



The Impact of Knowledge Management on the Utilization of Research Projects - Industrial in Project-based military organizations, Challenges and Barriers to Implementation

Abstract

In this research, we will attempt to evaluate and analyze the effectiveness of knowledge management on the implementation of research projects - industrial projects of the project-oriented military organizations, in which the following questions are answered: What is the role of knowledge management in gain Do you have research projects in these institutions? And how can a knowledge-based knowledge management system be developed in such organizations? The findings of this research, which are based on the qualitative and analytical model, indicate that by implementing a knowledge-based management system in the industrial research package, the process of the productivity of research projects of project-oriented organizations can be as Considerably increases. Undoubtedly, the life of a research set is to be able to take advantage of the knowledge of all elements of that collection and background knowledge in order to achieve the goals outlined in the organization's road map. On the achievements of this, the role of the lessons learned in knowledge management can be highlighted by its effectiveness on different parts of a set to increase organizational productivity. Examining the challenges and barriers to knowledge management also suggests that the success of knowledge management requires the serious determination of such organizations to overcome barriers. Knowledge management in the military should be convinced and staff and managers believe in its effectiveness and by developing long-term plans to remove these obstacles.

Key words: Knowledge Management, Research Projects, Organizational Effectiveness, Productivity, Project-Focused Military Organizations

تاثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری پروژه های تحقیقاتی – صنعتی سازمان‌های پروژه محور نظامی، چالش‌ها و موانع پیاده سازی

مسعود رحیمی نژاد، کارشناس ارشد تاریخ تشیع، MasoudRahiminejad1987@gmail.ir

محمد رضا زارعی، کارشناس ارشد مدیریت، M.R.Zarei@chmail.ir

علی حافظی، کارشناس نگهداری و تعمیر بالگرد، Alihafezi@gmail.com

چکیده

در این پژوهش تلاش خواهد شد اثر بخشی مدیریت دانش بر روند اجرای پروژه های تحقیقاتی – صنعتی سازمان‌های پروژه محور نظامی مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و در آن به این سوالات پاسخ داده می شود: که مدیریت دانش چه نقشی در بهره‌وری پروژه های تحقیقاتی در این نهادها دارد؟ و چگونه می توان یک نظام مدیریت دانش محور مناسب در این گونه سازمان‌ها تدوین نمود؟ یافته های این پژوهش که به روش کیفی و بر اساس الگوی تحلیلی به رشته تحریر درآمده، حاکی از این امر است که با پیاده سازی یک نظام مدیرتی دانش محور در مجموعه تحقیقات صنعتی روند بهره وری پروژه های تحقیقاتی سازمان‌های پروژه محور به نحو قابل ملاحظه ای افزایش می یابد. بدون شک حیات یک مجموعه تحقیقاتی در این است که بتواند از دانش کلیه عناصر آن مجموعه و پیشینه دانشی موجود در راستای نیل به اهداف نشان گذاری شده در نقشه راه سازمان بهره گیرد. در خصوص دستاوردهای حاصل از این امر نیز می توان به نقش درس آموخته ها در مدیریت دانش اثربخشی آن بر بخش های مختلف یک مجموعه در راستای افزایش بهره وری سازمانی اشاره نمود. بررسی چالش ها و موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش نیز بیانگر این است که موفقیت مدیریت دانش نیازمند عزم جدی این گونه سازمان‌ها برای برطرف کردن موانع می باشد. باید مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی باور شود و کارکنان و مدیران به اثربخشی آن اعتقاد کردهو با تدوین برنامه‌های بلند مدت برای رفع این موانع اقدام نمایند.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، پروژه های تحقیقاتی، اثربخشی سازمانی، بهره وری، سازمان‌های پروژه محور نظامی

مقدمه

یکی از ارزشمندترین دارایی‌های موجود و تسخیرپذیر در پروژه‌ها دانش ایجادشده در حین اجرای آن‌هاست. این دانش‌ها، در صورت شناسایی، کسب و انتشار مناسب، می‌توانند منبعی مطلوب برای استفاده در هدایت پروژه‌های آتی باشند. افراد، در جابه‌جا شدن‌ها، دانشی را که کسب کرده‌اند با خود می‌برند؛ پس، در این شرایط، دانش و تجربیات فقط از طریق شبکه‌های غیررسمی و انتقال فرد به فرد در دسترس خواهد بود. به منظور مدیریت منظم دانش از پروژه‌های گذشته باید فرایندی نظام‌مند برای شناسایی، کسب، ذخیره‌سازی و انتشار آن‌ها در سازمان تعریف شود. در این مقاله الگویی برای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور طراحی شده است. الگوی طراحی شده دوسطحی است تا بتواند سازمان‌های پروژه محور را در مدیریت بخشی از دانش ضمنی پروژه‌ها، در فرایندی معین، هدایت کرده و به هدف برساند. در سال‌های اخیر، ابزارهای زیادی برای مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه شده است. این مدل‌ها با توجه به ماهیت سازمان تفاوت‌ها و شباهت‌هایی دارند. بسیاری از نظریه‌پردازان معتقدند این مدل‌ها با به‌کارگیری متدهای IT و غیر IT تقسیم‌بندی می‌شوند. و البته در سازمان‌هایی که دانش ضمنی وسعت بیشتری دارند (سازمان‌های پروژه محور) استفاده از متدهای غیر IT مرسوم‌تر است. مهم‌ترین نقطه مشترک در سازمان‌های پروژه محور این است که، دانش را زمانی می‌توان مدیریت کرد که ایجاد شده باشد. از مراحل مهم مدیریت دانش، شناسایی و جمع‌آوری دانش درون سازمانی با هدف تسهیم آن است. از میان روش‌های عملیاتی تحقق این هدف، روش داستان‌سرایی (Storytelling)، توسط سازمان‌های پیشرو در دنیا از جمله توتال، شل، زیمنس و... مورد استفاده قرار گرفته، سازمان‌هایی که مدیران تحقیق و توسعه آنها بر اهمیت مکالمه‌های غیررسمی و همچنین داستان‌سرایی و قصه‌گویی تاکید کرده‌اند. این نوع ابزارهای تسهیم دانش اغلب در جوامع کاری شکل می‌گیرند، چراکه این جوامع با به اشتراک‌گذاری تجربیات، حاصل از روش‌های کاری تکامل می‌یابند. هر سازمان واحدی که متولی مدیریت دانش است باید بر سه مرحله اصلی تمرکز داشته باشد. مرحله اول تحلیل دانش است؛ در این مرحله داده‌های به‌دست آمده از روش داستان‌سرایی (Storytelling) به اطلاعات قابل استفاده تبدیل می‌شود. مرحله دوم معماری دانش است به این معنی که دانش در قالب دستورالعمل و درس‌آموخته‌ها تنظیم و با توجه به ماهیت سازمان طراحی و تدوین شوند. مرحله سوم مهندسی و تسهیم دانش است. در این مرحله دستورالعمل‌ها و درس‌آموخته‌ها و سایر ماهیت‌های صریح دانش، به صورت ماتریسی به پروژه‌ها انتقال می‌یابد. این مرحله از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چراکه در صورت اجرای اثربخش آن، ریسک تبدیل سازمان به یکسری پروژه‌های مستقل از هم کاهش پیدا کرده و در نتیجه یکپارچگی سازمان بیشتر خواهد بود.

یکی از مهم‌ترین نکات برای اجرای اثربخش این روش، توجه به برگزاری جلسات، در زمان‌های حیاتی پروژه است و این اجرا اثربخش نخواهد بود مگر زمانی که بر پایه اصول مدل‌های مدیریت پروژه بنا شود. یکی از عمومی‌ترین مدل‌ها، مدل پیکره‌بندی دانش مدیریت پروژه (PMBOK) است. با توجه به تقسیم‌بندی چرخه حیات پروژه در این مدل به ۵ فاز اصلی شامل فازهای آغازین، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اختتام، جلسات مربوط به تسهیم دانش درون سازمانی در پایان هر یک از این فازها برگزار می‌شود. این جلسات با دعوت از مدیران ارشد و عملیاتی پروژه تشکیل شده و با بحث و گفت‌وگو در مورد، موانع و مشکلات ادامه می‌یابد. طرف دیگر مدعوین جلسه، مدیران میانی و عملیاتی بخش ستادی سازمان هستند. وظیفه این افراد هدایت مسیر داستان‌سرایی (Storytelling) کارکنان پروژه به سمتی است که به بیان روش‌های کاری جدید بینجامد. همچنین فرآیند صحت‌گذاری بر گفته‌های مدیران پروژه از این طریق صورت می‌پذیرد. موضوعات مطرح شده در این جلسات تماماً ضبط شده و در اختیار بخش متولی مدیریت دانش قرار می‌گیرد. این بخش نیز با هماهنگی بخش مالک فرآیند مدیریت مستندات، اقدام به تولید محتوای دانشی و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح می‌کند. سپس از آن طریق دانش ثبت شده به پروژه‌هایی که در آن فاز به‌خصوص هستند یا به آن خواهند رسید، منتقل می‌شود.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش پس از انفجار اطلاعاتی و ورود بشر به عصر دانش اهمیت یافت و به این ترتیب دانش (به ویژه دانش متکی بر فناوری اطلاعات) خود را به عنوان مهم ترین سرمایه کشورها و سازمان ها مطرح نمود. یکی از عوامل کلیدی که سازمان های هوشمند قرن بیست و یکم را از هم متمایز می سازد، تأکید بر دانش و اطلاعات است. فرآیند ساخت دانش در سازمان ها، فرایندی پیچیده است که زیربنای ایجاد آن را ذهنیات افراد و پیشینه های آن ها تشکیل می دهد. افراد با توجه به مهارت ها و دانش پیش آموخته خود در ضمن انجام مسئولیت های سازمانی از این اطلاعات ضمنی موجود در ذهن در انجام امور استفاده می کنند و به تدریج این اطلاعات در گزارش ها و فعالیت های اداری روزمره آن ها به طور منظم نمودار می گردد (Shaghghi, ۱۳۸۷). دانش همیشه برای افراد ارزشمند است و فرهنگ های قوی و متمدن در جوامعی به وجود می آمدند که افراد در این جوامع به علم آموزی و دانش بها می دادند، ولی این اصل همچنان باقی است و بلکه توجه به دانش با اهمیت تر از گذشته نیز شده است و برای هر فردی در هر سطح اجتماعی اهمیت دارد و برای کسب آن هر اقدامی می کنند و در حقیقت می توان گفت کلید اصلی گنجینه ثروت های یک جامعه به میزان دسترسی به دانش در آن جامعه شباهت دارد (Adjari, ۲۰۱۰).

دانش در سازمان ها به صورت عینی و ذهنی وجود دارد. آنچه در ذهن است باید به صورت عینی درآید و آنچه به صورت عینی وجود دارد باید به ذهن افراد منتقل شود. تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی، (صریح) یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به واسطه افت کارکنان و نیز کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می شود (Shaghghi, ۱۳۸۷). بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش، اولین بار با گزارش سالیانه شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام (اسکاندیا) در سال ۱۹۹۴ شروع شد. این گزارش دربرگیرنده یک سلسله تحلیل های مالی بود که تلاش می کرد ارزش سرمایه فکری شرکت یا دارایی های دانشی آن را کمی کند. مدیریت دانش از مفاهیمی است که تعریف های زیادی برای آن ارائه شده است. برخی صاحب نظران دانش را یک سرمایه سازمانی می دانند و مدیریت دانش را بر اساس آن تعریف کرده اند. ارنست پرز (Ernest Perez) معتقد است: مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت باز یابی برای آن ها به عنوان یک سرمایه سازمانی است. به عبارت دیگر مدیریت دانش بر ذخیره و به کار گیری دوباره اطلاعات تخصصی تأکید دارد (Adjari, ۲۰۱۰). گیلولیک (Gulick) اجزای مدیریت دانش را طرح ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، (راهبری) هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی می داند. تبدیل دانش بخش عمده ای از کار مدیریت دانش را به خود اختصاص می دهد. مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمان ها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می دهد. این طیف وسیع می تواند تولید دانش، تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقاء فراگیری و نوآوری منجر شود. مدیریت دانش بیش از همه به دنبال آن است که افراد را به همدیگر مرتبط سازد، افراد را با اطلاعات پیوند دهد، زمینه های تبدیل اطلاعات به دانش را فراهم آورد و در نهایت نوآوری و خلاقیت را تقویت کند. این اهداف برای مدیریت دانش توسط آبا و آکسبورد (Abel and Axbrow) تأکید شده است (Hassan Zade, ۱۳۸۳).

بررسی ادبیات پژوهش

در اواسط دهه ۱۹۶۰ ارتباطی بین آموخته‌ها و مدیریت پروژه بوجود آمد. میدلتون (Middelton) در سال ۱۹۶۷ با ابداع اصطلاح درس آموخته، آموخته‌ها را به مدیریت پروژه پیوند داد. وی عنوان کرد که درس آموخته‌های یک پروژه باید به پروژه‌های دیگر منتقل شود. اواخر دهه ۱۹۶۰ نقطه آغاز ارزیابی و مدیریت پروژه در بافت و فضای درس آموخته‌ها بوده است. در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ درس آموخته‌های ارتش ایالات متحده‌ی امریکا بصورت رسمی توسعه یافت. ارتش اذعان کرد که علیرغم سرمایه‌گذاری قابل توجه در مرکز ملی آموزش، تاکنون هیچ رویه‌ی رسمی برای کسب آموخته‌های مربوط به جنگ که در مرکز آموزشی واقع در صحرای موهاوی بدست آمده‌اند، وجود نداشته است. بنابراین ارتش ایالات متحده در سال ۱۹۸۵ مرکز درس آموخته‌های ارتش را راه اندازی کرد. در سال ۱۹۹۵ ناسا بر اساس تحقیق گسترده بر روی پروژه‌های خود، موضوع عدم توجه به درس آموخته را علت اصلی بروز شکست‌ها اعلام نمود. در واقع مدیریت دانش تحت عنوان مدیریت درس آموخته‌ها در ناسا شکل گرفت. نیروی هوایی آمریکا از یک رویکرد پیشگیرانه برای مواجهه با مشکلات استفاده می‌کند، بدین ترتیب که قبل از شروع برنامه، مدیر طرح پس از تعریف محدوده کار، پروژه‌های مشابه را جستجو کرده و در قالب یک گروه به بررسی درس آموخته‌های آنها می‌پردازد و پس از شناسایی درس آموخته‌های مرتبط با طرح خود، اقدامات اصلاحی برای مقابله با مشکلات را تهیه و تصویب می‌کند. این مرکز در سال ۱۹۸۵ با تمرکز بر ثبت تاکتیک‌ها، تکنیک‌ها و رویه‌های موفق در جنگ‌های ارتش آمریکا ایجاد شد. این مرکز، درس آموخته را از هر عملیات جنگی جمع‌آوری و سیستمی را برای جمع‌آوری و آنالیز اطلاعات میدان جنگ و همچنین انتشار، یکپارچه سازی و آرشیو درس آموخته‌ها از جنگ و یا مانور ایجاد کرد. این سیستم دارای چندین بخش اساسی از جمله: برنامه ریزی، آنالیز، چاپ، توزیع و آرشیو می‌باشد. درس‌های آموخته شده از رزمایش‌ها و همچنین جنگ‌ها به همراه اطلاعات دقیق از مشخصات میدان رزم در یک سیستم اطلاعاتی ثبت شده و سپس با استفاده از موتور تحلیل سیستم، به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

روش تحقیق

این تحقیق یک مطالعه مروری بر تعاریف، عناصر موانع و راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از کتب (سال ۱۳۸۳ به بعد) و مقالات مرتبط (از سال ۲۰۰۹ به بعد) در این زمینه می‌باشد که مقایسه‌ای تطبیقی با موانع و راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی انجام گرفته است.

تعریف مدیریت دانش پروژه

مدیریت دانش، رویکرد نظام مند خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان‌هاست و به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک می‌کند. مدیریت موثر دانش سازمانها را از زیان‌های ناشی از خاتمه ارتباط مدیران و کارکنان با شرکت حفظ نموده و گسترش مفاهیم کلیدی را در سطح زیر واحدهای سازمان تسهیل می‌نماید. در شرایط

کنونی بسیاری از سازمان‌های فعال در عرصه داخلی جهت استفاده از مزیت‌های رقابتی حاصل از فرآیندهای دانشی، به کشف، خلق، انتشار و استفاده از دانش همت گمارده‌اند. به طور کلی می‌توان مدیریت دانش در اجرای پروژه را این گونه تعریف نمود:

فرآیند استفاده از دانش‌های موجود، خلق دانش جدید برای دستیابی به اهداف پروژه و کمک به یادگیری سازمانی را مدیریت دانش پروژه می‌گویند. (Shaghghi, ۱۳۸۷).

مزایای مدیریت دانش پروژه:

- ❖ در این فرآیند دانش پیشین سازمانی به بررسی طرح‌ها و پروژه‌ها و تولید یا بهبود نتایج پروژه‌های فعلی کمک می‌کند.
- ❖ دانش ایجاد شده توسط پروژه‌ها برای حمایت از عملیات سازمانی و پروژه‌ها یا فعالیت بعدی در دسترس مدیران و کارکنان سازمان قرار می‌گیرد.
- ❖ مدیریت دانش پروژه قطعاً می‌تواند هزینه‌های نبود دانش در زمینه مورد نظر یا هزینه عدم دسترسی به دانش را به مراتب کاهش دهد.

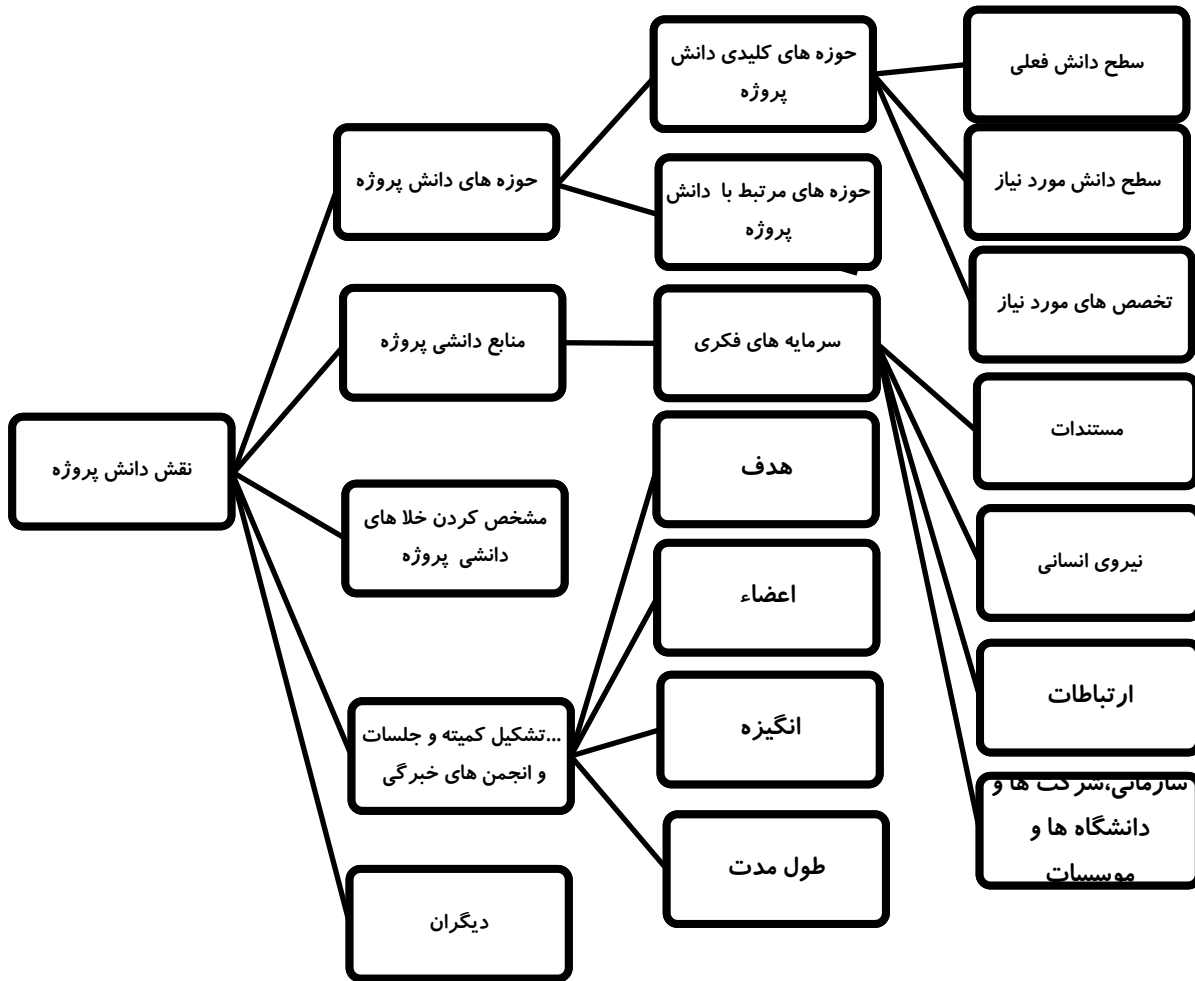
راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش

عناصر متعددی در پیاده‌سازی مدیریت دانش دخیل هستند که بی‌تردید کم‌توجهی به هر یک از آن‌ها می‌تواند این مقوله را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. تحقیقات و مطالعات متعدد از جمله عوامل تأثیرگذار در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را به‌اجمال این‌گونه عنوان می‌کنند: دسترسی گسترده به تکنولوژی، فرایندهای موجود سازمانی، (سرمایه‌های فرایندی سازمان) افراد، (رویکرد پویا بر این باور است که تعالی دانش در اثر تعامل و ارتباطات انسانی، مقدور می‌باشد) تعهد استراتژیکی مدیران به مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی که نوآوری و یادگیری و سهیم سازی دانش را تبلیغ نماید.

بدین ترتیب برای رسیدن به مرحله دانش‌محوری هر سازمان پویا و یادگیرنده‌ای ملزم به پذیرش روش اجرایی متوازن خواهد بود . در همین راستا، داونپورت و پروساک (Davenport and Prusak) معتقدند که نظام‌های مدیریت دانش سازمان‌ها را در حذف و برطرف کردن نقایص یاری رسانده و سه دلیل جهت به‌کارگیری نظام‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها بیان می‌کنند (Hassan Zade. ۱۳۸۳)

- ۱- افزایش مشهود پذیری دانش در سازمان
- ۲- ایجاد فرهنگ تسهیم دانش
- ۳- ایجاد و توسعه ساختاری دانش مدارک تنها به فن‌آوری محدود نبوده و امکان ایجاد محیطی که کار گروهی را میسر سازد فراهم می‌آورد.

سازمان‌های نظامی نیز با توجه به سرعت بالای تغییرات محیطی، بایستی به سرمایه دانشی خود توجه نموده و در اولویت اول نسبت به استقرار مدیریت دانش در کلیه سطوح سازمانی خود اقدام کنند. اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن در قالب یک نظام مدیریت دانش است. حرکت به سوی الگوی سازمان‌های دانش‌بنیان یکی از ضروریات اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های نظامی است. شناسایی عوامل کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های نظامی بسیار مهم است تا



سازمان ها در برابر انواع تهدیدات داخلی و خارجی، با شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در پیاده سازی مدیریت دانش راهکارهای رفع معضلات و موانع موجود را ارائه دهند. (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱، ۴۷) بر همین اساس قدوس و زو (Quaddus and Xu) در تحقیقی تجربی چهار عامل را در استفاده پایدار و موفقیت آمیز نظام مدیریت دانش بیان می کنند:

- ۱- فرهنگ سازمانی
- ۲- حمایت مدیران ارشد
- ۳- مزیت ها و منافع شخصی و سازمانی
- ۴- تصور و ادراک از نظام مدیریت دانش

نو و چان (Nevo and chan) در پژوهش خود که با روش دلفی صورت گرفته است به بحث و بررسی دامنه و الزامات نظام مدیریت دانش می پردازند. آن ها در این پژوهش عوامل موفقیت نظام مدیریت دانش را چنین برمی شمارند:

۱. سهولت استفاده
۲. کیفیت و ارزش دانش
۳. دسترس پذیری نظام
۴. میزان استفاده کاربر
۵. یکپارچگی نظام
۶. حمایت مدیران ارشد
۷. مهارت‌های مدیران و گروه‌های پروژه
۸. مشوق‌ها و محرک‌ها

جو و لی (Joo and Lee) در تحقیق خود با مطالعه عوامل موفقیت نظام مدیریت دانش ضمن تأکید بر دو عامل کیفیت نظام و کیفیت دانش در موفقیت نظام مدیریت دانش، چنین بیان می‌دارند که اکثر مطالعات قبلی در حوزه موفقیت مدیریت دانش به میزان زیادی متأثر از عوامل موفقیت نظام‌های اطلاعاتی بوده است. در تحقیق دیگری با عنوان (عوامل کلیدی توفیق سامانه‌های مدیریت دانش) که به صورت مطالعات موردی چندگانه بوده است، محققان بر اساس مطالعات موردی در شرکت‌های میکروسافت، زیمنس، تله تک، (E&Y) هولت پکارد، ۱۶ عامل کلیدی توفیق شناسایی کرده‌اند. روش تحقیق در این مطالعه کیفی و با استفاده از نظریه بستر زاد (Grounded theory) بوده است که با تحلیل داده‌های حاصل از این شرکت‌ها، شانزده مفهوم عنوان شده است (Adjari, ۲۰۱۰).

- ۱- برنامه‌های آموزشی: برای نشر و گسترش دانش در سازمان، کارکنان باید با مفاهیم دانش آشنایی عمیقی داشته باشند.
- ۲- معماری سازمانی: یک معماری سازمانی عبارت است از یک سازه چندبعدی و پیچیده که بیانگر اصولی است که در چگونگی طراحی سازمان و چگونگی سازماندهی و اجرای عناصر مدل کسب و کار، راهنما است. معماری دانش عبارت است از یک مجموعه منطقی از اصول و استانداردهایی که مهندسی (طراحی سطح بالا، طراحی تفصیلی، انتخاب، ساخت، پیاده‌سازی، حمایت و مدیریت) زیرساخت سیستم مدیریت دانش سازمان را هدایت می‌کند. بنابراین سازمان‌هایی که در جستجوی طراحی سیستم مدیریت دانش هستند، باید به ترسیم معماری خود به طور صحیح حساس باشند.
- ۳- شبکه متخصصان: برای توسعه دانش در سازمان باید سبک‌های برای تسهیل‌سازی در تسهیم دانش بین متخصصان وجود داشته باشد. این شبکه‌ها به صورت جامعه‌های فناوری اطلاعات و دانش، گروه‌های دانش، کمیته‌های علمی و مراکز دانش است.
- ۴- تسهیم دانش: تسهیم دانش نقش مهمی در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش دارد و برای این کار نیاز به اعتماد، فرهنگ و شفافیت در سازمان است.
- ۵- شفافیت: شفافیت (Transparency) از ضرورت‌های تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان است.
- ۶- راهبرد دانش: برای موفقیت مدیریت دانش باید برای آن یک راهبرد وجود داشته باشد و این راهبرد با راهبرد سازمانی یکپارچه شود.
- ۷- اعتماد: این عامل تلاش‌های مدیریت دانش را قوت بخشیده و در تسهیم دانش نقش دارد.
- ۸- مهندسی مجدد فرآیند: فرآیند مهندسی مجدد مستلزم کنار نهادن روش‌های سنتی و قدیمی انجام کارها و یافتن راه‌های جدید و نوآور از طریق طراحی مجدد فرآیندها و قوانین جدید در خصوص چگونگی کارکرد این فرآیندها است. با

در نظر گرفتن تعریف مهندسی مجدد، به این نتیجه می‌رسیم که فرآیندها در سازمان خوب طراحی نشده است. بنابراین باید فرآیندهای موجود را بررسی کرده تا این که در پیاده‌سازی مدیریت دانش تغییرات احتمالی را در آنها انجام دهیم. مهندسی مجدد به سازمان کمک می‌کند تا ساختارهای ارزشمند را به یک روش نظام‌مند غیرمتمرکز کرده، تا سیستم مدیریت دانش به‌طور صحیح پیاده شود.

۹- **ذخیره‌سازی دانش:** ذخیره‌سازی دانش ضمنی و صریح یکی از مهم‌ترین عناصر یک سیستم مدیریت دانش است. پایگاه داده مهارت‌ها، پایگاه داده تخصص‌ها و ذخیره‌سازی دانش ضمنی و صریح سازمان از دیگر عناصر سیستم مدیریت دانش است. اگر یک سازمان توانایی ذخیره‌سازی و تسخیر دانش را نداشته باشد، مهم‌ترین دارایی سازمان نابود خواهد شد.

۱۰- **ممیزی دانش:** ممیزی دانش (Knowledge Audit) عبارت است از بررسی برای اندازه‌گیری و سنجش استفاده مجدد از دانش و ارتباطات، پذیرش فرهنگی مدیریت دانش و ارزش‌گذاری دانش، فرصت‌های مدیریت دانش، کاستی‌ها، شکاف‌ها و حوزه‌های مشکل.

۱۱- **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی به مفهوم ایجاد فضایی است که تسهیم دانش مورد تشویق قرار گیرد. مدیریت دانش اثربخش بدون تغییر سازمانی، رفتاری و فرهنگی اتفاق نمی‌افتد. چون اغلب فرآیندهای دانش در مقدار کم یا زیاد به‌صورت اختیاری است و دانش تا حد زیادی شخصی است، باید قبل از شروع پیاده‌سازی مدیریت دانش، فرهنگ انگیزش، حس تعلق، توانمندسازی، اعتماد و احترام وجود داشته باشد.

۱۲- **حمایت و تعهد مدیر ارشد اطلاعات:** موفقیت هر برنامه و برنامه‌ریزی در هر سازمان به‌طور مستقیم به حمایت مدیر ارشد وابسته است. البته یک برنامه مدیریت دانش در مرحله طراحی و اجرا به حمایت مدیر ارشد نیاز دارد.

۱۳- **اجرای آزمایشی:** در موقعیت ایده آل، به‌جای پیاده‌سازی پروژه به‌طور سریع در کل سازمان، پیاده‌سازی به‌صورت آزمایشی انجام می‌شود. زیرا در این صورت امکان یادگیری از فرآیند وجود داشته و هنگام بسط فرآیند پیاده‌سازی در کل سازمان از برخورد به موانع اجتناب می‌شود. همچنین فاز پیاده‌سازی باید شامل یک فرآیند بازخورد برای اصلاحات باشد. درنهایت، برای نتیجه‌گیری‌های بهتر باید سیستم مدیریت دانش در مرحله اول به‌صورت آزمایشی اجرا شود.

ساختار سازمانی

با عنایت به اهمیت و نقشی که دانش در موفقیت سازمان‌ها ایفا می‌نماید، به نظر می‌رسد برای اجرای موفق مدیریت دانش باید به هم‌راستایی چشم‌انداز، هدف‌ها و راهبردها با مدیریت دانش توجه نمود. از آنجاکه مدیریت دانش به‌عنوان راهبردی برای بازطراحی فرآیندهای کاری می‌تواند هم در پشتیبانی و هم در تقویت اجرای مأموریت‌ها و فرآیندهای اصلی سازمان‌ها به کار گرفته شود، بنابراین با بهره‌گیری از مدیریت دانش می‌توان به طراحی مجدد راهبردها، وظایف، مأموریت‌ها و فرآیندهای

سازمانی پرداخته و از این رهگذر به افزایش ظرفیت دانشی سازمان و در نتیجه تقویت آن برای ایجاد کارایی بیشتر دست یافت (بهبودی، ۱۳۹۳، ۲۳)

برای گسترش مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی مجموعه‌ای از عوامل باید مورد توجه قرار گیرد. دسته‌بندی این عوامل می‌تواند سازمان را به‌طور منظم و نظام‌وار به‌سوی استفاده از این ابزار، برای بهره‌وری بیشتر یاری رساند. از جمله عواملی که در این زمینه می‌توان به آن‌ها اشاره کرد به این قرار است:

۱- مدیریت منابع انسانی و ساختارهای منعطف که در این زمینه می‌توان به مشارکت کارکنان نظامی و برقراری ارتباطات انسانی منعطف، ایجاد سازوکارهای تسهیل‌کننده، منابع انسانی و نظام انگیزشی، ساختارهای سازمانی منعطف و پویا و کارگروهی اشاره نمود.

۲- معماری مدیریت دانش و آمادگی برای پذیرش آن: این موضوع در بحث مدیریت دانش از اهمیت خاصی برخوردار است و می‌توان به موارد زیر در این خصوص اشاره کرد: اشتراک دانش، آمادگی سازمان‌های نظامی برای مدیریت دانش، رویکرد سیستمی و معماری مدیریت دانش.

۳- ذخیره دانش: در بحث ذخیره دانش توجه به پایگاه‌های داده و ابزارهای مدیریت دانش، مستندسازی و اطلاع‌رسانی و مخازن دانش مهم می‌باشد

۴- ارزیابی عملکرد

۵- انتصاب مدیر ارشد دانش (رضاییان، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۹، ۵۹).

همان‌گونه که اشاره شد مشتری مداری، یادگیری سازمانی، خلاقیت، تصمیم‌گیری دقیق و هوشمندانه، بازطراحی فرایندها، تبدیل دانش ضمنی به صریح و همچنین تولید دانش جدید، از جمله کارکردهای کلیدی مدیریت دانش محسوب می‌گردد و سازمان‌های نظامی برای افزایش توان خود جهت انجام بهتر مأموریت‌ها به‌شدت به آن‌ها نیازمند هستند.

درس آموخته‌ها

درس آموخته، دانش یا درکی است که به واسطه تجربه (واقعی) بدست آمده است. این تجربه ممکن است یک تجربه مثبت (مثل یک آزمایش یا مأموریت موفق)، یا تجربه‌ای منفی (مانند یک حادثه ناگوار، خطا یا شکست) باشد. در گذشته درس آموخته‌ها را به عنوان راهنماها و چک لیست‌هایی می‌دانستند که مشخص می‌نمود در یک رخداد خاص، چه اشتباهاتی رخ داده و چه چیزهایی به درستی انجام شده است (بیگ زاده و صوری، ۱۳۸۵، ۳۴) درس آموخته، دانش اکتسابی است از یک نوآوری، تجربه موفق یا

ناموفق که باعث می‌گردد کارکنان و یا سازمان، فرآیندی را بهبود داده و یا فعالیتی است جهت کار ایمن‌تر، موثرتر یا با کیفیت بهتر. عبارت درس آموخته‌ها به‌طور گسترده‌ای جهت توصیف افراد، فعالیت‌ها و سایر چیزهای مربوط به یادگیری از تجربیات، به منظور بهبود کارها استفاده می‌گردد. درس آموخته‌ها تنها یادگیری از تجربیات نیست، بلکه این یادگیری باید منجر به تغییراتی گردد که باعث بهبود عملکرد شود. درس آموخته، تجربه ثبت شده یا نتیجه تحلیل یک حادثه یا رویداد و بازخورد یک فعالیت در پروژه‌ها، برنامه‌ها، سیاستها، سیستم‌ها و فرآیندهای گذشته و یا جاری سازمان است. (نیروی هوایی ایالات متحده آمریکا) درس آموخته عبارت است از یادگیری بدست آمده از انجام پروژه (PMBOK) یک درس آموخته شامل یک شکست بالقوه (ریسک) و اقدامات ممکن جهت کاهش آن ریسک می‌باشد. درس آموخته دانشی است که از طریق بازخورد، تحلیل و ادراک تجربه‌ای بدست آمده و به صورت بالقوه قادر است فعالیت‌های آینده را بهبود بخشد (Milton N. , ۲۰۱۰).

ارزش درس آموخته‌ها در اجتناب از تکرار تجربیات ناخوشایند و تکرار تجربیات موفق است. اگر سازمانی قادر به یادگیری از تجربیات خود باشد، می‌تواند تکرار اشتباهات را حذف نموده و به خلق مجدد موفقیت‌های گذشته خود پردازد. مطالعات نشان می‌دهد ۷۰ درصد مشکلات یک سازمان تکرارپذیر می‌باشند اما متأسفانه ثبت نگردیده است.

اصطلاح درس آموخته‌ها به یادگیری‌های پروژه و روشهای شناخت که دارای ویژگی‌های زیر باشند ارجاع دارد :

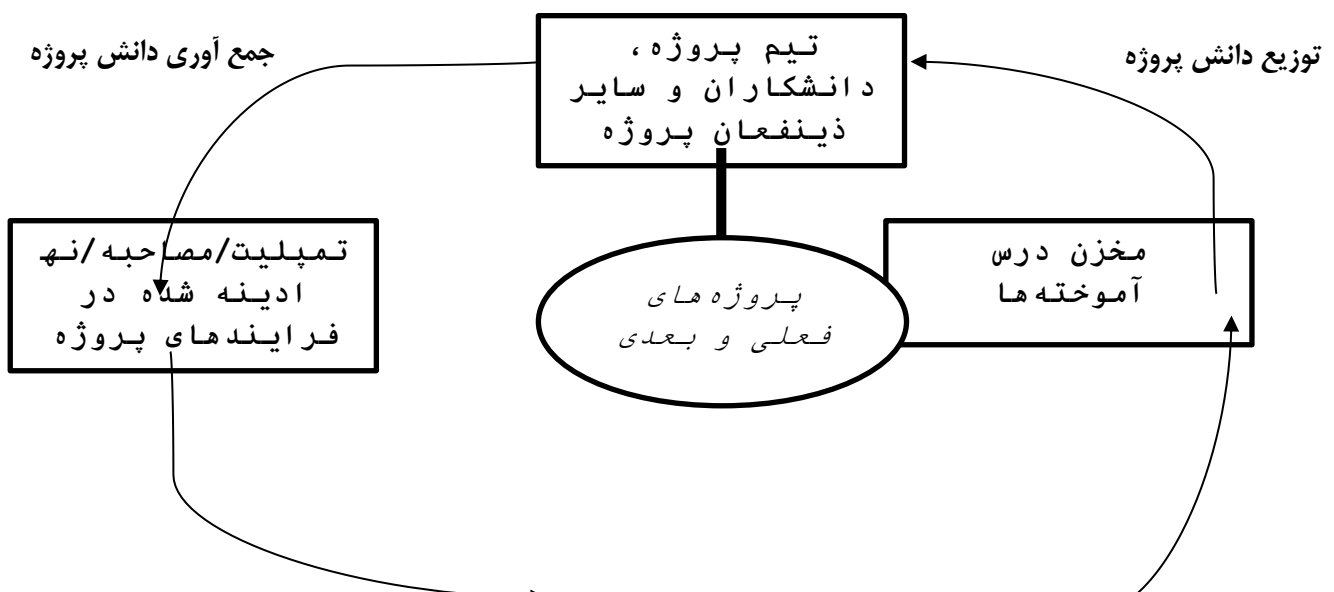
۱- شایستگی (کیفیت) Merit

۲- ارزش مندی (ارزش) Worth(Value)

۳- اهمیت (مهم بودن) Significance

یک درس آموخته باید از نظر فرضیات و تاثیر بر عملیات کاملاً مشخص، از نظر عملی و واقعیت معتبر، از نظر فنی صحیح و عملی باشد. یعنی باید طرح و محاسبات، فرآیند یا تصمیماتی را که موجب کاهش یا حذف خطاها و حوادث و یا تقویت نتایج مثبت می‌شود را کاملاً مشخص نماید. علاوه بر آن یک درس آموخته باید مهم و ارزشمند باشد یعنی دارای اثری واقعی یا مفروض بر عملیات باشد. باید مورد تصدیق قرار گرفته باشد یعنی عینی بوده و از دقت فنی لازم برخوردار باشد. باید کاربردی باشد یعنی قابلیت شناسایی یک طراحی، فرآیند یا تصمیم مشخصی را داشته باشد که منجر به کاهش یا تعدیل احتمال شکست یا حادثه‌ای شود که احتمال موفقیت را افزایش دهد. یک فرآیند مدیریت درس آموخته‌های مناسب باید جلوی تکرار اشتباهات را بگیرد و ما را به تکرار موفقیت رهنمون شود و این فرآیند باید بخش اساسی از فرآیند بهبود تدریجی سازمان باشد.

چرخه مدیریت درس آموخته‌های پروژه:



خبره های موضوعی

صحه گذاری دانش پروژه

ذخیره سازی دانش پروژه

اهمیت و ضرورت درس آموخته ها:

مدیریت درس آموخته ها در یک سازمان موفق، جزئی جدانشدنی از فرایندهای کاری است. افراد در سازمان شما، هر لحظه مشغول انجام فعالیت های متنوعی هستند؛ فعالیت هایی که در قالب فرایندها، پروژه ها و وظایف روزمره تعریف شده اند. دست و پنجه نرم کردن با مشکلات متنوعی که در اجرای موفق این فعالیت ها وجود دارد، موجب می شود افراد چیزهای جدیدی یاد بگیرند. اگر این چیزهای جدید را در ابتدای فعالیت می دانستند سریعتر، کم هزینه تر و راحت تر آن را به انجام می رساندند. به این موارد درس آموخته گفته می شود. به طور کلی می توان اهمیت و ضرورت درس آموخته ها در مدیریت دانش پروژه را در موارد زیر بیان نمود:

۱. مدیریت درس آموخته ها در پروژه ها و سازمان های پروژه محور در حال تبدیل به پیش نیازی است که برای ایجاد مزیت رقابتی ضروری است.
۲. با عدم اجرای مدیریت درس آموخته ها در پروژه ها، دارایی های دانشی با اتمام پروژه ها از بین خواهد رفت و این موضوع، در نهایت به تجزیه و پراکندگی دانش سازمانی و از بین رفتن یادگیری سازمانی منتهی خواهد شد.
۳. اجتناب از به هدر رفتن منابع را بعنوان ضرورت(هدف) سیستم های درس آموخته تعریف می نماید.
۴. ایمنی کارکنان را بعنوان ضرورت(هدف) سیستم های درس آموخته تعریف می نماید.
۵. زنده ماندن را بعنوان ضرورت(هدف) سیستم های درس آموخته تعریف می نماید.
۶. کسب تجربیات ارزشمند توسط افراد درگیر در پروژه در حین کار
۷. جدایی برخی مهندسان و خبرگان از سازمان در حین یا پس از اتمام کار پروژه
۸. بهبود فرآیند اجرای پروژه ها، کاهش زمان و هزینه آنها با انتقال تجارب
۹. جلوگیری از بروز مشکلات مشابه و پرهیز از دوباره کاری ها و سعی و خطا
۱۰. سرعت بخشیدن به فرآیند تصمیم گیری
۱۱. افزایش کیفیت تصمیمات
۱۲. کاهش زیان های تصمیم و تقویت توان تصمیم گیری تصمیم گیران

بحث و بررسی نتایج

مدیریت دانش به عنوان یک حوزه تخصصی علمی هنوز به جایگاه واقعی خود دست نیافته است. به همین دلیل هنوز مسائل و ابهاماتی در این زمینه وجود دارد، البته تجارب کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان می دهد مبحث مدیریت دانش به عنوان جزء لاینفک سازمان ها در آینده نزدیک مطرح خواهد شد. در صورتی که سازمان ها نتوانند زیرساخت های لازم را برای پیاده سازی مدیریت

دانش مهیا کنند، قطعاً با چالش‌های مختلفی روبرو خواهند گردید. استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها سبب کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت، بهره‌وری و سودمندی سازمان می‌شود. طیف متنوعی از نظرات و دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت دانش وجود دارد.

سازمان‌های بی‌بهره از نظام مدیریت دانش، سازمان‌های محو شونده‌ای خواهند بود که در صورت عدم توجه به این مسئله، جز نامی از آن‌ها باقی نخواهد ماند. از جمله موانعی که از چالش‌های اساسی در سازمان‌های نظامی است، بازنشسته شدن کارمندان است که مدت زیادی را مشغول به کار بوده و تجربیات زیادی را کسب کرده‌اند. هزینه و زمان زیادی که روی این کارمندان صرف شده تا دانش و تجربیات کافی در مورد مشاغلشان کسب کنند، اهمیت مدیریت دانش را روشن‌تر می‌کند. بنابراین نیاز است تا دانش این افراد پیش از خروج از سازمان در اختیار سایر کارکنان قرار گیرد. این عمل به کاهش هزینه‌های آموزش مجدد نیز منجر خواهد شد. عدم استفاده از دانش این کارمندان بخصوص در مراکز که پژوهش در آن اولویت پایین‌تری دارد، بارزتر است. چه آنکه در مراکز واجد فرهنگ پژوهش حتی اگر کارکنان انگیزه‌ای برای در اختیار گذاشتن تجارب نداشته باشند، انجام پژوهش‌ها و کسب اطلاعات توسط پژوهشگران شاید بتواند قسمتی از تجارب کارکنان را کسب و انتقال دهد. به‌طور کلی می‌توان گفت مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و ایجاد همکاری بین کارمندان از دوباره‌کاری‌ها می‌کاهد و موجب افزایش بهره‌وری سازمان و درنهایت خدمات بهتر و سریع‌تر به ارباب‌رجوع خواهد شد.

بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که از جمله موانع احتمالی موجود بر سر راه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی عبارت‌اند از:

- ۱- نقل و انتقالات کارکنان نظامی که بدین ترتیب انسجام، ذخیره و نگهداری دانش را با معضلاتی مواجه خواهد کرد.
- ۲- دسترسی محدود کارکنان به اینترنت و شبکه‌های تحت وب که علی‌القاعده به دلیل مسائل امنیتی اتفاق می‌افتد.
- ۳- محدودیت‌های سفر به کشورهای خارجی که اصل تعاملات و تبادلات علمی به‌عنوان محوری مهم از مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد.
- ۴- ساختارهای سلسله‌مراتبی و بعضاً غیر منعطف؛ از این منظر که ناآشنایی مدیران ارشد از حوزه‌های تخصصی، نگاهی تک‌بعدی و صرفاً نظامی را به مقوله تسهیم دانش ایجاد می‌نماید.
- ۵- وجود سامانه‌های ستادی عمودی، تفویض اختیار در سازمان‌های نظامی را محدود نموده و به‌تبع آن اختیار مدیران میانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش و اجرای اقدامات مرتبط را احتمالاً با مانع روبرو خواهد کرد.
- ۶- آشنایی اندک مدیران با مفاهیم و ضروریات مدیریت دانش بخصوص در مراکز درمانی مرتبط.
- ۷- عدم وجود ارزیابی مستمر در خصوص بررسی ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت‌های روزانه افراد و کارکنان. مدیران ارشد و مدیران میانی به‌طور کامل با مدیریت دانش آشنا نشده‌اند و اهمیت و مزایای آن را برای سازمان درک نکرده‌اند. چه‌بسا ضروری است تا با برگزاری دوره‌های آموزشی جایگاه مدیریت دانش و چگونگی مدیریت دانش برای مدیران روشن شود، زیرا آن‌ها هستند که باید این فرایند را در سازمان پیاده‌سازی کنند و همچنین منابع کافی از جمله دسترسی به اینترنت و... نیز به این مقوله اختصاص دهند.

انتخاب ابزارها و نظام مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هر چه سودمندتر از دانش‌های آشکار و نهان در سازمان‌های نظامی می‌باشد. فناوری اطلاعات ابزاری است که از طریق آن نشر ایده‌ها و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات افراد در سازمان انجام می‌گیرد. ارزش اصلی فناوری از طریق حفظ سرمایه‌های فکری و تخصص و تجربه کارکنان به وجود می‌آید. برای داشتن یک زیرساخت فناوری مؤثر می‌بایستی سیستم اطلاع‌رسانی به‌روز،

سیستم جستجو و بازیابی قدرتمند، سیستم پشتیبانی، صفحات گزارش عملکردهای مؤثر و... فراهم گردد. در این خصوص برخی از محدودیت‌ها در سازمان‌های نظامی مطرح می‌شود مانند محرمانه بودن برخی از اطلاعات که اگرچه مهم هستند امکان مستندسازی آن‌ها اندک است که در این زمینه باید تدابیری اتخاذ گردد. سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش سرمایه‌ای زیرساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه و بسیار ظریفی دارد. به نظر می‌رسد قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش باید مطالعات گسترده‌ای در این زمینه انجام داد. اگرچه برای پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش به یک رویکرد نظام‌مند و بلندمدت نیاز است، اما می‌توان درجاتی از این نظام را با امکانات موجود در سازمان‌های نظامی پیاده کرد.

نتیجه‌گیری

انتخاب ابزارها و نظام مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هر چه سودمندتر از دانش‌های آشکار و نهان در سازمان‌های نظامی می‌باشد. فناوری اطلاعات ابزاری است که از طریق آن نشر ایده‌ها و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات افراد در سازمان انجام می‌گیرد. ارزش اصلی فناوری از طریق حفظ سرمایه‌های فکری و تخصص و تجربه کارکنان به وجود می‌آید. برای داشتن یک زیرساخت فناوری مؤثر می‌بایستی سیستم اطلاع‌رسانی به‌روز، سیستم جستجو و بازیابی قدرتمند، سیستم پشتیبانی، صفحات گزارش عملکردهای مؤثر و... فراهم گردد. در این خصوص برخی از محدودیت‌ها در سازمان‌های نظامی مطرح می‌شود مانند محرمانه بودن برخی از اطلاعات که اگرچه مهم هستند امکان مستندسازی آن‌ها اندک است که در این زمینه باید تدابیری اتخاذ گردد. سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش سرمایه‌ای زیرساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه و بسیار ظریفی دارد. به نظر می‌رسد قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش باید مطالعات گسترده‌ای در این زمینه انجام داد. اگرچه برای پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش به یک رویکرد نظام‌مند و بلندمدت نیاز است، اما می‌توان درجاتی از این نظام را با امکانات موجود در سازمان‌های نظامی پیاده کرد.

بهترین تجارب آموخته از اجرای فرآیندهای پروژه به کاراترین شیوه و یا تعدادی درس آموخته حاصل از تجربیات ناموفق که منجر به افزایش هزینه و زمان و یا کاهش کیفیت پروژه شده اند. در صورتی که روش نظام‌مندی جهت ثبت درس آموخته‌های سازمان و اشتراک آن‌ها در زمان مناسب با افراد مناسب ایجاد شود، درس آموخته‌ها به ابزارهایی قدرتمند در جهت بهبود فرآیندها، عملیات،

کیفیت، ایمنی، سرعت عمل و صرفه جویی در هزینه‌ها تبدیل می‌شوند. اشتراک دانش و درس آموخته‌های سازمان در بهبود تصمیمات مدیریتی و بهبود عملکرد کارکنان در تمامی فازهای پروژه‌ها نقشی اساسی ایفاء می‌نماید. همچنین درس آموخته‌های مدیریت پروژه موجب تسهیل در برطرف نمودن مسائل و مشکلات و یا اجتناب از بوجود آمدن آنها در پروژه‌های آتی می‌شوند.

این بخش از خدمات مشاوره مدیریت موسسه فصل می‌تواند مزایای رقابتی منحصر بفردی را برای سازمان‌هایی که ارزش دانش سازمانی و راهکارهای برتر استخراج شده از تجربیات سازمان درک نموده‌اند، به همراه بیاورد. این خدمات با شناسایی، استخراج، دسته‌بندی، تحلیل و موشکافی انواع درس آموخته‌های تولید شده در پروژه‌ها و تجهیز نمودن سازمان به رویه‌های استاندارد در این خصوص، بستری مناسب جهت انتقال و استفاده مجدد از تجارب و دانش اکتسابی حاصل از اجرای پروژه‌ها و حرکت سازمان در مسیر تبدیل شدن به سازمانی دانش محور را فراهم می‌آورد. نهایتاً می‌توان چنین نتیجه گرفت که در مرحله اول توجه و دقت در استقرار نظام مدیریت دانش می‌تواند در قالب محورهای زیر مورد توجه و اهتمام قرار گیرد:

- تطبیق تلاش‌های مدیریت دانش با اهداف استراتژیک سازمان
- اولویت قرار دادن آموزش‌هایی در زمینه مدیریت دانش در سازمان



۷. Hasanzadeh M. The Role of Librarians and Information Workers in Knowledge Management in Organization, ۱۳۸۳. «Persian»
۸. Mohammadlou M. Knowledge Management and Talents. Tadbir, ۱۳۸۳. «Persian»