

## بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش

مهديه حیدری\*<sup>۱</sup>، سید محمد مقیمی<sup>۱</sup>، حسین خنیفر<sup>۲</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی پردیس قم، دانشگاه تهران

۲. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳. استاد دانشکده مدیریت پردیس قم دانشگاه تهران

(تاریخ دریافت: ۹۱/۶/۲۵؛ تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۲)

### چکیده

مدیریت دانش، به عنوان یک رویکرد جدید و نوین به معنای تلاش آگاهانه و نظام‌مند یک نهاد برای نشر، پرورش و کاربرد دانش به نحوی که به ارزش آن نهاد بیفزاید و نتایج مثبتی را در دستیابی به آرمان‌ها به وجود آورد، می‌باشد. پژوهش حاضر سعی دارد تا میزان تأثیرگذاری عوامل حیاتی را در پیاده‌سازی مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی بر طبق مدل مفهومی هونگ و همکارانش که مبتنی بر ده عامل اساسی یعنی فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت، آموزش، کار تیمی، توانمند سازی، سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگو سازی و ساختار دانش می‌باشد بررسی نماید. نتایج تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ حاکی از آن است که تمامی عوامل انتخاب شده منجر به پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌شوند. هم چنین با آزمون فریدمن نشان دادیم که میزان تأثیرگذاری همه عوامل بر مدیریت دانش برابر نیست و هر یک در رتبه‌ای قرار می‌گیرند.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، دانش، جهاد کشاورزی، عوامل موثر، سازمان.

## مقدمه

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالانه ۱۹۹۴ شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام "اسکاندیا" شروع شد. این گزارش در بر گیرنده یک سلسله تحلیل‌های مالی بود که تلاش می‌کرد ارزش سرمایه فکری شرکت - دارایی‌های دانشی - را کمی کند. تلاش‌های اولیه در جهت فراهم آوردن یک روش شناسی بود تا بتواند ارزش دانش در این شرکت را به گونه‌ای کمی محاسبه کند (رادینگ، ۱۳۸۳، ص ۱). پیتر دراکر در کتاب خود تحت عنوان جامعه پسا سرمایه‌داری<sup>۱</sup> این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تایید قرار می‌دهد: "مهم‌ترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، درگیر سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیستند؛ این منبع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود". دانش تنها منبعی است که با به کارگیری آن، افزایش می‌یابد. مدیران حرفه‌ای دانش به خاطر رشد انفجاری دانش، طول عمر کوتاه آن و ماهیت روز افزون و دانش محور همه فرایندهای مدیریتی با تقاضای فوق العاده مواجه‌اند. اگر کمی درنگ کنید تا زمانی که تلاش‌های رقبای شما در زمینه مدیریت دانش به بار بنشیند، ممکن است که رسیدن به رقبا دیگر خیلی دیر باشد (پروست و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۱). چارلز هندی<sup>۲</sup> نظریه پرداز پیشرو مدیریت اعتقاد دارد که ما هم اکنون در مرحله‌ای هستیم که ارزش سرمایه فکری شرکت، اغلب چندین برابر دارایی مادی آن است (پروست و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۱۳). دانش‌آفرینی سازمانی، توانایی یک شرکت به عنوان یک مجموعه واحد در خلق دانش نوین، انتشار آن از طریق سازمان و کاربرد آن در تولیدات، خدمات و سیستم‌های مختلف است (نوناکا و تاکوچی، ۱۳۸۵، ص ۲۳).

دانش همواره مهم بوده و هست اما، در حال حاضر مهم‌تر و جالب‌تر شده است و آن ناشی از اعمال قدرت دانش برای کسب مزیت رقابتی پایدار است. تئوری‌پردازان بزرگ

---

1. post- capitalist society

2. Hendy

اقتصادی و تجاری دانش را به عنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند و استدلال می‌کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل (یا حتی غیرممکن) است که تقلید یا کپی شود. مالک آن دانش دارای یک کالای منحصر به فرد می‌باشد. بدیهی است که چنین منبعی باید حفظ شود و از هر روشی برای اشاعه بهتر آن استفاده شود.

### بیان مسأله

در سال‌های اخیر، با وجود تغییرات سریع و بی وقفه‌ای که در تکنولوژی اطلاعات اتفاق می‌افتد، مدل‌های کسب و کار سنتی باید رویارویی با محیط کسب و کار در حال تغییر را به جای این که در وضعیت فعلی خود باقی بمانند، را ادامه دهند. و تنها سازمان‌هایی که در ابتدا این تغییرات را پیش بینی کنند و از دانش بهره‌گیری کنند می‌توانند امیدوار باشند که از مزایای کسب و کار در اقتصاد دانش محور امروز لذت می‌برند (Hung et al, 2005, p. 164). به نظر می‌رسد دانش چیزی جدا از اطلاعات و داده نمی‌باشد و در غیر این صورت چیز جدید یا جالبی درباره مدیریت دانش وجود نداشت. اطلاعات، پردازش شده<sup>۱</sup> داده می‌باشد و دانش برگرفته از اطلاعات است. یعنی یک سلسله مراتبی از داده به اطلاعات به دانش وجود دارد. البته هنوز بررسی‌های دقیق ارزشمندی در این رابطه به ندرت یافت می‌شود و این سوال که «چه چیزی کلید موثر بین اطلاعات و دانش است؟» هنوز به دست نیامده، زیرا دانش، اطلاعات پردازش شده در ذهن افراد است (Alavi & Leidner, 2001, p. 109). اطلاعات نمی‌تواند به دانش تبدیل شود، مگر این‌که ارزش آن به گونه‌ای از طریق تفسیر، سازماندهی، پالایش، گزینش یا مهندسی بالا رود (رادینگ، ۱۳۸۳، ص ۲۰). تبدیل داده به اطلاعات و دانش را جریان دانش<sup>۲</sup> گویند. جریان دانش مجموعه فرایندها، رویدادها و فعالیت‌هایی است که از طریق آن داده، اطلاعات، دانش، فرا دانش یا خرد از یک وضعیت به وضعی دیگر تبدیل می‌شوند. بدین ترتیب

- 
1. Processed
  2. knowledge flow

هرگونه بحث در زمینه دانش باید از داده‌ها آغاز شود (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۲). اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها روشن است. و از آن به عنوان یک مزیت رقابتی یاد می‌کنند رهبران سازمان همواره در جستجوی دلایل و عوامل اصلی موفقیت آمیز در طراحی یک سیستم مدیریت دانش و پیاده سازی آن از طریق سازمان هایشان هستند. این تحقیق بر آن است که از طریق مطالعه و تحلیل عوامل اثرگذار که در پیاده‌سازی مدیریت دانش، موفقیت‌آمیز بوده‌اند، به بحث و تحقیق بپردازد. و سعی شده به این سؤال پاسخ داده شود که "عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش چیست؟"

### اهمیت تحقیق

پرداختن به مقوله دانش و مدیریت دانش از آن جهت مهم و ضروری است که تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری، دانش را به عنوان مزیت رقابت نهایی برای سازمان‌های جدید و کلید پیروزی آن‌ها بیان کرده‌اند و استدلال می‌کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیر ممکن است که تقلید و کپی شود، دانش بیش از هر منبع گران‌بهایی چون منابع مالی، موقعیت بازار و یا فناوری برای سازمان‌ها اهمیت یافته است. زیرا از آن به عنوان منبع اصلی در انجام کارهای سازمان یاد می‌شود. در محیط‌های جدید مدیران با چالش‌هایی مواجه هستند که عبارت است از: ۱. حفظ دانش، مدیریت مستمر و به روز کردن آن که در واکنش به تغییرات بنیانی و گسسته محیط‌های بیرونی است. ۲. به روز کردن مستمر کارکنان. با توجه به آخرین تغییرات در هدف‌ها، رویه‌ها و نتایج. با توجه به این چالش‌ها، مدیران سازمان علاقه‌مند یا شاید مجبور باشند تا سریع‌تر به بایگانی، ذخیره، اشاعه و توزیع اطلاعات در سازمان بپردازند. بنابراین رهبران سازمان همواره در جستجوی دلایل و عوامل اصلی موفقیت آمیز در طراحی یک سیستم مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن از طریق سازمان‌هایشان هستند.

## مروری بر ادبیات تحقیق

### دانش و مدیریت دانش

بررسی تاریخ فلسفه از زمان یونان باستان، می‌تواند به عنوان یک فرآیند تحقیقی به منظور پاسخ این سؤال باشد که "دانش چیست؟"<sup>۱</sup>. به رغم تفاوت‌های اساسی بین مکاتب، دانش را یک "ایده مطلوب و توجیه شده"<sup>۲</sup> تعریف می‌کنند (نوناکا و تاکوچی، ۱۳۸۵، ص ۵۷). به هر حال تاکنون اجماعی در مورد ماهیت دانش حاصل نشده است. دالکر<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) می‌گوید: دانش راه عینی شناختی است که نوعاً بر اساس ارزش‌های فردی یا تجربی، ادراکات و تجربه می‌باشد. هم‌چنین دانش به شناسایی مسایل و توسعه و انتخاب راه‌حلی بر مبنای منطق و تجربه افراد کمک می‌کند (Dalkir, 2005, p:8). دانش، مجموعه‌ای سازمان یافته از داده‌ها و اطلاعات است که افراد در تجارت و دیگر سازمان‌ها، آن را با قواعد، مراحل و عملیات یاد گرفته شده به مرور زمان، خلق و حفظ می‌کنند. "مارکاس"<sup>۴</sup> دانش را این‌گونه تعریف می‌کند: «کاربرد گرایز، عقاید، قواعد، رویه‌ها و اطلاعات برای راهنمایی اعمال و تصمیم‌گیری حل مسأله در زمینه مسأله‌ای خاص»، «باتسون»<sup>۵</sup> به عنوان یک انسان‌شناس<sup>۶</sup>، عنوان کرده است که «دانش الگوست، رابطه‌ای است که در مجموعه‌ای از داده‌ها و اطلاعات یافت می‌شود.» (Schiffel, 2008, p:3).

سازمان‌ها همه در پی هدفی، موجودیت دارند. آن‌ها به دانش و فرآیندهای ایجاد خروجی‌های رسیدن به آن هدف، نیاز دارند. بخشی از تعریف دانش، باید این باشد که دانش اعمال و تصمیمات را فعال می‌سازد. و این دو در خدمت هدف سازمان هستند. هم‌چنین فرایندهای تحصیل و فراگیری دانش از داده، اطلاعات و دیگر دانش‌ها نیز وجود دارند (Judge, 2008, p:11). دانش ابتدا در ذهن افراد ایجاد می‌شود و مفهوم تلقی می‌شود.

- 
1. What's knowledge?
  2. Justified true belief
  3. Dalkir
  4. Marakas
  5. Bateson
  6. Anthropologist

این امر زمانی رخ می‌دهد که فرد معنا را به اطلاعات یا داده از طریق تفسیر و سازه شناختی ارتباط دهد. دانش مفهومی می‌تواند با دیگر دانش‌ها ارتباط یافته و امکان انتقال و نیز حذف و اضافه پیدا کند (Judge, 2008, p:17). سازمان‌ها به یقین، همواره در پی کسب دانش و استفاده از آن بوده‌اند. بر اساس مطالعات انجام شده، مدیران  $\frac{2}{3}$  اطلاعات و دانش خود را از طریق گفتگوهای رو دررو یا تلفنی دریافت می‌کنند و تنها  $\frac{1}{3}$  از اطلاعات مورد نیاز خود را از طریق مراجعه به نوشته‌ها و مدارک به دست می‌آورند (Cholip, 2008, p:45). هم‌چنین فرد می‌تواند دانش را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، خواندن و نوشتن به دست آورد. هنگامی که دیگران دانش خود را با افراد به اشتراک می‌گذارند، دانش افراد گسترش می‌یابد. و دانش جدیدی ایجاد می‌شود (Cholip, 2008, p:45). اطلاعات و جریانهای دانش در سازمان‌های امروزی حیاتی هستند. هنگامی که اطلاعات بین اعضای یک سازمان یا اجتماع انتقال پیدا می‌کند دانش در آن موقع ممکن می‌شود، وقتی اطلاعات تسهیم پیدا می‌کند. در واقع موفقیت‌ها، توافق‌ها، تجربه احساس و اعتقادات، برنامه‌های عمل و غیره در این نقل و انتقالات انجام می‌شوند و در اشکال مختلف ظاهر می‌شوند (Wolfe, 2007, p:118).

#### مدیریت دانش

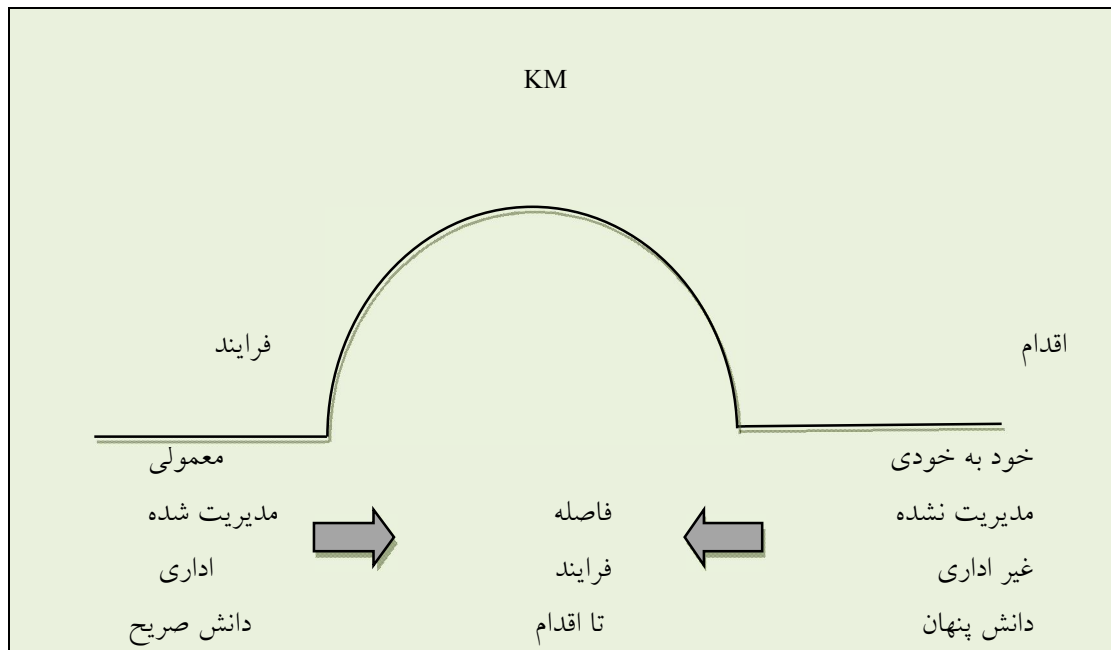
از آغاز سال ۱۹۹۰، همه شرکت‌های جهان صحبت از مدیریت دانش می‌کردند. برنامه‌ریزان و مدرنیزم‌های اخیر در تکنولوژی اطلاعات برای ظهور ناگهانی مدیریت دانش یک نقش مهمی ایفا کردند. ارتقای مدیریت دانش ابزارهای جدیدی را برای عملکرد بهتر تسهیم دانش فراهم کرد. و در این راستا خیلی از سازمان‌ها میلیون‌ها دلار سرمایه‌گذاری کردند (Civi, 2000, p:166). مدیریت دانش فرایندی نظامند برای کسب مزایای رقابتی یا دستیابی به اهداف سازمانی است. خود دانش معمولاً در اسناد، فرایندهای اجرایی و معیارها گنجانده می‌شود. از آنجا که دانش منبعی رقابتی تلقی می‌شود سازمان‌های اخذ دانش، ابتکار عمل مدیریت دانش را تعیین، اجرا و تقسیم می‌کنند و از دارایی‌های دانش بهره

می‌جویند. این ابتکار عمل‌ها حاصل مدل‌سازی<sup>۱</sup>، فرآیند تجاری یا باز مهندسی، مدیریت کیفیت و سازمان‌های یادگیری هستند (Cholip, 2008, p:45). امروزه مدیریت دانش اهمیت فزاینده‌ای یافته و به دلایل مختلف رواج پیدا کرده است. برای موفقیت در اقتصاد جهانی امروز، سازمان‌ها باید زمان چرخه‌ای خود را در تولید کم کنند، با حداقل هزینه‌ها و دارایی‌ها اجرا نمایند و بهره‌وری کارگر و عملکرد کارکنان را ارتقاء دهند (Wu, 2008, p:6). مدیریت دانش یک بافت سازمانی برای بدنه دانش در سازمان فراهم می‌کند. بنابراین یک بافت منحصر به فرد برای پایه دانشی سازمان به وجود می‌آورد (Plessis, 2007, p:28). بنابراین برای رسیدن به یک مدیریت دانش موثر در سازمان به یک درک روشنی از مدیریت دانش نیاز داریم. همانطور که ویگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) بیان می‌کند «مدیریت دانش، دانش کاربردی، سیستماتیک، صریح، تجدیدنظر شده، و حساب شده است تا از این طریق اثربخشی دانش محور بنگاه را به حداکثر برساند» (Doglass, 2008, p:xii).

برگرن (۲۰۰۳) بیان می‌کند که مدیریت دانش یک استراتژی بهینه و سیستماتیکی است که انتخاب، سازماندهی، و ذخیره می‌شود و اطلاعات ضروری کسب و کار یک شرکت را برای ارتقاء عملکرد کارکنان و افزایش رقابت‌پذیری سازمان بهبود می‌دهد (Jafari et al, 2007, p:127). علوی و لیدنر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱): معتقدند مدیریت دانش، اداره دانش بنگاه از طریق فرایند سازمانی و سیستماتیکی برای سازماندهی، کسب، ثبات، کاربرد و اشتراک دانش (هم دانش صریح و هم دانش ضمنی) کارکنان، برای افزایش عملکرد سازمانی و ایجاد ارزش می‌باشد (Hung et al, 2005, p:166).

نقش مدیریت دانش، پل زدن میان فرایند اقدام و پر کردن شکاف موجود است. با فرایند مدیریت دانش، بهترین اقدامات به سرعت تبدیل به فرایندهای جدید و استاندارد می‌شوند (برجرون، ۱۳۸۶، ص ۶۴).

- 
1. Modeling
  2. Wiig
  3. Alavi & Lidner



شکل ۱: نقش مدیریت دانش

منبع: (برجرون، ۱۳۸۶، ص ۶۴)

#### پیشینه تحقیق

در مورد موضوع مورد بحث تحقیقات قابل توجهی در داخل کشور انجام نشده است. در سال ۱۳۸۶ هادی دارمی در قالب پایان نامه‌ای تحت عنوان "بررسی عوامل موثر در موفقیت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای" از دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت به بررسی مجموعه جامعی از عوامل موفقیت مدیریت دانش پرداخت. بنابر یافته‌های تحقیق، ده عامل کلی شامل ۴۳ شاخص برای موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش استخراج و در نهایت ۲۳ شاخص به تایید رسید، محقق با در نظر گرفتن این عوامل، ۱۰ فرضیه طرح کرده است که نتایج تحلیل عاملی نشان داد که این عوامل اثرگذاری بالایی با مدیریت دانش داشته‌اند و کلیه فرضیه‌های تحقیق به اثبات رسیده است و از آنجا که هیچ یک از تحقیقات قبلی در زمینه عوامل موفقیت مدیریت دانش به کلیه این عوامل اشاره‌ای نداشته و هر یک بر چند حوزه یا عمل خاص تکیه کرده‌اند از این جهت، عوامل استخراجی در این تحقیق نسبت به سایر تحقیقات قبل جامع‌تر و کامل‌تر بوده است.



اما تحقیقات خارجی در این زمینه پیشرو بوده‌اند و به زمان‌های اخیر منتهی نمی‌شود در سال ۱۹۹۸ دانپورت و پروساک در یک تحقیق اکتشافی روی ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۴ کمپانی شروع به کار کردند. هدف آن‌ها پیدا کردن عواملی بود که منجر به تأثیرگذاری بیش‌تری در سازمان می‌بود. قبل از هر چیز آن‌ها عملکرد پروژه را در تأثیرشان بر موفقیت سازمان ارزیابی می‌کردند و سپس به استخراج عوامل آن پرداختند، که از بین این پروژه‌ها ۱۸ پروژه انتخاب شدند و از بین آن‌ها ۸ عامل به عنوان عوامل موفقیت‌آمیز مدیریت دانش دسته‌بندی شدند. در سال ۲۰۰۰ چاشی و هال ساپل نیز در یک تحقیق بررسی کردند چه عواملی می‌تواند بر مدیریت دانش در سازمان‌ها تأثیر بگذارند؟ آن‌ها ابتدا مجموعه‌ای از عوامل را از منابع مختلف کتابخانه‌ای استخراج کردند سپس از طریق مطالعه دلفی، متشکل از یک قالب بین‌المللی از آکادمیک مدیریت دانش برای ارزیابی و اکتشافات آینده برای عواملی که آن‌ها توسعه داده بودند استفاده کردند. و به سه دسته از عوامل دست پیدا کردند (مدیریتی، منابع انسانی، محیطی) که هر کدام دارای عوامل مختلفی می‌باشند و مجموعاً عوامل آن به ۱۱ عامل می‌رسد. در تحقیق دیگری که توسط کوان و ونگ (۱۹۹۷) انجام شد ۱۱ عامل کلیدی توفیق در پیاده‌سازی مدیریت دانش موردشناسایی قرار گرفته است این عوامل نتیجه تلاش منظم و عقلایی است که در یک روش جامع جمع‌آوری شده‌اند. این عوامل عبارتند از: حمایت مدیران ارشد، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی سازمان، سنجش عملکرد، زیرساخت‌های سازمانی، فرایندها، کمک‌های انگیزشی، منابع آموزش، مدیریت منابع انسانی. سپس در مورد هر کدام از این عوامل توضیح مختصری داده می‌شود. و این تحقیق را با تحقیقات قبلی و عوامل کلیدی اشاره شده در آن تحقیقات مقایسه می‌کند. هدف در این تحقیق این بود که نشان دهد چه عواملی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر دارد. و در این راستا به عوامل مذکور در بالا دست یافتند.

#### عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

از آنجایی که مدیریت دانش به عنوان یک پارادایم در دانش مدیریت مطرح است و سازمان‌ها ناچارند که مفروضات الگوی مدیریت دانش را پیاده کنند و نیز از آنجایی که به درستی برای سازمان‌ها مشخص نیست چه عواملی در موفقیت سیستم مدیریت دانش

موثرند، لذا محقق بر آن شد که این عوامل را بررسی کند و مشخص کند که در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش چه عواملی تأثیرگذارند. در این زمینه می‌توان عوامل مختلفی را بررسی کرد و همان طور که در قسمت پیشینه تحقیق اشاره کردیم افراد مختلف دسته‌بندی‌های متفاوتی را به کار برده بودند و هر کدام به نتیجه‌ای رسیده بود که همگی آن‌ها قابل تأمل می‌باشد و می‌توان موارد مشابهی را بین آن‌ها کشف کرد. در این تحقیق ما از چارچوب مفهومی هونگ و همکارانش استفاده کردیم و اثر آن را در سازمان جهاد کشاورزی بررسی کردیم. قبل از بیان نتایج آن مختصری راجع به هر کدام از عوامل توضیحی می‌دهیم:

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ چیست و رابطه آن با دانش و مدیریت دانش چیست؟ بارها گفته شده است که مدیریت دانش باید وظایف خطیری برای تغییر فرهنگ سازمانی انجام دهد تا به تسهیم دانش و انتقال آن برای درک منابع دانش سازمانی نایل شود (فایرستون و ال‌روی، ۱۳۸۷، ص ۲۷۳). ما معتقدیم که آگاه‌سازی افراد نسبت به فرهنگ سازمان خود و نسبت به تأثیر آن فرهنگ بر فرایندهای دانش، اقدام مهمی در معرفی مدیریت دانش اثربخش است (پروست و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۳۵). فرهنگ دانش محور، یکی از آشکارترین ارکان اصلی موفقیت یک طرح است. همین عامل شاید مشکل‌ترین شرط برای موفقیت یک طرح دانش از آغاز اجرای آن به شمار آید. سازمان‌ها می‌بایست در فرهنگ خود گرایش مثبتی به دانش داشته باشند، اما بسیاری فاقد چنین عقیده‌ای هستند. به اعتقاد ما، مهم‌ترین عامل در ترویج فرهنگ دانش مثبت، نوع افرادی است که شرکت جذب و استخدام می‌کند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ص ۳-۲۲۲).

یکی از ویژگی‌های سازمانی که احتمالاً موفقیت هر رویکرد مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار می‌دهد، فرهنگ سازمانی آن است. و دارای یک اثر مهم بر روی پیاده‌سازی تکنولوژی، مدیریت کیفیت جامع و... می‌باشد (Stock et al, 2007, p:369). هنگامی که سازمان‌ها فرهنگ‌های مختلفی داشته باشند، افراد نیز درک و برداشت مختلفی از تغییرات سازمان دارند که این بر نوع پذیرش افراد از تغییرات سازمان اثر دارد (Ke & 2008, p:209).

(Wei). یک موضوع قابل توجه، ضرورت وجود هماهنگی میان فرهنگ سازمان و طرح‌های مدیریت دانش است؛ طرح‌هایی که با فرهنگ سازمانی به خوبی در نمی‌آمیزند، رشد هم نمی‌کنند مثلاً فرهنگ کاملاً مستقل واحدها اجازه عرض اندام مدیران دانش در سطح کل سازمان را سلب می‌کند (دانپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ص ۲۲۴).

بر طبق نظر محققان مدیریت دانش (پروساک، نوناکا، . . .) یک روابط جدا ناپذیری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. علوی و لیدنر<sup>۱</sup> معتقدند که موفقیت مدیریت دانش و اثربخشی سهم دانش در سازمان‌ها عمدتاً با فرهنگ سازمانی ارتباط دارند. هاچکت<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) یادآوری می‌کند که سازمان‌ها با داشتن مدیریت دانش موفقیت‌آمیز همواره فرهنگ جامع‌شان را به عنوان عامل حیاتی موفقیت‌شان بیان می‌کنند. در حقیقت دانپورت و پروساک<sup>۳</sup> فرهنگ کسب و کار را یک عامل تعیین‌کننده سازمانی برای ابتکار عمل مدیریت دانش می‌دانند، آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که مدیران و رهبران ارشد باید قبل از به کارگیری مدیریت دانش جدید، فرهنگ سازمان‌شان را ارزیابی کنند. برانچ<sup>۴</sup> ۱۹۹۷ پیشنهاد می‌کند که بهتر است سیستم‌های مدیریت دانش توسط افراد با فرهنگ‌های مختلف طراحی شود (Douglass, 2008, p.36).

#### تعهد و حمایت مدیران ارشد

یک اصل ضروری برای موفقیت مدیریت دانش ایجاد تعهد مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران ارشد<sup>۵</sup> سازمان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد ابتکار مدیریت دانش در چند سازمان شکست خورد زیرا آن‌ها این فرایند را کوتاه مدت فرض کرده بودند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۳). مدیران ارشد با خلق بصیرت دانش‌دنیایی را که در آن زندگی می‌کنند را تعریف می‌کنند و تصویر بزرگ دانش کلی را که باید خلق شود ارائه می‌دهند (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۱۴۰). موفقیت هر برنامه و برنامه‌ریزی در سازمان مستقیماً وابسته به حمایت و

- 
1. Alavi & Leidner
  2. Hackett
  3. Davenport & Prusak
  4. Branch
  5. Senior managers

تعهد مدیران ارشد می‌باشد. بنابراین یک برنامه مدیریت دانش برای موفق شدن در طراحی و پیاده‌سازی مسیر به حمایت مدیران ارشد نیاز دارد (Akhavan, 2006, p:108). باید اطمینان حاصل کنیم که در پروژه‌های دانش، از طرف مدیریت ارشد حمایت می‌شویم. اگر مدیریت ارشد از تلاش‌های بهتر شدن سازمان پشتیبانی<sup>۱</sup> نکند احتمال بسیار اندک برای پیشرفت کار وجود خواهد داشت. مدیران ارشد سازمان گروه برگزیده‌ای هستند که باید از آنان سرمشق گرفت مهم آن است که مدیریت ارشد سازمان به صورت نمونه در برابر دیگران عمل کند و پشتیبانی لازم را از اعضای سازمان فراهم آورد (طوسی، ۱۳۸۲، ص ۹۵). طرح‌های مدیریت دانش<sup>۲</sup> تقریباً همانند دیگر طرح‌های تغییر، به حمایت مدیریت ارشد نیاز دارد. تأثیر حمایت شدید مدیران برای موفقیت این طرح‌ها انکارناپذیر است. (دانپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ص ۲۲۵). قبل از این که سازمان مبادرت به ایجاد تغییر کند، باید مدیران ارشد بدانند که چگونه آن تغییر در استراتژی کلی سازمان سهم دارد، و از آن رضایت داشته باشند. مدیران ارشد نیاز خواهند داشت که تعهد یک شرکت را به اثبات برسانند. این تعهد مهم است به ویژه اگر مشکلات سازمان زیاد شود و کارکنان یا مدیران میانی سؤالاتی راجع به تغییر و کاهش انگیزش پرسند فقدان تعهد مدیران ارشد همانند این که چرخه‌های کیفیت گرایش به تباہ شدن دارند، به نظر می‌رسد (2006,p:262 McGreevy,

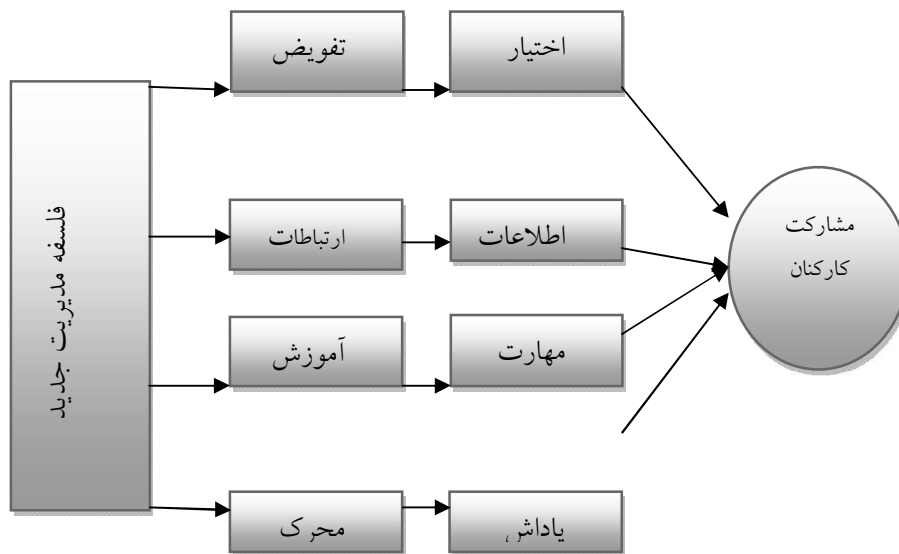
### مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان فرایندی طراحی شده است برای این که اعضای یک سازمان را جهت گرفتن تصمیمات مربوط به خود و حل مشکلات آن توانمند سازد. منطق مشارکت کارکنان<sup>۳</sup> (EI) این گونه است که افراد برای یک مشکل یا فرصت جهت توانمندی در بهترین موقعیت گرفتن تصمیمات قرار می‌گیرند اگر بفرایندهای توانمندسازی کنترل وجود داشته باشد (Sun et al, 2000,p:350). چنین بر می‌آید که مشارکت درگیر شدن ذهنی

- 
1. Support
  2. Knowledg management plans
  3. Employee Involvement

و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزاند تا به هدف‌های گروه یاری دهند و برای رسیدن به آن‌ها احساس مسؤلیت کنند (طوسی، ۱۳۸۲، ص ۳۳). یکی از چالش‌ها در تشخیص مهم مشارکت کارکنان دانشی این است که مشارکت‌کننده‌ها اغلب نامحسوس هستند. کمی کردن سهم مشارکت‌داری‌های فکری مشکل است. زیرا اندازه‌گیری‌ها یا نامناسبند و یا به شرح و تفسیر نیاز دارند (برجرون، ۱۳۸۶، ص ۶۷). مدیران ارشد اجرایی شرکت‌ها در امریکا این نکته را خاطرنشان کردند که بهترین راه رسیدن به موفقیت سازمانی، مشارکت کارکنان و توانمندی آن‌ها در همه سطوح می‌باشد (Sun et al, 2000,p:350).

مدیریت می‌بایست یک فلسفه جدید مدیریت و یک نگرش جدید نسبت به کارکنان در پیش بگیرد. در پیاده‌سازی مشارکت کارکنان، مدیریت باید مفروضاتی که کارکنان قادرند و دوست دارند منتشر کنند را نگه دارند. مفاهیم گفته شده در نمودار نشان داده شده، خلاصه شده‌اند.



نمودار شماره (۱)

منبع: (sun et al, 2000, p:354)

### آموزش کارکنان

مدیریت دانش نیازمند آموزش است. آموزش مدیران و کارکنان برای اجرای مناسب در

هر مرحله از فرایند مدیریت دانش حیاتی است. کارکنان و مدیران مجبور هستند برای تمرکز بر فرایندهای عمومی مربوط به مدیریت دانش آموزش ببینند حتی زمانی که آن‌ها در حال مشارکت برای حل مشکلات ویژه‌ای هستند (برجرون، ۱۳۸۶، ص ۳۵). بنابراین به منظور موفقیت برنامه مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری اساسی در آموزش مدیریت و کارکنان مورد نیاز می‌باشد. زمانی که کارکنان و مدیریت مشتاقانه و به طور مرتب، به بانک دانش شرکت کمک می‌کنند، مدیریت دانش می‌تواند به بهترین شکل کار کند. (برجدون، ۱۳۸۶، ص ۴۲). اغلب سازمان‌ها برای توسعه اعضای خود، دوره‌های مختلف آموزشی را برگزار می‌کنند. هم‌چنین برای جداسازی خط مشی‌های دانش و به طور کلی دانش در سازمان، کارکنان باید کاملاً و عمیقاً با مفاهیم دانش آشنا شوند. بنابراین برنامه‌های آموزشی خیلی مهم هستند (Akhavan, 2006, p:108). و از آنجا که دانش تمایل زیادی به کهنگی زودرس دارد، آموزش مستمر ضرورت مدیریت دانش محسوب می‌شود. زیرا بدون انواع یادگیری، دانش خلق نمی‌شود (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۲۲۹). آموزش، مجموعه تلاش‌های برنامه‌ریزی شده یک سازمان برای سهولت یادگیری کارکنان در مورد قابلیت‌های شغلی آنان است این قابلیت‌ها، دانش و مهارت را که برای موفقیت عملکرد شغلی، حیاتی‌اند را در بر می‌گیرد (Noe et al, 2003, p:251).

#### اصل سمپای - کوه‌های

این اصل ژاپنی بر اساس ارتباط نزدیک بین دو نفر است، فرد مسن‌تر (سمپای) یاد می‌دهد و فرد جوانتر (کوه‌های) یاد می‌گیرد. هر کارمند جدید به یک مربی مسن‌تر سپرده می‌شود تا تمام ترفندهای آن شغل را به فرد جوان‌تر یاد بدهد. این ارتباط به طور سیستماتیک<sup>۱</sup> توسط فعالیت‌های اوقات فراغت مشترک تقویت می‌شود، تا یک فضای اعتماد به وجود بیاید که در آن فضا همه نوع اطلاعات قابل مبادله باشد (پروست و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲۸۰).

### کار تیمی

در جو اقتصادی امروز، بیش‌تر کسب و کارها بر روی مسایلی از قبیل کارایی<sup>۱</sup>، کیفیت<sup>۲</sup> و سودآوری متمرکز شده‌اند. و تفکر بازار رقابتی، به حداقل رساندن هزینه‌ها به منظور به حداکثر رساندن سودها را تاکید می‌کند. ما به دنبال یافتن راهی هستیم تا این شکاف‌های ایجاد شده را محدود کند آن هم از طریق پیاده‌سازی کار تیمی (Conti & 1997,p:26). (Leiner,

تیم<sup>۳</sup> چیز جدیدی نیست و علوم گذشته به ما می‌گویند که کار تیمی<sup>۴</sup> دارای اهمیت زیادی است و باید آن را به کار برد. سازمان‌ها مایلند افرادی را به کار، گزینند که دارای روحیه تیم‌گرایی باشند. بنابراین باید نتیجه بگیریم که حتماً مطلب مهمی در مفهوم کار تیمی وجود داشته است و الاً بایستی سال‌ها پیش متروکه شده باشد (McGreevy, 2006,p:259). تیم‌گرایی یعنی رفتار کارکنان به سوی مجموعه‌ای از اهداف مشترک هدایت می‌شود. این رویکرد برای انجام کارهای سازمان، با یک حس قوی مسئولیت‌پذیری انجام می‌شود (Nier, 2008,p:10).

### تئوری مدیریت دانش تیمی

گانندی و مش (۱۹۹۶) در زمینه کاربرد تئوری مدیریت دانش تیمی بیان می‌کنند:  
 ۱. تیم‌ها مولد کار اثربخش هستند ۲. تیم‌ها مقاوم‌تر از افراد هستند ۳. تیم‌ها در خلق انبوه دانش توانا هستند ۴. تیم‌ها دیدی فراتر از افراد دارند. مفروضات این تئوری عبارتند از: برای درک قدرت مدیریت دانش نیاز به تشکیل تیم است. کار تیمی قدرت دریافت واقعیت را تقویت می‌کند و منجر به نوآوری می‌شود، عامل مهم و منحصری که تعیین‌کننده موفقیت سازمان است و در آخر این که یک چرخ به تنهایی یک ارابه را به حرکت در نمی‌آورد (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۴-۶۳). به منظور کاربست این تئوری در سازمان کومار<sup>۵</sup>

- 
1. Efficiency
  2. Quality
  3. Team
  4. Team Working
  5. Kumar

(۲۰۰۳) پیشنهاد می‌دهد: ۱- حمایت از تیم‌های فعال که باعث جذب دانش می‌شود و تلاش‌های تیم را برای کاربرد دانش<sup>۱</sup> هم‌سو می‌کند. ۲. تبادل هدفدار دانش میان اعضای تیم که منجر به درخشیدن بصیرت‌ها و تحریک نوآوری می‌شود. ۳. فعالیت‌های پراکنده را هماهنگ و به اعمال قدرت دانش متخصصان کمک کنید. ۴. بر اساس واقعیات استراتژی‌ها و دیدگاه‌های مختلف تصمیم بگیرید (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۶۵).

تیم‌ها عناصر اصلی حل مسأله هستند آن‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا به سمت آینده حرکت کنند. کار تیمی نسبت به کار یک فرد کارا تر عمل می‌کند مثلاً در موقعیت‌هایی که به چندین مهارت مختلف نیاز داریم، تیم نتایجی بهتر از کار یک فرد به دست می‌آورد (Conti & Kleiner, 1997,p:26)

### توانمندسازی کارکنان

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی، پیچیدگی و ابهام است و دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند. با درک این مهم به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن و پیچیده تنها راهی که پیش‌روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود، است. توانمندسازی در فرهنگ لغت به عنوان «دادن اختیار اداری، یا تفویض قدرت قانونی» معنا شده است (Rehman, 2006,p:43). مدیران و سرپرستان یک نقش حیاتی در فرایند توانمندسازی ایفا می‌کنند آن‌ها باید به کارکنان اجازه تصمیم‌گیری بدهند و برای آن‌ها مسؤولیت‌های بزرگی را در نظر بگیرند. آن‌ها باید کارکنان را تشویق کنند تا از اختیار تصمیم‌گیریشان استفاده کنند و بگویند چگونه از افزایش اختیارشان استفاده کنند و آن‌ها را در انجام موفقیت‌آمیز نقش‌های جدیدشان حمایت کنند (Klidas et al, 2007,p:76). توانمندسازی کارکنان بدون استمرار تعهد مدیریت منجر به شکست می‌شود. زیرا برای توانمندی افراد، مدیریت باید تفویض اختیار کند. و این اغلب مشکل است به ویژه هنگامی که اعضای مدیریت تمایل نداشته باشند که اختیار بعضی تصمیم‌گیری‌هایشان را به اعضا واگذار کنند (Marshal et al, 2006,p:37). از این مباحث

---

#### 1. Knowledge applay



نتیجه می‌گیریم که کارکنان توانمند برای سازمان و خودشان مفید هستند. آن‌ها بهترین پیشنهادات خود را توأم با احساس مالکیت، هیجان و غرور در محیط کار مطرح می‌کنند و به شدت هدفدار می‌باشند. آنان نسبت به کارشان مسؤولانه‌تر برخورد کرده و علایق خود را معطوف سازمان می‌نمایند به طوری که منجر به بهبود فرایند عملکرد و سیستم‌ها می‌شود (آقایار، ۱۳۸۶، ص ۸۸).

### زیر ساختهای سیستم‌های اطلاعاتی

در دهه ۸۰ میلادی این ایده مطرح شد که سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۱</sup> (IS) می‌توانند موجب برتری یک سازمان بر رقبایش شود و همین ایده برای چند تحقیق دیگر نشان داد که چگونه تکنولوژی‌های جدید می‌توانند موجب برتری یک سازمان بر رقبایش گردند. علوی و لیدنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در مقاله خود با عنوان MISQ، تحقیق تأثیرگذاری را در زمینه مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی ارائه می‌دهند. آن‌ها یک چارچوبی را برای تحلیل پشتیبانی از نقش یک سیستم اطلاعاتی با سیستم مدیریت دانش ایجاد کردند که این شامل ۴ مجموعه وضع شده می‌باشد که به فرایندهای دانش وابسته است: ۱. خلق دانش ۲. تسهیم دانش ۳. انتقال دانش ۴. کاربرد دانش (Bray, 2008, P: 22).

در اعصار گذشته، بیش‌ترین تلاش پرسنل تنها آن چیزی بود که در محدوده کاریشان بود و سازمان نیز غیر از این از آن‌ها انتظاری نداشت. تا این که در دهه ۱۹۹۰ مدیران مشاوره‌ای متوجه شدند که اساس اقتصاد از منابع طبیعی به سرمایه دانشی در حال گذر است. سنگین‌ترین شوک فکری زمانی رخ داد که معلوم شد حدود ۸۰ درصد سرمایه دانشی سازمان با افراد به منازل می‌رود و سازمان هیچ کنترلی روی آن‌ها ندارد از آن پس این سوال مطرح شد که "چگونه می‌توان این دانش را جمع‌آوری کرد؟" در این راستا سازمان‌ها با استفاده از فن‌آوری‌های جدید به دنبال راه‌های مدیریت بهتر دانش در سازمان خود رفتند (زرگر، ۱۳۸۲، ص ۲۹۷).

1. Information Systems (IS)

2. Alavi & Lidner

کارکنان دانشی اولیه فقط الواح گلی برای نگهداری، ثبت و بازیابی اطلاعات داشتند. از نقطه نظر پیاده‌سازی و اجرا، رویکردهای فناورانه عبارتند از: تربیت کارکنان دانشی برای به‌کارگیری فناوری به نحو مناسب و به‌کارگیری واژه‌نامه کنترل شده مناسب (برجرون، ۱۳۸۶:ص ۱۰۰). تاکید روی مدیریت دانش مزایای زیادی در شبکه‌های داخلی شرکت یا شبکه‌های چند سازمانی دارد. دلیل این امر کاربرد تئوری مزیت رقابتی برای سازمان‌های مدرن است که این شرکت‌ها را تشویق می‌کند مزیت رقابتی موفقیت‌آمیزی را به دست آورند (Jacob & Ebrahimpur, 2001, pp:76-77).

فناوری می‌تواند مکانیزم کلیدی برای بهبود انتقال دانش باشد. هر عضو سازمان به کمک هر یک از رایانه‌های موجود در شبکه، می‌تواند در جمع‌آوری دانش مشارکت داشته باشد. (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۲۳۶). اعضای بسیاری از سازمان‌ها، به ویژه کارکنان قدیمی‌تر، از رایانه واهمه دارند یا دوست ندارند به آن‌ها به عنوان منبع مهم برای موفقیت فردی و سازمانی بنگرند (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۲۷۳). در حالی که باید بدانند مدیریت دانش وابسته به فن‌آوری است. هر یک از مراحل فرایند KM از طریق فن‌آوری اطلاعات تقویت می‌شود

### سنجش عملکرد

هر سازمانی برای اطلاع از تحقق اهداف تعیین شده و کم و کیف آن نیازمند برقراری نظام‌های مناسب کنترل و سنجش عملکرد است. پاسخ به پرسش‌هایی از قبیل این که دلیل موفقیت یا شکست سازمان چیست؟ چگونه می‌توان به سمت تعالی حرکت کرد؟ و یا این که نقاط ضعف و قوت سازمان کجا بوده، با استقرار یک نظام جامع ارزیابی عملکرد میسر می‌شود (رفیع‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۲۴). در گذشته، مدیران سازمان ارزیابی عملکرد را به منظور کنترل کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالی که اخیراً جنبه ارشادی این کار، اهمیت بیشتری یافته است. و هدف اصلی این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد. تا بتوانند تصمیمات لازم را در جهت کار افراد اتخاذ نمایند

---

## 1. Knowledge Management

(سعادت، ۱۳۸۴، ص ۲۱۴). به رغم سعی دائم در طراحی سیستم‌های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به طور کلی، مسئولان سازمان، از روش‌های مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این، پیچیدگی فرایند ارزیابی و ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است (سعادت، ۱۳۸۴، ص ۲۱۴).

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان ابزاری در دست مسئولان سازمان است که باید از آن برای نیل به اهداف، استفاده موثر شود همان‌طور که سازمان تنها هنگامی می‌تواند موفق باشد که بتواند خود را با محیط پیرامونش سازگار کند، سیستم ارزیابی عملکرد نیز هنگامی موفق است که انعطاف‌پذیر باشد و بتوان همگام با تغییرات سازمانی در آن تغییراتی ایجاد کرد (سعادت، ۱۳۸۴، ص ۲۲۳).

### الگوسازی<sup>۱</sup> (محک‌زنی)

در اقتصاد امروز، تغییرات به سرعت در حال اتفاق هستند. رقابت جهانی در حال افزایش است و به سمت لیبرالیسم<sup>۲</sup> پیش می‌روند. در این شرایط سازمان‌هایی موفقند که این موارد را داشته باشند:

۱. داشتن کیفیت بیش‌تر از رقبا<sup>۳</sup>. داشتن تکنولوژی قبل از رقبا<sup>۳</sup>. داشتن هزینه کم‌تر نسبت به رقبا (Anand & Kodali, 2008, P: 257). بیش‌تر شرکت‌ها با مقایسه مهارت‌ها و بهره‌وری خود با رقبا، توانایی‌های خود را می‌سنجند و از این طریق در داخل و بیرون از سازمان بهترین شیوه‌های عمل، شناسایی می‌شوند (Szulanski, 1996, P:3).

الگوبرداری یا الگوسازی فرایند یافتن و اجرای بهترین عملکرد است. اما معمولی‌ترین تعریف از آن می‌تواند این‌گونه باشد: «جستجو برای بهترین عمل<sup>۴</sup> صنعت که منجر به یک عملکرد استثنایی از طریق پیاده‌سازی آن عمل می‌شود.» (Anand & kodali, 2008, p:258).

- 
1. Benchmarking
  2. Liberalism
  3. Competitor
  4. Best Practice

"الگو برداری" بخشی از هر عملکرد تجاری می‌باشد که با آن مرتباً عملکرد شرکت با عملکرد و دستاورد شرکت‌های موفق مقایسه می‌شود. و مدیران با یادگیری آنچه شرکت‌های دیگر انجام می‌دهند درصدد ارتقای رقابت شرکت بر می‌آیند (برجرون، ۱۳۸۶، ص ۱۷۶).

الگو برداری به سه صورت بیان می‌شود: ۱. الگو برداری درونی<sup>۱</sup>: الگو برداری از شرکاء در همان شرکت یا همان قسمت. ۲- الگو برداری بیرونی<sup>۲</sup>: این اشاره دارد به عملکرد مقایسه با شرکاء در واحدهای کسب و کار مختلف در همان سازمان یا کمپانی‌های مختلف. ۳. الگو برداری بهترین عمل<sup>۳</sup>: شامل شناسایی و مقایسه عملکرد مخالف صاحبان فرایندها به عنوان "بهترین- در- مقوله" به شمار می‌رود. و مهم‌ترین مسأله اصلی در اینجا تعیین تعریف دقیق "بهترین" است. که تنها از طریق برنامه‌ریزی صحیح و همبستگی داده می‌توان به این نوع رسید (Zairi & Yousef, 1996, P: 46). یکی از نکاتی که در زمینه مدیریت دانش از سال‌های پیش قابل تصور بود، این بود که KM امکان دسترسی سریع کارکنان دانشی را به کارها در لحظه مورد نیاز بهتر فراهم می‌سازد. افراد هنگام روبروشدن با مسأله‌ای ناشناخته، به سوی سیستم‌های KM تمایل پیدا می‌کنند. و سیستم مدیریت دانش در مورد "تحویل بهترین شیوه‌های عمل" در حد کفایت کار می‌کنند، اما در مورد فراهم آوردن بینش درباره زمان استفاده از آنها دچار مشکل می‌شود. برای انجام عملی مناسب جهت حل مسأله، باید از تعدیل طرز فکرمان در مورد چستی "بهترین عمل" در یک سیستم KM شروع کنیم (فایر ستون و ال روی، ص ۴-۲۵۳).

### ساختار دانش

برنامه‌های دانشی موفق، تا حدودی از ساختار دانش سود می‌جویند. از آنجا که دانش، طبیعی سیال دارد و جزیی از صاحبان خود است، تقسیم‌بندی‌ها و مفاهیم آن نمی‌تواند دائماً دست‌خوش تغییر نباشد. بر این اساس، دانش معمولاً تن به مهندسی نمی‌دهد. با این

- 
1. Internal Benchmarking
  2. External Benchmarking
  3. Best Practice Benchmarking

حال، اگر منابع دانش به کلی فاقد هر نوع ساختاری باشد، هدف خود را محقق نخواهد کرد.

یک شرکت خدماتی حرفه‌ای، اقدام به ایجاد انباره دانشی<sup>۱</sup> کاملاً بی ساختار کرد تا این امکان را پدید آورد که بر حسب تمام کلمات موجود در انباره، جستجوگری یک مقوله مسیر شود، این انباره دانش در عمل غیر قابل استفاده شده، زیرا معمولاً بسیاری تر یا بسیار کم‌تر از خواست کاربر، مطلب ارایه می‌داد. (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ص ۹-۲۲۸). ساختار، ایجاد شده است تا دانش کسب و کار را سازماندهی و بازبینی کنند بنابراین هر سازمان یک ساختار منحصر به فرد خود را دارد (plessis, 2007, p:28). ساختار مدیریت دانش، دربرگیرنده مدیریت دانش سازمان می‌باشد. وظایف ساختار دانش از قبیل ایجاد استانداردهای<sup>۲</sup> بیش‌تر، خط مشی‌گذاری<sup>۳</sup> و انتخاب ابزارها و متدولوژی عملیات مدیریت دانش می‌باشد. فعالیت‌های مدیریت دانش در جریان خطوط تجارت که منجر به پروژه‌ای دانشی می‌شد، فعالیت می‌کند. این ساختار مدیریت دانش مفهوم کلیدی گروه متمرکز (که بقا مدیریت دانش بدان وابسته است)، را منعکس می‌کند. آن‌ها روی حل مسایل تجاری و تحویل به موقع هدف‌های باارزش تمرکز دارند. بنابراین با شکست مواجه نخواهند شد (Heather et al, 2003, p: 74).

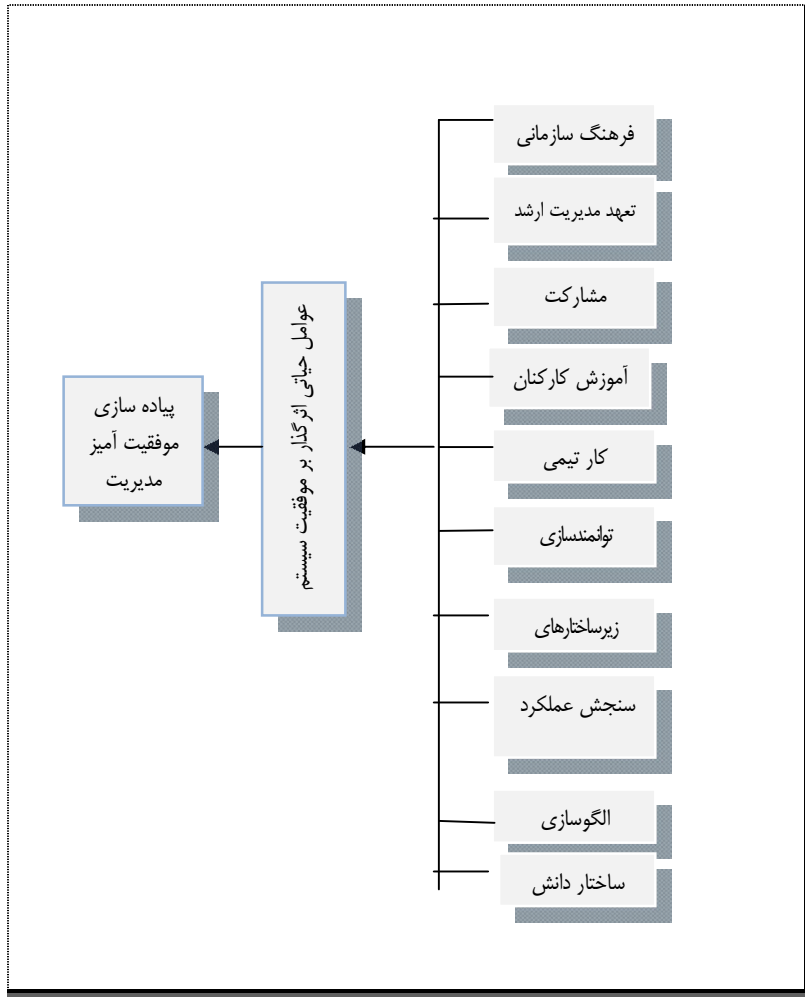
ساختار دانش فرض می‌کند که تمامی دانش‌کاران در فرایند ارزش‌گذاری شرکت می‌کنند و هر کارمند به دانش تخصصی‌اش در یک گروه یا تیم خاص عضو می‌شود و از فعالیت‌هایی پشتیبانی می‌کند که ساختار سازمان به آن‌ها اجازه لازم را داده باشد (Walczak, 2005, P:335).

### چاپوب مفهومی تحقیق

در خصوص عوامل حیاتی مرتبط با مدیریت دانش نظارات و مدل‌های مختلفی مطرح شده است. برای مثال وونگ (۱۹۹۷) به عواملی چون فرهنگ، حمایت مدیریت ارشد،

- 
1. Knowledge storage
  2. Standardization
  3. Policy making

استراتژی، IT، هدف، آموزش، منابع انسانی و سنجش عملکرد اشاره می‌کند. دانیپورت و پروساک (۱۹۹۸) بر هشت عامل مانند عملکرد اقتصاد، اهداف روشن، ساختار دانش منعطف و استاندارد، کانالهای چندگانه انتقال دانش، فرهنگ دانش محور، زیرساخت‌های سازمانی، تغییر در انگیزش و حمایت مدیریت ارشد تاکید دارند. هال ساپل و چاشی (۲۰۰۰) به سه دسته عامل مدیریتی (هماهنگی، کنترل، سنجش، رهبری) منابع انسانی (دانش، نیروی انسانی، مواد، منابع مالی) و محیطی (رقابت، بازار، جو اقتصادی) می‌پردازد. چواریدس chourides و همکارانش (۲۰۰۳) پنج عامل کلیدی را مطرح کردند که شامل استراتژی، منابع انسانی مدیریت، IT، بازاریابی، و کیفیت می‌باشد. و در نهایت هونگ و همکارانش در سال ۲۰۰۵ یک دسته عوامل کلیدی دیگر را که مبتنی بر تحقیقاتشان بوده را دسته‌بندی کرده و به عنوان عوامل حیاتی مدیریت مطرح کردند این عوامل عبارتند از فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت، آموزش، کار تیمی، توانمندسازی، سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوسازی و ساختار دانش. پس از بررسی و مطالعات صورت گرفته توسط محقق، و همچنین مشاوره‌هایی که با استادان رشته مدیریت صورت گرفت، تصمیم بر آن شد تا از مدل هونگ و همکارانش استفاده شود زیرا که این مدل نسبت به مدل‌های دیگر هم از جامعیت بیش تری برخوردار است و هم جدیدتر می‌باشد. در این مدل با توجه به نظر اساتید محترم تغییراتی متناسب انجام گرفت بدین صورت که بعضی از قسمت‌ها حذف و یا اضافه شد به این ترتیب، مدل تحلیلی تحقیق بر این اساس شکل گرفت.



شکل ۲: عوامل اثرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت دانش

منبع: (Hung et al, 2005, p:168)

### روش و نوع تحقیق:

چون در این تحقیق به توصیف و مطالعه آنچه هست می‌پردازیم، یک تحقیق توصیفی<sup>۱</sup> است. و از آنجایی که در تحقیقات توصیفی می‌توان برای تبیین و تشریح وضعیت

#### 1. Descriptive research

متغیرهای تحقیق و گردآوری داده‌های مورد نیاز از طریق پیمایش ارزیابی نماییم، تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی<sup>۱</sup> است.

### قلمرو تحقیق

شامل قلمرو موضوعی مربوط به مدیریت دانش و عوامل موثر بر آن که شامل - فرهنگ، مدیران ارشد، آموزش، مشارکت، تیم، توانمندسازی، سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد الگوسازی و ساختار دانش می‌باشد، است. قلمرو مکانی این تحقیق سازمان جهاد کشاورزی استان قم می‌باشد. و قلمرو زمانی این تحقیق از اردیبهشت تا دی ماه ۸۸ می‌باشد.

### جامعه آماری و حجم نمونه

تعداد اعضای جامعه آماری ۶۰ نفر از مدیران سازمان جهاد کشاورزی بوده که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری جامعه محدود، ۵۲ نفر از مدیران سازمان انتخاب شدند که بدین منظور ۵۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری گردید. روش نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده است. به گونه‌ای که از میان افراد، نمونه‌ها به صورت تصادفی مورد مطالعه قرار گرفته است.

### ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات

ابزار مورد استفاده در تحقیق پرسش‌نامه می‌باشد. مقیاس‌های در نظر گرفته شده برای ارزیابی شاخص‌ها در پرسش‌نامه از طیف لیکرت تبعیت می‌کند. و چون در این پژوهش عبارات به صورت مثبت بیان شده است، به ضعیف‌ترین شاخص ارزیابی عدد ۱ و به قویترین شاخص ارزیابی عدد ۵ نسبت داده شده است. هم‌چنین برای تأیید روایی پرسش‌نامه از نظر خبرگان استفاده شده است ابتدا پرسش‌نامه، مورد بررسی ۱۵ تن از اساتید و کارشناسان قرار گرفت و اصلاحات لازم روی آن صورت پذیرفت و نهایی شد. جهت بررسی پایایی پرسش‌نامه‌ها، یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت و ۳۰ پرسش‌نامه در میان



جامعه آماری توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن اندازه‌گیری شده است. با توجه به این که آلفای کرونباخ عدد ۰/۸۴ شده است بنابراین پایایی پرسش نامه‌ها نیز تأیید می‌گردد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون‌های آماری

#### تحلیل عاملی

با توجه به تعداد زیاد شاخص‌ها و سوالات پرسش نامه به منظور دسته‌بندی و خلاصه کردن تعداد شاخص‌ها، پس از تعیین پایایی اقدام به تحلیل عاملی شد. بر این اساس، در ابتدا به منظور بررسی مناسب بودن و به کارگیری تحلیل عاملی برای شاخص‌های مذکور ضریب KMO یا مقیاس کفایت نمونه‌گیری (بارتلت) محاسبه گردید و عدد ۰/۳۸۶. به دست آمد-این مقدار نشان گر نسبت واریانس شاخص‌هاست - از آنجا که این ضریب کم‌تر از عدد ۰/۶ بوده است، تحلیل عاملی برای این شاخص‌ها مناسب تشخیص داده نشد. ذکر این نکته ضروری است که در انجام تحلیل عاملی، اگر شاخص کفایت KMO از عدد ۰/۶ کم‌تر باشد نشانگر این است که این آزمون برای این داده‌ها یا شاخص‌ها مناسب نمی‌باشد (مومنی، ۱۳۸۶، ص ۹۰).

بررسی و آزمون فرضیه تحقیق:

#### فرضیه اصلی

بین عوامل حیاتی موفقیت و توفیق در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش ارتباط وجود دارد.

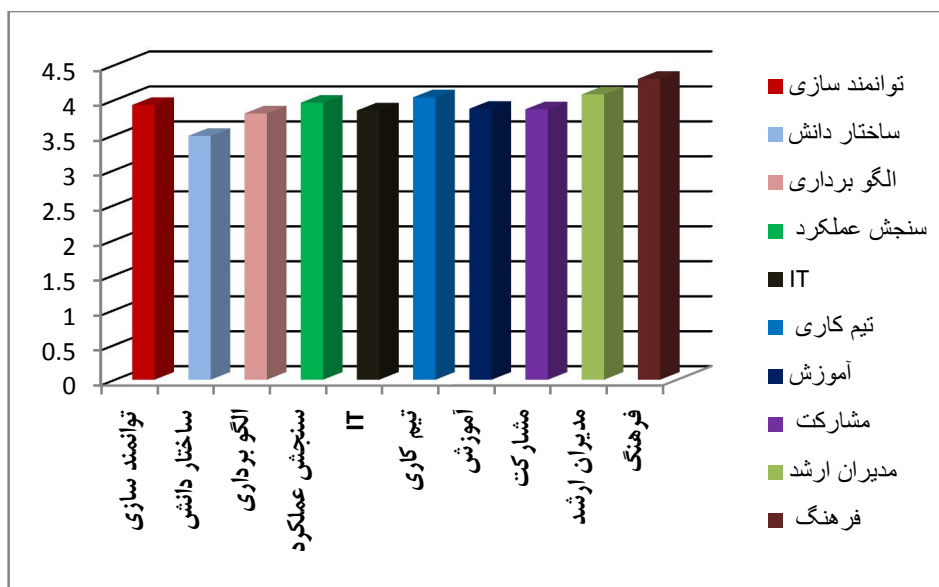
**فرضیات فرعی** تحقیق که ده مورد می‌باشند عبارتند از این که هر یک از عوامل ده گانه منجر به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌گردد، می‌باشد. شیوه‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات:

در این بخش تلاش می‌گردد تا در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، در قالب جداول آماری وضعیت موجود جامعه مورد مطالعه تشریح و تبیین گردد. برای توصیف متغیرهای جمعیت شناختی، روش‌های مختلف آمار توصیفی همچون فراوانی، درصد، میانگین، میانه و مد، استفاده شده است. سپس هر یک از فرضیات تحقیق با عنایت به داده‌های تحقیق و با استفاده از آزمون‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد در این پژوهش با استفاده

از روش‌های مختلف آمار استنباطی همچون: آزمون میانگین یک جامعه آماری، آزمون فریدمن و فریدمن تعقیبی داده‌های مربوط به فرضیات تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. بدین صورت که برای هر فرضیه پژوهشی دو فرضیه آماری  $H_1$ ,  $H_0$  مطرح و پس از ورود اطلاعات به کامپیوتر توسط نرم افزار spss محاسبات لازم انجام شده است.

جدول ۱: نتایج آماری عوامل موثر بر مدیریت دانش

شاخص	تعداد	میانگین	مد	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین
فرهنگ	۵۵	۴/۵۰	۴/۵۰	۴/۳۰۰	۰/۳۷۷۰۰	۰/۵۰۸۳
مدیر ارشد	۵۵	۴/۲۵	۴/۲۵	۴/۰۷۷۳	۰/۴۰۷۸۹	۰/۵۵۰۰
مشارکت	۵۵	۳/۸۰	۳/۶۰	۳/۸۶۵۵	۰/۴۳۲۱۴	۰/۵۸۲۷
آموزش	۵۵	۴	۴	۳/۸۷۲۷	۰/۳۹۶۹۶	۰/۵۳۵۳
تیم کاری	۵۵	۴	۴	۴/۰۳۶۴	۰/۵۵۸۰۴	۰/۷۵۲۵
IT	۵۵	۳/۶۶	۳/۶۷	۳/۸۴۸۵	۰/۳۵۶۱۲	۰/۴۸۰۲
سنجش عملکرد	۵۵	۴	۴	۳/۹۵۹۱	۰/۳۳۵۹۷	۰/۴۵۳۰
الگو برداری	۵۵	۳/۶۶	۳/۶۷	۳/۸۰۶۱	۰/۴۰۴۱۵	۰/۵۴۵۰
ساختار دانش	۵۵	۳/۳۳	۳/۳۳	۳/۴۸۴۸	۰/۳۲۵۹۶	۰/۴۳۹۵
توانمند سازی	۵۵	۴	۴	۳/۹۲۷۳	۰/۵۴۷۸۸	۰/۷۳۸۸



نمودار ۱: میانگین عوامل کلیدی مدیریت دانش

**نتایج یافته‌ها:**

نتایج آمار توصیفی نشان می‌دهد که افراد مورد مطالعه در این تحقیق ۹۸٪ مرد و ۲٪ زن می‌باشند. سطح تحصیلات در این سازمان ۲ درصد دیپلم (۱ نفر)، ۹ درصد فوق دیپلم (۵ نفر)، ۵۵ درصد لیسانس (۳۰ نفر) و ۳۴ درصد فوق لیسانس (۱۹ نفر) می‌باشند که بیانگر این است که سازمان در وضعیت مناسب قرار دارد. چنانچه از نقطه نظر سابقه کاری به نمونه نگاه کنیم، شاهد هستیم که در سازمان جهاد کشاورزی هیچ پاسخگویی زیر ۵ سال نمی‌باشد، ۳۶ درصد بین ۵ تا ۱۵ سال، ۴۰ درصد بین ۱۵ تا ۲۵ سال و ۲۴ درصد بیش‌تر از ۲۵ سال سابقه دارند.

**تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها**

بررسی مطلوبیت عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش (آزمون فرضیات) میانگین نمونه یک برآورد نقطه‌ای از میانگین نا معلوم جامعه می‌باشد. با استفاده از توزیع  $t$  می‌توان برای ایجاد یک فاصله اطمینان حول میانگین نمونه استفاده کرد تا محدوده‌ای از مقادیر را که احتمالاً میانگین واقعی جامعه در آن واقع شده است، به دست آورد. فاصله اطمینان را یک فاصله اطمینان  $(1-x)100$  درصدی برای میانگین جامعه می‌گویند. با استفاده از این فرمول برای هر یک از متغیرهای تحقیق یک فاصله اطمینان ۹۵ درصدی  $x=5\%$  ارایه می‌شود. مقدار برابر  $1/96$  می‌باشد که در محاسبه فاصله اطمینان تمام متغیرهای این تحقیق لحاظ شده است.

همان‌طور که در جدول شماره ۱ تشریح شد، میانگین هر یک از متغیرهای مدیریت دانش و زیر مجموعه آن‌ها در فضای نمونه محاسبه شد. جهت تعمیم این نتایج به جامعه آماری لازم است که از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه استفاده کرد به عبارتی در صدد هستیم که تعیین کنیم " آیا وضعیت متغیرهای تحقیق مطلوب است یا نه؟ " جهت پاسخگویی به این سوال چنین فرض می‌شود که اگر میانگین برآورد شده در فضای جامعه برابر ۳ یا کوچک‌تر باشد نا مطلوب و چنانچه بیش‌تر از ۳ باشد مطلوب فرض می‌شود. با توجه به این فرضیه، فرضیه آماری به شکل زیر می‌باشد

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 & \text{نا مطلوب} \\ H_1: \mu > 3 & \text{مطلوب} \end{cases}$$

چنانچه sig به دست آمده بزرگتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر پذیرفته می شود و چنانچه کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر رد می شود، یعنی ادعای برابری میانگین ها رد می شود. در این صورت برای تصمیم گیری درباره کوچکتر یا بزرگتر بودن از مقدار میانگین ۳ باید به علامت و حد پایین و بالا توجه کنیم.

سوالات در پرسش نامه توسط طیف لیکرت پاسخ داده شده اند و این طیف با گزینه های "کاملاً موافق"، "موافق"، "بی نظر"، "مخالف" و "کاملاً مخالف" مشخص شده اند. سپس با استفاده از نرم افزار مذکور، میزان توجه به این مولفه ها در جامعه مورد مطالعه به صورت زیر به دست آمد.

جدول ۲: بررسی میانگین متغیرها برای آزمون فرضیات مطلوبیت عوامل حیاتی موفقیت

فرضیه	متغیر مربوطه	آماره t	درجه آزادی	sig	تفاوت میانگین	حد بالا	حد پایین	نتیجه آزمون	وضعیت متغیر
۱	فرهنگ	۲۵.۵۷۳	۵۴	.۰۰۰	۱.۳۰۰۰۰	۱.۱۹۸۱	۱.۴۰۱۹	رد فرضیه صفر	مطلوب
۲	مدیران ارشد	۱۹.۵۸۷	۵۴	.۰۰۰	۱.۰۷۷۲۷	۰.۹۶۷۰	۱.۱۸۷۵	رد فرضیه صفر	مطلوب
۳	مشارکت	۱۴.۸۵۲	۵۴	.۰۰۰	۰.۸۶۵۴۵	۰.۷۴۸۶	۰.۹۸۲۳	رد فرضیه صفر	مطلوب
۴	آموزش	۱۶.۳۰۵	۵۴	.۰۰۰	۰.۸۷۲۷۳	۰.۷۶۵۴	۰.۹۸۰۰	رد فرضیه صفر	مطلوب
۵	کار تیمی	۱۳.۷۷۳	۵۴	.۰۰۰	۱.۰۲۶۳۶	۰.۸۸۵۵	۱.۱۸۷۲	رد فرضیه صفر	مطلوب
۶	سیستم های اطلاعاتی	۱۷.۶۷۰	۵۴	.۰۰۰	۰.۸۴۸۴۸	۰.۷۵۲۲	۰.۹۴۴۸	رد فرضیه صفر	مطلوب
۷	سنجش عملکرد	۲۱.۱۷۱	۵۴	.۰۰۰	۰.۹۵۹۰۹	۰.۸۶۶۳	۱.۰۴۹۹	رد فرضیه صفر	مطلوب
۸	الگو برداری	۱۴.۷۹۱	۵۴	.۰۰۰	۰.۸۰۶۰۶	۰.۶۹۶۸	۰.۹۱۵۳	رد فرضیه صفر	مطلوب
۹	ساختار دانش	۱۱.۰۳۱	۵۴	.۰۰۰	۰.۴۸۴۸۵	۰.۳۹۶۷	۰.۵۷۳۰	رد فرضیه صفر	مطلوب
۱۰	توانمندسازی	۱۲.۵۵۲	۵۴	.۰۰۰	۰.۹۲۸۱۸	۰.۷۷۹۲	۱.۰۷۵۴	رد فرضیه صفر	مطلوب

همان طور که در جدول فوق ملاحظه می گردد، تمامی اعداد محاسبه شده بزرگتر از

مورد آزمون می‌باشند بنابراین کلیه فرضیه‌ها تایید می‌شود. به عبارتی ده عامل موثر در موفقیت سیستم مدیریت دانش وضع مطلوبی دارند. زیرا همه آن‌ها دارای میانگین بیش‌تر از ۳ می‌باشند.

بررسی اهمیت متغیرها با استفاده از آزمون فریدمن<sup>۱</sup>

از آزمون فریدمن برای بررسی یکسان بودن اولویت‌بندی (رتبه‌بندی) تعدادی از متغیرهای مورد بررسی استفاده می‌شود. در این آزمون، فرض صفر بیان‌گر یکسان بودن الویت‌هاست و فرض مقابل نشان‌گر این است که حداقل یک جفت متغیر از عوامل ده گانه دارای الویت یکسانی نمی‌باشند (مومنی، ۱۳۸۸، ص ۱۰۷). در این آزمون، یافته‌های متغیرها در هر یک از کیس‌ها، رتبه‌گذاری می‌شوند و با استفاده از میانگین رتبه‌های متغیرها در نمونه، فرض برابری میان‌های متغیرها مورد آزمون قرار می‌گیرد

در آمار هیچ روشی برای تعیین رتبه‌بندی وجود ندارد. آزمون فریدمن تنها می‌تواند به بررسی یکسان بودن رتبه‌ها بپردازد. اگر فرضیه صفر آن رد شود می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میانگین رتبه‌ها یکسان نیست ولی هر گونه نتیجه‌گیری دیگر حالت توصیفی دارد.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{الویت‌های هر یک از عوامل ده‌گانه بر مدیریت دانش یکسان نمی‌باشند} \\ H_1: \text{حداقل یک جفت متغیر از عوامل ده‌گانه دارای الویت یکسان نمی‌باشند} \end{array} \right.$$

جدول ۳: میانگین رتبه‌های عوامل حیاتی موفقیت

ردیف	متغیر	میزان میانگین رتبه
۱	فرهنگ سازمانی	۸/۰۸
۲	مدیران ارشد	۶/۶۰
۳	تیم کاری	۶/۰۷
۴	توانمندسازی	۵/۶۸
۵	سنجش عملکرد	۵/۴۹
۶	آموزش	۵/۲۱
۷	مشارکت	۵/۱۹

### 1. Friedman Test

۵/۰۵	سیستم‌های اطلاعاتی	۸
۴/۸۲	الگو برداری	۹
۲/۸۱	ساختار دانش	۱۰

چنانچه از جدول فوق بر می‌آید تفاوت زیادی بین میانگین رتبه متغیرهای بالای جدول و متغیرهای پایین جدول وجود دارد و حدس می‌زنیم که فرض  $H_0$  مبنی بر برابری الویت تمام متغیرها رد می‌شود. در مرحله بعد تست فریدمن در جدول زیر ارایه می‌شود.

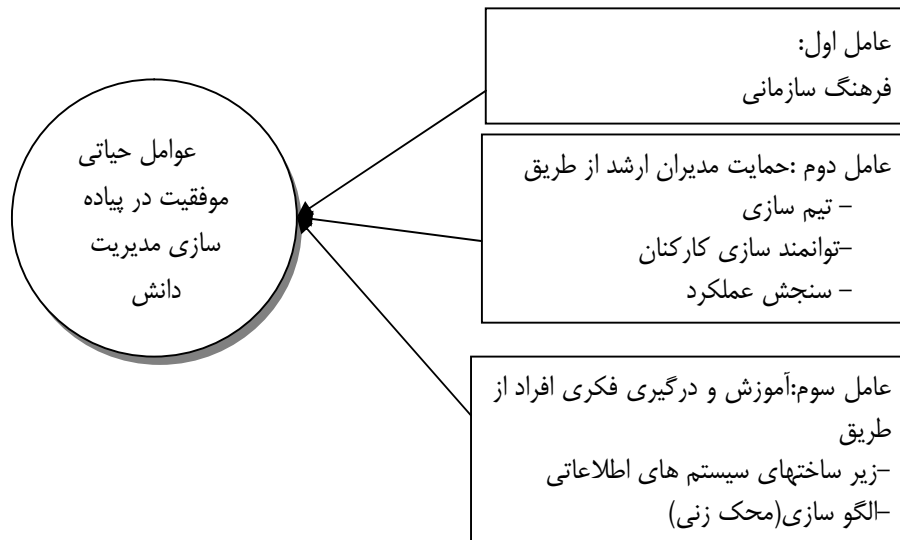
مقدار خی	درجه آزادی	تعداد نمونه
۱۰۲/۶۸	۹	۵۵

جدول شماره ۴: نتیجه آزمون فریدمن

فرض صفر مبنی بر برابری الویت‌ها رد می‌شود و تفاوت معنا داری بین حداقل دو جفت متغیر وجود دارد.

مدل پیشنهادی تحقیق بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن:

در قسمت پایانی با استفاده از آزمون رتبه بندی شاخص‌ها (فرید من)، شاخص‌هایی که بیشترین تأثیر را در مدیریت دانش پذیرفته‌اند و از نظر امتیاز بندی بیشترین وزن و سهم را در تأثیر پذیری داشته‌اند، مشخص گردید و بر اساس همین شاخص‌ها یک مدل ارایه شده است. برای تعیین تفاوت میانه متغیرها و رتبه بندی هر کدام از آن‌ها نیاز به انجام سلسله آزمون‌هایی بر روی متغیرهای مورد تحقیق می‌باشد که به آن‌ها آزمون‌های تکمیلی می‌گوییم، ترتیب ورود به آزمون‌های تکمیلی، میانگین رتبه در آزمون گذشته می‌باشد. پس از انجام این آزمون‌ها می‌توان درباره اهمیت هر یک از متغیرها اظهار نظر کرد بنابراین با توجه به مطالب بالا، مدل پیشنهادی را می‌توان در شکل شماره ۳ به عنوان خروجی کلیدی سازمان جهاد کشاورزی ارایه نمود. ذکر این نکته ضروریست که با توجه به این که عامل ساختار دانش تأثیر کمی داشته است از این مدل حذف می‌گردد.



به عنوان نتیجه‌گیری چنین می‌توان گفت که در سطح خطای ۰.۵٪ اهمیت و رتبه متغیرها

به ترتیب زیر می‌باشد:

رتبه	متغیر
۱	فرهنگ سازمانی
۲	مدیران ارشد - تیم کاری - توانمند سازی - سنجش عملکرد
۳	آموزش کارکنان - مشارکت افراد - سیستم‌های اطلاعاتی - الگو برداری
۴	ساختار دانش

### نتیجه

همواره سازمان‌ها به دنبال عواملی بوده‌اند که منجر به پیاده‌سازی مدیریت دانش شود تا بتوانند نسبت به رقبایشان مزیت رقابتی کسب کنند. این تحقیق ده عامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش را ارائه می‌دهد که به کارگیری آن‌ها منجر به موفقیت سازمان‌ها می‌گردد. دانشمندان و پژوهشگران مختلف عوامل متفاوتی را ارائه داده‌اند که همه آن‌ها با هم در برخی موارد مشترک هستند و این نشان‌دهنده این است که هر چند ممکن است در بعضی موارد با هم اختلاف داشته باشند ولی همگی آن‌ها به دنبال یک چیز می‌باشند و آن پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است. این تحقیق مجموعه جامعی از عوامل اثرگذار

را در کنار هم جمع‌آوری کرد و به تأثیر هر یک از آن‌ها بر مدیریت دانش اشاره کرد. فرهنگ تسهیم دانش اولین عامل مؤثر در موفقیت KM می‌باشد. فرهنگی که در آن انتقال و تسهیم دانش تشویق شود. تعهد و حمایت مدیران ارشد سازمان جهت طراحی ساختار اجرایی مناسب و نیز حمایت از طرح‌های دانشی دومین عامل موفقیت طرح است. به کارگیری و درگیرکردن افراد ماهر و متخصص در فعالیت‌های سازمان و استفاده از تخصص آن‌ها در طرح‌های مدیریت دانش، در موفقیت آن می‌تواند مؤثر باشد. لازمه داشتن افرادی ماهر، آموزش دادن آن‌ها می‌باشد. در این راستا کارکنان دانشی در جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش تلاش بیش‌تر می‌کنند. سازمان می‌تواند با تیم‌های کارآمد به تجربه و آزمون بپردازد و بین افراد تشریک مساعی به وجود آید. توانمندسازی افراد باعث می‌شود افراد با یکدیگر در جهت حل برخی مسایل خاص گام بردارند. هفتمین عامل وجود زیرساخت‌های فنی مناسب جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش است. و سنجش عملکرد به عنوان هشتمین عامل، درستی اجرا و پیاده‌سازی KM و عملکرد را نشان می‌دهد. بهینه‌کاوای یا الگوبرداری نیز به ارزیابی اجزای برنامه km و الگوبرداری از موفق‌ترین سازمان‌های دیگر به اجرای موفقیت‌آمیز این طرح کمک می‌کند و در نهایت وجود ساختار دانشی سازمانی به اجرای موفق KM، حذف سیستم‌های سنتی و به کارگیری سیستم‌های منعطف تأکید فراوان شده است



## منابع و مأخذ

۱. برجرون، برایان (۱۳۸۶)، *اصول مدیریت دانش*، ترجمه غلامرضا ملک زاده، مشهد، انتشارات نما: جهان فردا.
۲. پروست، گیلبرت، روب، استفان، مهارت، کای رو (۱۳۸۵)، *مدیریت دانش*، ترجمه علی حسینی خواه، تهران، نشر سیطرون.
۳. داونپورت، توماس اچ و پروساک، لورنس (۱۳۷۹)، *مدیریت دانش*، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران، نشر ساپکو.
۴. رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، *مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*، ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، تهران، نشر سمت.
۵. عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، *مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش*، تهران، نشر فرا شناختی اندیشه.
۶. نوناکا، اکوجیرو و تاکوچی، هیروتاکا (۱۳۸۵)، *شرکت‌های دانش‌آفرین: چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری را محقق می‌سازند*، ترجمه عطا فر، اسلامی، کاوه و انا لویی، قم، نشر سماء قلم.
۷. مارکوات، مایکل جی (۱۳۸۵)، *ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر ۵ گانه برای یادگیری سازمانی* ترجمه محمدرضا زالی، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۸. آقایار، سیروس (۱۳۸۶)، *توانا سازی کارکنان و توانمندسازی سازمان*، اصفهان، انتشارات سپاهان.
۹. رفیع زاده، علاء الدین (۱۳۸۸)، *الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی*، تدبیر، سال ۲۰، شماره ۲۰۵.
۱۰. زرگر، محمود (۱۳۸۲)، *اصول و مفاهیم فن آوری اطلاعات*، تهران، نشر بهینه.
۱۱. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران، انتشارات سمت.
۱۲. طوسی، محمدعلی (۱۳۸۲)، *مشارکت و مدیریت مشارکت جو (نظام پذیرش و بررسی پیشنهادت)*، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۳. فایرستون، ژوزف و مک ال روی، مارک (۱۳۸۷)، *مباحث کلیدی در مدیریت دانش*

جدید، ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، تهران، مهربان نشر.

۱۴. مؤمنی، منصور (۱۳۸۶)، تحلیل‌های داده‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران، کتاب‌نو.

15. Akhavan, p et al (2006), *Critical success factors of KMS: a multi-case analysis*, European Business Review, Vol 18 No2, pp. 97-113.
16. Alavi. M & Lidner. D (2001), *Review: KM and KMS: conceptual foundations and research issues*, MIS quarterly, vol. 25 No. 1, pp. 107 – 136.
17. Anand. G & Kodali. R (2008), *Benchmarking the benchmarking models*, benchmarking an international journal, vol. 15 No. 3, pp. 257 – 291
18. Bray. David. A (2008), *Knowledge ecosystems: technology, motivations, processes, and performance*, Rollins School of Public Health.
19. Cholip, Robert (2008), *Strategy implementation: the relationship between integrated project Management, kM. and strategic project portfolio performance*, Marshall Goldsmith School of Management Alliant International university.
20. Civi, emin (2000), *Knowledge management as a competitive asset: a review*, "marketing intelligence & planning, pp. 166-174.
21. Conti. B & Kleiner. B (1997), *How to increase teamwork in organizational*, Training for Quality, vol. 5 No. 1, pp. 26 – 29.
22. Dalkir. K (2005), *Knowledge management in theory and practice* Blsevies, Butterwoth Heinemann.
23. Douglass christopain, Frank (2008) *Organizational culture as a mediating factor on MS in the aerospace and defense industry*, school of global leadership & entrepreneurship.
24. Heather A. S & Mckeen J. D (2003), *Development in practice IX*., the evolution of the function: communications of the association for IS.
25. Hung Y. C et al (2005), *Critical factors in adopting a kMS for the pharmaceutical industry*, Industrial M & Data systems, vol. 105 No. 2, pp. 164 – 183.
26. Jacob. M & Ebrahimpur. G (2001), *Experience vs expertise the role of implicit understandings of knowledge in determining the nature of knowledge transfer*, Vol 2 No 1, pp 74-88.
27. Jafari ,Mostafa & et al (2007), *Establishing an integrated KMS in IRAN*, Aerospace industries organization , Vol 11 No 1, pp. 127-142.
28. Judge. Robert A (2008), *Simulation knowledge flows to formulate strategies for implementing KM in small organizations*, school of information system technology.
29. Ke. W & Wei. k (2008), *Organizational culture and leadership in ERP implementation*, Decision support systems, pp. 208 – 218.
30. Klidas. A, Berg. PT & Wilderam. C. P (2007), *Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe*, International Journal of service industry management, vol. 18 No. 1, pp. 70 – 88.
31. Marshall. R & Talbott. J & Bukovinsky. D (2006), *Employee empowerment works at small companies, too*, strategic finance, pp. 34 – 40.
32. Mc Greevy. M (2006), *Team working: part 1 – an evaluation of current thinking*, industrial and commercial training, vol. 38 No. 5, pp. 259 – 264.
33. Nier. Scott. L (2008), *The relationship between organizational culture and*

- organizational performance in a large Federal government agency, Walden university.
34. Noe, Remond A et al (2003) ,*Human resource management*, McGraw-Hill
  35. Plessis Maria du (2007), *The role of knowledge management in innovation*, journal of knowledge management , Vol 11 No 4 ,pp. 20-29.
  36. Rehman, shafiq (2006), *Employee empowerment through training*, Gomal University Journal of Research, pp. 33 – 48.
  37. Schiffel. Jeffery. A (2008), Improving KM programs using marginal utility in a metric space generated by conceptual Graphs, school of computer and information sciences.
  38. Stock. G. N et al (2007) ,*Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors*, International Journal of Production Economics, pp. 368 – 392.
  39. Sun. H et al (2000), *Employee involvement and quality management*, The TQM magazine, Vol. 12 No. 5, pp. 350 – 354.
  40. Szulanski, G (1996), Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, strategic management Journal
  41. Walczak, Steven (2005), *Organizational KM structure*, the learning organization, Vol. 12, pp. 330 – 339.
  42. Wolfe ,Mark (2007), *Broadband video conferencing as a KM tool*, journal of KM , Vol 11 No2 , pp. 118-138.
  43. Wu, Jiming (2008), *Exploring the linke between KM performance and firm performance*, college of business and economics at the university of Kentucky.
  44. Zairi, M & yoursself. M (1996), *A review of key publications on benchmarking: part II*, Benchmarking for quality M & T, vol. 3 No. 1, pp. 45 – 49.

