



عوامل مؤثر بر توسعه و موفقیت مدیریت دانش در سازمان

ناصر احمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند

n.ahmadi@birjand.ac.ir

هادی پورشافعی

دانشیار، مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند

hpourshafei@birjand.ac.ir

علی عسگری

استادیار توسعه منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه بیرجند

Ali.asgari@birjand.ac.ir

علی امینی

AliAmini@birjand.ac.ir

دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی بیرجند

چکیده

در عصر اطلاعات، دانش مهمترین عامل کسب موفقیت بلند مدت برای یک فرد و یک سازمان است. سازمان های امروز باید سریع تر، زرنک تر و چابک تر باشند پیچیدگی جهان قرن بیست و یک، فضای انقلاب را تسریع نموده است و آنهایی که نمی توانند یاد بگیرند، سازگار شوند و تغییرات را بپذیرند به سادگی نابود خواهند شد. یادگیری ما را نجات خواهد داد و این امر به واسطه مدیریت بر دانش سازمانی صورت خواهد پذیرفت. مدیریت دانش، پویایی سازمانی را افزایش می دهد و موجب می شود تا با توجه به قابلیت دسترسی و تأثیرپذیری دانش مرتبط، در زمان مناسب تصمیمی انعطاف پذیرتر و دقیق تر بگیریم. مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد جدید و نوین به معنای تلاش آگاهانه و نظامند برای نشر، پرورش و کاربرد دانش به نحوی که به ارزش آن نهاد بیفزاید و نتایج مثبتی را در دستیابی به آرمان های آن سازمان به وجود آورد، است. دانش موجود در سازمان بستر مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن مزیت های رقابتی فراهم می آورد و به طور متقابل نوآوری های سازمانی باعث غنا، افزایش روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می شود. این مهم به وسیله شناخت عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت دانش در سازمان مهیا می شود. هدف از این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه و موفقیت مدیریت دانش می باشد. این عوامل عبارتند از: فن آوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، رهبری و حمایت مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی و آموزش کارکنان که در این مقاله مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سازمان، فرهنگ سازمانی، فن آوری اطلاعات



مقدمه

امروزه دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس جایگاه مهمی در سازمان‌ها پیدا کرده است. به کارگیری هرچه بهتر و موثرتر دانش سازمانی به صورت سازمان‌دهی شده و مدیریت شده و تلفیق آن در فرهنگ سازمانی، پیشرفتی قابل توجه از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سازمان‌ها ایجاد می‌کند. اما از سوی دیگر مدیریت دانش ناموفق هم می‌تواند هزینه هنگفتی را به سازمان تحمیل کند. بنابراین شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش و به کار بردن آنها می‌تواند راهنمایی برای مدیریت بهتر آن باشد (اخوان و همکاران، ۱۳۸۹).

چالشی که اکنون سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، تلاش در جهت توسعه دانشی است که قدرت خلاقیت، برتری رقابتی، نوآوری و یادگیری سازمانی و برتری مالی را در آن‌ها تقویت و بر غنای دانش سازمانی بیفزاید. دانش موجود در سازمان بستر مناسب را برای بروز نوآوری و به دنبال آن مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و به‌طور متقابل نوآوری‌های سازمانی باعث غنا، افزایش روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شود. این مهم به‌وسیله شناخت عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت دانش^۱ در سازمان مهیا می‌شود (محمودی و همکاران، ۱۳۹۲). داوینپورت و پروساک (Davenport and prusak, 1979) مدیریت دانش را بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌دانند. مدیریت دانش، اصطلاح تازه است که جایگاه مهمی در نظریه و عمل مدیریت پیدا کرده است. این مفهوم برای توصیف فراگردهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که از طریق آن‌ها، سازمان‌ها برای رسیدن به برتری رقابتی، به تولید و سازماندهی دانش پرداخته، آن را در دسترس همه کارکنان قرار می‌دهند. صاحب‌نظران دانش را به دودسته تقسیم می‌کنند: دانش صریح و دانش ضمنی. دانش صریح: به دانشی اطلاق می‌شود که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد و به‌خوبی قابل-دسترسی، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی است و به همین دلیل به اشتراک‌گذاری آن به راحتی امکان‌پذیر است. دانش صریح به شکل سازمان‌یافته در روش‌های کاری، دستورالعمل‌ها، نامه‌های مکتوب و پایگاه‌های اطلاعاتی و نقشه‌های دانش موضوعی خاص دیده می‌شود (قورچیان و همکاران، ۱۳۸۳). دانش ضمنی: معمولاً در حیطه دانش شخصی و تجربی قرار می‌گیرد. این دانش در چهارچوب ارتباطات بالای انسانی، مشارکت در دانش، تدریس، برقراری روابط استاد-شاگردی در فضای صمیمی و روابط کاری، از طریق کنفرانس‌ها و انجمن‌های علمی قابل انتقال است. بصیرت، بینش، شعور و درک هر شخص، ترفندهای به‌کاررفته توسط هر کس، در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. بنابراین به‌سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعمل‌ها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می‌آید (کریمی، ۱۳۸۵). به‌اختصار می‌توان گفت مدیریت دانش در اقتصاد دانش‌محور کنونی امری حیاتی است. از این رو بسیاری از سازمان‌ها در تلاش برای استقرار مدیریت دانش هستند. نیاز به مطالعه منظم و کنکاش بیشتر بر روی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش امری انکارناپذیر است. سازمان‌ها نیازمند شناسایی و آگاهی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت اقدامات مدیریت دانش می‌باشند. غفلت و عدم توجه به این عوامل، تلاش‌های سازمان‌ها را در این راستا بی‌نتیجه می‌گذارد (Migdadi, 2009). اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌ها روشن است؛ و از آن به‌عنوان یک مزیت رقابتی یاد می‌کنند. رهبران سازمان‌ها همواره در جستجوی دلایل و عوامل اصلی موفقیت‌آمیز در طراحی یک سیستم مدیریت دانش و توسعه آن از طریق سازمان‌هایشان هستند. این تحقیق بر آن است که از طریق مطالعه و تحلیل عوامل اثرگذار که در مدیریت دانش، موفقیت‌آمیز بوده‌اند، به بحث و تحقیق بپردازد. سعی شده به این سؤال پاسخ داده شود که «عوامل مؤثر بر توسعه و موفقیت مدیریت دانش چیست؟»

مبانی نظری

موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه یک شرکت سوئدی خدمات مالی به نام اسکاندیا در سال ۱۹۹۴ میلادی شروع شد شاین (Schein, 2002) به نقل از ازغندی (۱۳۹۱). در حقیقت نگرش مبتنی بر دانش بر اهمیت دانش به عنوان منبع باارزش سازمان تأکید دارد. سازمان های موفق به کمک سازوکارهایی هماهنگ به یکپارچه سازی دانش شخصی اعضای خود می پردازند (Grant, 1996). نوناکو و تاکوچی (Nonaka & Takeuchi, 1995) مدیریت دانش را فرآیندی می دانند که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می پردازد. مدیریت دانش عبارت است از یک استراتژی آگاهانه در فراهم آوری دانش صحیح برای افراد مناسب در زمان صحیح و کمک به افراد در تصمیم و نیز به کار بستن دانش مربوطه با استفاده از روش هایی که منجر به ارتقای عملکرد سازمانی می شوند (O'Dell & Grayson, 1998). ارائه تعریفی جامع از حیطة و قلمرو مدیریت دانش کاری دشوار است و صاحب نظران مختلف از زوایای گوناگون به آن نگریده اند. ولی بیشتر تعریف ها به این اشاره دارند که مدیریت دانش به گردآوری و توزیع دانش به نفع سازمان و اعضای آن مبادرت می نماید. بنا به اظهارات داوونپورت و پروساک (Davenport and prusak, 1998) و نیز علوی و لیدنر (Alavi and leiner, 2001) مدیریت دانش سه هدف را دنبال می کند.

الف) دانش و نقش آن را در سازمان به وسیله نقشه ها، پایگاه داده ها و ارتباطات آشکار می سازد؛

ب) از طریق ترغیب تسهیم دانش، فرهنگ دانشی را رشد می دهد؛

ج) زیرساخت دانش (یک سیستم فنی و یک ارتباط وب را به وسیله تأمین فضا، زمان، ابزار و نیز تشویق و ترغیب) بین افراد به وجود می آورد.

نقش مدیریت دانش، پل زدن میان فرآیند اقدام و پر کردن شکاف موجود است. با فرآیند مدیریت دانش، بهترین اقدامات به سرعت تبدیل به فرآیندهای جدید و استاندارد می شوند (بروجرون، ۱۳۸۶). موفقیت هر برنامه و فعالیتی نیازمند یکسری عوامل و زیرساخت هایی است که موفقیت آن را تضمین کند. با مرور منابع مختلف مشاهده می شود که عوامل مختلفی از سوی صاحب نظران این حوزه معرفی شده است. از جمله دنو، هاریس و تزمان (Haris & Deeno, 1999) و Tezman تأکید می کنند که مدیریت دانش کارآمد نیازمند ترکیبی از عناصر سازمانی شامل فن آوری، نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی می باشد. استانکوسکی و بالدانزا (Stankooksi & Baldanza, 2001) فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن آوری اطلاعات و ارتباطات، رهبری و آموزش و یادگیری را به عنوان عوامل و زیرساخت های اساسی در موفقیت مدیریت دانش می دانند. چوی (choy, 2000) رهبری مدیریت سطح بالا، فشارهای کم سازمانی و زیرساخت سیستم های اطلاعاتی را مهم ترین عناصر و عوامل در موفقیت مدیریت دانش بیان می کند. شورای رابطان کل اطلاعات (۲۰۰۱) سه عنصر افراد، فرایندها و فن آوری را به عنوان عوامل زیرساختی و تأثیرگذار در موفقیت فرایند مدیریت دانش در بخش دولتی می داند. بسیاری از سازمان ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه گذاری گسترده در زمینه فن آوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند و تلاش می کنند با توسعه مدیریت دانش عملکرد خود را بهبود بخشند. چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است؛ مقوله ای که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. در این تحقیق عوامل مهمی که موفقیت سیستم مدیریت دانش را تعیین می کنند شناسایی می شود.

عوامل کلیدی موفقیت

در مدیریت دانش، می توان عوامل کلیدی موفقیت^۲ را فعالیت هایی در نظر گرفت که برای تضمین اجرای موفق آن لازم و ضروری هستند. این فعالیت ها در صورتی که وجود نداشته باشند باید ایجاد شوند و پرورش یابند و در صورت وجود، باید توسعه یابند. بر این اساس، عوامل کلیدی موفقیت، عوامل درونی هستند که یک سازمان آن ها را کنترل می کند (Wong, 2005). در مورد شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تحقیقات مختلفی انجام شده است و در

2. Critical Success Factors (CSFs)

ادبیات این موضوع برای عوامل کلیدی موفقیت، تعاریف زیادی ارائه شده است. یکی از معروفترین تعاریف موجود، تعریف روکارت (Rockart, 1979) می باشد. وی عوامل کلیدی موفقیت را تعداد محدودی از حوزه های فعالیت که عملکرد رقابتی موفقیت آمیزی در پی دارند، می داند. برونو و لیدکر (Bruno and Leidecker, 1984) در تعریف دیگری بیان می کنند که عوامل کلیدی موفقیت عبارت اند از مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند، می توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند. در جدول ۱ نتیجه اهم مطالعات در زمینه شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ارائه شده است.

جدول (۱) عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

نویسنده	عوامل	نویسنده	عوامل
(رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸)	توسعه منابع انسانی، جهت گیری استراتژیک دانایی محور، زیرساخت های سیستم اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگو گیری، ارزیابی و انتقال دانش، درگیری افراد	(Skyrme and Amidon, 1997)	الزام شدید به کسب و کار، معماری و چشم انداز، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت فناوری توسعه یافته و فرآیندهای دانش سازمانی.
(حیدری و همکاران، ۱۳۹۲)	توانمند سازی، ساختار دانش، الگو برداری، سنجش عملکرد، سیستم های اطلاعاتی، تیم کاری، آموزش، مشارکت، مدیران ارشد، فرهنگ	(Davenport et al, 1998)	هدف و زبان مشخص، ساختار دانش استاندارد و انعطاف پذیر، وجود چندین کانال برای انتقال دانش، فرهنگ دوستدار دانش، زیرساخت های فنی و سازمانی، حمایت مدیریت ارشد
(الوندی و همکاران، ۱۳۹۲)	فناوری اطلاعات، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، منابع مالی، حذف محدودیت های سازمانی، فرهنگ، استراتژی ارزیابی، الگو برداری، مدیریت منابع انسانی، آموزش و تحصیلات	(Wong, 2005)	رهبری و حمایت مدیریت، فرهنگ، فناوری اطلاعات، استراتژی و هدف، سنجش، زیرساخت سازمانی، فرآیندها و فعالیت ها، اقدامات انگیزشی، منابع، آموزش و تحصیلات، مدیریت منابع انسانی
(عباس زاده و لباف، ۱۳۹۲)	ایجاد دانش، یادگیری هوشمندانه، تشویق افراد دانشگر، فعالیت های دانش محور، ترویج نوآوری و خلاقیت، زیرساخت های سیستم اطلاعاتی، یادگیری مشارکتی	(Migdadi, 2009)	فرهنگ، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، آموزش، استراتژی، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی

همان طور که در جدول ۱ دیده می شود، فهرست فاکتورهای ارائه شده برای پژوهش به همراه منابع معتبری که بدانها اشاره کرده اند آورده شده است. این امر نشان دهنده اعتبار عامل های تعیین شده و دفعات اشاره به آنها در مقالات و دیگر پژوهش های محققان در این حوزه است.

چارچوب مفهومی

بر اساس بازنگری مباحث نظری ارائه شده در مباحث پیشین یک چارچوب مفهومی از عواملی که بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر می گذارند در زیر ارائه شده است. همان گونه که در نمودار ۱ نشان داده شده است، چارچوب پیشنهادی شامل پنج عامل کلیدی متمایز می شود: ۱- فن آوری اطلاعات ۲- فرهنگ سازمانی ۳- رهبری و حمایت مدیران ارشد ۴- مدیریت منابع انسانی و ۵- آموزش کارکنان.



نمودار ۱- چارچوب مفهومی، عوامل مؤثر بر مدیریت دانش

الف) فن آوری

در دهه ۸۰ میلادی این ایده مطرح شد که سیستم های اطلاعاتی^۳ (IS) می توانند موجب برتری یک سازمان بر رقبایش شود و همین ایده برای چند تحقیق دیگر نشان داد که چگونه فناوری های جدید می توانند موجب برتری یک سازمان بر رقبایش گردند. بدون شک یکی از محرک های مدیریت دانش، فن آوری اطلاعات است. فن آوری اطلاعات می تواند مجموعه ای از نقش ها را برای پشتیبانی از فرآیندهای مدیریت دانش ایفا کند. در واقع می تواند به عنوان یک راه حل و کمک کننده عمل کند و تنها ابزار قلمداد نمی شود (Chang, 2006). همچنین لئوگ^۴ بیان کرده است که توسعه مدیریت دانش وابسته به فن آوری اطلاعات است. فن آوری اطلاعات قابلیت جستجوی سریع، دستیابی و بازیابی اطلاعات و پشتیبانی از همکاری و ارتباطات میان کارمندان سازمان و ایجاد، اشتراک گذاری و انتقال فرآیندهای مدیریت دانش درون سازمان را امکان پذیر می کند. مهم ترین مواردی که در سیستم های مدیریت دانش باید مدنظر قرار گیرد عبارتند از: سادگی تکنولوژی مورد استفاده، تناسب با نیاز کاربران، مرتبط بودن محتویات دانشی، استانداردسازی ساختار و هستی شناسی دانش (Migdadi, 2009). فن آوری می تواند مکانیزم کلیدی برای بهبود انتقال دانش باشد. هر عضو سازمان به کمک هر یک از رایانه های موجود در شبکه، می تواند در جمع آوری دانش مشارکت داشته باشد (مارکوارت^۵، ۱۳۸۵). امروزه فن آوری اطلاعات به سیستم های مدیریت دانش قابلیت هایی را ارائه کرده است که پیش تر امکان پذیر نبوده اند و به سازمان ها اجازه داده است که بتواند دانش موجود خود را به روشی سیستماتیک جمع آوری و مدیریت کند. بدون فن آوری اطلاعات و کامپیوترها، امکان ذخیره سازی دانش وجود نخواهد داشت. از آنجایی که ذخیره سازی اطلاعات یکی از اصلی ترین فرآیندهای مدیریت دانش است، ضعف در این فرآیند منجر به ناکارآمدی کل سیستم مدیریت دانش می شود (Chang, 2006).

3. Information Systems (IS)

4. Leug

5. Mavkvart



ب) فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی یکی از اساسی‌ترین عوامل برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش است. فرهنگ عقاید اصلی، هنجارها و باورهای اجتماعی است که نحوه رفتار و کردار در سازمان‌ها را اداره می‌کند. هر سازمانی فرهنگ خاص و منحصر به فرد خود را دارد که در طول زمان توسعه‌ی سازمان شکل گرفته و منعکس کننده هویت سازمان است. به‌طور کلی فرهنگ حمایتی مدیریت دانش، فرهنگی است که به‌صورت فزاینده بر دانش ارزش می‌گذارد و خلق، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری آن را تشویق می‌کند. بزرگ‌ترین چالش در بیشتر تلاش‌های مدیریت دانش استقرار چنین فرهنگی است (الوندی و همکاران، ۱۳۹۲). نتایج تحقیقاتی که به‌وسیله چیز (Chase, 1997) انجام شده نشان می‌دهد که فرهنگ بزرگ‌ترین مانع پیش روی سازمان‌ها در ایجاد یک سازمان دانش‌محور است. از سوی دیگر الوندی و همکاران (۱۳۹۲) اعتقاد دارند که کارمندان نیازمند یک سیستم یا مکانیزم انگیزشی قوی هستند تا آنان را به اشتراک‌گذاری دانش تشویق کند. این نظریه که تمام کارمندان به‌راحتی دانش خود را بدون در نظر گرفتن این مسئله که در قبال این عمل چه مزایایی به دست می‌آورند یا ممکن است چه چیزی را از دست بدهند با دیگران به اشتراک می‌گذارند، بسیار غیرواقع‌بینانه است. همچنین یکی از مهم‌ترین عوامل در جهت موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش همکاری میان کارمندان به‌صورت گروهی است، بنابراین توسعه فرهنگ کار گروهی یکی از مهم‌ترین مواردی است که در بحث فرهنگ باید بدان توجه شود (الوندی و همکاران، ۱۳۹۲). فرهنگ همکاری، ایجاد شرایط ویژه‌ای برای انتقال دانش بین افراد گروه‌هاست. دلیل این امر آن است که انتقال دانش نیازمند جمع شدن افراد و تعامل، تبادل نظرات و به اشتراک نهادن دانش با یکدیگر است. علاوه بر این تجربه نشان داده که همکاری عامل عمده خلق دانش است. اعتماد جنبه‌ی اصلی دیگر فرهنگ دوستانه‌ی دانش است. بدون داشتن درجه بالای از اعتماد، افراد در تعاملات و رفتارهای دیگران مشکوک هستند و در نتیجه دانش خود را احتکار می‌کنند و از به اشتراک‌گذاری آن امتناع می‌ورزند. ایجاد ارتباط صادقانه بین افراد و گروه‌ها برای ایجاد جو باز دانشی بسیار مهم است (Hasanali, 2002).

ج) رهبری و حمایت مدیران ارشد

میزان ارتباط سازند مدیران سازمان با کارکنان به‌صورت کمک و پشتیبانی را حمایت مدیران می‌خوانند (رضائیان، ۱۳۸۴). حمایت مدیریت آن قدر مهم است که صاحب‌نظران، در طبقه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی را یکی از انواع فرهنگ‌های سازمانی معرفی می‌کنند. در فرهنگ مبتنی بر حمایت، اعضای سازمان با مدیران رابطه نزدیکی دارند و سلسله‌مراتب محدود است (Carneiro, 2000). رهبری مدیریت دانش، نقش کلیدی در اثرگذاری موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش دارد (Holsapple, 2002). رهبران در اجرای نقش به‌عنوان الگو منعکس‌کننده‌ی رفتار مدیریت دانش هستند. برای مثال تمایل به اشتراک‌گذاری و درخواست دانش موردنیاز را به‌صورت آزادانه با دیگران مطرح کنند، به‌صورت مستمر پیام‌بازند و به شکل مستمر دانش‌ها و ایده‌های جدید را جستجو کنند. این مهم است که آن‌ها رفتار و عملکردشان را در عمل پیاده کنند و نه در حرف؛ با چنین عملکردی، می‌توانند در دیگران تأثیرگذار باشند تا در اجرای مدیریت دانش فعال شوند. دیگر موارد مربوط به رهبری عبارت‌اند از: تلاش برای تغییر، بیان اهمیت مدیریت دانش به کارکنان، نگهداری اصول اخلاقی آن‌ها، ایجاد فرهنگی که اشتراک‌گذاری و خلق دانش را تشویق کند. در حقیقت رهبران، شرایط لازم برای اثربخشی مدیریت دانش را فراهم می‌کنند. همانند دیگر برنامه‌های بهبود و تغییر، حمایت مدیریت ارشد بسیار حیاتی است. به اعتقاد استوری و بارت^۶ حمایت مدیران ارشد باید مستمر و به روش خاصی باشد. این حمایت باید به تلاش‌های تضمین‌کننده‌ی موفقیت مدیریت دانش تبدیل شود (Jafari et al, 2007).

د) مدیریت منابع انسانی

کارکنان سامان، روح سازمان دهنده‌ی دانش هستند. همان‌طور که از سوی داوِنپورت بیان شد مدیریت دانش، مدیریت افراد و مدیریت افراد مدیریت دانش است (Davenport et al, 1998). درحالی‌که به دلایل متعدد مدیریت منابع

⁶ Storey & Barnett



انسانی برای مدیریت دانش حیاتی است، تمرکز اصلی بر موضوعات استخدام کارکنان، توسعه و نگهداری آن‌ها می‌باشد. استخدام مؤثر کارکنان حیاتی است، زیرا از طریق این فرآیند، دانش و رقابت‌پذیری به سازمان وارد می‌شود. افرادی که دارای دانش موردنیاز و مهارت‌های ویژه‌ای برای پوشش شکاف دانشی سازمان هستند باید استخدام شوند. همچنین، ضروری است سازمان‌ها افرادی را که تمایل و فطرت خلق و اشتراک‌گذاری دانش را دارند شناسایی و فهرست کنند. همچنین در استخدام باید بر توانایی داوطلبان در تطبیق با فرهنگ سازمان یا روش ویژه‌ی کار به‌جای تطبیق آن‌ها با مشخصات شغل تمرکز کرد (Rubenstein et al. 2001). از افراد درون سازمان، به‌عنوان توانمند سازهای اجتماعی مدیریت دانش و عوامل اصلی ایجاد و پخش نام‌برده می‌شود (Adenfelt & Lagerstro, 2005). مسدرموت (McDermott, 1999) بر اهمیت افراد در فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش تأکید دارد که بایستی برای درگیر شدن در یک فعالیت برانگیخته شود. این کار، زمان اضافی می‌خواهد و تهدید از دست دادن قدرت و موقعیت را به همراه دارد... هر تغییر یا ورود فن‌آوری جدید بر نیروی کار درون سازمان تأثیر می‌گذارد، پس ضروری است تا فرهنگ‌سازمانی و آمادگی افراد در پذیرش فن‌آوری‌های نوآور و جدید سنجیده شود (Ruikar et al, 2006).

ه) 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 (بروجرون، ۱۳۸۶). آموزش، مجموعه تلاش‌های برنامه‌ریزی‌شده یک سازمان برای سهولت یادگیری کارکنان در مورد قابلیت‌های شغلی آنان است این قابلیت‌ها، دانش و مهارت را که بر ای موفقیت عملکرد شغلی، حیاتی‌اند را در برمی‌گیرد. آموزش از دید پایه‌ای، اعضای سازمان نیازمند آگاهی از ضروریات مدیریت دانش و تشخیص آن به‌عنوان منبع کلیدی ادامه‌ی بقای سازمان است که این موضوع در صورت ارائه‌ی آموزش‌های مناسب به کارکنان امکان‌پذیر خواهد بود. از طریق چنین آموزشی آن‌ها فهم بهتری از مفهوم مدیریت دانش خواهند داشت. همچنین این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا زبان مشترک و فرضیات تعریف و تفکر مشترکی درباره دانش داشته باشند. علاوه بر این، کارکنان می‌توانند آموزش‌های لازم برای به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش و دیگر ابزارهای تکنولوژیکی به‌منظور مدیریت دانش را ببینند و بتوانند به‌صورت بهینه‌تر از این سیستم و ابزارها استفاده کنند تا به دلیل آشنایی نداشتن با این سیستم، نحوه عملکرد و مزایایی که برای سازمان دارد، مانع از اجرای درست آن نشوند. با رعایت این امور، اطمینان از بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه امکان‌پذیر می‌شود. به‌علاوه، آموزش افراد برای فهم نقش‌های جدید امور مربوط به دانش مکن است موردنیاز باشد. همچنین توانمندسازی آن‌ها با این مهارت‌ها می‌تواند خلاقیت و نوآوری و اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل کند.

بحث و نتیجه گیری

در قرن بیست و یکم سازمانی که در مدیریت مؤثر دانش موفق نباشد، در توسعه و رشد فعالیت‌های خود با مشکل روبرو خواهد شد. در سازمان‌ها، کمبود تلاش‌های سازمانی در خلق و تسهیم دانش، عدم استفاده از دانش ایجادشده و همچنین درگیر شدن در فعالیت‌هایی که دانش‌محور نیستند می‌تواند بر عملکرد و کیفیت آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. لذا آشنایی سازمان‌ها با مفاهیم مدیریت دانش و تلاش آن‌ها در توسعه آن از اهمیت زیادی برخوردار است. در این راستا، شناسایی عواملی که می‌تواند به اجرای موفق مدیریت دانش کمک نمایند اهمیت دارد. هدف اصلی این تحقیق شناسایی عوامل اصلی مؤثر بر توسعه و موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد. در این تحقیق، پس از بازنگری ادبیات تحقیق پنج عامل به‌عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت دانش شناسایی شدند.

زیرساخت فن‌آوری اطلاعات اولین عامل مؤثر در موفقیت KM می‌باشد. بر اساس یافته‌ها پژوهش می‌توان ادعا کرد فن‌آوری اطلاعات بر توسعه و موفقیت مدیریت دانش مؤثر است. فرآیندهای مدیریت دانش بیشتر بر فن‌آوری اطلاعات مبتنی است. فن‌آوری اطلاعات درواقع تسهیل‌کننده فرآیند مدیریت دانش است. تحقیقات گذشته نیز به اهمیت

فن آوری اطلاعات اشاره کرده اند؛ از جمله ونگ (Wong,2005)، مقدادی (Migdadi,2009) و الوندی همکاران (۱۳۹۲) معتقدند که فن آوری اطلاعات سرعت بخش و زیرساخت فرایند مدیریت دانش است. (عدلی، ۱۳۸۴) معتقد است برای اینکه فعالیت های مدیریت دانش به درستی انجام شود نیاز به پیشرفته ترین ابزارهای فن آوری اطلاعات در سازمان است. به همین دلیل، افزایش سرمایه گذاری به منظور گسترش زیرساخت های فن آوری اطلاعات و همچنین، آموزش و به کارگیری ابزارهای فن آوری اطلاعات به منظور تسهیل فرایند مدیریت دانش و به روز کردن پایگاه دانش پیشنهاد می شود.

فرهنگ تسهیم دانش دومین عامل موفقیت طرح است. در زمینه اهمیت این عامل شواهدی ارائه می گردد: داونپورت (Davenport,1999) معتقد است که موفقیت مدیریت دانش مستلزم فرهنگ حمایت از مدیریت دانش می باشد. عدلی (۱۳۸۴) فرهنگ سازمانی را به عنوان زیرساخت مهم مدیریت دانش مطرح می کند. فرهنگی که در آن انتقال و تسهیم دانش تشویق شود. فرهنگ سازمانی اساس موفقیت مدیریت دانش است و در اغلب سازمان ها و مؤسسات عامل حمایت کننده از مدیریت دانش محسوب می شود. برای موفقیت در برنامه مدیریت دانش باید فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق شود. تعهد و حمایت مدیران ارشد سازمان جهت طراحی ساختار اجرایی مناسب و نیز حمایت از طرح های دانشی سومین عامل موفقیت است. مدیریت منابع انسانی چهارمین عامل می باشد. برای ایجاد هرگونه تغییری در سازمان ها، عامل نیروی انسانی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار است. در این میان موضوعات مهمی از جمله خواستن، توانستن و امکان داشتن به عنوان عوامل مؤثر در بهره وری افراد مطرح است. خواستن نوعی مولد انرژی است؛ به فرد انگیزه می دهد و منجر به تصمیم گیری برای انجام یا عدم انجام کاری می شود که در بقا و توسعه مدیریت دانش در سازمان تأثیر بسزایی دارد. تشویق های مادی و معنوی و ارتقای شغلی می تواند انگیزه خواستن را در فرد قوی تر نماید. فرد به وسیله عامل توانستن می تواند انرژی ایجاد شده از عامل خواستن را به طور صحیح مورد استفاده قرار دهد که به توانایی علمی، تجربه، دانش تخصصی و توانایی های جسمی و روحی فرد بستگی دارد.

آموزش کارکنان پنجمین عامل موفقیت مدیریت دانش می باشد. روزآمدسازی مهارت های تخصصی در استفاده از فن آوری این امکان را به فرد می دهد تا در فرایند مدیریت دانش در راستای اهداف از پیش تعیین شده خود گام بردارد. آموزش هایی که در سازمان ها صورت می گیرد تأثیری بر توانمند شدن منابع انسانی دارد و این امر از دو عامل نشأت می گیرد. گروه اول عواملی هستند که به منابع انسانی مربوط می شود، کسی که دانش، مهارت و توانایی دارد، به عنوان یکی از کارکنان سازمان فعالیت می کند؛ عواملی در آن شخص نظیر اعتماد به نفس و ریسک کردن وجود دارد و این عوامل عامل به کارگیری دانایی و مهارت شخصی در جهت منافع سازمان است. گروه دوم عواملی است که مربوط به مدیران سازمان می شود. نظیر اینکه مدیران عالی سازمان چه نوع همکاری هایی را انجام می دهد و چه فضا و زمینه ای را فراهم می سازد که دانایی کارکنان در مقام عمل تحقق یابد. بنابراین راهبرد آموزش و بازآموزی به معنی روزآمدسازی افراد در ارتباط با مفاهیم و امکانات جدید مطرح است
 با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق پیشنهادهای زیر توصیه می گردد:

- با عنایت به اهمیت فن آوری اطلاعات در توسعه و موفقیت مدیریت دانش، ضرورت دارد زیرساخت های لازم برای کارکنان در راستای استفاده از فناوری های نوین، جهت همسازی با تغییرات عصر جدید ایجاد و گسترش یابد. فراهم نمودن ایجاد ساختار مناسب، فرآیندهای مورد نیاز برای ترغیب و آزادی عمل کارکنان در ذخیره سازی، تسهیم، کاربرد دانش، توسعه و اجرای ایده ها برای توسعه پروژه های مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار می باشد.
- با توجه به اهمیت آموزش در توسعه مدیریت دانش و از آنجاکه آموزش مدیران و کارکنان برای اجرای مناسب در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش حیاتی است، برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی در خصوص آشنایی با مدیریت دانش ویژه کارکنان و مدیران سازمان توصیه می گردد.



منابع

- اخوان، پیمان، اولیایی، النوش، دسترنج ممقانی، نسترن و ثقفی، فاطمه، توسعه فرآیندهای مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش، فصلنامه سیاست علم و فناوری، شماره ۲، ۱۳۸۹، ۱۲-۱
- الوندی، نغمه، میرزائی، رحمت، تاریخ، محمد جعفر، بررسی عوامل تأثیرگذار بر موفقیت پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۳۰، پاییز ۱۳۹۲، ۱۲۷-۹۹
- بابا غیبی ازغندی، علیرضا، سالارزهی، حبیب الله، بررسی وضعیت موجود عوامل زمینه ای استقرار مدیریت دانش (بررسی فرماندهی مرزبانی استان سیستان و بلوچستان). فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۳، زمستان ۱۳۹۱، ۱۰۶-۸۳
- بروجرن، برایان، ۱۳۸۶، اصول مدیریت دانش (ترجمه غلامرضا ملک زاده). مشهد: انتشارات نما، جهان فردا
- حیدری، مهدیه، مقیمی، سید محمد، خنیفر، حسین، ۱۳۹۲. بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱، بهار ۱۳۹۲، ۱۸۴-۱۴۹
- داوینپورت، تامس، پروساک، لارنس، ۱۳۷۹، مدیریت دانش (ترجمه حسین رحمان سرشت). تهران: شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو (سایکو)
- رضائیان، علی، ۱۳۸۴، اصول مدیریت. تهران: انتشارات سمت
- رهنورد، فرج اله، محمدی، اصغر، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و مراکز آموزش عالی؛ تهران: نشریه مدیریت فن آوری اطلاعات، شماره ۳، ۵۲-۳۷
- عباس زاده، ناصر، لباف، مرضیه، شناسایی عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در دانشگاه های آزاد اسلامی منطقه ۱۰، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۲، ۴۶-۳۳
- عدلی، فریبا، ۱۳۸۴، مدیریت دانش: حرکت به سوی فرادانش. تهران: نشر فراشناختی اندیشه
- قورچیپان و همکاران، ۱۳۸۳، دایره المعارف آموزش عالی. وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری. بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی
- مارکوات، مایکل جی، ۱۳۸۵، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر ۵ گانه برای یادگیری سازمانی (ترجمه محمدرضا زالی). تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران
- محمودی، حسن، دیانی، محمد حسین، پریخ، مهتری، تحلیل وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی، مطالعه موردی: کتابخانه های دانشگاه فردوسی و علوم پزشکی مشهد، پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۲، ۱۱۲-۹۱
- محقر، علی، شامی زنجانی، مهدی، نوری، مژگان، شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با استفاده از رویکرد گسترش عملکرد کیفیت فازی پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، شماره ۴، تابستان ۱۳۹۲، ۱۰۶۷-۱۰۳۸

- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly Vol .25. No .1. 107-136
- Adenfelt, M. & Lagerstro, K. (2005). *Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects*. International Journal of Project Management, Vol. 24. No .3. 191-198.
- Bruno, A & Leidecker, J. (1984). *Identifying and Using Critical Success Factors*. In: Long Range Planning, Vol 17(1), 23-32
- Carneiro, A. (2000). *How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness*. Journal of Knowledge Management, Vol. 4. No.2.
- Chase, R.L. (1997). *The knowledge-based organization: an international survey*, Journal of Knowledge Management, Vol. 1. No .1. 38-49
- Chong, S. C. W. K. Yew, and B. Lin. (2006). *Criteria for measuring KM performance outcomes in organizations*. Industrial Management & Data Systems 106 . No .7. 917-936
- Davenport, T.H. De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998). *Successful knowledge management projects*, Sloan Management Review, Vol. 39. No .2. 43-57
- Davenport, T. H. and L. Prusak. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, MA, US.
- Goh, S.C. (2002). *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications*, Journal of Knowledge Management, Vol. 6. No .1. 23-30
- Grant, R. M. (1996). *toward a knowledge-based theory of the firm*. [Article]. Strategic Management Journal, 17, 109-122



- Hasanali, F. (2002). *Critical success factors of knowledge management*, available at: www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf.
- Holsapple CW, Joshi KD. (2002). *Knowledge management: a threefold framework*. Information Society, Vol. 18. No. 1. 47-64
- Jafari. M et al. (2007). *Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factors*, Aircraft Engineering and Aerospace Technology, Vol. 79. No. 4. 375-389
- Migdadi. M. (2009). *knowledge management enablers & outcomes in the small & mediumsized enterprises*, Journal of Industrial Management & Data Systems, EmeraldGroup Publishing Limited, Vol. 109. No. 6. 840-858
- Mc Dermott, R. (1999). *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*. California Management Review, Vol. 41. No. 4. 103-117
- Mof fett, S. McAdam, R. & Parkinson, S. (2003). *An empirical analysis of knowledge management applications*. Journal of Knowledge Management, Vol. 23. No. 3. 6-26.
- Nonaka, K. and H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- O'Dell, C. and C. J. Grayson. (1998). *If only we know what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. The Free Press.
- Rockart, J. (1979). *Chief Executives Define Their Own Information Needs*. Harvard Business Review, 81-92
- Rui kar, K. Anumba, C. & Carrillo, P. (2006). *VERDICT: An e-readiness assessment application for construction companies*. Automation in Construction, 15, 98-110.
- Rubenstein-Montano B, Liebowitz J, Buchwalter J, McCaw D, Newman B, Rebeck K. (2001). *The Knowledge Management Methodology Team. A systems thinking framework for knowledge management*. Decision Support Systems, Vol. 31. No. 1. 5-16
- Skyrme, David J. and Amidon, Debra M. (1997). *Creating the Knowledge-based Business*, London: Business Intelligence.
- Storey, J. and Barnett, E. (2000). *Knowledge management initiatives: learning from failure*, Journal of Knowledge Management Vol. 4. No. 2. 45-56
- Wong, K. Y. (2005). *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*. Industrial Management and Data Systems Vol. 105. No. 3. 261-279