنها اشاره شده است نشان می دهد که این مقالات در سه مبحث ۱- اهمیت و استقرار مدیریت دانش ۲- تهدید ها و چالش های مدیریت دانش و ۳- توسعه مدیریت دانش قابل دسته بندی هستند که در ادامه به تفصیل به بررسی آنها می پردازیم.

#### ۳-۱- اهمیت و استقرار مدیریت دانش

مہتاب خیری (۲۰۱۸) بیان می کند که مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را شناسایی، انتخاب، سازمان دهی و منتشر نماید. این امر سازمان را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی، راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارآمد و موثر قادر می سازد. چالش اصلی سازمان ها درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن است. امروزه بزرگترین آرزوی سازمان ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به روش موفق است. در پیاده سازی مدیریت دانش باید جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمانی شخص باشد و استاندارد های لازم در سازمان ها تدوین و طراحی شود. آگاهی و اطلاع کارکنان از تعییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد. فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمان ها نهادینه گردد. فرایند ها، رویه ها و دستورالعمل ها مستمرا بازنگری و نقایص رفع

گردد. از سیستم ها و تکنولوژی جدید در ساختار سازمان استفاده شود و یا ایجاد واحد سیستم ها و روش ها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش هستند به طراحی سیستم و روش های جدید بپردازند .

بهزاد قاسمی و همکاران (۱۳۹۷) اقدام به طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی با استفاده از روش تحقیق آمیخته کردند. جامعه آماری تحقیق شرکت های زیر مجموعه وزارت نفت بوده که مدیران ارشد این شرکت ها به عنوان واحد تحلیل آماری انتخاب شدند. بر اساس بررسی عمیق تحقیقات گذشته، مؤلفه های توانمندساز اجرای مدیریت دانش و شاخص های نتایج کلیدی عملکرد مدیریت دانش در کلاس جهانی تعیین شدند. سپس توانمندسازها و نتایج کلیدی با استفاده از تکنیک های تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی شناسایی و تأیید شدند. در نهایت، با تمرکز بر مطالعه تطبیقی و استفاده از روش پدیدارشناسی، کدگذاری های کیفی انجام شده و سطوح مدل بلوغ طراحی شدند. نتایج حاصله نشان می دهد که سیزده توانمندساز اجرای مدیریت دانش و چهار نتایج کلیدی عملکرد مدیریت دانش در کلاس جهانی تعیین شدند. مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی دارای شش سطح است که به ترتیب عبارتند از: هرج و مرج، ابتدایی (آگاهی از نیاز به دانش)، هماهنگی و استانداردسازی دانش، بهینه سازی دانش، بهبود مستمر دانش و انفجار دانش و نوآوری. رضا شیخ بگلو و همکاران (۲۰۰۸) با توجه به وضعیت موجود در شرکت های پتروشیمی ایران، اشکالات، موانع عمده و راه کارهای ممکن برای استقرار مدیریت دانش در این شرکت ها شناسایی و بررسی کردند. خصوصیات مانند گستردگی، پیچیدگی، تعداد زیاد کارکنان و اهمیت ویژه تجربه در این صنعت و بخصوص شرایط ویژه صنعت پتروشیمی ایران مانند پیشرفت سریع، گذر از سیستم دولتی به سیستم خصوصی و ورود به عرصه رقابتهای جهانی، نیاز به استفاده از یافته های جدید مانند مدیریت دانش را دو چندان می کند. از سه زیرساخت مورد نیاز برای مدیریت دانش یعنی نیروی انسانی، فرایند های سازمانی و فن آوری، آنها در این مطالعه عمدتاً تمرکز اصلی بر نیروی انسانی و فرایند ها می باشد.

در حوزه مدیریت دانش موضوعی که لازم است به صورت ویژه ای به آن پرداخته شود فرهنگ سازمانی است. اولین قدم اجرایی در استقرار مدیریت دانش در یک سازمان باید تغییر فرهنگ سازمانی در جهت ارزش گذاری به دانش و تشریک دانش باشد. شایسته سالاری، توجه خاص به کارکنان دانش مدار و مبتکر باعث ارتقاء فرهنگ سازمانی می شود و در مقابل توجه به دایره تنگ افرادی که وابستگی های خاص دارند باعث انحطاط فرهنگ سازمانی خواهد شد. تغییر و اصلاح فرهنگ سازمانی با ارج نهادن به افراد متخصص مقدر خواهد بود .

<sup>۴</sup> [۱۷]

<sup>۵</sup> [۱۴]

<sup>۶</sup> [۴۱]

## ۳-۲- تهدیدها و چالش های پیش روی اجرای سیستم مدیریت دانش

ماکوتو ناکایاما و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند که به اشتراک گذاری دانش ضمنی چالش هایی را ایجاد می کند. رویکرد چابک مستعد احتکار دانش و همچنین از دست دادن دانش ناشی از تغییر کارکنان و تغییر مجدد آنها در دوره های تغییرات سازمانی قابل توجه است. این مطالعه مدلی را ارائه می دهد که مستندات و تعاملات شخصی را به عنوان عوامل انتقال دانش سیستم تنظیم می کند. آنها تأیید اولیه سوابق مهم در ابعاد تدوین و استراتژی های شخصی سازی را برای حمایت از مدل خود گزارش کردند. آنها مجموعه ای از یافته های مربوط به شیوه های فعلی و همچنین مجموعه ای از مسائل مربوط به اشتراک دانش در مورد اسناد سیستم را بر اساس سه دسته اصلی ارائه کرده اند:

دسته اول شامل رویکردهای توسعه سیستم است که در پروژه های سیستم های سازمانی در مقیاس بزرگ کاربرد دارد. دسته دوم و سوم شامل هشت موضوع مدیریت دانش هستند که در ابعاد شخصی سازی و تدوین برای اشتراک دانش و شیوه های سند بندی طبقه بندی شده اند.

ماکوتو ناکایاما و همکاران (۲۰۲۱) یک مطالعه اکتشافی در مورد شیوه های مستندسازی و اشتراک دانش در پروژه های ES بزرگ مقیاس انجام داده اند. یافته های مطالعه آنها از ۱۶ مصاحبه با متخصصان سازمان های مشاوره و شرکت های نماینده صنایع مختلف گرفته شده است و اکثر کارشناسان دارای تجربیات پروژه ERP<sup>۷</sup> با رویکردهای توسعه مرحله ای ، چابک و ترکیبی هستند. این مطالعه یک مدل تحقیقاتی را پیشنهاد می کند که مستندسازی (دانش صریح) و تعاملات شخصی (دانش ضمنی) را به عنوان عوامل انتقال دانش سیستم تنظیم می کند. یافته های ماکوتو ناکایاما و همکاران (۲۰۲۱) شامل تأیید اولیه پیشینیان مهم در ابعاد راهبردهای تدوین و شخصی سازی برای حمایت از مدل آنها است. تحقیقات ماکوتو ناکایاما و همکاران (۲۰۲۱) به ادبیات مربوط به شیوه های مستندسازی در پروژه های ES بزرگ مقیاس کمک می کند. به نظر می رسد رویکرد توسعه سیستم بر نتیجه پروژه ای از این دست تأثیر می گذارد. مطالعه ماکوتو ناکایاما و همکاران (۲۰۲۱) همچنین با روشن کردن دانش سیستم در پروژه های مقیاس بزرگ ES<sup>۸</sup> از طریق استفاده از دیدگاه شبکه/مخزن از KM ، ادبیات KM را غنی می کند. بر اساس یافته های آنها ، یک مشاهده کلی ارائه می دهیم ، و چهار پیشنهاد برای شیوه های مستندسازی سیستم در مقیاس بزرگ ارائه می شود. به طور کلی ، شیوه های مستندسازی ERP تحت رویکرد چابک بر دیدگاه شخصی سازی تمرکز دارد ، در حالی که روشهای آبخار بر رویکرد تدوین سازمانی تأکید می کند .

---

Enterprise resource planning systems <sup>۷</sup>enterprise systems <sup>۸</sup>[۳۹] <sup>۹</sup>



آلیستیر و همکاران (۲۰۲۱) به این موضوع می پردازند که فرایندهای مدیریت دانش در بسیاری از سازمان های بشردوستانه هنوز ناکافی است. مرور ادبیات مدیریت دانش و روابط بین الملل تحقیقات محدودی را در مورد حافظه نهادی سازمان های بشردوست نشان می دهد. آنها با بررسی استفاده از انتقال صریح و ضمنی دانش در بخش بشردوستانه در آسیا و اقیانوسیه ، این شکاف تحقیقاتی را پر می کنند. این به مرحله جنینی مدیریت دانش و تکیه بر مدیریت دانش ضمنی مطابق با مراحل اولیه حرفه ای شدن بخش در منطقه اشاره می کند. آلیستیر و همکاران (۲۰۲۱) ، ادبیات علمی و کتابچه های موجود را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می دهد و از مصاحبه های میدانی با پرسنل کلیدی بشردوستانه که عمدتاً بر خطرات طبیعی تمرکز می کنند ، استفاده می کند. یافته ها نشان می دهد حافظه نهادی در بخش بشردوستانه به صورت موقت با اسارت طولانی مدت محدود است. تمایل گسترده ای در منطقه به اتکال انتقال دانش ضمنی-روابط بین فردی و تصمیم گیری غیررسمی-به عنوان شیوه غالب مدیریت دانش وجود دارد. این اتکا مدیریت دانش را در سطح نهادی به چالش می کشد و نشان دهنده ضعف در حافظه نهادی سازمان های بشردوستانه در منطقه است. تحقیقات آنها سوالاتی را در مورد چگونگی بهبود شیوه های مدیریت دانش در سازمان های بشردوستانه در آسیا و اقیانوسیه با پیامدهای قابل توجهی برای این بخش به طور کلی ایجاد می کند. تعدیل مجدد مدیریت دانش ضمنی و صریح ، حافظه نهادی را در سازمان های بشردوستانه ایجاد می کند. این امر مستلزم یک رویکرد دوگانه با مستندسازی تجربیات و تأکید بیشتر بر فرهنگ نهادی به اشتراک گذاری دانش است.

آنها در این مطالعه نشان می دهند که در حالی که فرهنگ به اشتراک گذاری دانش غیررسمی در سازمان های بشردوستانه در آسیا و اقیانوسیه وجود دارد ، جابجایی زیاد کارکنان اثربخشی آن را در ایجاد حافظه نهادی محدود کرده است. برخلاف بخش خصوصی که فرهنگ اشتراک دانش با سرمایه گذاری در رشد حرفه ای کارکنان در درازمدت برای تسهیل حافظه نهادی همراه است ، سازمان های بشردوستانه نمی توانند این را در نتیجه ساختار بخش با اتکا به بودجه خیرین تکرار کنند. بنابراین بررسی مشارکتهای رسمی دانش با موسسات مناسب که به محدودیتهای سازمانهای بشردوستانه عملیاتی توجه نمی شود ، مفیدتر خواهد بود.<sup>۱۰</sup>

احمد برومند و امیرناصر اخوان در سال ۱۳۹۶ با استفاده از ابزار هایی نظیر مصاحبه و پرسشنامه و همچنین مطالعات کتابخانه ای به آسیب شناسی سازگاری فعلی شرکت و تحلیل شکاف آن با وضعیت اولیه سازگار با توسعه مدیریت دانش بر مدار ارزش حاصل شده است.

آنها بیان می کنند که شرایط و توان سازمانی برای خلق آینده مطلوب سازمان تشخیص داده شده و بر اساس آن برنامه ریزی صورت پذیرد. آنها در این مطالعه به کمک مطالعات کتابخانه ای و از طریق جریان شناسی مدیریت دانش در آینده تطور نسل های بعدی نگاشته شده و به واسطه رویکرد آینده اندیشانه، اطلاعات خوبی از مدیریت مدرن دانش به دست آورده اند [۱۶].

حسین عباسوند دوه چی (۲۰۱۶) به بررسی مفهوم اداره اقتصاد دانشی با مدیریت دانش می پردازد و بیان می کند سازمان ها برای کامیابی در اقتصاد دانشی، باید مدیریت دانش را پیاده سازند. مدیریت دانش، فرایند ایجاد ارزش از دارایی های نامشهود سازمان است [۱۹]. مدیریت دانش، آمیخته ای از مفاهیم چندین حوزه، شامل هوش مصنوعی، سیستم های دانش محور، مهندسی نرم افزار، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار یا BPR<sup>۱</sup>، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت جامع و رفتار سازمانی است [۲۰]. مدیریت دانش، رویکرد کلیدی در حل مشکلات تجاری نظیر رقابت پذیری، کاهش سهم بازار، پارادکس بهره وری، اطلاعات اضافی و نیاز برای خلاقیت در مواجهه با شرکت های متعدد است. منطق نیاز به مدیریت دانش، بر پایه ی تغییرات عمده در محیط تجاری است. مدیریت دانش از تبدیل داده (مواد خام) به اطلاعات (کالاهای ساخته شده و از مواد ساخته شده به دانش قابل تعقیب است [۲۱].

### ۳-۳- توسعه مدیریت دانش

اگنیسا اسپانلیس و همکاران (۲۰۱۹) با توسعه یک مدل پویا از مدیریت دانش، به ادبیات مدیریت دانش کمک کردند، که نشان می دهد چگونه توانایی مدیریت دانش در طول زمان در یک سازمان تکامل می یابد. در این مدل، مدیریت دانش از مدیریت دانش صریح از طریق اشتراک دانش به ایجاد دانش جدید تکامل می یابد. چنین درکی از مدیریت دانش به عنوان یک فرایند می تواند به مدیران در تصمیم گیری در رابطه با مدیریت دانش و فعالیتهای نوآوری کمک کند. این تحقیق در عمل یک مدل فرایند مدیریت دانش است که می تواند به تصمیمات استراتژیک در مورد مدیریت دانش کمک کند. این مدل مدیریت دانش را به عنوان یک تلاش مستمر و نه یک برنامه یک مرحله ای ارائه می دهد، که منجر به منحنی یادگیری برای یک سازمان می شود و بنابراین هدف آن تغییر در درک کاربران پروژه مدیریت دانش است. مدل KM<sup>۱</sup> پویا شامل سه مرحله به هم مرتبط است و جنبه های مختلف کار دانش را تحت تأثیر قرار می دهد، بنابراین، KM را به عنوان یک پدیده پیچیده چند بعدی ارائه می دهد که باید جدی گرفته شود. آنها بیان می کنند که هر سیستم مدیریت دانش شامل گروهی از عوامل است و چنین سیستم هایی از تأثیر قدرت، کنترل و جنبه های سیاسی جدا نشدنی هستند [۲۲]. نمودارهای نفوذ کیفی (ID<sup>۱</sup>)، مانند

<sup>۱۱</sup> Business Process Reengineering

<sup>۱۲</sup> [۲۸]

<sup>۱۳</sup> Knowledge Management

<sup>۱۴</sup> Influence diagrams

نگاشت علی، می تواند به عنوان یک ابزار تشخیص پویا برای چنین سیستم هایی مورد استفاده قرار گیرد [۲۳] [۲۴]، به عنوان مثال. درک سیستم مدیریت دانش [۲۵] یا دانش نقشه برداری [۲۶] در یک سازمان خاص. رویکرد کیفی سیاسی (QPID<sup>۱</sup>) به نظر می رسد [۲۷] نیز به ویژه برای تجزیه و تحلیل پویایی دانش مناسب است، زیرا عوامل/بازیگران را به پیوندهای سببی وصل می کند، بنابراین امکان بررسی انگیزه های آنها را می توان تحت تأثیر مداخله مدیریتی قرار داد که رفتار سیستم را تغییر می دهد [۲۸].

ادسون راشل و همکاران (۲۰۱۷) یک مطالعه مروری با محوریت ادبیات حوزه های کاربردی تصمیم گیری در مورد نگهداری صنعت، روابط بین این مناطق و روش هایی که نویسندگان ابزارها و روش ها را ادغام می کنند، انجام داده اند. این اطلاعات امکان شناسایی روندها و کمبودها در این زمینه را فراهم می آورد و به تمرکز تلاشهای مورد نیاز برای کارهای آینده کمک می کند. این کار مجموعه ای از مراحل ساختاری را برای مرور ادبیات سیستماتیک مقالات مرتبط با موضوع اصلی موجود در پایگاه های داده آنلاین دنبال می کند. مقالات انتخاب شده مشمول ارزیابی محتوا هستند و بر اساس حوزه های کاربردی گروه بندی می شوند. مقایسه مستقیم بین این مناطق و ساخت یک ماتریس رابطه ای، تفسیر کمی از نتایج و اطلاعات ساختار یافته ارائه می دهد. علاوه بر این، این مقاله چارچوبی را بر اساس اطلاعات موجود از ادبیات ارائه می دهد، که منشأ و جریان اطلاعات مورد استفاده در توسعه مدل ها را نشان می دهد و رابطه بین زمینه های کاربردی تصمیم گیری را نشان می دهد. تحقیقات انجام شده نشان می دهد که تمرکز بر بهینه سازی سیستم های تولید مشترک و افزایش استفاده از روش ها برای پیش بینی تجهیزات مستقل است [۲۹].

کوشال آنجاریا (۲۰۲۰) به نفی و آنتروپی به عنوان چشم اندازهای جدید برای مدیریت دانش در سازمان های یادگیرنده پرداخته است. او عوامل پیرامونی اطلاعات را برای برشمردن اثربخشی اطلاعات در زمینه مدیریت دانش در نظر گرفته است. علاوه بر این، با استفاده از اثربخشی عوامل پیرامونی، چارچوبی با الهام از نظریه Dempster-Shafer برای تولید نفی ارائه کرده است. سرانجام، آنتروپی را برای اطلاعات تعریف و محاسبه می کند. او مفاهیم نفی و آنتروپی را در دو مورد شناخته شده سیستم های سازمانی و حوزه های مدیریت به کار گرفته است تا تأثیر آنها را بر حوزه مدیریت دانش بررسی کند. این موارد از تصمیمات ما پس از محاسبه مفاهیم پیشنهادی نفی و آنتروپی پشتیبانی کرده اند. روش پیشنهادی دارای تفسیر باکیفیت از اپراتورهای اطلاعات است و لیاقت آن ساده سازی مشکلات مدیریت دانش و تصمیم گیری در چارچوب یک سازمان یادگیرنده است. او در

<sup>۱۵</sup> qualitative politicized ID<sup>۱۶</sup> [۲۹]<sup>۱۷</sup> [۳۰]

این مطالعه جنبه های مختلفی از مدیریت دانش ، سیستم های سازمانی ، تصمیم گیری و یادگیری سازمانی را در هم آمیخته است.

او در این مقاله نفی را معرفی و به طور رسمی تعریف می کند.

علاوه بر این ، مفاهیم نفی نیز در یادگیری ، تصمیم گیری و مدیریت دانش برای انواع مختلف سازمانها مورد بحث قرار می گیرد. اگرچه منشأ آنتروپی در ترمودینامیک پایه گذاری شده است ، اما مطالعه این مفهوم در مدیریت دانش در دوران دیجیتالی شدن اهمیت یافته است. مفاهیم تعیین سطح آنتروپی برای همه نوع سازمانها مانند NGO<sup>۱</sup> ها ، غیر انتفاعی ، انتفاعی ، مشارکتها و شرکتها ضروری است.

انگیزه اصلی پشت نفی، درس گرفتن از اشتباه است. حتی اگر سازمانها در جمع آوری اطلاعات یا در به دست آوردن دانش قطعی از اطلاعات دچار اشتباه شوند ، نفی و آنتروپی همچنان می تواند به سازمانها در تصمیم گیری و مدیریت دانش کمک کند. مقاله حاضر همچنین مفاهیم نفی و آنتروپی را با استفاده از موارد سازمانی توصیف شده در ادبیات نشان می دهد.

در بیشتر شرایط مدیریتی ، نفی و آنتروپی را می توان به عنوان شاخص اطمینان در ارتباط با اطلاعات استفاده کرد [۳۰].

آسونتو دی ویاو و همکارانش (۲۰۲۰) به بررسی مجموعه مقالات نوآوری های دیجیتالی در سیستم های مدیریت دانش (KMS<sup>۲</sup>) پرداختند تا نقش آن را در مدیریت کسب و کار درک کنند.

آنها یک بررسی گسترده از مقالات علمی از طریق تجزیه و تحلیل کتاب سنجی بروی پایگاه داده ۴۶ مقاله منتشر شده بین سالهای ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۰ در مورد این موضوع که برای درک چگونگی ارتقای مدل های جدید کسب و کار از طریق بهینه سازی دانش جدید معرفی می کند، انجام داده اند.

نتایج آنها نشان می دهد که تحقیقات منتشر شده در این زمینه پیامدهای جالبی را برای مدل های تجاری و عملکرد کسب و کار نشان می دهد. این یافته ها به ویژه پیوندهای بین نوآوری و پایداری را برجسته می کند و نشان می دهد که ابزارهای تحول دیجیتال در دراز مدت به روند ایجاد ارزش کمک می کنند. این تحقیق به تجزیه و تحلیل موضوع KMS با در نظر گرفتن موضوع KMS از دیدگاه فرآیندهای نوآوری دیجیتال کمک می کند ، و به ضرورت پیاده سازی ایجاد دانش جدید و به اشتراک

<sup>۱۸</sup> non-governmental organization

<sup>۱۹</sup> [۳۲]

<sup>۲۰</sup> knowledge management system

گذاری اقداماتی که از رشد جهانی و فراگیر حمایت می کند، اشاره می کند. نتایج نشان داد که ابزارهایی مانند IoT و BD<sup>۲۱</sup> با افزایش رقابت پذیری شرکت ها، تضمین دسترسی به حجم زیادی از داده ها و اطلاعات، پردازش شده از طریق نرم افزار قدرتمند، قادر به برجسته سازی میزان همبستگی بین دانش مفید در زمینه های مختلف، اقتصاد فعلی جهان را به طور قابل توجهی قادر می سازد. یافته های آنها همچنین نشان می دهد که BD به "نیاز به مدیریت" تبدیل شده است زیرا تجزیه و تحلیل ترجیحات کاربر و روند هزینه ها و همچنین پیش بینی رفتار بازارها را امکان پذیر می کند [۳۱]. به طور خاص، تحول دیجیتال و ابزارهای آن یک راه حل استراتژیک یکپارچه ارائه می دهد که به طور عملی حکمرانی کسب و کار را هدایت می کند. در این سناریو، KMS نقش مهمی در اطمینان از بهینه سازی فناوری ها و منابع، توسعه استراتژی های اشتراک دانش در دسترس همه اپراتورهای شرکت و حمایت از مدیران در فرایندهای تصمیم گیری خود دارد. در عین حال، ابزارهای نوآوری پذیرفته شده در KMS اجازه می دهد تا فرآیندها بهینه شوند و شرکت را به سمت مدل های تجاری نوآورانه و پایدار جهت دستیابی به عملکرد بهتر هدایت می کند. این مدل های تجاری با بسترهای "باز" مشخص می شوند، که جهت تبادل رایگان اخبار و تخصیص دانش، از طریق بهره برداری از پتانسیل های شرکت است [۳۲].

#### ۴- نتیجه گیری و پیشنهادات

در این مقاله به روش مرور سیستماتیک به اهمیت مدیریت دانش و نحوه استقرار آن در سازمان، تهدیدها و چالش هایی که در مسیر اجرای سیستم مدیریت دانش وجود دارد و همچنین بررسی برخی روش های توسعه مدیریت دانش اشاره شد.

به طور کلی می توان اینگونه بیان کرد که مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر سازمان را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی، راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارآمد و موثر قادر می سازد. چالش اصلی سازمان ها درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن است. امروزه بزرگ ترین آرزوی سازمان ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به روش موفق است. در پیاده سازی مدیریت دانش باید جایگاه مدیریت دانش در ساختار سازمانی مشخص باشد و استاندارد های لازم در سازمان ها تدوین و طراحی شود. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد. فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در سازمان ها نهادینه گردد. فرایند ها، رویه ها و دستورالعمل ها مستمرا بازنگری و نقایص رفع

<sup>۲۱</sup> Internet of Things

<sup>۲۲</sup> Big Data

گردد. از سیستم ها و تکنولوژی های جدید در ساختار سازمان استفاده شود و یا ایجاد واحد سیستم و روش ها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش هستند به طراحی سیستم و روش های جدید بپردازند.

بر اساس چارچوبی مبتنی بر نظریه Dempster-Shafer، این مطالعه اهمیت فرهنگ یادگیری سازمانی را برای ایجاد دانش در سازمانها نشان داده است. فرهنگ یادگیری سازمانی یک کاتالیزور قوی است که کاربرد مدیریت دانش و عقل متخصص را در فعالیت های سازمانی تقویت یا مانع می کند. هدف کار حاضر پوشش زمینه میانی است. [۳۳] اصطلاح حد وسط را ابداع کرد. در زمینه میانه، ویگ به معنای اشغال و ردپایی روش ها و تکنیک هایی است که نه خیلی کلی هستند و نه خیلی صریح. بیش از حد عمومی به معنای کمبود ارزش عملیاتی برخی از آموزه ها و فلسفه ها است. بیش از حد صریح اشاره می کند که مجموعه های مستقر فقط برای یک مورد خاص یا سازمان قابل اجرا هستند. کار حاضر به سازمان یادگیرنده کمک می کند تا به بهترین ارزش دارایی دانش موجود پی ببرد.

یکی از کمبودهای مدل پیشنهادی این است که مجموعه عوامل محیطی در صورت وجود عوامل متعدد زیاد، بسیار زیاد می شود. در نتیجه، روش پیشنهادی ممکن است با مشکل انفجار فضایی حالت مواجه شود [۳۴] با این حال، برای حل این مشکل، کتابخانه ها در برخی از زبان های برنامه نویسی پرکاربرد مانند Python (py\_dempster\_shafer 0.7, 2014)، [۳۵] در حال حاضر طراحی شده اند. این کتابخانه ها می توانند به سازمان ها در اتوماسیون محاسبه نفی و آنتروپی کمک کنند. یکی دیگر از محدودیت های مدل پیشنهادی این است که به سازمان یادگیرنده در ایجاد محیطی کمک نمی کند که تولید و پردازش اطلاعات را به طور مداوم تحمل و تحمل کند.

با توجه به نتایج حاصله می توان بیان کرد که عملکرد مدیریت دانش در کلاس جهانی باید بر اساس شاخص هایی ارزیابی شود که نتایج اجرای مدیریت دانش را نشان می دهند. به عبارت دیگر، ارزیابی عملکرد باید بر اساس نتایج کلیدی مدیریت دانش در کلاس جهانی انجام شود. مدل های بلوغ قبلی اغلب عوامل اصلی موفقیت (توانمندسازها) اجرای مدیریت دانش را اندازه گیری می کنند [۳۶] [۳۸] [۳۷]. در مدل های بلوغ گذشته اندازه گیری عملکرد مدیریت دانش بر اساس توانمندسازها انجام می شود و این توانمندسازها برای اندازه گیری عملکرد مناسب نیستند. در حالی که شاخص های ارزیابی عملکرد مدل طراحی شده در این مطالعه بر اساس نتایج کلیدی که نتایج ملموس و ناملموس را نشان می دهند، ایجاد شده است و می تواند نقشه راهی برای دستیابی به مدیریت دانش در کلاس جهانی باشد.

با توجه به نتایج حاصله در این تحقیق، یک چهارچوب کلی برای سازمان هایی که قصد دارند مدیریت دانش در کلاس جهانی را اجرا کنند، ارائه شده است. این چهارچوب خانه مدیریت دانش در کلاس جهانی نام گذاری شده است.

توانمندسازهای اجرای مدیریت دانش است که به عنوان یک فوندانسیون قوی عمل می کند سبب می شود ستون های خانه محکم تر بنا شوند. چهار ستون اصلی خانه، کیفیت دانش خلاقیت دانش، مطلوبیت دانش و نتایج کسب و کار هستند که ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش و نتایج ملموس اجرای مدیریت دانش را در کلاس جهانی بر عهده دارند. در نهایت، مجموع اجزای قوی در خانه (فوندانسیون و ستون ها) دستیابی به مدیریت دانش در کلاس جهانی (سقف خانه) را تضمین می کند.

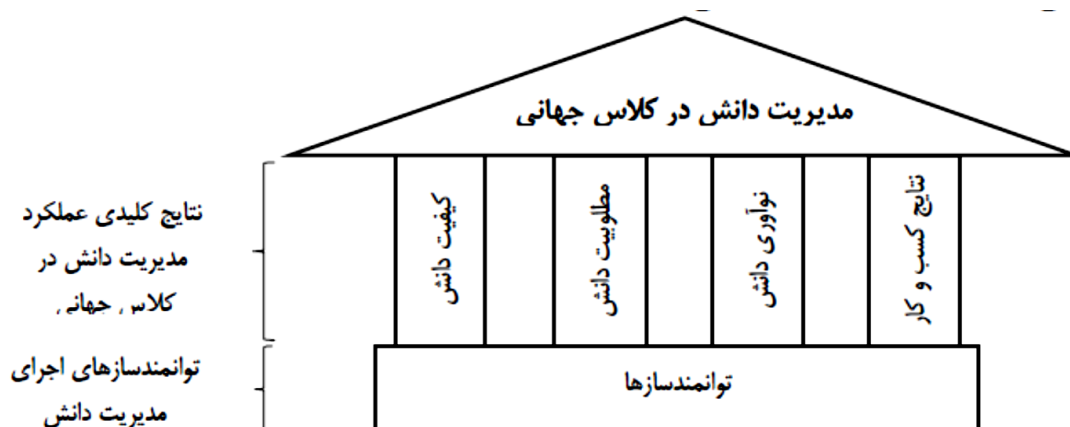


Figure ۱- خانه مدیریت دانش در کلاس جهانی

زمانی که کسب دانش، استفاده از دانش برای انجام کارها و انتقال دانش به دیگران به ارزش های غیر قابل تشکیک تبدیل شوند، سازمان آمادگی استقرار مدیریت دانش را خواهد داشت. این بدان معنی نیست که باید منتظر ماند تا فرهنگ سازمان اصلاح شود و سپس به سراغ مدیریت دانش رفت بلکه منظور ما این است که بدون ایجاد بستر فرهنگی مناسب در سازمان، احتمال موفقیت مدیریت دانش در سازمان تقریباً ناچیز است.

با اتخاذ استراتژی های نوآورانه، شرکت ها همچنین می توانند رفتارهای پایدارتری را پشتیبانی کنند، که CSR را افزایش داده و تصویر شرکت را با سهامداران بهبود می بخشد. ذینفعان به طور فزاینده ای نسبت به ضرورت آشتی سود اقتصادی و رفاه اجتماعی، با استفاده از ابزارهای نوآورانه قادر به اندازه گیری تأثیرات محیطی فعالیتهای شرکت و ایجاد ارزش دراز مدت، حساس هستند. بنابراین، توسعه فرهنگ باز نوآوری توسط شرکت ها می تواند استفاده از KMS را برای حمایت از استراتژی های حکومتی متمرکز بر اشکال جدید تجارت پایدار در طول زمان افزایش دهد. اگر نوآوری منجر به ایجاد مدل های تجاری پایدار و سازگار با شرایط متغیر بازار و نیازهای ذینفعان نشود، به خودی خود یک هدف است. در واقع، این دسترسی به سیستم های پیشرفته نوآوری دیجیتالی مستلزم سرمایه گذاری قابل توجهی از سوی شرکت ها است که خود را در معرض هزینه های بالا و خطرات عظیمی در ارتباط با عدم بازیابی سرمایه مورد استفاده قرار می دهند. بنابراین، مطلوب است که مشوق ها و اقدامات حمایتی، با هدف شرکت ها و جهان تولید، برای حمایت از توسعه و به اشتراک گذاری ابتکارات دانش جدید برای خدمات جدید یا برای تکمیل خدمات موجود، با هدف اقتصاد فراگیر و پایدار، مورد استفاده قرار گیرد.

آگاهی از چالش های توسعه حاصل از آسیب شناسی آینده نگارانه، نه تنها بخش قابل توجهی از موانع پیشرفت را نشان خواهد داد، بلکه ایده ها و دستور العمل های متناسبی جهت پاسخ به آنها میسر می سازد که از اعتبار و خاصیت اجرایی بیشتری برخوردار است. در ادامه با استفاده از یافته ها و دانش تحلیلی به دست آمده از فرایند پژوهش مهم ترین پیشنهاد های کاربردی در دو محور مربوط به فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اشاره شده است:

پیشنهادهای عملیاتی در حوزه فرهنگ سازمانی:

• مطالعه تطبیقی در خصوص شیوه های توسعه مدیریت دانش در شرکتهای بزرگ جهان و استخراج ایده هایی برای کارآمدسازی سیستم دانشی سازمان

• طراحی و پیاده سازی سازوکارهایی برای جذب دانش کاران سازمانی و صنعتی با هدف مشارکت طلبی در ثبت و انتقال دانش به صورت نرم افزاری

- برندسازی مدیریت دانش صنعت با تأکید بر دانش ارزش آفرین (تبدیل صنعت به صنعتی ارزش آفرین در کل زنجیره تولید)
- الزامات قانونی برای تقویت فرهنگ شفاف سازی و صراحت در رویه های دانشی سازمان (در تمامی سطوح سازمانی)
- برگزاری جشنواره های سالیانه و داخل سازمانی برای کسب ایده های نوآورانه و دانش های ارزش آفرین (تجلیل از بازنشستگان و حضور مستمر آنان در جمع های خبرگی سازمان، مسابقات ایده بازار کارکنان سازمان و صنعت)
- برگزاری دوره های آموزشی "مدیریت تغییر" و "مدیریت ارزش" برای متولیان مدیریت دانش در سازمان
- تدوین طرح های هدفمند انگیزشی و تشویقی برای تقویت عملکرد دانش کاران (همسو با سیاستهای توسعه مدیریت دانش)
- هدایت منابع انسانی و ایجاد تمایل به ارزش آفرینی از دانش سازمانی
- پیشنهادات عملیاتی در حوزه ساختار سازمانی:
- ایجاد و پایش شبکه های انسانی و انجمن های تخصصی برای مبادله دانش (همانند باشگاه یا کلوب نیروی انسانی در صنعت و اجرای سازوکارهای تشویقی برای انتقال تجارب)
- طراحی و پیاده سازی راهبردهای جامع دانش (با لحاظ داشت مناسبات کاری افقی و عمودی در صنعت: از سازمان ستادی تا صنایع تولیدی)
- تشریح و نقش وظایف مجموعه مدیریت دانش در سازمان از (سیاست گذار تا دانشکار و) امکان سنجی توسعه وظایف
- برنامه ریزی تدریجی جهت کاهش تمرکز و رسمیت سازمانی (بروکراسی، الزامات، استانداردها و ...)
- انجام طرح پژوهشی برای تعیین معیارها و شاخصهای اساسی در مدیریت دانش نتیجه محور با تأکید بر ارزش آفرینی در صنعت
- نگاشت نقشه دانش در سازمان و ارتباطات دانش های صنعت و سازمان
- یکپارچه سازی کلیه نرم افزارهای مدیریت دانش در صنعت با محوریت سازمان.

نحوه برنامه ریزی و مدیریت نگهداری نیاز به کاهش موجودی متوسط و افزایش سطح قابلیت اطمینان تجهیزات به منظور کاهش هزینه ها منجر به ادغام بیشتر ماشین آلات دخیل در این فرایند شد. این منجر به توقف عملیاتی یا تاخیرهای فردی در تأثیر کل فرآیند شد. بنابراین، سیاست های جدید نگهداری برای برطرف کردن این رفتار نامطلوب پدیدار شده است. چنین سیاستهایی مستلزم تلاش برای اطمینان از تعهد همه ذینفعان، از عملیات مربوط به فروشگاه های فرعی تا مدیریت است. به طور کلی، نگرانی آشکاری در مورد بهینه سازی فرآیندهای تعمیر و نگهداری همراه با کل سیستم تولید، برنامه ریزی نگهداری، انتخاب سیاست های مناسب برای هر موقعیت و تجزیه و تحلیل کارایی وجود دارد. به با این حال، پیشرفت های نگهداری همیشه به بهبود فرآیند تولید منجر نمی شود، به ویژه هنگامی که هدف کلی کاهش هزینه های نگهداری است. به گفته برخی از نویسندگان، کاهش زمان نگهداری، تعداد بازدیدها و افزایش قابلیت اطمینان تجهیزات کافی نیست، اگر کاهش هزینه ها بخشی از تلاش های مورد نیاز روشها و ابزارهای بهینه سازی مشترک در این زمینه به عنوان راهی برای اطمینان از کاهش هزینه ها در هر دو آیات، ادغام فرآیند تجزیه و تحلیل، نظارت و مدیریت زمان، فضای قابل توجهی را به دست می آورند. بنابراین، استفاده روزافزون از مدل های سلسله مراتبی برای تعریف ترتیب اقدامات مورد استفاده، مقایسه نیازهای سیستم مولد با مداخلات نگهداری و نتایج به دست آمده، وجود دارد. این روندها به مفاهیم بهبود بهره وری کلی، به عنوان دغدغه اصلی فرآیند اشاره می کند. به ادبیات هنوز به برخی از مشکلات در دستیابی به اهداف در این زمینه اشاره می کند. در تلاش برای برآوردن نیاز به انجام مستمر عملکرد و اندازه گیری وضعیت تجهیزات، برخی از پیشنهادات هنوز دارای مدل های پیچیده ای هستند، مشکلات



و کاستی ها را برای تبدیل اطلاعات به دانش در تعریف شاخص ها و ایجاد روشها نشان می دهند. بر اساس این روندها در جهت بهبود مشترک بین سیستم تولید و نگهداری ، چارچوب پیشنهادی می تواند به طور قابل توجهی به توسعه کارهای آینده و روش های جدید کمک کند. مشکلات و چالشهای باقیمانده ، که در بخش بحث مشخص شده است ، می تواند با ادغام روشهای اصلی موجود در چارچوب برطرف شود. به این ترتیب ، انتظار می رود که کل مجموعه مدلهای تصمیم گیری به طور مداوم تغذیه شوند و از بهترین نتایج مدلهای گام به گام خاص در مرحله دیگر استفاده شود. به عنوان مثال ، این نتایج حمایتی پایین از جمع آوری داده های فروشگاه را می تواند در اقدامات اصلاحی در این زمینه کمک کند و مانع از تغذیه مدل های پیش بینی کننده با داده های ناکافی شود که برآوردهای غلط ایجاد می کند و در نتیجه تمام تصمیمات بعدی (به عنوان مثال انتخاب سیاست های نگهداری و تعریف فواصل بین ملاحظات). این مقاله علاوه بر پرسش از مدلهای بازخورد برای بهبود مستمر ، پیشنهاد می کند که تحقیقات بیشتری در مورد تکنیکها و ابزارهای استخراج فرآیند انجام شود ، که هنوز در روش شناسی برای تصمیم گیری در مورد نگهداری استفاده نمی شود. دو موضوع پشتیبانی را که می توان از طریق این ابزار به دست آورد ، برجسته می کند:

- (۱) توسعه مداوم سیستم های جمع آوری داده ها در طبقه مغازه که به روش های متمرکز بر این موضوع اضافه شده است ، امکان ایجاد گزارش های رویداد بسیار قابل اعتماد ، غیرقابل انکار برای استفاده صحیح از تکنیک های فرآیند استخراج
- (۲) به دلیل تنوع الگوریتم های فرآیند استخراج که می توانند اطلاعات مربوطه را برای تغذیه مدل های تصمیم گیری ارائه دهند ، ممکن است پیچیدگی درک شده در برخی روش ها بطور قابل ملاحظه ای کاهش یابد [۲۹].

## ۵- قدردانی

بدینوسیله مراتب تشکر و سپاس گذاری خود را از حمایت ها و همراهی های همسر مهربانم در طول دوران تحصیل و نگارش این مقاله ابراز و اعلام می دارم.

## ۶- منابع و مراجع

- [1] R. M. Grant, "Toward a knowledge-based theory of the firm," . *Strategic Management Journal*, ۱۷,, pp. ۱۰۹-۱۲۲, ۱۹۹۶.
- [2] P. F. Drucker, "Knowledge-worker productivity: The biggest challenge," *The Knowledge Management Yearbook*, pp. 266-299, 2000-2001.
- [3] B. & Z. U. Kogut, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.," *Organization Science*, 3, pp. 383-397, 1992.
- [4] I. & T. H. Nonaka, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.*, New York: Oxford University Press., 1995.
- [5] J. N. Cummings, "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. Management," *Management Science*, pp. 352-364, 2004.
- [6] H. F. Lin, "Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study," *International Journal of Manpower*, 28,, pp. 315-332, 2007.

- [7] Mesmer-Magnus, J. R and L. A. DeChurch, "Information sharing and team performance: A meta-analysis.," *Journal of Applied Psychology*, 94,, pp. 535-546, 2009.
- [8] M. Asrar-ul-Haq and S. Anwar, "A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges," *Cogent Business & Management*, 2016.
- [9] J. Chen, Z. Zhu and H. Y. Xie, "Measuring intellectual capital: a new model and empirical study," *Journal of Intellectual Capital*, pp. 195-212, 2004.
- [۱۰] ب. قلیچ لی، مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، تهران: سازمان سمت، ۱۳۸۸.
- [۱۱] ب. ص. ل. حسین عباسوند دوه چی، "مدیریت دانش و اهمیت آن در سازمان," *management, Economics, Accounting anf Humanities at the Beginning of Third Millennium*, p. 6, 2016.
- [12] T. Davenport and V. & Grover, "Knowledge Management.," *Journal of Management Information Systems*, pp. 3-4, 2001.
- [13] L. G. & K. A. Pee, "A model of organisational KM maturity based on people, process, and technology.," *Journal of Information & KM*, pp. 79-99, 2009.
- [۱۴] د. چ. و. بهزاد قاسمی، "طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش در کلاس جهانی بر اساس مدل تعالی: یک رویکرد آمیخته," *پژوهش های مدیریت عمومی*, pp. 82-107, 1397.
- [15] M. Ackerman, "Definiation and contextual issues in organizational and group memories," *1994 Proceedings of the Twenty-Seventh Hawaii International Conference on System Sciences*, 1994.
- [۱۶] ا. ب. ک. امیر ناصر اخوان، "چالش ها و الزامات توسعه مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی," *فصل نامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*, ۱۳۹۶.
- [۱۷] م. خیری، "پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان," *چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی*, ۲۰۱۸.
- [18] H. Taylor, "Tacit Knowledge: Conceptualizations and Operationalizations," *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*3(3), pp. 60-73, 2007.
- [19] L. Wilcox, Knowledge-based Systems as an Integrating Process. In J. Liebowitz & L. Wilcox (Eds.), *Knowledge Management and its Integrative Elements*, Boston: CRC Press, 1997, pp. 1-30.
- [20] G. Mills, "MARS: The Electronic Medical Record System the Core of the Kaiser Galaxy," *International Journal of Healthcare Technology Management*, 3(5/6), pp. 406-423, 2001.
- [21] P. Drucker, " Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins. Nonaka, I kujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.," *Organization Science*, vol. 5, no.1, pp. ۱۴-۳۷, ۱۹۹۳.
- [22] J. H. Powell and R. G. Coyle, "Identifying strategic action in highly politicized contexts using agent agentbased qualitative system dynamics.," *Journal of the Operational Research Society*, ۵۶(۷), pp. ۷۸۷-۷۹۸, ۲۰۰۵.

- [23] F. H. S. Q. J. W. L. & H. T. Ackermann, "Systemic risk elicitation: Using causal maps to engage stakeholders and build a comprehensive view of risks.," *European Journal of Operational Research*, 238(1), pp. 290-299, 2014.
- [24] D. Shaw, S. C. M. and J. Scully, "Why did Brexit happen? Using causal mapping to analyse secondary, longitudinal data.," *European Journal of Operational Research*, 263(3), pp. 1019-1032, 2017.
- [25] J. Powell and N. Mustafee, "Widening requirements capture with soft methods: An investigation of hybrid M&S studies in health care," *Journal of the Operational Research Society*, 68(10), pp. 1211-1222, 2017.
- [26] J. Swart and J. H. Powell, "Men and measures: Capturing knowledge requirements in firms through qualitative system modelling.," *Journal of the Operational Research Society*, 57(1), pp. 10-21, 2006.
- [27] W. G. Liddell and J. H. Powell, "Agreeing access policy in a general medical practice: A case study using QPID.," *System Dynamics Review*, 20(1), pp. 49-73, 2004.
- [28] S. Agnessa, J. MacBryde and V. Dorfler, "A dynamic model of knowledge management in innovative technology companies: a case from the energy sector," *European Journal of Operational Research*, pp. 784-797, 2019.
- [29] E. Ruschel, E. Alves, P. Santos and E. d. F. R. Loures, "Industrial maintenance decision-making: A systematic literature review," *Journal of Manufacturing Systems*, pp. 180-194, 2017.
- [30] K. Anjaria, "Negation and entropy: Effectual knowledge management equipment for learning organizations," *Expert Systems with Applications*, 2020.
- [31] J. Franklin, J. M. Serra-Diaz, A. D. Syphard and H. M. Regan, "Big data for forecasting the impacts of global change on plant communities," *Global Ecology and Biogeography*, 26(1), pp. 6-17, 2016.
- [32] A. D. Vaio, R. Palladino, A. Pezzib and D. E. Kalisz, "The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review," *Journal of Business Research*, pp. 220-231, 2021.
- [33] K. Wiig, *People-Focused Knowledge Management*, London: Routledge, 2004.
- [34] F. J. Lin, P. M. Chu and M. T. Liu, "Protocol verification using reachability analysis: the state space explosion problem and relief strategies," *In ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, pp. 126-135, 1987.
- [35] C. Boivin, "belplau: Calculation of the degrees of Belief and Plausibility," 2019.
- [36] D. M. L. Karsten Ehms, "Holistic Development of Knowledge Management with KMMM Siemens AG," *Corporate Technology*, 2002.
- [37] F. Lotti Oliva, "KM barriers, practices and maturity model.," *Journal of KM*, 18(6), pp. 1053-1074, 2014.

- [38] S. Svetlana and R. J, "the Model of KM System Maturity and its Approbation in Business Companies,," *Social Mokslai*, 69(3),, pp. 57-68, 2010.
- [39] N. Makoto, H. Eli and S. Norma, "Agility and system documentation in large-scale enterprise system projects: a knowledge management perspective," *Procedia Computer Science*, pp. 386-393, ۲۰۲۱.
- [40] D. Alistair, M. C. Anthony and Christopher Chen, "Knowledge management and humanitarian organisations in the Asia-Pacific: Practices, challenges, and future pathways," *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2021.
- ن. پ. و. رضا شیخ بگلو، "مدیریت دانش در صنعت پتروشیمی موانع و راهکارها،" / *اولین کنفرانس پتروشیمی ایران*, [۴۱] ۲۰۰۸.