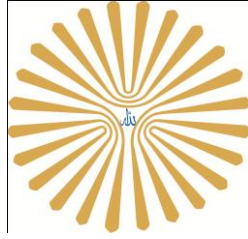


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
دانشگاه پیام نور

عنوان طرح پژوهشی :

بررسی رابطه عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش
(مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری)

مجری :

میثم جمال زاده

تابستان ۱۳۹۵

عنوان طرح پژوهشی:

بررسی رابطه عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری)

تقدیم به:

این تلاش اندک و ناقابل را به روح پر فتوح بنیان گذار کبیر انقلاب اسلامی امام خمینی (ره) تقدیم می دارم.

تشکر و قدردانی

در آغاز این گزارش بر خود لازم می دانم از همه ی بزرگوارانی که در مراحل مختلف انجام این طرح پژوهشی از تصویب تا تهیه گزارش نهایی با بنده همکاری داشته و بنده را همراهی نمودند، به خصوص ریاست محترم شورای پژوهشی استان جناب دکتر قجری، مدیر پژوهش استان سرکار خانم دکتر کوهی، همکار محترم جناب آقای دکتر سیفی که بنده را یاری و راهنمایی نمودند و دانشجویان رشته ی مدیریت دانشگاه پیام نور بروجن که در توزیع و جمع آوری پرسشنامه بنده را یاری رساندند و سایر عزیزان کمال قدردانی و تشکر را نموده و برای ایشان از درگاه ایزد منان سلامتی و توفیق روز افزون مسالت می نمایم.

چکیده

سازمان‌ها به منظور حفظ بقای خود باید پیوسته برای جمع‌آوری داده‌های مناسب از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آنها به دانش اقدام کنند. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها یکی از اصلی‌ترین نهادهای علمی هستند، باید در پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان یک قابلیت اصلی نسبت به سایر سازمانها پیشگام بوده، و در نقش سازمانهای دانشی فعالیتهای اصلی خود را معطوف به یادگیری، خلق و اشاعه دانش نمایند. از این رو در این تحقیق با هدف بررسی نقش عوامل سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش، به ارزیابی نظرات کارکنان دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری پرداخته شده و میزان امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش را مشخص نموده است. تعداد افراد جامعه تحقیق ۲۲۰ نفر بود که با استفاده از جدول مورگان، به روش تصادفی ساده ۱۳۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. پژوهش حاضر از نوع هدف کاربردی، به طریق میدانی و از نوع پیمایشی (زمینه‌یابی) انجام شد. برای تحلیل یافته‌های پژوهش از آزمون رگرسیون چند متغیره و آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. بر اساس داده‌های گردآوری شده در جامعه مورد مطالعه رابطه عوامل سازمانی با پیاده‌سازی مدیریت دانش معنادار بوده و از این میان متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی و رهبری و منابع انسانی به ترتیب بیشترین رابطه را با مدیریت دانش داشته‌اند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی و رهبری،

مدیریت منابع انسانی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: کلیات تحقیق.....
۲	۱-۱- مقدمه.....
۴	۲-۱- بیان مسئله.....
۸	۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش.....
۹	۴-۱- اهداف پژوهش.....
۹	۴-۱-۱- اهداف کلی از انجام تحقیق.....
۱۰	۴-۱-۲- اهداف اختصاصی.....
۱۰	۵-۱- فرضیه‌ها.....
۱۰	۵-۱-۱- فرضیه اصلی.....
۱۰	۵-۱-۲- فرضیه‌های فرعی.....
۱۱	۶-۱- تعاریف نظری و عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات.....
۱۱	۶-۱-۱- تعاریف نظری متغیرها.....
۱۴	۶-۱-۲- تعاریف عملیاتی متغیرها.....
۱۵	۷-۱- قلمرو تحقیق.....
۱۶	فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق.....
۱۷	۱-۲- مقدمه.....
۱۷	۲-۲- دانش.....
۱۸	۲-۲-۱- دانش قابل اظهار.....
۱۹	۲-۲-۲- دانش رویدادی.....
۲۰	۲-۲-۳- دانش انطباعی.....
۲۰	۲-۲-۴- مهارت.....
۲۱	۲-۲-۵- دانش تنظیمی.....
۲۱	۲-۲-۶- دانش ضمنی.....
۲۳	۳-۲- مفهوم دانش، از داده تا خرد.....
۲۴	۳-۲-۱- دانش.....
۲۴	۳-۲-۲- خرد.....
۲۶	۳-۲-۳- هرم دانش.....

۲۷	۴-۲-تاریخچه مدیریت دانش.....
۲۸	۵-۲-مدیریت دانش.....
۲۸	۱-۵-۲-تعریف مدیریت دانش.....
۳۱	۲-۵-۲-مزایای مدیریت دانش.....
۳۲	۶-۲-چرا دانش باید مدیریت شود.....
۳۳	۷-۲-اهمیت مدیریت دانش.....
۳۴	۸-۲-مشکلات نبود مدیریت دانش(افرازه، ۱۳۸۶).....
۳۵	۹-۲-اصول مدیریت دانش.....
۳۶	۱۰-۲-چرخه مدیریت دانش.....
۴۰	۱۱-۲-مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده.....
۴۰	۱-۱۱-۲-نظریه سازمان یادگیرنده.....
۴۱	۲-۱۱-۲-از یادگیری سازمانی تا مدیریت دانش سازمانی.....
۴۳	۳-۱۱-۲-ویژگیهای سازمان یادگیرنده: (آزاده شهرکی، ۱۳۸۸).....
۴۴	۱۲-۲-برنامه‌ریزی مدیریت دانش.....
۴۵	۱۳-۲-مدل پیشنهادی در برنامه‌ریزی جامع توسعه مدیریت دانش در سازمان(افرازه، ۱۳۸۳).....
۴۵	۱-۱۳-۲-نیازسنجی و ارزیابی سازمانی.....
۴۶	۲-۱۳-۲-تدوین استراتژی دانشی سازمان.....
۴۷	۱-۱۴-۲-ابعاد و عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش.....
۴۸	۱-۱۴-۲-عوامل کلیدی توفیق.....
۵۰	۲-۱۴-۲-عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف.....
۵۴	۱۵-۲-عوامل کلیدی توفیق در شرکت‌های کوچک و متوسط.....
۵۴	۱-۱۵-۲-حمایت مدیریت ارشد.....
۵۵	۲-۱۵-۲-فرهنگ.....
۵۶	۳-۱۵-۲-تکنولوژی اطلاعات.....
۵۷	۴-۱۵-۲-استراتژی و هدف.....
۵۷	۵-۱۵-۲-سنجه.....
۵۸	۶-۱۵-۲-زیرساخت سازمانی.....
۵۹	۷-۱۵-۲-فعالیت‌ها و فرآیندها.....
۵۹	۸-۱۵-۲-مساعدت‌های انگیزشی.....

۶۰ منابع ۹-۱۵-۲
۶۱ مدیریت منابع انسانی ۱۱-۱۵-۲
۶۵ اجزای سازمانی تشکیل دهنده مدیریت دانش ۱۶-۲
۶۵ رهبری/مدیریت ۱-۱۶-۲
۶۵ سازمان ۲-۱۶-۲
۶۵ فناوری ۳-۱۶-۲
۶۶ یادگیری ۴-۱۶-۲
۶۷ برخی از چالشهای مدیریت دانش ۱۷-۲
۶۷ چالش استراتژی تجارت و تکنولوژی در نسل آینده ۱-۱۷-۲
۶۸ چالش کنترل سازمانی در نسل آینده ۲-۱۷-۲
۶۹ چالش فرهنگ به اشتراک گذاری اطلاعات در نسل آینده ۳-۱۷-۲
۷۰ چالش عرضه دانش در نسل آینده ۴-۱۷-۲
۷۱ چالش ساختار سازمانی در نسل آینده ۵-۱۷-۲
۷۱ چالش فرماندهی و کنترل مدیریتی در نسل آینده ۶-۱۷-۲
۷۲ چالش بازده اقتصادی در نسل آینده ۷-۱۷-۲
۷۳ چهارچوب نظری تحقیق ۱۸-۲
۷۳ عوامل سازمانی و میزان کاربست آنها در استقرار مدیریت دانش ۱-۱۸-۲
۷۸ مدل تحقیق ۱۹-۲
۷۸ فرهنگ سازمانی ۱-۱۹-۲
۸۰ کارکردها و نقش های فرهنگی سازمانی: (قصابی چورسی، ۱۳۹۱) ۲-۱۹-۲
۸۱ ساختار سازمانی ۳-۱۹-۲
۸۲ فن آوری اطلاعات ۴-۱۹-۲
۸۴ منابع انسانی ۵-۱۹-۲
۸۶ استراتژی و رهبری ۶-۱۹-۲
۸۸ پیشینه تحقیق ۲۰-۲
۸۸ تحقیقات انجام شده در داخل کشور ۱-۲۰-۲
۹۲ تحقیقات انجام شده در خارج کشور ۲-۲۰-۲
۹۴ جمع بندی ۲۱-۲
۹۶ فصل سوم: روش شناسی پژوهش

۹۷	۱-۳-مقدمه	۹۷
۹۷	۲-۳-روش تحقیق.....	۹۷
۹۸	۳-۳-جامعه مورد پژوهش.....	۹۸
۹۸	۴-۳-نمونه و روش نمونه گیری	۹۸
۹۸	۵-۳-ابزار اندازه گیری یا روش های عملی جمع آوری داده ها.....	۹۸
۱۰۰	۶-۳-روایی - اعتبار پرسشنامه	۱۰۰
۱۰۱	۷-۳-پایایی / اعتماد پرسشنامه	۱۰۱
۱۰۱	۸-۳-روش اجرای پژوهش	۱۰۱
۱۰۲	۹-۳-روش تحلیل یافته ها.....	۱۰۲
۱۰۳	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۰۳
۱۰۴	۱-۴-مقدمه	۱۰۴
۱۰۴	۲-۴-بخش اول) نتایج توصیفی تحقیق.....	۱۰۴
۱۰۴	۱-۲-۴-وضعیت جنسیت آزمودنی ها	۱۰۴
۱۰۵	۲-۲-۴: وضعیت سن آزمودنی ها.....	۱۰۵
۱۰۶	۳-۲-۴: وضعیت سابقه خدمت آزمودنی ها.....	۱۰۶
۱۰۷	۴-۲-۴: وضعیت میزان تحصیلات آزمودنی ها.....	۱۰۷
۱۰۸	۵-۲-۴: وضعیت رشته تحصیلی آزمودنی ها	۱۰۸
۱۰۹	۶-۲-۴: وضعیت فعالیت در زمینه مدیریت دانش آزمودنی ها.....	۱۰۹
۱۱۱	۷-۲-۴) میانگین و انحراف استاندارد استقرار مدیریت دانش و عوامل سازمانی و خرده مقیاس های آن.....	۱۱۱
۱۱۱	۳-۴) بخش استنباطی	۱۱۱
۱۱۲	۱-۳-۴: فرضیه اصلی پژوهش	۱۱۲
۱۱۴	۲-۳-۴: فرضیه فرعی اول پژوهش	۱۱۴
۱۱۴	۳-۳-۴: فرضیه فرعی دوم پژوهش	۱۱۴
۱۱۵	۴-۳-۴: فرضیه فرعی سوم پژوهش	۱۱۵
۱۱۶	۵-۳-۴: فرضیه فرعی چهارم پژوهش	۱۱۶
۱۱۶	۶-۳-۴: فرضیه فرعی پنجم پژوهش	۱۱۶
۱۱۷	فصل پنجم: ۱۱۷ نتیجه گیری و بحث	۱۱۷
۱۱۸	۱-۵-مقدمه	۱۱۸
۱۱۸	۲-۵-خلاصه نتایج حاصل از تحلیل آمار توصیفی.....	۱۱۸

۱۱۸	۳-۵-تفسیر یافته های پژوهش و نتیجه گیری.....
۱۲۳	۴-۵-پیشنهاد های کاربردی.....
۱۲۵	۵-۵-پیشنهاد های برای پژوهش های آینده.....
۱۲۵	۶-۵-محدودیت های تحقیق.....
۱۲۶	منابع و مأخذ.....
۱۳۸	پیوست و ضمائم.....

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول (۱-۲) تحولات دانش ضمنی و صریح (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷).....	۲۲
جدول (۲-۲) هفت سطح دانش در سازمان (افرازه، ۱۳۸۴، ص ۳۹).....	۲۵
جدول (۳-۲) تعاریف مدیریت دانش (انصاری رنانی و قاسمی نامقی، ۱۳۸۸، ص ۵).....	۳۰
جدول (۴-۲): فرآیندهای مدیریت دانش.....	۳۶
جدول (۵-۲): عوامل توفیق مدیریت دانش (افرازه، ۱۳۸۳).....	۴۷
جدول (۶-۲): ابعاد مطالعاتی عوامل کلیدی در حوزه مدیریت دانش (ونگ، ۲۰۰۵).....	۶۴
جدول (۷-۲) معیارهای ذکر شده در تحقیقات چند سال اخیر در مورد سنجش عوامل کلیدی مدیریت دانش (نهایندی، ۱۳۹۰).....	۶۶
جدول (۸-۲): تقویت کننده ها و تضعیف کننده های سیستم مدیریت دانش (نهایندی، ۱۳۹۰).....	۶۷
جدول (۹-۲) تطبیق مدلها با مؤلفه های مدیریت دانش.....	۷۸
جدول (۱۰-۲) مقایسه ویژگیهای رهبری با مدیریت. حقیقی و همکاران (۱۳۸۳).....	۸۶
جدول (۱۱-۲) سبکهای رهبری: طریقی که رهبر، از نفوذ برای کسب اهداف استفاده می کند. حقیقی و همکاران (۱۳۸۳).....	۸۷
جدول ۱-۳: گویه های مرتبط با مؤلفه های مدیریت دانش.....	۹۹
جدول ۲-۳: گویه های مرتبط با عوامل سازمانی.....	۱۰۰
جدول (۱-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک جنسیت.....	۱۰۴
جدول (۲-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک سن.....	۱۰۵
جدول (۳-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک سابقه خدمت.....	۱۰۶
نمودار (۳-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک سابقه خدمت.....	۱۰۷
جدول (۴-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک میزان تحصیلات.....	۱۰۷
جدول (۵-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک رشته تحصیلی.....	۱۰۹
جدول (۶-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک فعالیت در زمینه مدیریت دانش.....	۱۱۰
جدول شماره ۴-۷ میانگین، انحراف استاندارد، بیشترین و کمترین کیفیت زندگی، بهزیستی و ابعاد شخصیت.....	۱۱۱
جدول شماره ۴-۸: نتایج آزمون کالموگروف- اسمیرنوف در مورد نرمال بودن متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش.....	۱۱۱
جدول شماره ۴-۹: خلاصه رگرسیون متغیر استقرار مدیریت دانش.....	۱۱۲

جدول شماره ۴-۱۰: نتایج رگرسیون چند متغیری با روش ورود برای پیش بینی استقرار مدیریت دانش از طریق مقیاسهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری.....	۱۱۳
جدول شماره ۴-۱۱: ماتریس همبستگی بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش.....	۱۱۴
جدول شماره ۴-۱۲: ماتریس همبستگی بین ساختار سازمانی و استقرار مدیریت دانش.....	۱۱۵
جدول شماره ۴-۱۳: ماتریس همبستگی بین فناوری اطلاعات و استقرار مدیریت دانش.....	۱۱۵
جدول شماره ۴-۱۴: ماتریس همبستگی بین منابع انسانی و استقرار مدیریت دانش.....	۱۱۶
جدول شماره ۴-۱۵: ماتریس همبستگی بین استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش.....	۱۱۶

فهرست شکل ها

عنوان	صفحه
شکل (۱-۲) هرم دانشی (عالم تبریز، ۱۳۸۷).....	۲۶
شکل (۲-۲) زیرسیستمهای مدیریت دانش (سوناسی و سوری، ۲۰۰۳، ۴۳).....	۳۶
شکل (۳-۲) چرخه مدیریت دانش ویگ (عدلی، ۱۳۸۴: به نقل از میرزاپور، ۱۳۸۸).....	۴۰
شکل (۴-۲) توانمندسازهای مدیریت دانش (یه و همکاران، ۲۰۰۶).....	۷۵
شکل (۵-۲) فاکتورهای آمادگی مدیریت دانش (کوئین و دیگران، ۲۰۰۵).....	۷۶
شکل (۶-۲) مؤلفه‌های مدیریت دانش (عدلی، ۱۳۸۴).....	۷۶
شکل (۷-۲) عوامل سازمانی (قصایی چورسی، ۱۳۹۳).....	۷۷
شکل (۸-۲) فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی حقیقی و همکاران (۱۳۸۳).....	۸۱
شکل (۹-۲) مدل نظری پژوهش (برگرفته از پایان نامه شکورزاده، ۱۳۹۳).....	۹۵
نمودار (۱-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک جنسیت.....	۱۰۵
نمودار (۲-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک سن.....	۱۰۶
نمودار (۴-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک میزان تحصیلات.....	۱۰۸
نمودار (۵-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک رشته تحصیلی.....	۱۰۹
نمودار (۶-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک فعالیت در زمینه مدیریت دانش.....	۱۱۰

فصل اول:

کلیات تحقیق

عصر کنونی، دوره تحولات شتابنده و غیرقابل پیش‌بینی است. وضعیت مدیریت در جامعه ما بیانگر عدم توازن میان پیچیدگی‌های روزافزون سازمانها و عدم تواناییهای این سازمانها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌هاست. سازمانها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیتهای توانمندی‌های درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم نموده و به تقویت نقاط قوت بپردازند. مسایل و مشکلات مدیریت آنچنان پیچیده و درهم شده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و ماهیت انسانی سازمانها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان، این پیچیدگی را مضاعف نموده است (آزادشهرکی، ۱۳۸۸، ص ۲).

تاکید بر دانش و اطلاعات از اساسی‌ترین مشخصه‌های سازمان‌های هوشمند در قرن ۲۱، می‌باشد. بر خلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای تکنولوژی پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، مدیریت و پیشگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند. امروزه ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده صحیح از دانش، امری سخت و بعضاً ناممکن است و اگر سازمانی بداند که چه چیزهایی دارد کافی نیست. سازمان‌ها علاوه بر آن باید به این امر آگاهی یابند که چه چیزی را نمی‌دانند، شناسایی آنچه که سازمان نیاز دارد مستلزم بینش و بصیرت خاصی است که این امر به وسیله مدیریت دانش امکان‌پذیر می‌باشد (عباسی، ۱۳۸۸، ص ۲). و آنچه بیش از همه در این عصر نمود پیدا کرده، اهمیت دانش است که به عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت در سطوح مختلف فردی، سازمانی، اجتماعی، ملی و بین‌المللی مطرح شده است (عسگری، ۱۳۸۴).

به همین خاطر کسب، توسعه، بهره‌برداری و اداره صحیح دانش، یکی از مسئولیتهای اصلی سازمانها به خصوص (دانشگاه پیام نور) محسوب می‌شود؛ به عبارت دیگر مدیریت دانش^۱ مهمتر از دانش به حساب می‌آید و از آنجا که (دانشگاه پیام نور) به عنوان سازمانهای تولیدکننده دانش مشمول دیدگاه مدیریت دانش می‌باشند میزان

کاربست عوامل سازمانی^۱ مدیریت دانش برای جهت‌گیری درست در تلاشها و استراتژی‌های مناسب و ضروری به نظر می‌رسد.

بنابراین، مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانش برتر، اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعهای مهم و نیز بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم محسوب می‌شود که سازمانها به دنبال آن هستند تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارتهای فردی و گروهی تبیین و روشن سازند (اعتضادی، ۱۳۸۷، ص ۲). چرا که مدیریت دانش بر جنبه انسانی دانش تاکید می‌کند و دانش در ذهن انسان خلق می‌شود و فقط یک جو سازمانی درست می‌تواند انسانها را متقاعد کند که آن را به روشهای گوناگون به اشتراک گذارند. و از دیگر سو تغییر سبکهای مدیریتی در دهه‌های اخیر از شیوه‌های آمرانه به رویکردهای مشارکتی، ظهور اقتصاد جهانی و پدیده جهانی شدن، انفجار اطلاعات و فناوریهای پیشرفته، همه از جمله عوامل تاثیرگذار در پیدایش و نرج مفهوم مدیریت دانش در نظامهای آموزشی می‌باشد، از سوی دیگر مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارتهایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. به کمک مدیریت دانش، مفاهیم و روش‌ها، روشن هستند، چالشها واضحند و می‌توان بر آنها غلبه نمود منافع مشخصند و می‌توانند مورد توجه قرار بگیرند. جهت موفقیت در اجرای مدیریت دانش، عوامل کلیدی متعددی وجود دارند که در شرایط و فرهنگ‌های مختلف متفاوت می‌باشند (حسن بیگی، ۸۹، ص ۴).

به عقیده نانوکا^۲ فقدان ساز و کارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این سرمایه‌گذاری را در مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل کرده است. از این رو سازمانها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود بیاورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. و سعی در ایجاد بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای در جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان نمایند (آزاده شهرکی، ۸۸، ص ۳). از عوامل سازمانی موثر در استقرار مدیریت دانش می‌توان فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری اطلاعات، استراتژی و رهبری و منابع انسانی و آموزش را نام برد (پیلز، هریس^۳، ۲۰۰۵). بنابراین در این تحقیق

1 - Organizational factors
2 - Nanoka
3 - Pelz & Harris

سعی شده رابطه بین عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی و استراتژی و رهبری) با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری مورد ارزیابی قرار گیرد تا با ارائه راهکارهایی با تاکید بر عوامل سازمانی بتوان امر استقرار مدیریت دانش را در این سازمان تسهیل کرد.

۱-۲- بیان مسئله

سازمانها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود. مهمترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمانها در عصر حاضر دانش است. دانش به معنای واقعی خود، مجموعه‌ای است از مهارت‌های و توانمندی‌های انسانی، که به آگاهی و اطلاعات از روشهای تولید بهتر، همراه است. کاربرد چنین برداشتی از دانش در سازمانهای کنونی بسیار فراگیر شده است. بدین صورت سازمانها در پی بهره‌برداری صحیح و به موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون می‌باشند (امین مقدم و ستوده ریاضی، ۱۳۸۶، ص ۲). چون سازمانهایی که قادرند قابلیت‌های پویایی را برای خودشان خلق کنند بهتر می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند. قابلیت‌های پویایی سازمانی، توانایی‌هایی هستند که ساخت و آرایش مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی سازمان را به سرعت در محیط‌های متغیر، یکپارچه می‌سازند ابتکارهای مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی را در کمک به یکپارچه ساختن منابع سازمانی و تنظیم فرآیندهای کسب و کار سازمانی، نوسازی فرهنگ یادگیری سازمانی و تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی ایفاء نمایند (هانگ، هوی لین^۱، ۲۰۰۹). و در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود (شهبازنژاد، ۱۳۸۹، ص ۱). چرا که دانش می‌تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمانها ایجاد کند، زیرا منابع دانش از منظر درک اجتماعی پیچیده‌اند و تقلید آنها بسیار مشکل است (شیروانی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۷۵).

بنابراین با برنامه‌ریزی و استفاده از نظام‌های نوین مانند مدیریت دانش، اگر نتوان به تمامی اهداف، کارایی کارکنان، افزایش سطح دانش سازمانی، به روز شدن دانش، افزایش توانایی حل مسائل و مشکلات سازمانی و دهها هدف مورد نظر مطلوب رسید لافل می‌توان بخشی از آنها را محقق ساخت ولی برای استقرار مدیریت دانش، به

1 - Hung & Hui lien

فراهم سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارتی و آموزشی، کانونهای دانش و فراهم آوردن بسترهای تکنولوژیک نیاز است و توجه به زیرساختهای دانش حائز اهمیت می‌باشد (حسن‌زاده، ۱۳۸۶، ص ۴۳). مدیران به خوبی به اهمیت دانش و مدیریت آن در سازمانها واقف شده و بسیاری از آنان به دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود می‌باشند. اما در عین حال نیز نگران این موضوع هستند که نتوانند مدیریت دانش را در سازمان پیاده سازی نموده، مدیریت دانش در سازمان آنها با شکست مواجه شود. پس با توجه به اینکه موفقیت در مدیریت دانش یک الزام رقابتی است، برای سازمانها مهم است که بدانند آیا سازمان آنها جهت پذیرش مدیریت دانش آماده است یا خیر؟ در واقع رهبران سازمان از خود این سوال را می‌پرسند که از کجا باید شروع کرد؟ چرا که مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است (هولت^۱ و دیگران، ۲۰۰۷). مقوله‌ای که برای اجرای آن در هر سازمانی باید به میزان کاربست عوامل سازمانی مهم آن یعنی ساختار سازمانی، فن‌آوری اطلاعات موجود در سازمان و فرهنگ سازمانی توجه نمود (کریمی، ۱۳۸۵). چون اعمال قدرت دانش ساخت گسترده‌ای است که زیرساخت فیزیکی، زیرساخت انسانی - اجتماعی را دربر می‌گیرد زیرساخت فیزیکی را سکوی تکنولوژی سازمان می‌نامند که شامل فن‌آوریهای جدید و به روز در سازمان است. زیرساخت دوم شامل مؤلفه فرهنگ و ارزشهای جمعی است که مسیر، جریان و دسترسی به دانش را هدایت می‌کند از طرفی پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم آن است که عوامل سازمانی آن از قبیل ساختار، فرهنگ، فن‌آوری اطلاعات، در سازمان به هم مرتبط و از ویژگیهای خاصی برخوردار باشند (ابوترابی، ۱۳۸۷، ص ۱۴).

فرهنگ سازمانی به عنوان ارزشهای غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود توصیف شده است یا فلسفه‌ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند، یا ارزشهایی که به کمک آنها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروضات و باورهای بنیادین که بین اعضاء سازمان مشترک می‌باشند. با نگاهی به این تعاریف پی می‌بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضاء سازمان است (قصابی چورسی، ۱۳۹۱، ص ۴).

همچنین ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم‌گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. و ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت‌های آن و بیان

1 - Holt

ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری از وظایف ساختار سازمانی است (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۲). از این رو تجدید نظر و اصلاح در ساختار، رسالت‌ها و هدف‌های آموزش عالی برای ایفای نقش مؤثر دانشگاه‌ها با استفاده از مدیریت دانش در تولید دانش و پاسخگویی به نیازهای اقتصادی و اجتماعی جامعه امروز و فردای ایران به عنوان رویکردی نوین در مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی باید مورد توجه جدی مسئولان و دست‌اندرکاران قرار گیرد (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۸۶).

فن‌آوری جزء لاینفک مدیریت دانش است «آی تی^۱» زمینه‌ی بسیار خوبی برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است. بهتر است تکنولوژی دانش بر اساس سیستم مبتنی بر دانش، داده‌کاوی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات باشد. چنانچه از سیستم‌های نرم‌افزاری تحت وب استفاده شود باید قابلیت سیستم‌های نرم‌افزاری از طریق ارتباط «آن لاین و آف لاین^۲» بین مدیران و خبرگان و کارمندان بررسی شود. در واقع نقش فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش، پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی و انتقال دانش و تسهیلات محیط دانش می‌باشد و می‌تواند تعاملات فردی، گروهی و سازمانی را فراهم نماید. همچنین فناوری اطلاعات به عنوان ابزار توانمندسازی دانش در محیط‌های علمی کمک می‌کند (تیان^۳ و دیگران، ۲۰۰۹).

برای انجام موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش بایستی به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه‌ای شود. افراد هسته اصلی دانش سازمانی می‌باشند و از مهمترین توانمندسازهای مدیریت دانش می‌باشند (عباسی، ۱۳۸۸، ص ۴۲). و مهمترین عامل برای مدیریت دانش روشی است که اجازه دهد دانش پنهان درون افراد به دیگر افراد سازمان انتقال یابد و آنها دانش را به اشتراک گذاشته و به کار گیرند و سپس آنها را به دانش درون سازمانی تبدیل نمایند (یبه^۴ و دیگران، ۲۰۰۶). برای موفقیت سازمان دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسانها قابل مبادله بوده و توانائی رشد داشته باشد. از طرفی افراد بدون حمایت هر یک از عوامل یاد شده ساختار سازمانی، رهبری و استراتژی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات به عنوان فاکتورهای ضروری برای آمادگی سازمان جهت بکارگیری مدیریت دانش، احساس اضطراب و نگرانی در پذیرش فرایندهای مدیریت دانش خواهند داشت (جلال دین^۵ و

1 - IT
2 - on-line & off-line
3 - Tian
4 - Yeh
5 - Jalaldeen

دیگران، ۲۰۰۹). از آنجا که انجام تغییرات در سازمانها بدون دخالت و ورود افراد امکان‌پذیر نخواهد شد باید به عامل انسانی جهت بررسی وضعیت و پیاده‌سازی مدیریت دانش توجه ویژه‌ای نمود.

لازمه اجرای موفق هر پروژه، پشتیبانی کامل و همه‌جانبه مدیریت از آن می‌باشد. پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست و حتی می‌توان گفت به دلیل پایه‌ای بودن بحث فرهنگ‌سازی سازمانی در مدیریت دانش و نقش مدیریت سازمان (دانشگاه پیام نور) در این فرهنگ‌سازی، حمایت بیشتری را از سوی آنها می‌طلبد. به عبارتی مدیریت دانش، نیازمند رهبری اثربخش است. شرط لازم برای اخذ نتایج موفقیت‌آمیز در اجرای روند مدیریت دانش این است که مدیریت سازمان دارای انگیزه و در امور پیشرو باشد و نیز به میزان بالایی قادر به فراهم آوردن فرایندهای سازمانی فعال و مبتکر بوده و همچنین به رشد دانش کمک کند. در چنین شرایطی مدیریت دانش در پیکره سازمان نفوذ کرده و بر همه فرایندها، کارکردها و فرهنگ و ارزشها تاثیر گذاشته و اعضا را در همه سطوح و بخشها دربر می‌گیرد (حسینی، ۱۳۸۶، ص ۶).

از آنجا که دانشگاه پیام نور در صدر سازمانهای تولیدکننده دانش می‌باشند و دانش هم مانند سایر منابع سازمان نیازمند مدیریت است، بدون ارزیابی و برطرف نمودن کاستیها و ضعفها، امکانی برای موفقیت مدیریت دانش وجود نخواهد داشت (عباسی، ۱۳۸۸). چرا که گام برداشتن به سوی مدیریت دانش کافی نیست و باید پیش از تخصیص سرمایه‌گذاریهای سنگین، (وضعیت عوامل سازمانی) مدیریت دانش در سازمان شناسایی شود تا با ارزیابی و نظارت بر این مؤلفه‌ها، قوتها و ضعفهای سازمان در رابطه با مدیریت دانش مشخص شده و برنامه‌ریزی لازم در خصوص رسیدن به سطح مطلوب در این عامل صورت گیرد (درامی، ۱۳۸۶، ص ۲).

بنابراین دانشگاه پیام نور از سازمانهای تولیدکننده دانش مشمول دیدگاه مدیریت دانش می‌باشد با توجه به اینکه مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری، هنوز نتوانسته است جایگاه خود را بیابد لذا بسترسازی و شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در این سازمان لازم و ضروری به نظر می‌رسد. لذا در این پژوهش به بررسی رابطه عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فن‌آوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری) با استقرار مدیریت دانش که در مدل‌های مختلف ذکر شده و لازمه آمادگی یک سازمان برای استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد و برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و جریان چرخه دانش توجه به عوامل مذکور و وضعیت آنها ضروری است که در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال

و بختیاری پرداخته شود. با توجه به این که معدود تحقیقی در این مورد در ایران و حتی خارج از کشور در رابطه با این دو متغیر با توجه به مطالعات محقق صورت گرفته است، بنابراین پژوهشگر در این پژوهش با این مسأله مواجه است که آیا بین عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه وجود دارد؟

۱-۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور رشد سازمانها به سرمایه و نیروی انسانی یدی محدود نمی‌گردد. مهمترین متغیر رشد همه جانبه سازمانها در عصر حاضر، دانش است. امروزه دانش یک سرمایه تلقی می‌شود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی بر اقتصاد دانش محور و نقش دانش در پیشرفت‌های اقتصادی در هزاره سوم تاکید کرده است (آزاد شهرکی، ۱۳۸۸، ص ۶). در بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۸۳) نیز به رشد اقتصاد ملی دانائی محور و بخش چهارم به توسعه مبتنی بر دانائی اختصاص یافته است. برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانائی، مدیریت دانش یک رکن است. چنانچه دانش به طور اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی‌توان آنرا به عنوان رکن توسعه قلمداد نمود (حسن‌زاده، ۱۳۸۶، ص ۳).

در دنیای امروز، تنها سازمان‌هایی پیشرو و تاثیرگذار خواهند بود که بیشترین بهره را از سرمایه‌های هوشی و فکری خود می‌برند. در طی این مسیر پویای پیشرفت، با پایه‌ریزی و استفاده از نظام‌های نوین مانند مدیریت دانش، اگر هم نتوان تمامی اهداف سازمانی از جمله افزایش کارایی کارکنان، افزایش سطح دانش سازمانی، به روز شدن دانش، افزایش قدرت حل مسائل و مشکلات سازمانی و ده‌ها هدف موثر دیگر دست یافت، دست کم بخش عمده‌ای از آنها را می‌توان محقق ساخت. امروزه دانش به عنوان یک دارایی مهم در سازمانها مورد توجه قرار گرفته است و به جهت حفظ منافع رقابتی سعی در مدیریت آن می‌شود (اسپندر^۱ ۱۹۹۶).

مدیریت دانش شامل فرآیندهایی است که ایجاد، توزیع و بکارگیری دانش برای اهداف سازمانی را هدایت می‌کند. در واقع این فرآیند به افراد سازمان کمک می‌کند تا خلاقیت و تواناییهایشان را برای ایجاد ارزش افزوده

بکار ببرند. هدف اصلی از فعالیتهای مدیریت دانش در سازمانها، اطمینان از رشد و تداوم فعالیتها، کسب مداوم دانش و توسعه دانشهای جدید است. از این رو سازمانها بایستی با توانمند شدن به اصول و مبانی مدیریت دانش، عملکرد و کارایی خود را بهبود بخشند. با توجه به اینکه سازمانهای دولتی از نظر وسعت، اندازه و تنوع سرمایههای هوشی یکی از گستردهترین نهادهای اجتماعی رسمی هستند، باید در استقرار مدیریت دانش به عنوان یک قابلیت اصلی نسبت به سایر سازمانها پیشگام بوده، نقش رهبری را ایفا نمایند و در نقش سازمانهای دانشی فعالیتهای اصلی خود را معطوف یادگیری، خلق و اشاعه دانش نمایند. میکولکی و میکولکا^۱ محیط سازمان را محیطی مناسب برای کاربرد اصول و روشهای مدیریت دانش می دانند. همچنین بنابر تحقیقات مهایدین و همکاران^۲ معرفی ابزارها و روشهای مدیریت دانش، سازمانها را برای اشتراک دانش، بهبود سطح همکاری و بهبود ارتباطات کاری میان کارکنان و مدیران تواناتر خواهد کرد (محمدی، ۱۳۹۰).

این پژوهش بدنبال مطالعه و بررسی رابطه بین عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری می باشد. در این تحقیق برآنیم وضعیت موجود عوامل سازمانی موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری را ارزیابی و با اخذ نظرات کارکنان آن، میزان امکان پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش در آن نظام سازمانی را مشخص نماییم. که این نتایج می تواند به بهبود در فرایند استقرار مدیریت دانش در سازمان کمک کند.

۱-۴-اهداف پژوهش

۱-۴-۱-اهداف کلی از انجام تحقیق

-مشخص کردن رابطه عوامل سازمانی(ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فن آوری اطلاعات، استراتژی و رهبری و منابع انسانی) با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری.

1 - Milkoly & Mikola

2 - Mohayidin et al

۱-۴-۲-اهداف اختصاصی

الف) مشخص کردن رابطه فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری از دیدگاه کارکنان.

ب) مشخص کردن رابطه ساختار سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری از دیدگاه کارکنان.

ج) مشخص کردن رابطه فناوری اطلاعات با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری از دیدگاه کارکنان.

د) مشخص کردن رابطه استراتژی و رهبری با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری از دیدگاه کارکنان.

و) مشخص کردن رابطه منابع انسانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری از دیدگاه کارکنان.

۱-۵-۵-فرضیه‌ها

۱-۵-۱-فرضیه اصلی

بین عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فن‌آوری اطلاعات، استراتژی و رهبری و منابع انسانی) با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۱-۵-۲-فرضیه‌های فرعی

۱- بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

۲- بین ساختار سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

۳- بین فن آوری اطلاعات با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

۴- بین استراتژی و رهبری با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

۵- بین منابع انسانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

۶-۱- تعاریف نظری و عملیاتی مفاهیم و اصطلاحات

۱-۶-۱- تعاریف نظری متغیرها

مدیریت دانش: مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها یاری می‌رساند تا به یافتن، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصصی پردازند که برای فعالیت‌هایی نظیر حل مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری ضروری است (گاپتا^۱ و دیگران، ۲۰۰۰).

فرهنگ سازمانی: هوکزیپنسکی و بوچانان^۲ (۲۰۰۱)، فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه‌ی نسبتاً یکنواخت ارزشها و اعتقادات، آداب و رسوم، سنت‌ها و شیوه‌های پایدار می‌داند که توسط اعضای سازمان تسهیم (انتقال) می‌یابد (سیف‌اللهی و همکاران، ۱۳۸۸).

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به هدف تلاش می‌کنند. ساختار سازمانی مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی میان آنها را فراهم می‌کند. ساختار صرفاً یک ساز و کار هماهنگی نیست بلکه همه فرایندهای سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درون سازمانی، اختیارات و ارتباطات دلالت دارد و روابط گزارش‌دهی، کانالهای ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری

1 - Gupta

2 - houkzinske & pouchanan

را روشن می‌سازد و کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار برای سازمان فراهم می‌کند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶).

مدیریت منابع انسانی، مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان می‌باشد.

زیرساخت‌های فناوری اطلاعات: فناوری مورد استفاده در چرخه‌ی مدیریت دانش، شامل فناوری‌های ارتباطی و مشارکتی پیشرفته مانند اینترنت و سایر شبکه‌های درون سازمانی، مجموعه‌ای از ابزارهای مورد استفاده برای کسب، تغییر و انتقال اطلاعات و فناوری‌های پایگاه اطلاعاتی ویژه‌ای که قابلیت ذخیره‌سازی و ردیابی سریع اطلاعات را دارند و بنیانی برای حمایت و تسهیم دانش، همکاری، جریان کار، مدیریت سند و... را فراهم می‌کند (کاتر، ۱۹۹۵).

استراتژی و رهبری: مدیریت دانش در یک سازمان تا حد بسیار زیادی توسط استراتژی سازمانی هدایت می‌شود و سرچشمه استراتژی‌های سازمانی اصول و برنامه‌های سازمانی مختلف می‌باشد. رهبری نیز مفهومی وابسته به استراتژی مدیریت دانش می‌باشد و بکارگیری مدیریت دانش به حمایت‌های مدیریت ارشد (در جهت تخصیص منابع و زمان برای طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش) نیاز دارد (غفور، ۲۰۰۸). در واقع می‌توان گفت یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است و رهبری در عرصه مدیریت دانش باید نشان‌دهنده ویژگی‌های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر می‌شود، این ویژگی‌ها شامل توانایی ایجاد محیطی برای بحث‌ها و گفتگوهای خصوصی که درباره موضوعاتی مربوط به از بین بردن موانع ساختارهای سنتی که توسط زنجیره‌های فرماندهی و سلسله مراتب درون سازمان ساخته شده است، می‌باشند (عباسی، ۱۳۸۸).

ایجاد دانش^۱: سازمان آگاهانه به جستجو و شناسایی دانش مورد نیاز و منابع دانش در درون و بیرون از سازمان می‌پردازد. دانش جدید می‌تواند از طریق منابع بیرونی کسب شود و یا از طریق فرایند اکتشاف ایجاد شود، یعنی کارکنان روش‌هایی جدید برای انجام کارها به وجود می‌آورند (لاسون، ۲۰۰۳، ص ۱۲).

جذب دانش^۲: برای رفع نیازهای فعلی و آینده سازمان، دانش جدید شناسایی و کسب می‌شود و سپس با یک روشن منطقی ارائه می‌گردد تا به راحتی در دسترس افراد قرار گرفته و تسهیم شود (همان منبع، ص ۱۲).

سازماندهی دانش^۳: دانش جدید پالایش و سازماندهی می‌شود. این عمل به منظور شناسایی و لیست کردن ابعاد مفید دانش جهت خدمات و تولیدات مختلف صورت می‌گیرد. فرایند سازماندهی به منظور مربوط و جاری ماندن دانش، می‌تواند مورد بازنگری واقع شود (همان منبع: ۱۲). هدف نهایی فرایند سازماندهی کمک به اعضای سازمان جهت بررسی به دانش لازم در فرایندهای اخذ تصمیم است (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۷).

ذخیره دانش^۴: دانش مفید به منظور دسترسی اعضای سازمان به آن، در چارچوبی مناسب ذخیره می‌شود. مدیریت پایگاه داده‌ها و فناوری‌های انبازش داده‌ها می‌توانند در این فرایند کمک کنند (لاسون، ۲۰۰۳، ص ۱۲).

انتشار دانش^۵: کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (لی و چوی^۶، ۲۰۰۳، ص ۲۲۰).

کاربرد دانش^۷: کاربرد دانش در موقعیت‌های جدید منجر به یادگیری کاربران و ایجاد دانشی جدید می‌شود. در فرایند یادگیری باید تجزیه و تحلیل و ارزیابی اساسی به منظور خلق دانش و الگوهای جدید صورت گیرد (لاسون، ۲۰۰۳، ص ۱۲).

-
- 1 - Creating Knowledge
 - 2 - Lawson
 - 3 - Capturing Knowledge
 - 4 - Organizing Knowledge
 - 5 - Storing Knowledge
 - 6 - Disseminating Knowledge
 - 7 - Lee & Choy
 - 8 - Applying Knowledge

۱-۶-۲- تعاریف عملیاتی متغیرها

- مدیریت دانش: عبارت است از مجموعه نمراتی که با توجه به مولفه‌های ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش در مقیاس سنجش از طریق پرسشنامه لاسون بدست می‌آید.
- فرهنگ سازمانی: عبارت است از روابط و جو حاکم در سازمان که وضعیت علاقه به خلق و تسهیم و احتکار دانش را بیان می‌نماید که بر اساس گویه‌های ۱ تا ۱۶ پرسشنامه بدست خواهد آمد.
- ساختار سازمانی: ساختار سازمانی عبارت است از مدل مدیریت و وضعیت و نوع روابط حاکم بین عوامل سازمانی که بر اساس گویه‌های ۱۷ تا ۲۸ پرسشنامه بدست خواهد آمد.
- مدیریت منابع انسانی: بیانگر وضعیت کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان می‌باشد که بر اساس گویه‌های ۲۹ تا ۴۳ پرسشنامه بدست خواهد آمد.
- فناوری‌های اطلاعات: بیانگر وضعیت فن‌آوری‌های بکار رفته در سازمان نسبت به پیشرفت فن‌آوری روز و کاربرد آنها که بر اساس گویه‌های ۴۴ تا ۶۱ پرسشنامه بدست خواهد آمد.
- استراتژی و رهبری: مدیریت دانش در یک سازمان تا حد بسیار زیادی توسط استراتژی سازمانی هدایت می‌شود و سرچشمه استراتژی‌های سازمانی اصول و برنامه‌های سازمانی مختلف می‌باشد که بر اساس گویه‌های ۶۲ تا ۷۰ پرسشنامه بدست خواهد آمد.
- ایجاد دانش: عبارت است از نمره‌ای که در مقیاس سنجش از طریق پرسشنامه توسط گویه‌های ۱، ۷، ۱۳ و ۹ بدست می‌آید.
- جذب دانش: عبارت است از نمره‌ای که در مقیاس سنجش از طریق پرسشنامه توسط گویه‌های ۲، ۸، ۱۴ و ۲۰ بدست می‌آید.
- سازماندهی دانش: عبارت است از نمره‌ای که در مقیاس سنجش از طریق پرسشنامه توسط گویه‌های ۳، ۹، ۱۵ و ۲۱ بدست می‌آید.
- ذخیره دانش: عبارت است از نمره‌ای که در مقیاس سنجش از طریق پرسشنامه توسط گویه‌های ۴، ۱۰، ۱۶ و ۲۲ بدست می‌آید.

انتشار دانش: عبارت است از نمره‌ای که در مقیاس سنجش از طریق پرسشنامه توسط گویه‌های ۵، ۱۱، ۱۷ و ۲۳ بدست می‌آید.

کاربرد دانش: عبارت است از نمره‌ای که در مقیاس سنجش از طریق پرسشنامه توسط گویه‌های ۶، ۱۲، ۱۸ و ۲۴ بدست می‌آید.

۱-۷- قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی:

قلمرو موضوعی این تحقیق بررسی رابطه عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری می‌باشد.

قلمرو زمانی:

قلمرو زمانی تحقیق مورد نظر سال ۱۳۹۴ می‌باشد.

قلمرو مکانی:

این تحقیق در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری به انجام رسیده است.

فصل دوم:

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- مقدمه

با توجه به اینکه نتایج و پیامدهای تحقیقات گذشته اصول و مبانی را برای محقق مشخص نموده و راه را برای انجام صحیح تر و سریع تر و کارآمدتر تحقیق می گشاید لذا این فصل از چهار بخش تشکیل شده است. بخش اول اختصاص دارد به تاریخچه، مفهوم و ماهیت، و توضیح کلی در مورد دانش و رویکردهای دانش. در بخش دوم ضمن اشاره به مفهوم، فرایند، استراتژی، مشکلات عدم وجود و مزایا و اهمیت مدیریت دانش دارد. در بخش سوم به توضیح در مورد چارچوب نظری تحقیق و عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی و رهبری و مدیریت منابع انسانی) که مورد بررسی پژوهش می باشند پرداخته شده است و بخش آخر نیز طبق روال تمامی پژوهش ها به پیشینه ی پژوهش های انجام گرفته در این زمینه اختصاص یافته است.

۲-۲- دانش

اگر درباره سیر تطور تاریخی شکل گیری مفهوم دانش و دور نمای آتی آن تامل کنیم در می یابیم که دانش از دیدگاه های مختلف مفهوم سازی شده است. بطور مثال، برخی از اندیشمندان بر این باورند که «دانش، مخلوط سیالی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که چهارچوبی برای ارزیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش در سازمانها نه تنها در مدارک و گنجینه های دانش، بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نمود می یابد (داونپورت و پورساک، ۲۰۰۰). بنابراین دانش، دارایی واقعی سازمانی است که بر اساس اصول بازار آزاد فعالیت می کند و بر یکپارچگی در بخشها و اصول خود تأکید دارد (پژمان امین، ۱۳۸۹). و دانش عبارت از مجموعه ای از فاکتورهای مورد نیاز برای خلق ارزش در سازمانهاست. افزایش دانش سازمان تنها از طریق سرمایه گذاری در منابع دانش، افزایش توان یادگیری سازمان و استفاده از خلاقیت، نوآوری در سازمانها ایجاد خواهد شد (صمدی، ۱۳۹۰).

به عقیده سیتارآمان^۱ (۲۰۰۲) دانش یکی از مهمترین عوامل تولید محسوب شده و از آن به عنوان مهمترین مزیت رقابتی سازمانها یاد می‌شود. یکی از ویژگی‌های دانش نامشهود بودن آن می‌باشد. به عبارتی غیر قابل لمس و نامحسوس بوده و ارزشگذاری و اندازه‌گیری آن مشکل است. در گذشته سازمانها با استفاده از روشهای حسابداری قادر بودند تا ارزش و اندازه عوامل تولید خود را بطور کاملی محاسبه کنند ولی امروزه این روشها دارای کارایی لازم جهت سنجش ارزش دانش سازمانی نیستند (رئیس و انانی، ۱۳۸۷).

اما برایتر^۲ (۱۹۶۴) تحت تاثیر مفهوم «دانش شخصی» به ارائه طبقه‌بندی جدیدی از دانش می‌پردازد؛ در این طبقه‌بندی ۶ نوع دانش را در نظر می‌گیرد و با این گسترش، دوگانگی دانش را نیز مرتفع می‌سازد (پولانی^۳، ۲۰۰۲).

۲-۲-۱- دانش قابل اظهار^۴

عبارت است از دانشی که فرد داننده می‌تواند به نحوی - عمدتاً از طریق جملات، نمودارها، فرمولها، داستانها و یا اعمال - آنرا اظهار کند. این نوع دانش را می‌توان انتقال یا مورد بحث قرار داد، با دانش بدیل مقایسه کرد و به ارزیابی آن پرداخت. در واقع این نوع، بخشی از دانشی است که دانشمدان علوم شناختی آنرا دانش «بیانی» نامیده‌اند.

مدیریت دانش در عصر جدید، تحولات شگرفی را در مباحث مدیریتی ایجاد کرده است با توجه به اینکه مدیریت دانش تنها به دانش کد شده و مستند شده (دانش آشکار) اکتفا نمی‌کند، بسیاری از سازمانها و شرکتهای جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود، در صدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری خود هستند (صمدی، ۱۳۹۰). بنابراین دانش می‌تواند بصورت مشهود و یا ضمنی باشد. از دید نوناکا و تاکه نوجی، دانش آشکار دانشی مدون و در دسترس است که می‌توان آگاهانه در مورد آن فکر کرد و آنرا منتقل و با دیگران تسهیم کرد. از طرف دیگر، دانش ضمنی شامل عقاید، ارزشها و دیدگاههای شخصی است که برای افراد (صاحبان آنها)، بدیهی و مسلم است و به راحتی در دسترس نیست و لذا نمی‌توان آنرا منتقل و منتشر کرد. دانش ضمنی همانند یک نقشه شناختی شخصی است که بطور آگاهانه یا ناخودآگاه راهنمای فرد در کارهای تکراری، عملکردها

1 - Sitaraman

2 - Briter

3 - Pulani

4 - Statementable Knowledge

و فرآیندهاست. این نوع دانش از لحاظ سازمانی شما را قادر می‌سازد تا فاصله بین آنچه رسماً مطرح شده تا آنچه واقعاً انجام می‌دهید را پر کنید (کلوک و دیگران^۱، ۲۰۰۵).

میشل پولانی میان دو نوع دانش صریح و دانش ضمنی تمایز قائل شده است. او معتقد است که «ما بیش از آنچه می‌توانیم اظهار کنیم، می‌دانیم» وحدت میان فکر و این سخن پولانی حاکی از آنست که وی زبان را می‌پذیرد. همه لایه‌های دانش ضمنی بر ما معلوم نیستند؛ چنانچه به نظر وی، بدن ما حتی در انتزاعی‌ترین فعالیت‌های فکری ما نیز به نحو ضمنی حضور و مشارکت دارد؛ اما ممکن است ما به آن توجه نداشته باشیم یا حتی میانجی‌گری آن بر ما معلوم نباشد (باقری، ۱۳۸۵).

امروزه سازمانهایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند. نقش دانش ضمنی به عنوان یک اهرم کلیدی در ایجاد نوآوری مورد تاکید قرار گرفته و با هدف موفقیت خلاقیت، ضمن استناد بر تحقیقات انجام شده در این حیطه، ابعاد مرتبط دانش و مدیریت نوآوری بررسی و تشریح می‌شود (پژمان امین، ۱۳۸۹).

۲-۲-۲- دانش رویدادی^۲

به نظر می‌رسد از لحاظ کارکردی بین حافظه معنایی و حافظه مربوط به وقایع به مثابه دانش، تفاوت وجود دارد. حافظه معنایی دربرگیرنده‌ی تمامی مطالبی است که تحت عنوان دانش اظهار کردنی و فهم ضمنی قرار می‌گیرند؛ اما دانش رویدادی با الگوی پر کردن جعبه، سازگار است (شاکتر^۳، ۱۹۸۶). راجر شانک و همکارانش (۱۹۸۶) کارکردهای دانش رویدادی را مورد بررسی قرار داده‌اند. آنها برنامه‌های هوش مصنوعی را بر اساس وقایع ذخیره شده و فهرست شده تدوین کرده‌اند. آثار شانک مسئله‌ی «یادآوری» را پررنگ کرده است. به اعتقاد وی ما نمی‌توانیم در دانش رویدادی خود به طور نظام‌مند جستجو کنیم. یک چیز، چیز دیگری را به خاطر می‌آورد و در اغلب اوقات، ارتباطات ظاهری هستند. به نظر می‌رسد دانش رویدادی، منابع فکری زیادی را که عمدتاً از بین رفته‌اند بازنمایی می‌کند.

1 - Clog & Etal
2 - Events Knowledge
3 - Shacter

۲-۲-۳- دانش انطباعی^۱

فراسوی دانش قابل اظهار و فهم ضمنی، قلمرویی از احساسات و برداشتها قرار دارد که به نوبه خود اعمالمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ حتی اگر نخواهیم در مورد آنها بیندیشیم، همانند دانش عمل خواهند کرد. در واقع در این رویکرد احساسات نیز دانش محسوب می‌شوند. این امر زمانی آشکار می‌شود که در برابر دلایل و شواهد قرار بگیرند؛ در این مواقع چنانچه بر اساس احساساتمان عمل کنیم، به این معنا خواهد بود که آن احساسات، دانش معتبرتری را به دست می‌دهند اگر چه در مواقعی که دلایل و شواهد هدایتگر نیستند نیز احساسات و برداشتها، مقوم دانش حائز اهمیتی محسوب می‌شوند. بدین ترتیب، دانش انطباعی را می‌توان صرفاً فهم ضمنی مبهم و عملاً غیر قابل اندازه‌گیری دانست. اگر چه رشد دانش انطباعی بر حسب مفاهیم مدرسه‌ای خیلی آشکار نخواهد بود، اما در درازمدت (بر اساس زیست‌نامه افراد) می‌توان رشد عقلانی، فراست، حساسیت اخلاقی، نقادی و خبرگی را ملاحظه نمود.

۲-۲-۴- مهارت^۲

در هر جایی یادگیری مهارت می‌تواند اتفاق بیفتد مهم نیست که چه کاری می‌کنید، چنانچه آن کار را تکرار نمایید، در آن کار مهارت پیدا خواهید کرد. اما این احتمال وجود دارد که شما در انجام یک کار غلط ماهر باشید. مهارتها هم دارای مؤلفه شناختی و هم مؤلفه فرعی شناخت‌اند؛ اگر چه این دو در هم تنیده‌اند، با این حال تشخیص تفاوت آنها حائز اهمیت است.

بعد شناختی شامل دانستن نحوه‌ی عمل است، اما مؤلفه فرعی شناخت ناگزیر در هر مهارتی که با تمرین رخ می‌دهد، تغییر می‌کند؛ زیرا با تمرین عملکرد بهبود پیدا می‌کند. این امر حاصل یادگیری است، بنابراین نتیجه آنرا می‌توان دانش نامید. در مهارتهای شناختی تشخیص مؤلفه شناختی از مؤلفه‌های فرعی شناخت دشوارتر است، اما با این حال از همدیگر قابل تمیزند. این دو مؤلفه می‌توانند بطور مشترک یا بطور مجزا عمل کنند.

1 - Adaptive Knowledge

2 - Skill

۲-۲-۵- دانش تنظیمی^۱

این بخش از دانش، ابتدا «دانش خود تنظیمی» نامیده می‌شود. دانش تنظیمی بیشتر زمینه‌های آشنا و غیر بحث‌انگیز را دربر می‌گیرد و بسیاری از آنها تحت عنوان «فراشناخت» مورد مطالعه قرار گرفته است. ایده اصلی این دانش آنست که در هر حوزه فعلیتی، دانشی وجود دارد که به شما بعنوان عامل فعالیت متعلق است. هم چنین نوعی دانش تنظیمی وجود دارد که متعلق به فعالیت جمعی است؛ جایی که وارد محدوده بحث‌انگیز می‌شویم که در آن پیش داوری‌ها رواج پیدا می‌کنند. اندیشه‌های تنظیمی مهمی که فیلسوفان به آن اشاره می‌کنند، عبارتند از: حقیقت، عینیت و کمال. در زبان عادی این مفاهیم به عنوان ایده آل تلقی می‌شوند؛ اهدافی که نمی‌توان انتظار داشت کسی به آنها دست پیدا کند؛ با وجود این آنها نقش خود را در جهت دهی و پشتیبانی از اعمال ایفا می‌کنند. به نظر می‌رسد حقیقت و عینیت مشخصه دانش عملی نیستند؛ بلکه آنها مشخصه‌های دانشی هستند که انجام پژوهش را تنظیم می‌کنند. بنابراین آنها بخشی از دانش تنظیمی هستند و می‌توان آنها را مورد انتقاد قرار داد (برایتر^۲، ۲۰۰۲).

۲-۲-۶- دانش ضمنی^۳

عبارت است از دانشی که افراد دارند و به کار می‌برند اما نمی‌توانند بیان کنند. دانش اظهار نشده، تلویحی یا ضمنی دامنه وسیعی از دانشها را دربر می‌گیرد. بنابراین دانش ضمنی، اشاره به بعدی از دانش دارد که روابط هوشمندانه بین امور و موقعیت‌ها را در جهان مشخص می‌سازد. فهم ضمنی، بیشتر ادراک است تا داشتن گزاره‌هایی در سر (کلنسی^۴، ۱۹۹۱). 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، ترندهای به کار رفته توسط هر کس، در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. بنابراین به سادگی قابل کدگذاری و تبدیل به قوانین و دستورالعملها نیست و از طریق مشاهده و تقلید به دست می‌آید (کریمی، ۱۳۸۵). داونپورت و

-
- 1 - Knowledge of regulatory
 - 2 - Briter
 - 3 - Tacit Knowledge
 - 4 - Clenci

لارنس (۱۹۹۸) بر این باورند که دانش، در ذهن داننده آن شکل گرفته و مورد استفاده قرار می‌گیرد (شریف، ۱۳۸۷). به عبارت دیگر، دانش، صرفاً ذهنی است و آنچه به صورت شفاهی یا عینی در هر شکلی (مکتوب) ظهور یابد، دیگر دانش نیست و اطلاعات یا داده محسوب می‌شود. دانش صریح به قله یخ و دانش ضمنی به بقیه یخ که زیر آب است، تشبیه می‌شود. فقط ۲۰٪ دانش صریح می‌باشد و ۸۰٪ باقیمانده، ضمنی است (منوریان، ۱۳۷۴).

پس دانش هم ضمنی است (در ذهن افراد) و هم صریح (کد گذاری شده در اسناد و پایگاه داده‌ها). دانش ایستا نیست بلکه در طول عمر یک سازمان تغییر و تکامل پیدا می‌کند. اغلب تمایز بین دانش در معنی عبارتهای (فوت و فن، رموز کار) و (دانش گزاره‌ای) و ضمنی و صریح نهفته است. در توضیح بیشتر می‌توان گفت که دانش قابل تبدیل و تحول است. به این ترتیب که می‌توان از دانش ضمنی موجود به دانش صریح جدید دست یافت و یا از دانش صریح موجود به دانش ضمنی جدید دست یافت. همچنین می‌توان از دانش صریح موجود به دانش صریح جدید و یا از دانش ضمنی موجود به دانش ضمنی جدید دست یافت این تحولات در جدول ۱-۲ نشان داده شده است (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷).

جدول (۱-۲) تحولات دانش ضمنی و صریح (محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۸۷)

از	به	دانش ضمنی	دانش صریح
دانش ضمنی	جامعه پذیری (دانش همدردی)	برون گرایی (دانش مفهومی)	تبدیل دانش به شکل ملموس از طریق گفتمان
دانش صریح	درونی سازی (دانش عملیاتی)	ترکیب (دانش سیستماتیک)	ترکیب اشکال مختلف دانش صریح، مانند پایگاه داده‌ها و اسناد

۲-۳- مفهوم دانش، از داده تا خرد

یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با مفهوم مدیریت دانش، درک مفاهیم داده، اطلاعات، دانش و تعامل بین آنهاست.

گاهی به این مثلث عنصر چهارمی به نام معرفت یا خرد نیز افزوده می‌شود که در مجموع هرم دانش را شکل می‌دهند تا چرخه تداومی دانش سازمانی شکل گیرد (پترایدس و لوزاین^۱، ۲۰۰۳). در حال حاضر دانش و پژوهش‌های مرتبط با تولید و خلق آن، موضوع پژوهش‌های سازمانی بوده، اما هنوز تعریف جهان شمولی از مفهوم دانش ارائه نشده است، عموماً دانش بصورت هرمی ترسیم می‌گردد که از داده آغاز و به اطلاعات، دانش و خرد ارتقا می‌یابد (موگوستی^۲، ۲۰۰۹).

راولی در مبحثی نو تحت عنوان «سلسله مراتب خرد» ضمن ترسیم یک چهارچوب، داده را «رویدادهای پردازش نشده و سازمان نیافته»؛ اطلاعات را «انبوهی از داده‌ها که تصمیم‌گیری را تسهیل می‌نماید» و دانش را به مثابه «درک و فهم اطلاعات بر اساس ارزش و اهمیت آن در حل مشکل و مسئله» و سرانجام خرد یا حکمت را «چشم انداز، بصیرت و توانایی دیدن افق‌های پیرامون» می‌داند (راولی^۳، ۲۰۰۷). توجه به مفهوم خرد یا حکمت، به عنوان عنصری حیاتی در چرخه حیات دانش می‌تواند بعنوان عنصر چهارم، شناخت فرآیند دانش سازمانی را تکمیل کند. بنابراین بطور اختصار این مفهوم نیز مورد توصیف قرار می‌گیرد.

خرد یا حکمت، کیفیت و ارزش بالاتری نسبت به دانش دارد. این واژه حتی از دانش نیز گیج‌کننده‌تر است. حکمت عبارت است از توانایی اقدام کردن بصورت بحرانی یا کاربردی در یک موقعیت مشخص حکمت بر قضاوت اخلاقی افراد و سامانه عقاید شخصی‌شان مبتنی است (جاشاپارا^۴، ۲۰۰۴).

-داده: واژه داده مناسبترین واژه‌ای است که به واقعیات شکل نیافته و بدون ساختار فراوان تولید شده توسط کامپیوتر، می‌توان اطلاق نمود که بر اعداد، نمودارها و دیگر نوشته‌ها دلالت می‌کند و به تنهایی معنی ندارد (رضائیان، ۱۳۷۴) به بیانی دیگر، داده‌ها حقایق و واقعیتهایی خام هستند و این اجزاء در پایگاه‌های داده ذخیره و مدیریت می‌شوند.

-
- 1 - Petraydes & Louzain
 - 2 - Mogesti
 - 3 - Ravele
 - 4 - Jashpara

بطور کلی منشاء تشکیل دانش، داده است. داده‌ها واقعیتها و اعداد خام هستند. داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با سایر چیزهاست. از قرار گرفتن داده‌ها در یک زمینه خاص اطلاعات شکل می‌گیرد (هولس اپل و سینگ^۱، ۲۰۰۱).

-اطلاعات: داده‌هایی است که به سادگی قابل درک و تفسیر بوده و در زمینه مورد نظر معنادار هستند (خوانساری، ۱۳۸۴). و برای تبدیل داده به اطلاعات مفید، سازمان باید منابعی را توسعه دهد تا داده‌ها را سازماندهی کرده و به مقوله‌های قابل فهم مانند گزارشات و... در آورد.

۲-۳-۱- دانش

دانش ترکیب سیالی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات جدید بدست می‌دهد. دانش در سازمانها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه‌های کاری و فرایندهای سازمانی مجسم می‌شود. تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است.

دانش عبارتست از افکار، پندارها و درسهای آموخته شده که فرد آنها را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری و خواندن و شنیدن بدست می‌آورد. با سهیم شدن در دانش دیگران، دانش گسترش می‌یابد و با ترکیب دانش با سایر دانشها، دانشهای جدید بوجود می‌آیند. دانش ماهیتی فردی دارد چرا که با ارزشها و باورهای افراد و ادراک آنها از جهان و دیگران، ارتباط متقابل دارد. لازم به ذکر است که دانش غنی تر و معنادارتر از اطلاعات است (هولس اپل و سینگ، ۲۰۰۱).

۲-۳-۲- خرد

سرانجام خرد به عنوان تجربه فردی و گروهی برای به کار بردن دانش در حل مسائل و مشکلات تعریف می‌شود. خرد شامل این مقوله‌هاست که کجا، کی و چگونه دانش را بکار گیریم (کنت و جانی لودن^۲، ۲۰۰۶).

1 - Holsapple & Singh
2 - Kent & Luden

تمایز «داده»، «اطلاعات» و «دانش» مشکل است. تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربر می‌توان بین آنها تفاوت قائل شد. معمولا داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه‌ای سازمان یافته از داده‌ها و دانش به عنوان اطلاعات یا مفاهیم شناخته می‌شود (افرازه، ۱۳۸۴).

توربان و دیگران در کتاب خود این عبارت را در محیط سیستم‌های اطلاعاتی چنین تعریف کرده‌اند:

*داده: مجموعه‌ای از حقایق موجود، آمار، ارقام و اندازه‌های بدون هدف و مفهوم.

*اطلاعات: داده‌های سازمان دهی شده یا تحت فرایند گرفته‌ای که دقیق و به موقع ارائه می‌شوند.

*دانش: اطلاعاتی که محیطی، وابسته به شرایط و زمینه طرح، وابسته به عوامل درونی و بیرونی و اجرایی توانا

در حل مسأله می‌باشد (توربان و اندرسون^۱، ۲۰۰۱).

دانش، توانایی منحصر به فرد انسان است که وی را قادر به انجام عملیات مختلف در موقعیت‌های غیر قطعی و

متفاوت می‌نماید. دانش بر خلاف اطلاعات ذهنی است و وابسته به عوامل درونی و بیرونی انسان، معرفت جالبی

است در مغز انسان که با فهم و بینش عمیق وی از مسائل همراه است (میکر^۲، ۱۹۸۱).

جدول (۲-۲) هفت سطح دانش در سازمان (افرازه، ۱۳۸۴، ص ۳۹)

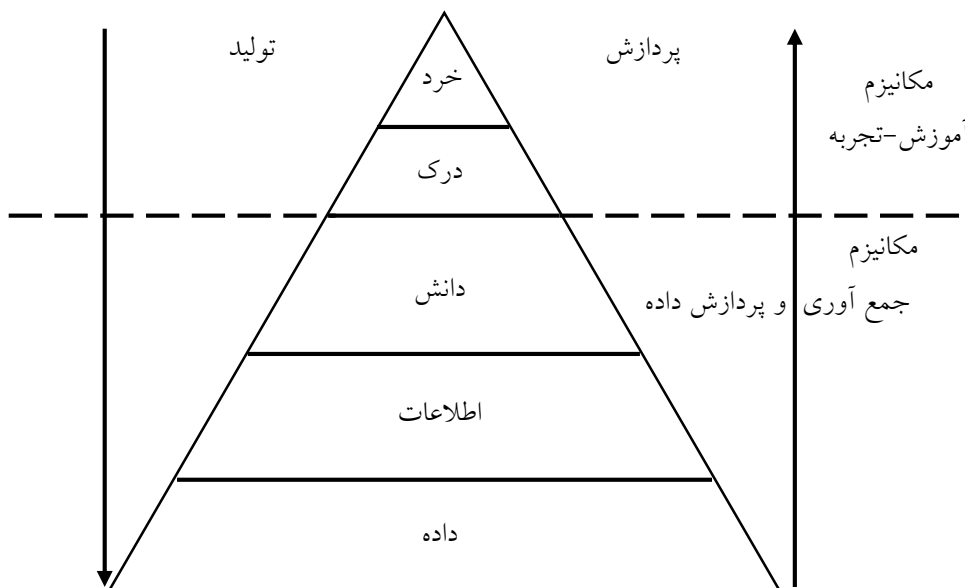
ردیف	سطح	فعالیت‌های کلیدی
۱	دانش مشتری	-توسعه روابط عمیق مبتنی بر تسهیم دانش -درک نیاز مشتری -شناسایی فرصت‌های جدید
۲	روابط ذینفعان	-بهبود جریان دانش بین عرضه کنندگان، کارمندان و ذینفعان، جامعه و... -استفاده از این دانش برای تدوین استراتژی‌های کلیدی
۳	بینش‌های محیط کسب و کار	-کنکاش محیطی سیستماتیک شامل محیط سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، روندهای اجتماعی و محیطی -تحلیل رقبا

1 - Turban & Anderson

2 - Meeker

		-سیستم‌های هوشمند بازار
۴	حافظه سازمانی	-تسهیم دانش -پایگاه داده‌های مربوط به بهترین تجربیات -اسناد آنلاین -قلمروهای مباحثه، مناظره و اینترنت
۵	دانش در فرایندها	-هدایت دانش به فرایند کسب و کار و تصمیم‌گیری
۶	دانش در تولیدات و خدمات	-ارائه خدمات مبتنی بر دانش -احاطه محصولات از دانش
۷	دانش در افراد	-نشست‌های تسهیم دانش -کارگاه‌های نوآوری -شبکه‌های یادگیری -اجتماعات دانش و فناوری اطلاعات

۲-۳-۴-هرم دانش



شکل (۱-۲) هرم دانشی (عالم تبریز، ۱۳۸۷)

۲-۴- تاریخچه مدیریت دانش

ایرانیان، یونانیان، هندیان چینی‌ها و مصری‌های باستان در عمل تجارب مفیدی را در زمینه اداره امور کشورداری کسب نموده بوده‌اند. مدیریت دانش ایجاد شده توسط یک قوم یا ملت خاص نیست بلکه توسط ملل مختلف و به صورت تدریجی پدید آمده و در کنار هم قرار گرفته و تکامل یافته است. انقلاب صنعتی سبب ایجاد و دگرگونی و تغییرات در نظام کهنه و قدیمی گردید و با خود فرآورده‌های صنعتی و تکنولوژی را به جامعه بشری عرضه نمود. در واقع باعث ظهور دانش مدیریت به مفهوم امروزی شد. تا اواخر قرن نوزدهم دانش مدیریت مانند سایر علوم در قلمرو فلسفه قرار داشت اما در اوایل قرن بیست مانند سایر علوم در شمار یکی از علوم مستقل درآمد و در دانشگاه‌ها مراکز پژوهشی معتبر دنیا دانش پژوهانی به شناخت اصول و مفاهیم ناشناخته این علم برانگیخته شدند (حمیدی، ۱۳۸۹).

مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. در اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن جایگاه دانش و تاثیر آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی اهمیت آن مضاعف شد. در این دهه نظام‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام‌های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و مفاهیمی چون کسب دانش^۱، مهندسی دانش، نظام‌های دانش مدار و مانند آن رواج یافت (دراکر^۲، ۱۹۹۳).

در اواخر دهه ۸۰ سیر صعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش را در مجلات حوزه‌های مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌توان مشاهده کرد. در همین دوران اولین کتاب‌های مربوط به این حوزه منتشر شدند. در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده شرکت‌های آمریکائی، اروپائی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت، ظهور وب جهانی در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه‌ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. شبکه بین‌المللی مدیریت دانش در اروپا، مجمع مدیریت دانش ایالات متحده فعالیت‌های خود را در اینترنت گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵، اتحادیه اروپا طی برنامه‌ای به نام اسپریت بودجه قابل ملاحظه‌ای را برای اجرای طرح‌های مدیریت دانش اختصاص داد. به تدریج شرکت‌های بزرگی مانند ارنست و یانگ، بوزا آلن و همیلتون و ده‌ها شرکت دیگر به شکل تجاری وارد عرصه مدیریت دانش شدند. اکنون مدیریت دانش در سالهای

1 - Knowledge Acquisition

2 - Druker

آغازین قرن ۲۱ برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است. شرکت‌های بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده‌اند (آزاده شهرکی، ۱۳۸۸).

۲-۵-مدیریت دانش

۲-۵-۱-تعریف مدیریت دانش

مدیریت دانش مفهومی است که از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح شده است، و یک واژه علمی که ارائه یک تعریف استاندارد از آن مشکل است.

ابتدایی‌ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن (آواد و غریزی^۱، ۲۰۰۴).

«مدیریت دانش را به عنوان یک راهبرد تعریف می‌کنند که باید در یک شرکت توسعه داده شود. برای اینکه مطمئن باشیم دانش به افراد درست در زمان مورد نیاز می‌رسد، به طوری که آنها دانش را به اشتراک بگذارند و از اطلاعات برای بهبود وظایف سازمان استفاده می‌کنند» (اودل و گریسون^۲، ۱۹۹۸). تعریف دیگری بیان می‌دارد «مدیریت دانش، شامل روش‌های بهبود و ابزارآلات علمی است که به مدیریت کمک می‌کند تا در هر سطح و ناحیه‌ای در سازمان منجر به بهبود روش‌های کاری و محصولات شود» (فورکادل و گادامیلاس^۳، ۲۰۰۲).

«یک فرایند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، بخش و خلق دانش صریح و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی» (داونپورت و پروساک^۴، ۱۹۹۴).

در هر حال به طور کلی می‌توان چهار هدف برای مدیریت دانش در نظر گرفت:

۱-تلاش برای ایجاد مخازن دانش؛

۲-بهبود دستیابی به دانش؛

۳-کوشش برای ارتقای فرهنگ وجودی دانش؛

-
- 1 - Awad & Gharizi
 - 2 - O'Dell & Grayson
 - 3 - Forcadell & Guadamillas
 - 4 - Davenport & Prusack

۴-مدیریت کردن دانش به عنوان دارایی(همان منبع).

تعریف سوان^۱ (۱۹۹۹) از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود، به دلیل اینکه در این تعریف به تشریح اهداف می‌پردازد و مدیریت دانش را در جایگاه سازمانی مناسب قرار می‌دهد: «مدیریت دانش هر گونه فرایند و عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است(شجاعی، ۱۳۸۹).

مالهوترا^۲ (۱۹۹۸) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که به واسطه آن، سازمان‌ها در زمینه یادگیری(درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش(بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کنند(واعظی و مسلمی، ۱۳۸۸).

حسن‌زاده(۱۳۸۳) مدیریت دانش را اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش(ضمنی به عینی و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، تسهیم و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی تعریف می‌کند.

گروه کارتنر^۳، در حکم موسسه‌ای بین‌المللی، که در بسیاری از زمینه‌های فناوری اطلاعات به پژوهش، تحلیل و مشاوره می‌پردازد، یکی از دقیق‌ترین تعاریف مدیریت دانش را به شرح زیر ارائه داده است؛
مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دو جانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات، تشویق می‌کند(برونو و لیدکر^۴، ۲۰۰۸). باکمن مدیریت دانش را فرایند توزیع و پخش دانسته‌های فردی و سازمانی در کل سازمان که منجر به افزایش بازده و عملکرد کل سازمان می‌شود، تعریف کرده است(باکمن^۵، ۲۰۰۹).

«ویلسون» به نقل از پروساک(۱۹۹۸) عنوان می‌کند، مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند. به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند(ویلسون و آسی^۶، ۲۰۰۸).

-
- 1 - Swan
 - 2 - Malhotra
 - 3 - Kartner
 - 4 - Bruno & Leidecker
 - 5 - Buckman
 - 6 - Wilson, L. and Asay

به طور خلاصه مدیریت دانش در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه و چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن کند.

برخی دیگر از تعاریف مهم در جدول (۲-۳) دسته‌بندی شده است:

جدول (۲-۳) تعاریف مدیریت دانش (انصاری رنانی و قاسمی نامقی، ۱۳۸۸، ص ۵).

تعریف	محقق
رویکردی یکپارچه و نظام‌مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجارب موجود در ذهن افراد	جونز ^۱ (۲۰۰۵)
کاربرد نظام‌مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های دانش ملموس و ناملموس سازمان با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع و بهبود	دانرام ^۲ (۲۰۰۵)
مدیریت دانش رویکردی نظام‌مند، جهت یافتن، درک و استفاده از دانش، جهت خلق ارزش می‌باشد.	اودل ^۳ (۲۰۰۰)
ساز و کاری جهت ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و ایجاد شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد به گونه‌ای که آنها بتوانند بصورت موثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.	اسمیت ^۴ (۲۰۰۳)
چارچوبی برای اعمال ساختارها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی در جهت اینکه سازمان بتواند از آنچه می‌داند یاد بگیرد و در صورت نیاز دانش جدید را	چو ^۵ (۲۰۰۵)

-
- 1 - Jones
 - 2 - Danrom
 - 3 - O Dell
 - 4 - Smith
 - 5 - Choo

کسب کند تا برای مشتریان و ذی نفعانش ارزش خلق کند. چنین چارچوب مدیریتی افراد، فرآیندها و فناوری را در جهت توسعه پایدار عملکرد، یکپارچه می‌کند.	
ساز و کاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه که قابلیت‌های جدید را فراهم می‌کند، عملکرد بهتری را موجب می‌شود، نوآوری را تشویق می‌کند و ارزش مطلوب ذی نفعان را افزایش می‌دهد.	بکمن ^۱ (۲۰۰۴)

۲-۵-۲- مزایای مدیریت دانش

تورچ^۲ (۲۰۰۴) چهار دلیل عمده را برای محوریت دانش در اقتصاد جدید که بر مبنای دانش بنا شده است ارائه می‌کند:

۱- حجم زیاد و رو به افزایش کالاهایی که منبع اصلی برای آنها دانش است و سوددهی آنها بستگی زیادی به دانش بکار رفته در آن و نه نحوه توزیع و پخش آنها دارد.

۲- دانش ذاتا در هنگام رشد، تمایل به شکستن به شاخه‌های گوناگون دارد و باز تولید سریعتر و اثربخش‌تر دانش مساوی است با منبع اصلی مزیت رقابتی.

۳- تخمین ارزش سرمایه‌گذاری در دانش، کار بسیار مشکلی است چرا که نتیجه آن می‌تواند هم ناامیدی و هم رشد و سود عالی باشد.

۴- حتی هنگامیکه سرمایه‌گذاری در دانش منجر به تولید سود اقتصادی قابل توجه شود، نمی‌توان سهم سرمایه‌گذاری در دانش را بر آن مشخص کرد. در اقتصادهای مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی سازمان در برتری یافتن نسبی بر هم‌ترازان خود در آن حوزه تعریف می‌شود، که تنها با قابلیت تولید نگهداری و مدیریت دانش امکان‌پذیر است (تورچ^۳، ۲۰۰۴).

همچنین داوِنپورت و گروور^۴ (۲۰۰۱) هشت مزیت مدیریت دانش را به قرار زیر معرفی نموده‌اند:

۱- جلوگیری از افت دانش

-
- 1 - Beckman
 - 2 - Turck
 - 3 - Turuch
 - 4 - Davenport & Grover

۲- بهبود تصمیم‌گیری

۳- انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری

۴- مزیت رقابتی

۵- توسعه‌داری

۶- افزایش محصول

۷- مدیریت مشتری

۸- به‌کارگیری سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه‌انسانی

۲-۶- چرا دانش باید مدیریت شود

عصر حاضر، عصر تغییر و تحول سریع دانش و نوآوری است. هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می‌شود. در حالی که عمر متوسط آن کمتر از چهار سال است. در چنین شرایطی دانش به عنوان یک «منبع ارزشمند استراتژیک» و «دارایی» مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت است. اگر به شرایط فوق «رقابت شدید موجود در بازارهای جهان» را نیز اضافه نمایم، اهمیت مدیریت کردن دانش‌های سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور کنونی دو چندان می‌شود (جلالی و همکاران، ۱۳۸۶). همچنین امروزه حجم دانش بشری چنان گسترده‌ای یافته است که تخصص را تا حد زیادی الزامی کرده است. هر روز بیش از چهار هزار عنوان کتاب در سراسر جهان منتشر می‌شود و بیش از یک میلیون صفحه الکترونیکی به اطلاعات اینترنتی اضافه می‌شود. در چنین زمانه‌ای بسیار دور از ذهن است که بتوان هنوز حکمایی را تصور کرد که همزمان به چند شاخه از علوم تسلط داشته باشند. بنابراین در مقطعی از تاریخ بشری ایستاده‌ایم که بیش از هر زمان دیگری عبارت «همه چیز را همگان دانند» مصداق یافته است (میرطاهری، ۱۳۸۸). بنابراین دانش سازمانی، در دنیای پرشتاب معاصر، فرصت مناسبی است برای سازمان‌هایی که به خوبی آن را می‌شناسند و بکار می‌گیرند. در عین حال تهدیدی جدی برای سازمان‌هایی است که به تحولات محیطی کم توجه بوده و آن را نمی‌شناسند. در حال حاضر، مدیریت دانش یک مفهوم جدید و طرفدار محسوب می‌شود و فرآیندی است که به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات و

تخصص‌های مهمی را که قسمتی از حافظه سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نمایند (لاجوردی و خانابایی، ۱۳۸۶).

۲-۷- اهمیت مدیریت دانش

دگرگونی‌های شتابان، افزایش رقابت ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، پیامدهای زیادی را به همراه داشته است، از جمله باعث افزایش فاصله علمی، اقتصادی، بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته شده است. سازمانها به عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید خودشان را برای بقا و بالندگی، در رویارویی با این تحولات عظیم آماده کنند. در این میان از جمله اقداماتی که برای رویارویی با این تحولات صورت گرفته، تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانش تحت عنوان مدیریت دانش است که برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمانها شکل گرفته و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد (سادات علوی (۱۳۸۹)). همچنین تغییرات سریع دنیای امروز، سازمانها را با چالشهای مختلفی روبرو کرده است. تنها سازمانهایی می‌توانند در این دنیای پر تغییر جان سالم به در ببرند که همپای تغییرات بیرون، به تغییر پردازند. شرکتها برای بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی، به ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص کند، در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد (پژمان امین، ۱۳۸۹). از اینرو لازم است که شرکتها، سازمانها و مؤسسات مختلف برای رسیدن به موفقیت؛ دانش، مهارت، تجربه و دیدگاه‌های تمامی اعضا و کارکنان خود را بکار گیرند و برای آماده‌سازی و ایجاد فرهنگ کار تیمی، اقدامات بایسته و شایسته‌ای را بعمل آورند (میرطاهری، ۱۳۸۸). چون هنگامی که کارکنان کلیدی سازمان دست از کار می‌کشند، سازمان با مشکلات قابل توجهی مواجه می‌شود تحقیقاتی که در دانشگاه کریفیلد انجام شد نشان داد که بنگاه‌های مورد بررسی معتقدند بیشتر دانش مورد نیازشان در سازمان وجود دارد، اما یافتن و به کارگیری آن چالشی مستمر است (کردی و عطائی، ۱۳۸۷).

نقش اساسی و پراهمیت مدیریت دانش در سازمانها کل نگر و یکپارچه سازی انسان، تکنولوژی و فرایند است. استراتژیها و اقدامات مدیریت دانش با تعامل میان این سه عنصر، سازمان را برای کاربرد کارآمدتر اطلاعات، توانمند می سازد (پیتری دیس و نودین^۱، ۲۰۰۳). این باور درست، آنان را در جستجوی استقرار نظام مدیریت دانش سوق می دهد اما گاه با حرکت در مسیری نادرست.

۲-۸- مشکلات نبود مدیریت دانش (افرازه، ۱۳۸۶).

- عدم وجود نشانه های ابداع و ابتکار.
- عدم اولویت بندی و استفاده از انواع دانش.
- عدم مشاهده دانش خارجی.
- عدم جذب دانشگرهای جدید.
- عدم استفاده یا پذیرش مدیریت سیستمهای اطلاعاتی.
- مخفی و سیاسی کردن اطلاعات.
- ایجاد شکاف در سازمان در نتیجه ایجاد فاصله و جدا شدن کارشناسان.
- احتکار دانش به جای ازدیاد آن.
- عدم پیدا نمودن دانشکاران داخلی
- فراموش شدن موارد مهم و اساسی سازمان.
- استفاده محدود از دانشهای موجود.
- نبود مستندات در خصوص تجربیات به دست آمده از کارها و پروژهها.
- تولید خودکار دانش های بی اهمیت و بی ربط.
- سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن.
- کم توجهی به مستند نمودن و ضبط دانش بر محور استفاده کننده آن.
- فرایندهای فرعی پیدایش دانش.

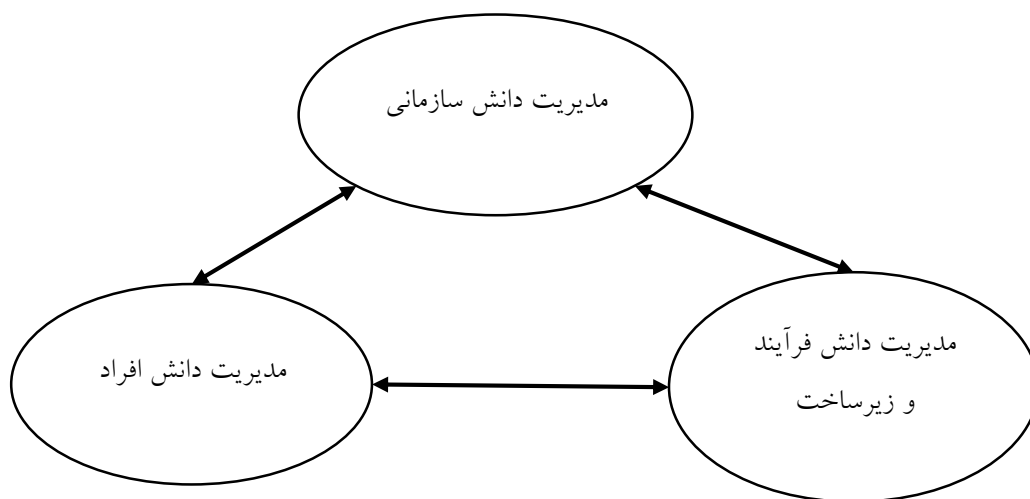
- نبود ساختار مناسب برای تسهیم سریع دانش.
- ترس از تسهیم دانش و ناتوانی در تسهیم آن.
- در اختیار نبودن دانش‌های حساس و کلیدی برای تصمیمات.
- ضعف در ترجمه هدف‌های سازمان به هدف‌های دانشی.
- ترک کردن سازمان و یا بازنشسته شدن خبره‌ها و کارشناسان.

۲-۹- اصول مدیریت دانش

از داوونپورت و پروساک^۱ اصول مدیریت دانش اینگونه نقل شده است (داوونپورت و پروساک، ۱۹۹۸):

- ۱- دانش نشأت گرفته از افکار افراد است و در ذهنها جای دارد.
 - ۲- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
 - ۳- فن‌آوری، رفتارهای دانشی جدیدی را میسر می‌سازد.
 - ۴- تسهیم دانش باید با تشویق و پاداش جبران گردد.
 - ۵- حمایت مدیران و وجود منابع الزامی است.
 - ۶- دانش ماهیتی خلق شونده دارد و با تشویق افراد، دانش به شیوه‌های غیرمنتظره‌ای گسترش می‌یابد.
- سوناسی و سوری^۲ مدلی ارائه کرده‌اند که در آن مدیریت دانش از سه زیرسیستم مرتبط با هم تشکیل شده است و سازمان نیازمند برقراری توازن بین آنهاست (سوناسی و سوری، ۲۰۰۳).

1 - Davenport & Prusak
2 - Sunassee and Sewary



شکل (۲-۲) زیرسیستم‌های مدیریت دانش (سوناسی و سوری، ۲۰۰۳، ۴۳).

۱۰-۲- چرخه مدیریت دانش

مدیریت دانش، یک فرایند مداوم می‌باشد و یک حلقه در حال توسعه که منجر به افزودن و مدیریت بیشتر و بیشتر دانش در طول زمان می‌گردد (لاسون^۱، ۲۰۰۳، ص ۱۶). چرخه مدیریت دانش به چهار تا شش فرایند مختلف بر مبنای نظرات محققان تقسیم شده است. در جدول ۲-۴ فرایندهای پیشنهاد شده توسط برخی از نظریه پردازان ارائه شده است:

جدول (۲-۴): فرایندهای مدیریت دانش

فرایندها	نظریه پرداز
۱. ایجاد دانش ۲. تسهیم دانش ۳. ذخیره دانش ۴. کاربرد دانش	لی و چوی (۲۰۰۰)
۱. ایجاد دانش	هارویچ و آرماکاست (۲۰۰۲)

1 - Lawson

۲. جذب دانش	
۳. سازماندهی دانش	
۴. انتقال دانش	
۵. کاربرد دانش	
۱. ایجاد دانش	لاسون (۲۰۰۳)
۲. جذب دانش	
۳. سازماندهی دانش	
۴. ذخیره دانش	
۵. انتشار دانش	
۶. کاربرد دانش	

پالانیسامی^۱ (۲۰۰۸) مهم ترین فرایندهای چرخه مدیریت دانش را اینگونه شرح می دهد:

*ایجاد دانش: ایجاد دانش شامل فعالیت هایی است که به تغییر شکل و ترکیب مجدد قطعات موجود دانش، محدود کردن کاستی ها، تقویت تحقیقات و توسعه قابلیت ها، پوشش و کنترل محیط های بیرونی و کاربرد فناوری های بیرونی از سازمان می پردازد. همه سازمان های سالم، دانش را خلق و از آن استفاده می کنند. سازمان ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آنها را به دانش تبدیل می کنند سپس این دانش را با تجربیات، ارزش ها و مقررات داخلی خود در هم می آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود بدست آورند (داونپورت و پروساک^۲، ۱۹۹۸). انتصاب افراد در مشاغل مناسب مهم است چون اگر کارکنان در منصب و پست های مناسب و صحیح به کار گرفته شوند، احتمالاً ایجاد دانش به سهولت انجام خواهد شد (همان منبع).^۳ توناکا و تاکوچی^۳ (۱۹۹۵) معتقدند دانش انسان به واسطه کارکرد مشترک بین دانش ضمنی و دانش صریح، خلق و توسعه می یابد بدین ترتیب آنها چهار شیوه اجتماعی سازی، برون سازی، تلفیق و درون سازی برای خلق دانش در سازمان بیان نمودند.

1 - Palanisamy
2 - Davenport & Prusak
3 - Nonaka & Takeuchi

*ذخیره دانش: در حالی که افراد دانش را خلق می‌کنند و آن را یاد می‌گیرند، ممکن است آن را فراموش کنند (چگونگی خلق دانش یا چگونگی کسب آن را از یاد ببرند). بنابراین حافظه (سازمانی، فردی) نیازمند ذخیره، سازماندهی و بازیابی دانش افراد می‌باشد. حافظه سازمانی^۱ بدین صورت تعریف می‌شود «وسیله‌ای که از طریق آن دانش تجربیات گذشته و رخدادهایی که بر فعالیت‌های سازمان کنونی تاثیر می‌گذارند، ذخیره می‌گردند» (آستین و واس^۲، ۱۹۹۵). حافظه سازمانی شامل اشکال مختلفی از دانش مستندات مکتوب، پایگاه داده‌ها و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم‌های خبره^۳، مستندات فرایندها و رویه‌های سازمانی می‌باشد. حافظه فردی^۴ مبتنی بر مشاهدات، تجارب و فعالیت‌های افراد می‌باشد. بنابراین، ذخیره دانش به دانش صریح و ضمنی اشاره دارد که باید جذب و مستند شوند. ذخیره دانش برای پروژه‌ها و اقدامات بعدی سازمان‌ها ضروری می‌باشد و آن شامل رویه‌ها، روش انجام کارها، مستندات رسمی، اطلاعات موجودی^۵، فایل‌ها و انواع مختلفی از ذخیره‌سازی می‌باشد (پالانیسامی^۶، ۲۰۰۸).

اگر سازمان دارای ارزش مشترک اضافه نمودن دانش جدید به حافظه سازمانی از طریق استخدام افراد جدید باشد، دانش جدید از طریق استخدام افراد جدید ذخیره می‌شود (علوی و لیدنر^۷، ۲۰۰۹). در یک فرهنگ سازمانی نامساعد احتمال بالایی برای جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان وجود دارد. هنگامی که کارمندان ارزشمند سازمان بازنشسته می‌شوند و یا سازمان را ترک می‌کنند دانش و تخصصی را که طی سال‌ها بدست آورده‌اند را همراه خود می‌برند و اگر سازمان سیستمی که دانش را در خود ذخیره می‌کند، نداشته باشد رویه‌های مشخص و روش انجام کارها از دست می‌رود. بنابراین می‌توان از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات پیشرفته همچون پایگاه داده‌ها به عنوان ابزار موثری که حافظه سازمانی و بازیابی اطلاعات را غنی می‌سازند، استفاده نمود (پالانیسامی، ۲۰۰۸).

*تسهیم دانش: کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (لی و چوی، ۲۰۰۳، ص ۲۲۰). در الگوهای سنتی، سازمان‌ها و

-
- 1 - Organizational memory
 - 2 - Stein & Zwass
 - 3 - Expert systems
 - 4 - Individual memory
 - 5 - Inventory Information
 - 6 - Planisami
 - 7 - Alavi & Leidner

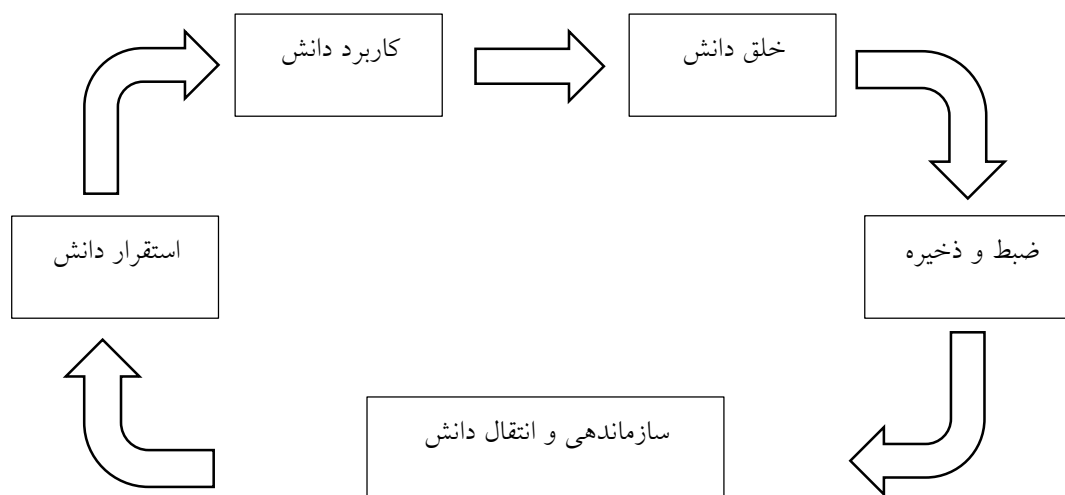
افراد اغلب تمایلی به انتقال یا تسهیم دانش که از آن برخوردارند، ندارند. زیرا به جای اینکه به آن به عنوان یک منبع نگاه کنند، آن را به عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و ضامن استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند تا آن را با دیگران تسهیم کنند. سازمانی که از تسهیم اطلاعات و خلق دانش در میان اعضایش حمایت می‌کند، بیشتر می‌تواند فرایندهای موثر و کارآمدی را تعریف کند و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشد. سازمانی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است. افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرایند طبیعی می‌دانند. بنابراین، باید در بین اعضای سازمان این انگیزه را به وجود آورد که بدون ترس از، از دست دادن موقعیت خود به تسهیم دانش در سازمان بپردازند. همکاری را می‌توان به این صورت تعریف نمود: درجه یا میزانی که افراد یک گروه فعالانه در کارشان به یکدیگر کمک می‌کنند. وجود فرهنگ همکاری کارکنان سازمان موجب افزایش خلق، تسهیم، ذخیره و بکارگیری دانش می‌شود (لی و چوی، ۲۰۰۳). یکی از وظایف مدیران در سازمان‌ها ایجاد محیط کار گروهی و همکاری غیر رسمی است. در این صورت نه تنها تسهیم دانش بلکه خلق دانش سازمانی جدید نیز صورت می‌گیرد (ویگ^۱، ۱۹۹۷).

* کاربرد دانش: دانش به خودی خود ارزشمند نیست آن زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود. تمام سعی مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به طور مفید در جهت منفعت آن بکار برده می‌شود یا خیر. در اینجا باید موانعی که بر سر راه استفاده مفید از دانش وجود دارد شناسایی و رفع شوند تا بتوان اطمینان حاصل کرد که مهارت‌های ارزشمند و دارایی دانش کاملاً مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. به طور کلی دانش به سه طریق می‌تواند در سازمان بکار برده شود: ابتدا از طریق رهنمودها، قوانین، رویه‌ها، و یا دستورالعمل‌هایی که توسط متخصصان در حوزه تخصصیشان توسعه یافته است و آن وسیله‌ای برای استفاده غیر متخصصین می‌باشد. راه دوم کاربرد دانش از طریق روش‌های روتین سازمانی است که اجازه می‌دهند دانش تخصصی افراد در موقعیتی بدون نیاز به ارتباط با سایر افراد به کار گرفته می‌شوند. آخرین راه کاربرد دانش از طریق تیم‌های کاری مستقل^۲ است. این تیم‌ها برای حل مسایل و مشکلاتی که برای آنها دستورالعمل و روتین سازمانی وجود ندارند، به وجود می‌آیند. تیم‌های کاری مستقل ترکیبی از افراد با زمینه دانشی خاص مورد نیاز برای

1 - Wiig

2 - Self-contained task team

حل مسایل می‌باشند. این تیم‌ها می‌توانند بطور آزادانه و خلاقانه درکشان را به حل مجدد مسایل و افزودن آنها به خدمات، محصولات و فرایندهای سازمان به کار گیرند (لی و چوی، ۲۰۰۳).



شکل (۲-۳): چرخه مدیریت دانش ویگ (عدلی، ۱۳۸۴؛ به نقل از میرزاپور، ۱۳۸۸).

۱۱-۲- مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده

۱۱-۲-۱- نظریه سازمان یادگیرنده

نظریه سازمان یادگیرنده از نظریاتی است که لزوم جریان دانش در سازمان را توجیه می‌کند. دیوید گاریون^۱ در سال ۱۹۹۳ سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف کرد که مهارت تولید، گردآوری و انتقال دانش و هم چنین تغییر رفتار خود با توجه به دانش و اندیشه‌های جدید را داشته باشد پیش از دیوید گاریون، پیتر سنگه^۲، دارنده عنوان استراتژیست قرن بیستم (در کتاب خود تحت عنوان رکن پنجم سازمان یادگیرنده را چنین تعریف کرد: مکانی که در آنجا افراد به صورت مستمر قابلیت‌های خود را برای خلق نتایج دلخواه گسترش می‌دهند، الگوهای جدید و گسترش پذیر تفکر و اندیشه پرورش داده می‌شود. بالندگی گروهی در جریان است و افراد مداوم در حال یادگیری چگونه یاد گرفتن هستند (شفاعی، ۱۳۸۳). پیتر سنگه ۹ سال بعد به همراه همکاران خود (۱۹۹۵) این تعریف را ارائه

1 - Garyoun
2 - Sengeh

داد: یادگیری در یک زمان، آزمون مستمر تجربیات به دانش دسترس پذیر برای کل افراد سازمان به شکلی مفید جهت اهداف اصلی سازمان (مکنون، ۱۳۸۴).

۲-۱۱-۲- از یادگیری سازمانی تا مدیریت دانش سازمانی

نباید فراموش کرد که توجه فزاینده به دانش در سالهای اخیر مدیون توجه به موضوع بازاندیشی در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش و امتزاج این دو مفهوم در راستای قابلیت‌زایی سازمان و کسب مزیت رقابتی، بر مبنای دارایی‌های دانشی است. از آنجا که به اعتقاد برخی از پژوهشگران، کارکردهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی نشان دهنده تاثیر این دو در بهبود عملکرد است (وازاک^۱، ۲۰۰۸). در اینجا باید یادآوری نمود که هر چند مفهوم سازمان یادگیرنده حدود ۴۰ سال پیش به دنیای ادبیات سازمانی راه یافت، اوج توسعه این مفهوم با چاپ کتاب پنجمین فرمان پیتر سنگه (۱۹۹۰) آغاز شد (ولدی و گیلز^۲، ۲۰۱۰) اما ادبیات پیرامون یادگیری سازمانی در سالهای اخیر به طور فزاینده‌ای رشد یافته است (جیمز و ساتر والد^۳، ۲۰۱۱). هر چند پیچیدگی این دو مفهوم در ادبیات مدیریت هنوز هم باقی مانده است. جمالی^۴ و همکاران (۲۰۰۶) در مروری که بر تعاریف و سیر تکاملی تعاریف مربوط به سازمان یادگیرنده داشته‌اند، معتقدند که مفهوم سازمان یادگیرنده، مفهومی پیچیده و گویای پارادایم پست مدرن و نوظهور است و اگر چه مفهوم یادگیری سازمانی بطور فزاینده‌ای به عنوان مفهوم رایج در ادبیات سازمانی مطرح شده است؛ اما در ادبیات مدیریت در ارتباط با تعاریف عملیاتی آن توافق چندانی وجود ندارد (اوستین و هارکینز^۵، ۲۰۰۸).

از این رو است که لم^۶ (۲۰۰۴) بر این نکته پافشاری می‌کند که تعاریف زیادی از یادگیری سازمانی وجود دارد که اگر آنها را خلاصه کنیم، در می‌یابیم که یادگیری سازمانی، کشف و تصحیح اشتباهات گذشته، بهره‌گیری از بصیرت‌های نو و تغییر در بینش و رفتار و استفاده از آنها جهت کسب اطلاعات جدید در راستای اهداف سازمان است. در این تعریف در سازمان، یادگیری دو حلقه‌ای ظهور می‌یابد و ارزش‌ها و فرصت‌های جدید پدید آمده و

-
- 1 - Vazak
 - 2 - Valdi & Giles
 - 3 - Jeimz & Sater vald
 - 4 - Jamali
 - 5 - Ostin & Harcinz
 - 6 - Lem

فرد و سازمان از ایستایی بیرون می‌آیند. یادگیری سازمانی نیز در سازمان یادگیرنده شکل می‌گیرد. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که راهبردها، سازوکارها و راهکارهای ویژه‌ای را برای افراد سازمان تدارک می‌بیند تا به طور مداوم بیاموزند و با محیط در حال تغییر سازمان انطباق یابند (تریو و چاتزوگلو^۱، ۲۰۰۸). یادگیری سازمانی به مثابه راهبردی برای بهبود عملکرد سازمانی و حفظ مزیت رقابتی توصیف شده است. مؤلفه کلیدی سازمان یادگیرنده آنست که همه افراد درون سازمان نیازمند یادگیری مستمر و بهبود عملکرد هستند از این روست که پژوهشگران معتقدند که یادگیری فردی در سطوح مختلف سازمان برای شکل‌گیری یادگیری سازمانی ضروری است (ولدی، گیلز، ۲۰۱۰).

فرآیند یادگیری سازمانی از چهار فرآیند فرعی تشکیل شده است. اولین فرآیند یادگیری سازمان جذب دانش است. طی این فرآیند سازمان، اطلاعات و دانش جدید از محیط کسب می‌کند. دومین فرآیند یادگیری سازمانی، توزیع دانش است. در این فرآیند کارکنان، دانش را در درون سازمان با همدیگر تسهیم کرده و به اشتراک می‌گذارند. سومین مرحله، تفسیر دانش است. این فرآیند زمانی به وقوع می‌پیوندد که افراد معانی را دریافته و آنرا با دانش کلی سازمان پیوند می‌زنند. و سرانجام حافظ سازمانی به معنای فرآیند ذخیره اطلاعات و دانش کسب شده برای استفاده در آینده، آخرین فرآیند یادگیری سازمانی است (جیمز و ساتر والد، ۲۰۱۱).

فایرستون و مک ارلی^۲ (۲۰۰۴) بر این باورند که ارتباط یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به اندازه کافی نزدیک است که در نهایت با یکدیگر کامل می‌شوند. چاتل^۳ (۱۹۹۸)، معتقد است گر سازمانی آرزو دارد که عملکردش بر اساس مدیریت دانش باشد، باید محیط یادگیری را برای بهینه کردن منابع انسانی خود فراهم آورد. و به منظور ظرفیت سازی یادگیری سازمانی، سازمانها نیازمند تدوین و اجرای راهبردهای دانشی کارآمد هستند.

نویسندگان فراوانی از جمله ویگ (۲۰۰۰)، نوناکا و تاکی نوچی (۱۹۹۵)، اردونز دی پابلوس (۲۰۰۲) پذیرفته‌اند که مدیریت دانش به عنوان فرآیند کسب دانش سازمانی و بهره‌گیری از آن در نوآوری از طریق بلوغ یادگیری سازمانی امکان پذیر است (تریو و چاتزوگلو^۴، ۲۰۰۸).

1 - Terry & Gelu
2 - Fair & Macarli
3 - Chatl
4 - Terry & Gelu

به عنوان نتیجه این مبحث می‌توان گفت که امروزه سازمانها جهت یادگیری کارآمد نیازمند خلق دانش جدیدند؛ موضوعی که یادگیری سازمانی را با مدیریت دانش، پیوند می‌دهد. مفهوم یادگیری سازمانی که از دیدگاه صاحب‌نظران و اندیشمندان بیان شده مبین آن است که یادگیری سازمانی هم ابزاری است برای موفقیت سازمان در عصر آشفته‌گی و هم ابزار خودشکوفایی سازمانی است (اوستین، هارکینز، ۲۰۰۸). نکته دیگر آنکه سازمان یادگیرنده بعد هنجاری یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده، نوعی سازمان است که به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران، مناسبترین بستر تحقق یادگیری دو حلقه‌ای است. مدیریت دانش نیز فعالیت یا فرآیند مدیریتی است که هدف آن ارتقای پردازش دانش دو حلقه‌ای در سازمان از طریق خلق سیستم نوآوری پایدار است بنابراین مدیریت دانش نیز هنجاری است و هدفش ارتقای یادگیری سازمان دو حلقه‌ای است. گرچه واژه‌شناسی دو مفهوم مدیریت دانش و یادگیری سازمانی یکسان نیست؛ اما علایق هر دو حوزه مطالعاتی مشترک است. لذا، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی باید نیروهای خود را تجمیع نموده و رشته واحدی را شکل دهند. مدیریت دانش نیازمند یادگیری سازمانی است (فایرستون و مک‌الروی، ۲۰۰۶). سرانجام آنکه به اعتقاد رونالد میر^۱ (۲۰۰۷) مدیریت دانش، هستی خود را مدیون تلاش‌های مطالعاتی در زمینه یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی است (مایر^۲، ۲۰۰۷).

۲-۱۱-۳- ویژگیهای سازمان یادگیرنده: (آزاده شهرکی، ۱۳۸۸).

- ۱- حل مسئله به گونه نظام‌مند.
- ۲- آزمایش و تجربه اندوزی با رهیافتهای جدید
- ۳- یادگیری از تجربیات شخصی و تاریخ
- ۴- یادگیری از تجربیات و بهترین شیوه کار دیگران
- ۵- انتقال دانش با سرعت و کارایی به سراسر سازمان

1 - Ronald mir
2 - Maier

۲-۱۲- برنامه‌ریزی مدیریت دانش

طی چند سال اخیر پروژه‌های مختلفی برای بهره‌گیری از دانش سازمان معرفی شده‌اند. هر یک از این پروژه‌ها با توجه به ابعاد معرفی شده از مدیریت دانش جنبه‌ای از کاربری مدیریت دانش در سازمان را مورد نظر دارد. برخی از پروژه‌ها عبارتند از:

۱- پروژه‌های مدیریتی با رویکرد مدیریت دانش

*آموزش و فرهنگ‌سازی

*طراحی سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد

*طراحی ساختارهای کلان و خرد سازمان

*طراحی شغل و طراحی کار

*طراحی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی

۲- پروژه‌های فنی و تخصصی مدیریت دانش

*راه‌اندازی سیستم‌های مدیریت دانش در سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان

*طوفان فکری الکترونیک

*گروه افزارها

*سیستم‌های پشتیبان جلسه

*انجمن‌های مباحثه

*سیستم‌های مدیریتی مستندات الکترونیک

*پایگاه‌های دانش سازمان

*انبارهای داده و داده کاوی

*مخازن دانش سازمانی

*مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تامین

*پورتال سازمان

*آموزش الکترونیک

*کشف دانش و ارائه دانش سازمانی

*حافظه سازمانی

*مدیریت ایده‌ها و نوآوری‌های سازمانی

بدیهی است که هر یک از پروژه‌های فوق از جنبه‌های گوناگون برای سازمان دارای اهمیت هستند لیکن تصمیم‌گیری در اولویت دهی به پروژه‌های بالا به یقین برای مدیران ارشد سازمان امری بسیار دشوار است. این دشواری باعث شده است که در برخی از موارد مدیران از اصل موضوع رویگردان شوند و یا در موارد دیگر سرمایه‌گذاری‌های بدون برنامه‌ریزی نتایج مورد انتظار را به همراه نداشته باشند. با این نگاه لزوم در دست داشتن برنامه‌ای منسجم برای سرمایه‌گذاری در هر یک از پروژه‌های بالا ضروری به نظر می‌رسد.

در فرایند برنامه‌ریزی سازمانی همواره باید به سوال‌های زیر پاسخ داده شود:

*چه چیزی می‌خواهد در سازمان بکار گرفته شود؟

*در چه بخش از سازمان یا برای کدام فعالیت؟

*چه زمانی باید بکار گرفته شود؟

*و توسط چه کسی یا چه کسانی؟

*مراحل انجام کار چیست؟

*با چه هزینه‌ای و در قبال چه سودی؟

۶ سوال فوق در واقع ۶W معروفند که برنامه‌ریزی را تعریف می‌نمایند.

۲-۱۳-مدل پیشنهادی در برنامه‌ریزی جامع توسعه مدیریت دانش در سازمان (افرازه، ۱۳۸۳)

۲-۱۳-۱-نیازسنجی و ارزیابی سازمانی

هدف از این مرحله بررسی وضعیت سازمان از دیدگاه مدیریت دانش است. در این فرایند سازمان از ابعادی مانند سیستم‌های مدیریت اطلاعات و دانش، ساختار سازمانی، فرایندهای دانشی، دانش کارکنان و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. با استفاده از اطلاعات حاصل از این بخش، میزان بلوغ سازمان در مدیریت دانش با

استفاده از مدل‌های موجود شناسایی می‌شوند و قابلیت‌ها و نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی می‌شوند (شین^۱، ۱۹۹۹).

اطلاعات حاصل شده از فرایند نیازسنجی و ارزیابی سازمان، علاوه بر اینکه قابلیت‌های فرهنگی و ساختاری سازمان را برای پذیرش مدیریت دانش نشان می‌دهد. راهکارهای آموزشی برای مدیریت فرایند تغییر و پذیرش فرهنگ دانش محور در سازمان را در اختیار مدیران ارشد سازمان قرار می‌دهد، این راهکارها به صورت طرح‌های آموزشی، طرح‌های تبلیغاتی برای رواج فرهنگ دانش محوری و طرح‌های مشارکتی برای حضور پیشینه کارکنان سازمان در دستیابی به سیستم‌های دانشی ارائه می‌شوند.

۲-۱۳-۲- تدوین استراتژی دانشی سازمان

پس از تشخیص نیازهای سازمانی، ابتدا باید مطالعات سازمانی و مطالعات تطبیقی مورد نیاز انجام پذیرد تا شناخت کاملی نسبت به سازمان مورد بررسی و سازمان‌های برتر در کسب و کار ایجاد شود. همچنین باید بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده در خلال مطالعه و شناخت سازمان، خلاصه اجرایی استراتژیک به عنوان خلاصه‌ای کاربردی در فرایند تدوین استراتژی دانش تهیه شود.

در مرحله دوم، محیط بیرونی سازمان شامل تحولات و استانداردهای بین‌المللی، وضعیت بکارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های برتر بین‌المللی در حوزه کارکردی سازمان، قوانین و مقررات، روندهای فناوری، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و همچنین وضعیت سازمان‌های رقیب و سازمان‌هایی که در زنجیره ارزش سازمانی قرار دارند بررسی می‌شود که نتایج این بررسی‌ها منجر به شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیط سازمان می‌شود.

در مرحله سوم، محیط درونی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد. این بررسی شامل منابع اطلاعات و دانش سازمان، سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مورد استفاده و همچنین تقاضاها و خواسته‌های کارکنان و مشتریان مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از این بررسی‌ها منجر به شناخت قوت‌ها و ضعف‌های درون سازمان می‌شود.

در نهایت در مرحله چهارم بر مبنای چشم‌انداز دانش، اهداف دانش سازمانی تعیین می‌شود و با توجه به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژی بدست آمده در مرحله قبل، آن دسته از استراتژی‌ها که منجر به تحقق اهداف

دانش می‌شود به عنوان استراتژی‌های دانش سازمان تعیین می‌شود. بدین ترتیب رویکرد سازمان در استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش مشخص می‌گردد (چفی^۱، ۲۰۰۳).

۲-۱۴-ابعاد و عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش

در جدول شماره (۲-۵)، تحقیقات انجام شده توسط محققان در خصوص عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش که نمایانگر ابعاد عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش است نشان داده شده است:

جدول (۲-۵): عوامل توفیق مدیریت دانش (افرازه، ۱۳۸۳)

ردیف	نام متغیر/عامل	پژوهشگر
۱	اعتماد و فرهنگ سازمانی	[۲۱، ۱۹، ۵، ۶ و ۲۱]
۲	رهبری و تعهد مدیریت ارشد	[۲۱، ۶، ۵، ۲۵، ۹]
۳	درگیری کارکنان	[۲۷ و ۱۹، ۲۱]
۴	آموزش کارکنان	[۱۳ و ۱۸، ۱۹]
۵	کار تیمی مبتنی بر اعتماد	[۱۳ و ۱۹، ۱۴]
۶	زیرساخت‌ها	[۱۲ و ۶، ۵، ۲۵، ۲۶، ۱۹]
۷	الگوگیری محک زنی	[۸ و ۲۱، ۱۹، ۷، ۱۱]
۸	استراتژی و اهداف	[۳ و ۲۰]

اندیشمندان برای توصیف عصر کنونی، اصطلاحات گوناگونی مانند عصر فراصنعتی، عصر ارتباطات، موج سوم یا جامعه دانشی را به کار برده‌اند (شر و لی^۲، ۲۰۰۴). اصطلاحات واژه‌های به کار رفته، تماماً در یک چیز مشترک هستند و آن اهمیت دانش در عصر کنونی است؛ در حوزه سازمان نیز نیاز به دانش و متعاقباً مدیریت اثربخش آن از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار،

1 - Chaffey
2 - She & Lee

عنصری مهم تلقی می‌شود. به عبارت دیگر به منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ، توسعه، سازماندهی و بهره‌وری از دانش و شایستگی‌های کارکنانشان باشند (خالیفا و لیو^۱، ۲۰۰۳).

طی چند سال گذشته بحث‌های زیادی پیرامون اهمیت مدیریت دانش در جامعه ما صورت گرفته است. استادان، محققان و اندیشمندان از رشته‌های علمی مختلف، مانند اقتصاد، مدیریت و جامعه‌شناسی و غیره توافق دارند که در دنیای معاصر، دانش و مدیریت اثربخش آن در عرصه سازمان، نقش اساسی در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بازی می‌کند. ظهور و گسترش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش از یک سو مدیون مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در عرصه مدیریت کسب و کار و از سوی دیگر، گرایش سازمان‌های پیشرو به استقرار نظام‌های یاد شده و تلاش آنها برای تصحیح و تطبیق این نظام‌ها در عرصه عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان است.

۲-۱۴-۱- عوامل کلیدی توفیق

عوامل کلیدی توفیق عواملی هستند که تحقق هدف در گرو آنهاست. این واژه بیشتر در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیشتر کارهای انجام گرفته در این حوزه به راک هارت^۲ (۱۹۷۹) و دانیل^۳ (۱۹۶۱) بر می‌گردد. این دو محقق از این عوامل بیشتر در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز مدیران ارشد استفاده کرده‌اند. همچنین به دلیل پیشرفت‌های انجام شده در متدولوژی سی اس اف، این موضوع در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعاتی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (آمبرگ و وینر^۴، ۲۰۰۵).

در حال حاضر متدولوژی عوامل کلیدی توفیق، راه خود را در فعالیت‌های جدید کسب و کار مخصوصاً مدیریت دانش باز کرده است. راک هارت (۱۹۷۹) چند تعریف از عوامل کلیدی توفیق ارائه کرده است که سازمان‌ها از این عوامل به عنوان ابزاری برای شناسایی عناصر مهم موفقیت خود استفاده می‌کنند:

* حوزه‌های کلیدی فعالیت که در آنها رسیدن به نتایج مطلوب کاملاً ضروری است.

-
- 1 - Khalifa & Liu
 - 2 - Rockhart
 - 3 - Danial
 - 4 - Amberg & Wiener

*عواملی که برای موفقیت سازمان حیاتی است.

*حوزه‌های کلیدی فعالیت‌ها که باید مورد توجه دقیق مدیریت قرار گیرد.

*تعداد نسبتاً کمی از موضوعات درست و مهم که توجهات مدیریت بر آن متمرکز است.

بر طبق تحقیقات انجام شده توسط استیو^۱(۲۰۰۴) رویکرد عوامل کلیدی توفیق به عنوان عمومی‌ترین رویکرد در طول سی سال گذشته بوده است. امروزه از این رویکرد برای حمایت از برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی بطور فزاینده‌ای استفاده می‌شود. بر مبنای دیدگاه ویلیامز و رماپرساد^۲(۱۹۹۸) عوامل کلیدی توفیق تاثیر عمده‌ای در طراحی، توسعه و بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی دارند.

در ادبیات مربوط به عوامل کلیدی توفیق، تعاریف زیادی از آن ارائه شده است. یکی از مهمترین تعاریف مربوط به رکارت^۳(۱۹۷۹) است. وی در تعریف عوامل کلیدی توفیق از ایده دانیل^۴(۱۹۶۱) و آنتونی^۵(۱۹۷۲) استفاده می‌کند و اعلام می‌دارد که عوامل کلیدی توفیق عبارتند از تعداد محدودی از حوزه‌ها که عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیزی خواهند داشت.

به دنبال آن راک هارت تاکید می‌کند که این حوزه‌های خاص از فعالیت‌ها باید به طور پیوسته تحت مدیریت سازمان باشد. در تعریف دیگری برونو و لیدکر^۶(۱۹۸۴) اظهار می‌کنند که عوامل کلیدی توفیق عبارتند از: مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند، می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند. در تعریف دیگری پیتو و اسلوین^۷(۱۹۸۷) عوامل کلیدی توفیق را عواملی می‌دانند که بطور قابل ملاحظه‌ای شانس اجرای پروژه‌ها را بهبود می‌بخشند. در حوزه مدیریت استراتژیک، تعریف عوامل کلیدی توفیق از جامعیت برخوردار بوده و نشان دهنده یک پیوند ایده‌آل بین شرایط محیطی و مشخصه‌های کسب و کار است(هانگ^۸، ۲۰۰۵).

-
- 1 - Steves
 - 2 - Viliyamz & Remapersad
 - 3 - Antony
 - 4 - Bruno & Leidecker
 - 5 - Pinto & Slevin
 - 6 - Hung

۲-۱۴-۲- عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف

اسکریم و آمیدن^۱ (۱۹۹۷) در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کرده‌اند. این عوامل عبارتند از: پیوند مستحکم با الزامات کسب و کار، معماری و چشم‌انداز اجباری، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستحکم، یک زیرساخت تکنولوژی که خوب توسعه داده شده و فرایندهای دانش سازمانی. خاطر نشان می‌شود که همه این عوامل برای پروژه‌های آزمایشی^۲ در مقیاس کوچک اهمیت چندانی ندارد. با این حال این عوامل برای سازمان‌هایی که در جهت رسمی‌سازی و مستندسازی دانش، اقداماتی انجام می‌دهند ضروری است.

یک مطالعه برای شناسایی عوامل کلیدی توفیقی که توانایی اثرگذاری بر دانش در سازمان‌ها را داراست، توسط هل ساپل و جوشی^۳ (۲۰۰۰) انجام شده است. در ابتدا آنها با مطالعه ادبیات مدیریت دانش، دسته‌ای از عوامل را استخراج کرده و در نهایت با تکنیک دلفی که متشکل از یک پنل بین‌المللی از متخصصان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش بود، عوامل شناسایی شده را مورد ارزیابی قرار دادند. آنها سه طبقه اصلی از شاخص‌های تاثیرگذار بر مدیریت دانش (مدیریت، منابع، محیطی) را که عوامل کلیدی توفیق در درون هر یک از این سه طبقه قرار داشت، معرفی کردند.

* شاخص‌های تاثیرگذار مدیریتی دارای چهار عامل کلیدی اصلی بودند، هماهنگی، کنترل، رهبری و سنجه‌ها؛

* تاثیرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیر مالی است؛

* تاثیرگذارهای محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی است.

بر اساس ارزیابی بعمل آمده از گزارش نهایی تکنیک دلفی در این تحقیق، تکنولوژی و فرهنگ از عوامل کلیدی نبوده است. یعنی اینکه فرهنگ در این مطالعه بطور صریح از عوامل کلیدی نبوده بلکه بعنوان مفهوم جزء در مدیریت دانش مطرح شده است. هر چند به نظر می‌رسد که فرهنگ از عوامل کلیدی اصلی در پیاده‌سازی مدیریت دانش باشد.

1 - Skyrme & Amidon

2 - Pilot

3 - Holsopple & Joshi

داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مطالعه‌ای اکتشافی بر روی ۳۱ پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام داده‌اند. هدف از این مطالعه گسترده، تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده است. ایشان قبل از شروع، عملکرد پروژه‌ها را با استفاده از شاخص‌های مشابهی که برای دیگر ابتکارات کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گرفت، ارزیابی کردند. در نتیجه ۱۸ پروژه موفقیت‌آمیز ارزیابی شد و در این تعداد پروژه، هفت عامل کلیدی عمومی شناسایی شد. آنها عبارتند از: عملکرد اقتصادی یا ارزش آن صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، تغییر در اقدامات انگیزشی و حمایت مدیران ارشد (هانگ، ۲۰۰۵).

کریدس و همکاران^۲ (۲۰۰۳) عوامل کلیدی گوناگونی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی کرده‌اند: استراتژی، مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، بازاریابی و کیفیت از عوامل کلیدی ایشان است. کار آنها بر مبنای یک پرسشنامه و کار میدانی در ۱۰۰ شرکت سهامی مالی و همچنین مرور ادبیات موجود درباره مدیریت دانش بود. ایشان برای ارزیابی و مقایسه عوامل کلیدی توفیق، خود، یک مطالعه طولی در هشت سازمان نمونه که هر کدام در مراحل مختلف پیاده‌سازی مدیریت دانش بودند انجام دادند، به خصوص اینکه آنها با اعضای ستادی این سازمان‌ها مصاحبه کردند. روشی که عوامل کلیدی توفیق توسط ایشان شناسایی شد به جای اینکه یک مجموعه از عوامل کلیدی پیشنهادی باشد (شبهه کار اسکریم و دانپورت)، «لیستی از اقدامات برای انجام دادن بود».

مطالعه عمیق و موشفکانه آنها درباره عوامل کلیدی اثرگذار بر مدیریت دانش، موضوعات نوظهوری را آشکار کرد. البته بعضی از عوامل کلیدی آنها چنان خاص است که برای تعمیم‌دهی در سازمان‌ها مشکل است. برای مثال، آنها پایش^۳ «ماتریس افراد دانشی^۴» راه را در حوزه مدیریت منابع انسانی، عامل کلیدی قلمداد کردند. این ماتریس صرفاً جزء یکی از تکنیک‌های ممیزی افراد در سازمان است. قابل بحث است که سازمان‌ها می‌توانند گزینه‌های دیگری را برای پایش افراد در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش بکار گیرند (ونگ، ۲۰۰۵).

-
- 1 - Knowledge-friendly
 - 2 - Chourides Et Al
 - 3 - Monitoring
 - 4 - KM People portfolio matrix
 - 5 - Wong

لیبویتز (۱۹۹۹) در جهت پیاده سازی مدیریت دانش، شش عامل کلیدی مطرح می کند. عوامل کلیدی وی

عبارتند از:

- نیاز به استراتژی مدیریت دانش با حمایت مدیران ارشد سازمان

- وجود مدیر ارشد دانش

- یک زیرساخت مدیریت دانش

- آنتولوژی های دانش و مخازن دانش

- ابزارها و سیستم های مدیریت دانش

- تشویق تسهیم دانش و فرهنگ حمایتی

مخصوصاً، درس های آموخته شده از شرکت هایی که در پیاده سازی مدیریت دانش تجربه دارند، در این راستا از اهمیت بسیاری برخوردار است. وی بیان می کند که ایجاد مرکز حرفه ای برای حوزه های دانش به عنوان یک استراتژی مدیریت دانش در سازمان امری مهم است (هانگ، ۲۰۰۵).

در تحقیقی که ماتی (۲۰۰۴) در آلمان انجام داده است عوامل کلیدی مدیریت دانش عبارتند از:

- سازمان مبتنی بر دانش

- فرهنگ

- سیستم ها و زیرساخت تکنولوژی اطلاعات

- فرایندهای سیستماتیک و اثربخش

- سنجه ها (ماتی^۲، ۲۰۰۴).

در تحقیقی که توسط هونگ و همکاران^۳ (۲۰۰۵) در خصوص عوامل کلیدی توفیق جهت بکارگیری سیستم

مدیریت دانش در صنعت داروسازی انجام شده است، هفت عامل در موفقیت سیستم مدیریت دانش مورد شناسایی قرار گرفته است که عبارتند از:

- استراتژی الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش

1 - Mathi

2 - Mathi

3 - Hung Et Al

-فرهنگ سازمانی

-زیرساخت سیستم اطلاعاتی

-درگیری و آموزش کارکنان

-رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد

-محیط یادگیری و قلمرو کنترل منابع

-ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی.

خلیفاو لیو^۱ (۲۰۰۳) تحقیقی با عنوان «مدل توفیق مدیریت دانش» در دانشگاه سیتی هونگ کنگ انجام داده‌اند. سوال اصلی این پژوهش عبارت بود از: «چه عواملی در توفیق برنامه‌های مدیریت دانش سهیم‌اند؟» فرضیه‌های پژوهش عبارت بود از:

۱-عوامل سازمانی بر توفیق مدیریت دانش، اثری مستقیم و معنی‌دار دارد.

۲-تکنولوژی اطلاعات اثری اندک بر توفیق برنامه‌های مدیریت دانش دارد.

۳-فرایندهای مدیریت دانش بر توفیق برنامه‌های مدیریت دانش اثری مستقیم و معنی‌دار دارد.

۴-تکنولوژی اطلاعاتی اثر مستقیم و معنی‌دار بر فرایندهای مدیریت دانش دارد.

عوامل سازمانی اثرگذار بر مدیریت دانش در این تحقیق عبارتند از:

الف) استراتژی مدیریت دانش

ب) رهبری دانش

ج) فرهنگ سازمانی

د) پورتال‌های دانش

فرایندهای مدیریت دانش نیز عبارتند از: خلق، انتقال، بکارگیری و حفظ دانش. در این تحقیق مشخص شد که عوامل سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش بیشترین اثر را بر توفیق برنامه‌های مدیریت دانش داشته‌اند. تکنولوژی اطلاعاتی هم از طریق اثرگذاری بر فرایندهای مدیریت دانش همانند انتقال و حفظ دانش، عاملی اثرگذار است.

۲-۱۵- عوامل کلیدی توفیق در شرکت‌های کوچک و متوسط

در مطالعه‌ای که توسط کوان یوانگ^۱ (۲۰۰۵) صورت گرفته است، ۱۱ عامل کلیدی توفیق در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط مورد شناسایی قرار گرفته که به شرح زیر است:

۱- حمایت مدیریت ارشد

۲- فرهنگ

۳- تکنولوژی اطلاعاتی

۴- استراتژی و هدف

۵- سنجه

۶- زیرساخت سازمانی

۷- فعالیت‌ها و فرایندها

۸- کمک‌های انگیزشی

۹- منابع

۱۰- آموزش و پرورش

۱۱- مدیریت منابع انسانی

شناسایی این ۱۱ عامل نتیجه تلاش سیستماتیکی است که در یک روش جامع، یکپارچه و کلی گرا صورت گرفته است. در اینجا برای درک هر یک از این عوامل کلیدی شناسایی شده به تشریح آنها پرداخته می‌شود:

۲-۱۵-۱- حمایت مدیریت ارشد

مدیر ارشد و رهبر سازمان در اثرگذاری بر موفقیت‌های مدیریت دانش نقش اصلی را دارند. رهبران برای سرمشق قرار دادن رفتار مطلوب در جهت مدیریت دانش به عنوان مدل‌های نقش، عمل می‌کنند. به عنوان مثال آنها باید اراده خود برای تسهیم دانش با دیگران در سازمان را نشان دهند و پیوسته یاد بگیرند و به دنبال دانش و ایده‌های جدید باشند. اینکه مدیران و رهبران رفتارهای خود را در عمل به نمایش بگذارند. بسیار مهم است. با این

1 - Kuan Yew Wong

کار، آنها بیشتر می‌توانند بر کارکنان اثر گذاشته تا اینکه کارکنان از مدیران تقلید کرده و تمایل خود را برای مشارکت در مدیریت دانش افزایش دهند. دیگر قابلیت‌های رهبری عبارتند از: هدایت تلاش‌ها در جهت تغییر، تفهیم اهمیت مدیریت دانش به کارکنان و حفظ روحیه آنها و ایجاد فرهنگی که دانش آفرینی و تسهیم آن را ارتقاء دهد. در حقیقت رهبران، شرایط ضروری برای مدیریت دانش اثربخش را ایجاد می‌کنند.

در برنامه‌های بهبود و تغییر، حمایت و تعهد مدیر ارشد در پیاده‌سازی ابتکارات مدیریت دانش یک عامل حیاتی است. در نهایت استوری و بارنت^۱ اضافه می‌کنند که حمایت مدیریت ارشد بایستی مستمر بوده و یک روش عملی ارائه شود.

۲-۱۵-۲- فرهنگ

فرهنگ سازمانی الزامی دیگر برای مدیریت موفق دانش است. فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. در کل، یک فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. و بزرگترین چالش در تلاش‌های مدیریت دانش در توسعه چنین فرهنگی واقع است. مارتنسون^۲ (۲۰۰۰) در تحقیقی به این نتیجه رسید که بزرگترین مانع در خلق سازمان‌های دانایی محور در فرهنگ نهفته است. چون فرهنگ دارای مفهوم گسترده است، جوانب گوناگونی دارد. یک جنبه از فرهنگ که برای مدیریت دانش مهم است همکاری است. گاه^۳ (۲۰۰۲) مدعی است که در یک فرهنگ، همکاری شرط مهمی برای انتقال دانش بین افراد و گروه‌ها است. دلیل آن این است که انتقال دانش مستلزم این است که افراد با هم تعامل داشته، دانش و ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند. نقش همکاری در دانش آفرینی به طور تجربی تایید شده است (لی و چوی^۴، ۲۰۰۳). همچنین اعتماد از جنبه‌های دیگر فرهنگ در مدیریت دانش است (استونهاوس و پمبرتون^۵، ۱۹۹۹). بدون وجود درجه بالایی از اعتماد متقابل، افراد در رفتار و نیت

1 - Storey & Barnett

2 - Martensson

3 - Goh

4 - Lee & Choi

5 - Stonheouse & Pemberton

همدیگر مشکوک بوده و نسبت به تسهیم مدیریت دانش دریغ خواهند کرد. ایجاد این رابطه مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه‌ها فرایند تسهیم دانش را تسهیل خواهد کرد.

علاوه بر اینها، نیاز به پرورش فرهنگ نوآورانه که در آن افراد به طور پیوسته در تولید ایده، دانش و راه حل تشویق می‌شوند، ضروری است. همچنین گاه (۲۰۰۳) فرهنگی را پیشنهاد کرد که بر مساله یابی و حل مساله تاکید داشت. همچنین باید به افراد اجازه داده شود تا در خصوص اقدامات جاری در سازمان به پرس و جو پردازند و از طریق توانمندسازی، اقدامی را اتخاذ کنند (ونگ، ۲۰۰۵). با توانمندسازی افراد، آنها فرصت و آزادی بیشتری در جستجوی رویکردها و ممکنات جدید خواهند داشت. نظر به طبیعت اثر گذارنده فرهنگ بر موفقیت مدیریت دانش، داوونپورت و همکاران مدعی هستند که سازمان‌ها بایستی از همراستایی ابتکارات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل کنند، در غیر این صورت بایستی آن را تغییر دهند. در بسیاری موارد اهمیت پیوند مدیریت دانش با فرهنگ، سبک و ارزش بنیادین سازمان هم، خاطرنشان شده است (مک درموت و اودل^۱، ۲۰۰۱).

۲-۱۵-۳- تکنولوژی اطلاعات

جای تردید نیست که بگوئیم تکنولوژی اطلاعات یکی از توانمندسازی‌های کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. قابلیت آن از یک آرشیو ایستای اطلاعات شروع شده و با اتصال افراد به اطلاعات و همچنین ارتباط افراد با یکدیگر ادامه می‌یابد. تکنولوژی اطلاعات باعث جستجوی سریع، دسترسی و بازیافت اطلاعات شده و همکاری و ارتباطات بین افراد را حمایت می‌کند. در اصل، تکنولوژی اطلاعات می‌تواند نقش‌های متنوعی در حمایت از مدیریت دانش سازمانی ایفا کند (علوی و لیدنر^۲، ۲۰۰۱). مجموعه وسیعی از تکنولوژی‌های اطلاعاتی در حمایت از مدیریت دانش وجود دارد که می‌توان آنها را به عنوان سکوی تکنولوژیکی سازمان در نظر گرفت. بر طبق نظر لوان و سربان^۳ (۲۰۰۲) می‌توان آنها را در یکی از طبقات زیر قرار داد:

هوشمندی کسب و کار، پایگاه دانش، همکاری (کار گروهی، مدیریت سند و محتوا، پورتال، مدیریت روابط مشتری، داده کاوی، جریان کار، جستجو و یادگیری الکترونیکی). عوامل مهم مورد نیاز در توسعه یک سیستم

1 - Modernmott & O.Dell
2 - Alavi & Leidner
3 - Luan & Serban

مدیریت دانش شامل سهولت تکنولوژی، استفاده آسان، تناسب با خواسته‌های کاربر، تناسب با مضمون و محتوای دانش و استاندارد سازی ساختار یا آنتولوژی^۱ دانش است.

۲-۱۵-۴- استراتژی و هدف

یکی از ابزارهای لازم برای هدایت موفق مدیریت دانش، داشتن یک استراتژی روشن و کاملاً برنامه‌ریزی شده است (لیبویتز و سان^۲، ۲۰۰۰). استراتژی مبنایی را فراهم می‌کند که چگونگی صف آرایی قابلیت‌ها و منابع در رسیدن به اهداف مدیریت دانش در سازمان را مشخص می‌کند. در حالی که در ادبیات پژوهش، چندین استراتژی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش پیشنهاد شده است، اما یک استراتژی مناسب باید با بافت و موقعیت سازمان سازگاری و تناسب لازم را داشته باشد. برای معنابخشی بیشتر به استراتژی مدیریت دانش، بایستی آن را حامی الزامات کسب و کار سازمان نماییم. به نظر می‌رسد که در ادبیات، در خصوص ارتباط دهی مدیریت دانش با استراتژی سازمان توافق عمومی وجود دارد (مایر و رموس^۳، ۲۰۰۲). در حوزه استراتژی، توسعه یک چشم‌انداز مشترک و سوق دهنده برای پیگیری مدیریت دانش ضروری است. همچنین ضروری است که کارکنان از این چشم‌انداز حمایت کنند و اینکه آنها بایستی به عملی و کاربردی بودن چشم‌انداز اعتقاد داشته باشند، بعلاوه، برای افراد درگیر در یک پروژه مدیریت دانش بایستی هدف گذاری درونی صورت گیرد. در نهایت قبل از سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش بایستی عوامل مذکور مد نظر قرار گیرد.

۲-۱۵-۵- سنجه

سنجه^۴ به عنوان سگ سیستم جمع‌آوری داده عمل کرده و در خصوص یک فعالیت و موقعیت خاص اطلاعات مفیدی ارائه می‌دهد. موضوعی مانند مدیریت دانش اگر مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار نگیرد مانند سایر حوزه‌های مدیریت، از ریسک رنج خواهد برد. گفتن اینکه «چیزی را که نمی‌توان اندازه گرفت، قابل مدیریت نیست» و «چیزی که اندازه‌گیری می‌شود قابل انجام است» در مورد مدیریت دانش نیز صحیح است. سنجش

-
- 1 - Antology
 - 2 - Liebowitz & Suen
 - 3 - Maier & Remus
 - 4 - Measurement

مدیریت دانش برای اطمینان از نائل شدن به اهداف ضروری است، سنججه، سازمان‌ها را توانا خواهد ساخت تا پیشرفت‌های مدیریت دانش را پیگیری کرده و اثربخشی و مزایای آن را تعیین کنند. همچنین ضرورتاً برای سازمان‌ها اساسی وجود می‌آورد که بتوانند عملکرد مدیریت دانش را ارزیابی و مقایسه نموده، کنترل نمایند و بهبود بخشند (آرورا، ۲۰۰۲).

همچنین جهت اثبات ارزش و مزیت مدیریت دانش به مدیریت و سهام داران، اندازه‌گیری لازم است. بدون چنین مدرک و شواهدی، حمایت مدیریت دانش از طرف مدیریت ارشد کاهش خواهد یافت. زیرا کمی کردن مزایای مدیریت دانش در کوتاه مدت اگر غیر ممکن نباشد مشکل است. دیگر جنبه کلیدی سنججه، ارزیابی تأثیری است که مدیریت دانش بر نتایج مالی سطح پایین داشته است. با این حال، پیونددهی ابتکارات مدیریت دانش به نتایج مالی بطور مستقیم سخت است، زیرا در هر زمان متغیرهای مزاحم، عملکرد مالی سازمان را تحت تأثیر قرار خواهند داد. برای رسیدن به یک رویکرد کلی گرایانه در سنجش مدیریت دانش بایستی سنججه‌های مالی و غیرمالی را با هم بکار برد. متدهای مورد استفاده برای سنجش مدیریت دانش عبارتند از: متریک سرمایه فکری (سویی، ۱۹۹۷؛ لیوویتز، ۲۰۰۰؛ بنتیز^۱، ۲۰۰۱) و کارت امتیازی متوازن (کاپلان و نروتون، ۱۹۹۲؛ آرورا، ۲۰۰۲). با این وجود، هنوز روش کاملی برای سنجش مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود نداشته و این موضوعی است که محققان به دنبال آن هستند.

۲-۱۵-۶- زیرساخت سازمانی

دیگر جنبه کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، توسعه زیرساخت سازمانی مناسب است. این به مفهوم ایجاد مجموعه‌ای از نقش‌ها و تیم‌هایی برای انجام وظایف مربوطه به دانش است. علی‌رغم اینکه بعضی حوزه‌های موجود در سازمان مانند حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و تکنولوژی اطلاعات هم اکنون در موضوعات دانش دخیل هستند، استقرار گروهی از افراد با مسئولیت‌های رسمی و ویژه برای مدیریت دانش حیاتی است. یکی از

1 - Arora
2 - Bontis

نقش‌های موجود در بالا نقش مدیر ارشد یا معادل آن است. او نقش رهبری را در هماهنگی، مدیریت و تدوین دوره‌هایی برای مدیریت دانش به عهده دارد (هرسچل و نماتی^۱، ۲۰۰۰).

۲-۱۵-۷- فعالیت‌ها و فرآیندها

یک فرایند مدیریت دانش اشاره به فعالیتی دارد که به وسیله دانش می‌توان آن را در سازمان انجام داد. فرایندهایی که مدیریت دانش را ممکن می‌سازند، فراوانند. بسیاری از محققان چندین فرایند و فعالیت مرتبط با مدیریت دانش را پیشنهاد کرده‌اند (الوی و لیدنر^۲، ۲۰۰۱؛ نیسن و همکاران، ۲۰۰۰؛ ونگ و آسپینوال^۳، ۲۰۰۳). برای مثال الوی و لیدنر (۲۰۰۳) چهار فرایند برای مدیریت دانش ذکر می‌کنند که عبارتند از: خلق، ذخیره بازیافت، انتقال و کاربرد. اجرای فرایندهای مدیریت دانش زمانی ممکن خواهد بود که یک سازمان دانش محور موفق وجود داشته باشد. بنابراین اتخاذ یک نگرش فرایند محور نسبت به مدیریت دانش مهم است.

به منظور اطمینان از فرایندهای مدیریت دانش به یک روش سیستماتیک و ساختارمند، باید مکانیزم‌های مناسبی وجود داشته باشد. برای نمونه، در تسهیم دانش، ابزارهای شبکه‌ای بایستی با ارتباطات چهره به چهره به طور مکمل عمل نمایند. هماهنگی فرایندهای مدیریت دانش مهم بوده و بعلاوه اینکه این فرایندها بایستی جزئی از فعالیتهای روزمره کارمندان در سازمان باشد (جوهرانسن^۴، ۲۰۰۰).

۲-۱۵-۸- مساعدت‌های انگیزشی^۵

دادن پاداش به کارکنان به تحریک و تقویت رفتار مثبت در جهت مدیریت دانش اثربخش منجر خواهد شد. به منظور ایجاد یک سازمان دانش محور موفق، سیستم‌های تشویقی باید به معیارهایی مانند تسهیم دانش، کار تیمی، خلاقیت و راه‌های نوآورانه تمرکز کنند. یاهیا و گاه^۶ (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که چنین سیستم‌هایی بایستی به نگرش ریسک‌گرا و کارهای گروهی پاداش دهند. به خصوص، اعطای پاداش به کارکنان با تاکید بر عملکرد

1 - Herschel & Nemati
2 - Alavi & Leidner
3 - Wing & Aspinwall
4 - Johannsen
5 - Motivational aids
6 - Yahya & Goh

گروهی، سطح بالایی از مبادله دانش بین کارمندان را تحریک خواهد کرد. هوسچایلد (۲۰۰۱) عنوان می‌کند که اگر تشویق‌ها بر مبنای اهدافی باشد که کارکنان از عهده آن برآیند، بیشتر به دانش تمایل خواهند داشت. ارتباط دهی پاداش به عملکرد فردی، که باعث ایجاد رقابت شود یقیناً در فرهنگ تسهیم دانش تعیین کننده و اثربخش خواهد بود. در حمایت از مدیریت دانش بایستی پاداش‌های پولی و غیرپولی در یک سیستم پاداش جامع یکپارچه شود.

۲-۱۵-۹-منابع

پایه‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به منابع بستگی دارد. اگر در یک سیستم تکنولوژیکی سرمایه‌گذاری در نظر گرفته شود، حمایت مالی به طور اجتناب ناپذیری مورد نیاز است. برای هماهنگی و مدیریت فرایندهای پایه‌سازی و اتخاذ نقش‌های مرتبط با دانش به منابع انسانی نیاز است. همچنین زمان هم یکی از ملاحظات است که سازمان‌ها بایستی مد نظر قرار داده و برای انجام فعالیت‌های مدیریت دانش در اختیار کارکنان قرار دهند. به همین دلیل اختصاص زمان و فرصت برای افراد در جهت یادگیری مهم است. علاوه بر اینها مدیریت توجه^۲ هم در موفقیت مدیریت دانش نقش مهمی دارد و یکی از منابع کمیاب در بسیاری از سازمان‌ها است (مارتنسون، ۲۰۰۰).

۲-۱۵-۱۰-آموزش

در این خصوص می‌توان گفت که اعضای سازمان بایستی در خصوص الزام مدیریت دانش و شناخت اهمیت آن به عنوان منبع کلیدی سازمان آگاهی لازم را بدست آورند. این موضوع را می‌توان از طریق یک آزمایش مناسب انجام داد. از طریق این آزمایش‌ها کارکنان می‌توانند مفهوم مدیریت را درک کنند. همچنین آموزش در مورد چگونگی تعریف و تفکر درباره مدیریت دانش، زبان مشترکی به وجود می‌آورد.

علاوه بر اینها، می‌توان کارمندان را در استفاده از سیستم مدیریت دانش و دیگر ابزارهای تکنولوژیکی برای مدیریت دانش آموزش داد. با این اقدام می‌توان اطمینان حاصل کرد که کارکنان با تمام پتانسیل خود در جهت استفاده از این ابزارها عمل خواهند کرد. بعلاوه، آموزش افراد در جهت درک نقش‌های جدید برای انجام وظایف

1 - Hauschild
2 - Attention management

دانش گرا ضروری است. در نهایت بایستی آنها را مجهز به مهارت‌هایی کرد که پرورش دهنده نوآوری، خلاقیت و تسهیم دانش باشد. هوراک^۱ (۲۰۰۱) پیشنهاد می‌کند که برای اثربخشی مدیریت دانش، بایستی در حوزه های زیر مهارت‌ها توسعه داده شود: ارتباطات، شبکه‌بندی، یادگیری فردی، تیم سازی، همکاری و تفکر خلاق. یاها و گاه^۲ (۲۰۰۲) نشان دادند که آموزشهای مرتبط با خلاقیت، تیم‌سازی، مهارتهای تحلیلی و حل مسئله تاثیر مثبتی بر کل فرایند مدیریت دانش دارند.

۲-۱۵-۱۱-مدیریت منابع انسانی

جای تعجب نیست که منابع انسانی در مدیریت دانش نقش برجسته‌ای دارد: چرا که ریشه دانش، منابع انسانی سازمان است. چنانکه داوونپورت و ولپل^۲ (۲۰۰۱) بیان می‌کنند. «مدیریت دانش، مدیریت افراد است؛ مدیریت افراد، مدیریت دانش است». محققان زیادی به نقش منابع انسانی در مدیریت دانش اشاره کرده‌اند. در اینجا تمرکز اصلی بر استخدام، توسعه و حفظ منابع انسانی است.

استخدام اثربخش کارکنان عامل مهمی است، زیرا از طریق این فرایند دانش، قابلیت‌ها به درون سازمان آورده می‌شود. بایستی کارکنانی استخدام شوند که دارای دانش و مهارت‌های مطلوب در جهت پر کردن شکاف دانش باشند. بعلاوه، بایستی افرادی استخدام شوند که تمایل به خلق و تسهیم دانش داشته باشند. توسعه منابع انسانی یکی از راه‌هایی است که برای بهبود و ارتقای ارزش شخصی کارمندان بکار می‌رود. مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان دانشی بایستی در آنها توسعه داده شود تا اینکه مزایای با ارزشی به سازمان به ارمغان آورند.

دیگر موضوع حیاتی در مدیریت دانش این است که چگونه می‌توان دانش را نگهداری کرد. در اینجاست که وظیفه حفظ منابع انسانی معنای خود را در مدیریت دانش بدست می‌آورد. یعنی اینکه بایستی فرصت‌های رشد و پیشرفت را در کار راه منابع انسانی لحاظ کرد. سیاست‌های منابع انسانی بایستی به گونه‌ای طراحی شده باشد که باعث رشد شخصی افراد شده و محیط کار هدایتگری را بوجود آورد که کارمندان راحت بوده و رضایت شغلی داشته باشند.

1 - Horak
2 - Volpel

در تحقیق دیگری که تحت عنوان «عوامل کلیدی توفیق سیستم‌های مدیریت دانش» که بصورت مطالعات موردی چندگانه بوده است، محققان بر اساس مطالعات موردی در شرکت‌های مایکروسافت، زیمنس، تله تک، E & Y، هیلوت پکارد، ۱۶ عامل کلیدی توفیق شناسایی کرده‌اند. روش تحقیق در این مطالعه کیفی و با استفاده از تئوری مفهوم سازی بنیادین^۱ بوده است. با تحلیل داده‌های حاصل از این شرکت‌ها، شانزده مفهوم به شکل زیر یافت شد که به تشریح مختصر بعضی از آنها پرداخته می‌شود: (تات و استوارت^۲، ۲۰۰۷)

۲- برنامه‌های آموزشی: برای نشر و گسترش دانش در سازمان، کارکنان بایستی با مفاهیم دانش‌آشنایی عمیقی داشته باشند.

۲- معماری دانش: یک معماری سازمانی عبارت است از یک سازه چند بعدی و پیچیده که بیانگر اصولی است که در چگونگی طراحی سازمان و چگونگی سازماندهی و اجرای عناصر هم‌دل 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^۳، پیاده سازی، حمایت و مدیریت) زیرساخت سیستم مدیریت دانش هستند، بایستی به ترسیم معماری خود به طور صحیح حساس باشند.

۳- شبکه متخصصان: برای توسعه دانش در سازمان بایستی شبکه‌ای برای تسهیل سازی در تسهیم دانش بین متخصصان وجود داشته باشد. این شبکه‌ها به صورت جامعه‌های فناوری اطلاعات و دانش، تیم‌های دانش، کمیته‌های علمی و مراکز دانش می‌باشد.

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 داریم.

۵- شفافیت: شفافیت^۴ از ضرورت‌های تسهیم و به اشتراک گذاری دانش در سازمان است.

۶- استراتژی دانش: برای موفقیت مدیریت دانش بایستی برای آن یک استراتژی وجود داشته باشد و این استراتژی با استراتژی سازمان یکپارچه باشد.

۷- اعتماد: این عامل، تلاش‌های مدیریت دانش را قوت بخشیده و در تسهیم دانش نقش دارد.

-
- 1 - Grounded theory
 - 2 - Tat & Stewart
 - 3 - Construction
 - 4 - Transparency

۸- مهندسی مجدد فرایند: فرایند مهندسی مجدد مستلزم گسست روش‌های سنتی و قدیمی انجام کارها و یافتن راه‌های جدید و نوآور از طریق طراحی مجدد فرایندها و قوانین جدید در خصوص چگونگی کارکرد این فرایندها است. با در نظر گرفتن تعریف مهندسی مجدد به این نتیجه می‌رسیم که فرایندها در سازمان، خوب طراحی شده‌اند. بنابراین بایستی فرایندهای موجود را بررسی کرده تا اینکه در پیاده‌سازی مدیریت دانش تغییرات احتمالی را در آنها انجام دهیم، مهندسی مجدد به سازمان کمک می‌کند تا ساختارهای ارزشمند را به یک روش سیستماتیک غیر متمرکز کرده، تا سیستم مدیریت دانش به طور صحیح پیاده شود.

۹- ذخیره سازی دانش: ذخیره 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^۱ 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 فرایندهای دانش در مقدار کم یا زیاد به صورت اختیاری است و دانش تا حد زیادی شخصی است، بایستی 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 به طور مستقیم به حمایت مدیر ارشد بستگی دارد. البته یک برنامه مدیریت دانش در مرحله طراحی و اجرا به حمایت مدیر ارشد نیاز دارد.

۱۳- اجرای آزمایشی: در موقعیت ایده‌آل، به جای پیاده‌سازی پروژه به طور وسیع در کل سازمان، پیاده‌سازی به طور آزمایشی انجام می‌شود. زیرا در این صورت امکان یادگیری از فرایند وجود داشته و هنگام بسط فرایند

پیاده‌سازی در کل سازمان از برخورد به موانع اجتناب می‌شود. همچنین فاز پیاده‌سازی باید شامل یک فرایند بازخور برای اصلاحات باشد. در نهایت برای نتیجه‌گیری‌های بهتر بایستی سیستم مدیریت دانش در مرحله اول به صورت آزمایشی اجرا شود.

۱۴-تسخیر دانش

۱۵-شناسایی دانش

۱۶-ساختار سازمانی.

دیگر تحقیقات انجام شده توسط محققان مختلف در خصوص عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش که نمایانگر ابعاد عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش است، در جدول (۶-۲) نشان داده شده است (ونگ، ۲۰۰۵).

جدول (۶-۲): ابعاد مطالعاتی عوامل کلیدی در حوزه مدیریت دانش (ونگ، ۲۰۰۵).

مطالعات تحقیقاتی مربوطه	ابعاد عوامل کلیدی توفیق
داونپورت (۱۹۹۸)، باکمن ^۱ (۱۹۹۹)، موفت ^۲ و همکاران (۲۰۰۳)	اعتماد و فرهنگ سازمانی
داونپورت (۱۹۹۸)، دس و پیکنس ^۳ (۲۰۰۰)، موفت (۲۰۰۳)	رهبری و تعهد مدیریت ارشد
ویلسون و آسی ^۴ (۱۹۹۹)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)	درگیری کارمندان
گرین گارد ^۵ (۱۹۹۹)، کوهن (۱۹۹۹) و موفت (۲۰۰۳)	آموزش کارکنان
گرین گارد (۱۹۹۹)، کوهن (۱۹۹۹) و موفت (۲۰۰۳)	کار تیمی مبتنی بر اعتماد
وارد (۱۹۹۷)، مارتینز (۱۹۹۸) و رسیچ (۱۹۹۹) و موفت (۲۰۰۳)	توانمندسازی کارمندان
داونپورت (۱۹۹۸)، گرکو (۱۹۹۸)، ساواری (۱۹۹۹)، لی و هونگ (۲۰۰۲) پایوا و همکاران (۲۰۰۳)	زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی

1 - Buckman

2 - Moffett et al

3 - Dess & Pickens

4 - Wilson & Asay

5 - Greengard

دیویس(۱۹۹۶)، درو(۱۹۹۷)، دی و وندلر(۱۹۹۸) و موفت و همکاران(۲۰۰۳)	الگوگیری
داونپورت(۱۹۹۸)، باکمن(۱۹۹۹)، گرکو(۱۹۹۹)، تاینن(۱۹۹۹) و موفت و همکاران(۲۰۰۳)	ساختار دانش

۱۶-۲- اجزای سازمانی تشکیل دهنده مدیریت دانش

اجزای مدیریت دانش در گروه های زیر طبقه بندی می شود: (واتسون، ۲۰۰۳)

۱-۱۶-۲- رهبری/مدیریت

با فرایندهای محیطی، استراتژیک و تصمیم گیری در سطح شرکت سروکار دارد که شامل ارزش ها، اهداف، نیازمندی های دانش، منابع دانشی، اولویت بندی، تخصیص منابع و دارایی های دانشی سازمانی است.

۲-۱۶-۲- سازمان

با جنبه های عملیاتی دارایی های دانشی سروکار دارد که شامل وظایف، فرایندها، ساختارهای رسمی و غیررسمی، شاخص ها و سنجش های کنترلی، بهبود فرایند و مهندسی مجدد فرایندها است.

۳-۱۶-۲- فناوری

با انواع فناوری های اطلاعاتی، به ویژه برای پشتیبانی و تواناسازی استراتژی های مدیریت دانش و عملیات آن سروکار دارد.

۲-۱۶-۴-یادگیری

با جنبه‌های رفتاری سازمان و مهندسی اجتماعی سروکار دارد. این جنبه بر اصول و عملیاتی برای اطمینان از تسهیم دانش و افزایش همکاری افراد تمرکز دارد و تاکید و تمرکز آن بر شناسایی و کاربرد ویژگی‌های مورد نیاز برای یادگیری سازمانی است.

جدول (۲-۷) معیارهای ذکر شده در تحقیقات چند سال اخیر در مورد سنجش عوامل کلیدی مدیریت

دانش (نهاوندی، ۱۳۹۰).

سال	محققین	معیارهای ذکر شده
۲۰۱۱	تسنگ	فناوری، ساختار، فرهنگ، کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش، امنیت دانش، محصولات رقابتی، نیروهای بازار، بازاریابی تخصصی، صادرات، کارایی واحد تحقیق و توسعه، میزان نوآوری در محصولات، میزان پژوهش، سرانه تحقیق و پژوهش، میزان مشارکت کارکنان، میزان تسهیم دانش، پیش بینی نوآوری در فن‌آوری، پیشرو بودن در نوآوری
۲۰۱۰	تن و ناسوردین	کسب دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، کاربرد دانش، نوآوری
۲۰۰۹	فن و همکاران	فن‌آوری، ساختار، فرهنگ، کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش، امنیت دانش
۲۰۰۹	چانگ و وانگ	استراتژی، کارکنان، مدیر ارشد، ممیزی و ارزیابی، فرهنگ، رویه‌های عملیاتی، فناوری اطلاعات
۲۰۰۹	هسه و همکاران	استراتژی مدیریت دانش، ارتقای مدیریت دانش، ارزیابی مدیریت دانش، سرمایه‌های دانشی، طبقه‌بندی دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، کسب دانش، ذخیره دانش، کاربرد دانش، خلق و نوآوری دانش، حفاظت دانش، یادگیری و آموزش، زیرساختهای اطلاعات
۲۰۰۹	ون	منابع انسانی، داده، اطلاعات، دانش، خرد
۲۰۰۵	اولترا	انگیزه، مشارکت، منابع انسانی، زیرساخت فن‌آوری، مشتری مداری، تجارب قبلی
۲۰۰۴	اسمیت و مور	منابع دانشی، توسعه منابع دانشی، سطوح دانش، نگهداری از دانش

به عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در مقالات زیادی پرداخته شده است که برخی از آن موارد به این شرح می باشند: اعتماد و فرهنگ سازمانی- رهبری و تعهد مدیریت ارشد- پایبندی کارکنان- آموزش کارکنان- کار تیمی مبتنی بر اعتماد- زیرساخت فناوری اطلاعات- الگوبرداری- استراتژی و اهداف(هادی زاده مقدم، ۱۳۸۹).

جدول(۲-۸): تقویت کننده‌ها و تضعیف کننده‌های سیستم مدیریت دانش(نهاوندی، ۱۳۹۰)

مدل ۲	مدل ۱	تقویت کننده‌ها و تضعیف کننده‌ها
خروجی های متنوع	خروجی های از پیش تعیین شده	۱- استراتژی تجارب و تکنولوژی
خودکنترلی برای ایجاد خلاقیت	کنترل برای هماهنگی و سازگاری	۲- کنترل سازمانی
مبتنی بر اعتماد طرفین	مبتنی بر قوانین	۳- فرهنگ به اشتراک گذاری اطلاعات
پویا و ساختارمند	ایستا و از قبل مشخص شده	۴- عرضه دانش
مشاورت و خود سازمان دهی	هرمی و از بالا به پایین	۵- ساختار سازمانی
برای ایجاد تعهد	برای ایجاد پذیرش و موافقت	۶- کنترل مدیریتی
بازده افزایشی	بازده کاهشی	۷- بازده اقتصادی

۲-۱۷- برخی از چالشهای مدیریت دانش

۲-۱۷-۱- چالش استراتژی تجارت و تکنولوژی در نسل آینده

در محیطی که خروجی های آن متنوع است اتوماسیون وظایف، بهینه سازی جریان کار و طراحی مجدد فرایندهای کار، که از ویژگی های مدل ۱ است، کافی نخواهد بود. اکثر سازمان ها نیازمند به توانایی مداوم توسعه ظرفیت انعطاف پذیری جهت ارتقای طرح ارزشی سازمان می باشند. سازمان ها برای حضور و بقا در رقابت نیازمند به توانایی مداوم در انطباق و تعریف مجدد آرمان ها، اهداف و روش های فعالیت سازمان می باشند. مدل های

دیجیتالی سازمان نیازمند به بهبود سریع در مفاهیم سنتی صنعت، سازمان، محصولات، خدمات و کانال‌های بازاریابی، توزیع و فروش می‌باشند (ماتور و کنیون، ۱۹۹۷).

نسل آینده سیستم مدیریت دانش نیازمند کنجکاوری پیوسته در مورد منطق برنامه‌ریزی و قابلیت انطباق بسیار بالا، برای لحاظ نمودن تغییرات پیوسته در مدل‌ها و ساختار اطلاعاتی سازمان می‌باشد. طراحان ساختار اطلاعاتی باید اطمینان یابند که این ساختارها در عین انعطاف‌پذیری جهت تسهیل در فرآیند نوآوری، اطلاعاتی بهینه و کارآمد را ارائه می‌نمایند. طراحان باید بین ساختار تکنولوژی و ساختار سازمانی ارتباط آزاد و متقابل ایجاد نمایند تا اینکه ساختار زیربنایی موجود، فرایند تکامل مدل سازمان را با مشکل روبرو نسازد. لذا یک نیاز حیاتی نسبت به اطمینان از انطباق سریع خروجی‌های عملکرد سازمان با تغییرات پویای محیط سازمان و در عین حال ارتباط نسبتاً آزاد با ساختار از پیش تعیین شده تکنولوژی وجود دارد.

۲-۱۷-۲- چالش کنترل سازمانی در نسل آینده

در مدل ۱ سیستم مدیریت دانش، کنترل سازمانی برای رسیدن به مقاصد، اقدامات و خروجی‌های از پیش تعیین شده ضروری می‌باشد. هماهنگی جهت اطمینان از انطباق‌پذیری در پردازش یک مجموعه اطلاعات و ارائه یک خروجی معین ضروری است. حتی با وجود کنترل سازمانی که به دنبال پذیرش و موافقت مطلق است، با عواملی چون توجه، انگیزه و تعهد کارکنان دانشی در عملکردشان تأثیر می‌گذارد. کنترل سازمانی اغلب مبتنی بر قوانین است و از این رو برای برقراری آن در محیطی که بقاء رقابت به تغییر در مفروضات اساسی وابسته است، بسیار مشکل می‌باشد. در محیطی که تغییرات آن جهشی و غیرپیوسته است، بقاء سازمان به ارزیابی‌های پیوسته از مفروضات موجود در منطق سازمان بستگی دارد، تا این اطمینان حاصل شود که خروجی‌های عملکرد سازمان با تغییرات شرایط بازار، ترجیحات مصرف‌کننده، نیازهای رقابتی، مدل‌های سازمان و ساختار صنعت سازگار می‌باشد (مالهوترا، ۲۰۰۴).

در طراحی نسل آینده سیستم‌های مدیریت دانش، باید این اطمینان وجود داشته باشد که این سیستم‌ها با تاکید بیش از اندازه بر مقاصد، اقدامات و خروجی‌های از پیش تعیین شده، محدود نشده باشند. در منطق سنتی، سازمان مبتنی بر کنترل بوده است، حال آنکه سازمان‌های جدید به دلیل وجود تغییرات محیطی بسیار زیاد به مدل‌هایی نیازمندند که در آن قوانین کمتر و آزادی عمل بیشتری وجود داشته باشد. در چنین طرح سازمان، نه تنها کارکنان دانشی می‌توانند مسائل را مطرح و راه حل خود را ارائه نمایند بلکه می‌توانند فرایند تولیدی راه حل خود را مورد ارزیابی قرار دهند.

۲-۱۷-۳- چالش فرهنگ به اشتراک گذاری اطلاعات در نسل آینده

موفقیت سیستم مدیریت دانش در نسل آینده نه تنها به انسجام در داده‌ها و پردازش آن در زنجیره ارزش بستگی دارد بلکه به انسجام در تصمیم‌گیری و اقدامات مربوط به مرزهای واحدهای درونی سیستم بستگی دارد. اثربخشی جریان منسجم اطلاعات به صحت اطلاعاتی که سهامداران مختلف در بخش‌های مختلف به اشتراک می‌گذارند بستگی دارد. چالش به اشتراک‌گذاری اطلاعات از ماهیت رقابتی موسسات مختلف ناشی می‌شود که ممکن است به خاطر دسترسی به اطلاعات کلیدی موقعیت تعیین‌کننده‌ای داشته باشند. علاوه بر این، دسترسی به اطلاعات مشتریان و عرضه‌کنندگان که در پایگاه داده یا شبکه‌های تعیین‌کننده خارجی وجود دارد ممکن است چالش اطمینان و پنهان‌کاری را تشدید نمایند (مالهوترا، ۲۰۰۴).

اغلب افراد ممکن است نخواهند اطلاعات خود را با همکاران، مافوق و دیگر افراد سازمان در میان بگذارند، زیرا بر این باورند که دانستن این اطلاعات برای آنها در مذاکرات و چانه‌زنی‌ها مزیت ایجاد می‌کند. علی‌رغم وجود تکنولوژی‌های پیشرفته چنین تفکراتی ممکن است موجب دادن اطلاعات ناقص، غلط و مبهم گردد. جریان منسجم اطلاعات، به دادن اطلاعات صحیح و به موقع از زنجیره ارزش اطلاعات در داخل و خارج سازمان بستگی دارد.

از آنجا که پارادایم‌های جامعه و تجارت با هم در ارتباط می‌باشند، موسسات تجاری برای به وجود آوردن اعتماد و انگیزه برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات با سهام‌داران خود در مورد چیزهایی که آنها کنترل اندکی بر آن دارند با چالش روبه‌رو خواهند بود.

۲-۱۷-۴-چالش عرضه دانش در نسل آینده

عرضه ایستا و از پیش تعیین شده دانش بیشتر برای استفاده‌های مجدد از دانش مناسب است و در نقطه مقابل، عرضه پویا، فعال و اثربخش دانش برای تولید دانش جدید مناسب می‌باشد. این فرض اساسی که اطلاعات دیجیتالی گذشته می‌توانند به عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های موفقیت‌های آینده بکار روند برای محیط‌های یکنواخت که تغییرات آن ساختارمند باشد مناسب خواهد بود. اگر چه منطق دیجیتالی و پایگاه داده‌ها می‌تواند عملیات زنجیره ارزش اطلاعات را در سازمان تسهیل نمایند، اما آنها به سازگاری به موقع مفروضات اساسی با تغییرات پیچیده در محیط پویا بستگی دارد. اغلب این تغییرات را نمی‌توان با سیستم‌های کامپیوتری تشخیص داد و اصلاح نمود، بنابراین توانایی سیستم مدیریت دانش به قابلیت شناسایی الگوهای تغییرات پیچیده در محیط سازمان و استفاده از آن اطلاعات برای هماهنگی در منطق دیجیتالی و پایگاه داده‌ها جهت راهنمایی در تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات و خروجی‌های عملکرد بستگی دارد.

هوش مصنوعی و سیستم‌های خبره مبتنی بر سیستم مدیریت دانش می‌توانند اطلاعات مناسب را به افراد مناسب در زمان مناسب ارائه نمایند، البته اگر از قبل اطلاعات مناسب، افراد مناسب و زمان مناسب تعیین شده باشند. شناسایی تغییرات غیر تکراری و غیر ساختارمند در محیط سازمانی به قابلیت درک کارکنان دانشی در اصلاح منطق دیجیتالی سازمان و داده‌هایی که در آن پردازش می‌شوند بستگی دارد.

چالش اساسی، در استخراج دانش ضمنی کارکنان و انتقال و پردازش این اطلاعات با منطق کامپیوتری در سیستم مدیریت دانش است. در صورتی جمع‌آوری اطلاعات بر اساس منطق تصمیم‌گیری متخصصین ممکن می‌باشد که این تصمیمات بر اساس یک فرایند اطلاعاتی تکراری و ساختارمند باشند. تکنولوژی‌های مربوط به هوش مصنوعی و سیستم‌های خبره می‌توانند پردازش‌های پیچیده را در چارچوب تخصص‌های تعریف شده برای آنها، که از طریق گردآوری منطق استنباطی برگرفته از دانش متخصصین مختلف به وجود آمده، انجام دهند. چالش اساسی در استخراج قابلیت‌های ادراک ذهن انسان، آن است که اغلب افراد بیشتر از آنچه فکر می‌کنند، می‌توانند. ممکن است افراد مختلف در زمان‌های متفاوت به مجموعه مشخصی از داده‌ها، پاسخ‌های متفاوتی بدهند. بنابراین ممکن است ذخیره مستقیم دانش ضمنی افراد در پایگاه داده‌ها و الگوریتم‌های کامپیوتری برای قابلیت درک محیط‌های پویا چندان ارزشمند نباشد (مالهوترا، ۲۰۰۴).

۲-۱۷-۵- چالش ساختار سازمانی در نسل آینده

مدل‌های اولیه مبتنی بر فرایندهایی بود که برای استفاده از دانش‌های از قبل برنامه‌ریزی و مشخص شده بکار می‌رفت. در حالیکه، مدل‌های جدید بر ایجاد فرهنگ سازمانی تاکید دارد که موجب به اشتراک‌گذاری اطلاعات و نوسازی و خلق دانش‌های جدید می‌شود.

امور یکنواخت سازمان را می‌توان بر اساس خط مشی رویه‌های عملیاتی استاندارد، با ایجاد پایگاه داده‌ها و برنامه‌های کامپیوتری نظام‌مند کرد. اگر چنین سیستم‌های اطلاعاتی نظام‌مند، مبتنی بر مفروضات ثابت درباره محیط تجاری باشند در مقابل تغییرات، غیر قابل انعطاف خواهند بود. این سیستم‌ها به دلیل مفروضات ناکارآمد منطق پردازش در برابر تغییرات سریع، پویا و غیر خطی بسیار آسیب‌پذیر می‌باشند. برای جلوگیری از چنین پیامدهایی می‌بایست سیستم‌هایی طراحی شود که نسبت به درک تغییر نیازهای اطلاعاتی برای شناسایی تغییرات پیش‌بینی نشده در سازمان حساس باشد (ونگری و دیگران^۱، ۲۰۰۲).

۲-۱۷-۶- چالش فرماندهی و کنترل مدیریتی در نسل آینده

کنترل سازمانی به دنبال کسب پذیرش و موافقت در مورد اهداف از پیش تعیین شده است، که این برای رسیدن به روش‌های برتر و رویه‌های عملیاتی استاندارد ضروری می‌باشد. چنین کنترل‌های سازمانی به دنبال اطمینان از انطباق پذیری از طریق تحمیل شرح شغل، کنترل و ارزیابی‌ها می‌باشد، که البته ممکن است مانع خلاقیت و نوآوری کارکنان گردد. اصولاً چنین کنترل‌هایی به عنوان اثرات منفی محسوب می‌شوند چرا که به عنوان «کارهایی که نباید انجام گیرد»^۲ تعریف می‌شود (استات^۳، ۱۹۸۰) و این کنترل‌ها با تاکید بر اجتناب از خطا، تنها فرآیند یادگیری تک حلقه‌ای را تقویت می‌نماید (آرگریس^۴، ۱۹۹۴).

بنابراین در طراحی ساختارهای جدید اطلاعاتی باید ابهام، ناسازگاری، ابعاد چندگانه و ناپایداری اطلاعات موجود را در نظر گرفت. این ساختارهای اطلاعاتی باید بر اساس اصول انعطاف‌پذیری و انطباق سیستم‌های

1 - Wengre et al
2 - What cannot be done
3 - Stout
4 - Argyris

اطلاعاتی طراحی کردند، تا اینکه استفاده از تجربیات گذشته را میسر سازد و در عین حال فراموش نشود که وجود اطلاعات و تجربیات گذشته، مانع از فرایند آزمایش و انطباق با آینده نخواهد بود.

چالش اساسی مدیران در محیط بسیار متلاطم، ایجاد تعهد در کارکنان دانشی نسبت به بینش سازمان است. از آنجاییکه تعیین آرمان‌ها و اهداف بلندمدت مشکل می‌باشد، وجود چنین تعهداتی به تدوین استراتژی در راستای بینش سازمان و اجرای آن کمک می‌نماید. کارکنان دانشی باید نقش خودرهبی و خودکنترلی را داشته باشند چرا که آنها بهترین موقعیت را برای شناسایی تغییرات در محیط بسیار متغیر را دارا هستند.

آرگریس (۱۹۹۴)، تغییر مکانیزم‌های کنترل، از حالت سنتی بیرونی به پارادایم‌های خودکنترلی را به عنوان تحولات جاری در تئوری مدیریت یاد می‌کند.

موضع‌گیری صریح سیستم‌های کنترل و فرماندهی برای رسیدن به هماهنگی موجب کاهش انگیزه افراد می‌شود، که این برای سیستم‌های فعال در محیط‌های پیچیده مطلوب نمی‌باشد. سیستم‌ها برای ایجاد اطمینان از هماهنگی طراحی می‌شوند، اما آنها به شناسایی و اصلاح شکاف بین ورودی‌ها، منطق فرایند، خروجی‌های سازمان و ملزومات بقاء سازمان توجه چندانی ندارند (بارتلت و گوشال^۱، ۱۹۹۵).

۲-۱۷-۷-چالش بازده اقتصادی در نسل آینده

برخی از اقتصاددانان مانند (آرثور^۲، ۱۹۹۶) بیان می‌کنند که تولید و توزیع محصولات و خدماتی که مبتنی بر دانش می‌باشند بازده اقتصادی بیشتری در مقایسه با محصولات و خدمات صنعتی ایجاد می‌نمایند.

هر یک از عوامل صنعتی یک حد آستانه دارند. به این معنی که، هر واحد اضافه‌تر از حد آستانه برای زمین، نیروی کار و سرمایه منجر به کاهش بازده خواهد شد. در مقابل، محصولات دانش و اطلاعات با قانون بازده اقتصادی متفاوتی عمل می‌نمایند، به این صورت که سرمایه‌گذاری در هر واحد اضافی از اطلاعات و دانش جدید می‌تواند به بازده بیشتر سرمایه منجر شود. بنابراین، این نکته مهم است که، تحقق این نرخ بازده نه تنها به تجدید

1 - Bartlett & Ghoshal
2 - Arthur

نظر در ماهیت تولید و خدمت نیازمند است، بلکه تجدید نظر در کانال‌های توزیع و همچنین فرایندهای سازمانی مربوط به توزیع و بهره‌برداری نیز اهمیت دارند (مالهوترا، ۲۰۰۴).

۱۸-۲- چهارچوب نظری تحقیق

۱۸-۲-۱- عوامل سازمانی و میزان کاربست آنها در استقرار مدیریت دانش

به عقیده جلال دین و همکاران (۲۰۰۹) برای پیاده‌سازی و بکارگیری فرایندهای مدیریت دانش در یک سازمان، تغییرات فیزیکی و منطقی و ساختاری خاص در هدایت عملیات مورد نیاز می‌باشد. این پیش شرطها برای استقرار مدیریت دانش به عنوان زیرساخت‌های مدیریت دانش و نیز توانمندسازها و به عبارتی مؤلفه‌های مدیریت دانش معرفی شده‌اند. در واقع مؤلفه‌های مدیریت دانش به عنوان عواملی جهت سنجش آمادگی سازمانها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظر گرفته شده‌اند (قصابی چورسی، ۱۳۹۱). وجود توانگرهای مدیریت دانش دلالت بر آمادگی مدیریت دانش دارد (هالت^۲، ۲۰۰۷). در این تحقیق نیز سنجش عوامل سازمانی به عنوان عواملی برای سنجش میزان آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش به کار گرفته شد.

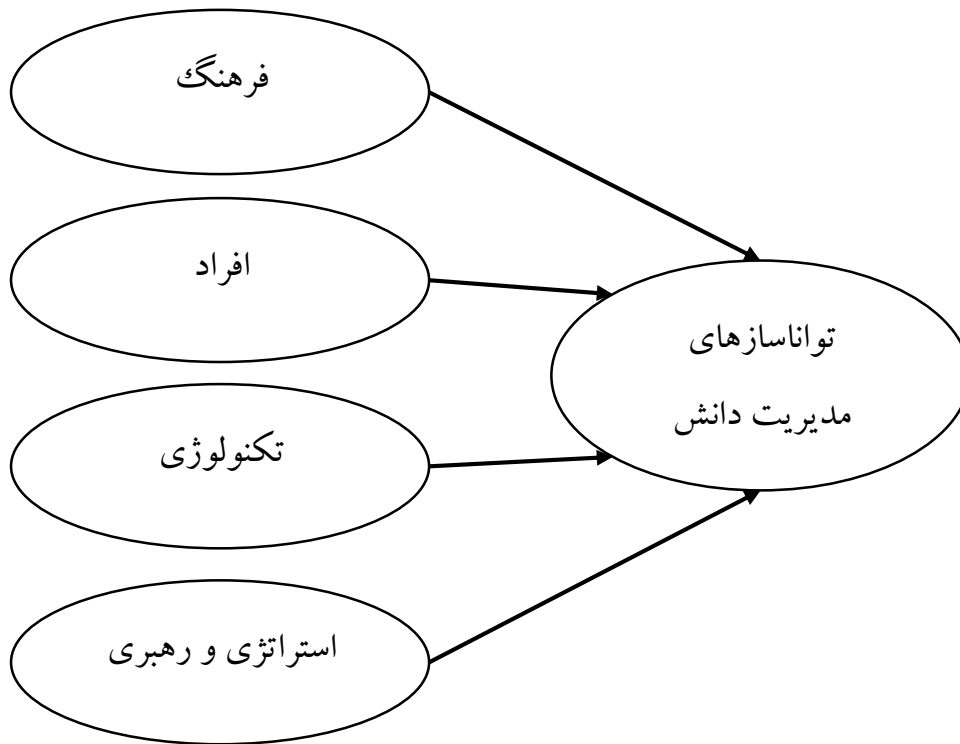
عواملی سازمانی در سازمان موجب توسعه دانش، تحریک ایجاد دانش در درون سازمان و نیز به اشتراک‌گذاری و حفاظت از آن می‌شوند. بنابراین اگر این مؤلفه‌های حیاتی موجود بوده و سازمان کلاً به آنها مجهز باشد، پیاده‌سازی و بکارگیری مدیریت دانش بسیار ساده‌تر و راحت‌تر بوده و سازمانها بالتبع قادر خواهند بود تا منابع خود را به طور کارا تر و مؤثرتر بکار گیرند (یه و همکاران^۳، ۲۰۰۶).

غفور^۴ (۲۰۰۸) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود از دانشگاه اقتصاد و مدیریت استلنبوش، تحت عنوان ارزیابی آمادگی جهت بکارگیری مدیریت دانش در دولت‌های محلی: مورد مطالعه شهرداری استلنبوش بیان می‌کند که مدیریت دانش می‌تواند به طور قابل توجهی باعث ترفیع بهره‌وری سازمان شود و مستلزم تعهدات بلندمدت و تعهد از همه اعضای سازمانی می‌باشد. قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری است تا اطمینان حاصل شود که توانمندسازها (مؤلفه‌های) مدیریت دانش آماده و به اندازه کافی در درون سازمان توسعه یافته‌اند. ارزیابی

1 - Jalaldeen et al
2 - Holt et al
3 - Yeh et al
4 - Gaffoor

توانمندی‌های مدیریت دانش برای دستیابی به موفقیت و اثربخشی سازمانی فرایندهای مدیریت دانش ضروری می‌باشند. این توانمندی‌ها با توجه به مرور در ادبیات گذشته شامل فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی و رهبری است که منحصر به فرد نبوده ولی به هم وابسته‌اند. بنابراین در جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش برای یک سازمان باید هر یک از این متغیرها به اندازه کافی توسعه پیدا کرده و مورد حمایت قرار گیرند.

یه و دیگران (۲۰۰۶) در مقاله‌ای تحت عنوان توانمندی‌های مدیریت دانش: مطالعه موردی با هدف تجزیه و تحلیل نقش اساسی توانمندی‌ها برای اجرای مدیریت دانش در درون سازمان، بیان می‌کنند که توانمندی‌های مدیریت دانش در سازمان موجب توسعه و همچنین تحریک و ایجاد دانش در درون سازمان و نیز اشتراک‌گذاری و حفاظت از آن شده و باعث بهبود و اثربخشی فعالیت‌های مدیریت دانش می‌گردند و اگر سازمانها بتوانند توانمندی‌های کلیدی را برای پیاده‌سازی و بکارگیری مدیریت دانش مشخص نمایند، قادر خواهند بود فرایندهای پیاده‌سازی را خیلی ساده‌تر ایجاد نموده و سرعت بهره‌وری مدیریت دانش را بالا ببرند. آنها توانستند با توجه به تحقیق ادبیات گذشته و انجام مطالعات فرهنگ سازمانی، افراد، تکنولوژی اطلاعات و استراتژی و رهبری را به عنوان توانمندی‌های مدیریت دانش معرفی نمایند. از نظر آنها برای استراتژی و رهبری مهمترین قسمت حمایت مدیریت ارشد سازمان می‌باشد. برای فرهنگ سازمانی مهمترین قسمت فرهنگ اشتراک‌گذاری است که در واقع نیاز به تکنولوژی اطلاعات دارد و برای توانمندی‌سازی افراد به جز دوره‌های آموزشی، کانالهای یادگیری و برنامه‌های انگیزشی کارکنان از فاکتورهای کلیدی می‌باشد. همچنین برای تکنولوژی اطلاعات، دیجیتالی نمودن اسناد و سرعت جستجوی دانش برای استفاده مجدد مهمترین می‌باشد. آنها همچنین استقرار یک واحد اختصاصی در سازمان را نیز به عنوان یک عامل کلیدی جهت گسترش مدیریت دانش و ارتباطات و هماهنگی میان بخشهای مختلف، کشف کردند. مدل آنها به طور عملی در صنعت مورد تایید قرار گرفت. آنها همچنین بیان داشتند که این مطالعه می‌تواند مرجعی برای محیط‌های تجاری و دانشگاهی باشد.



شکل (۲-۴) توانمندسازهای مدیریت دانش (یه و همکاران، ۲۰۰۶)

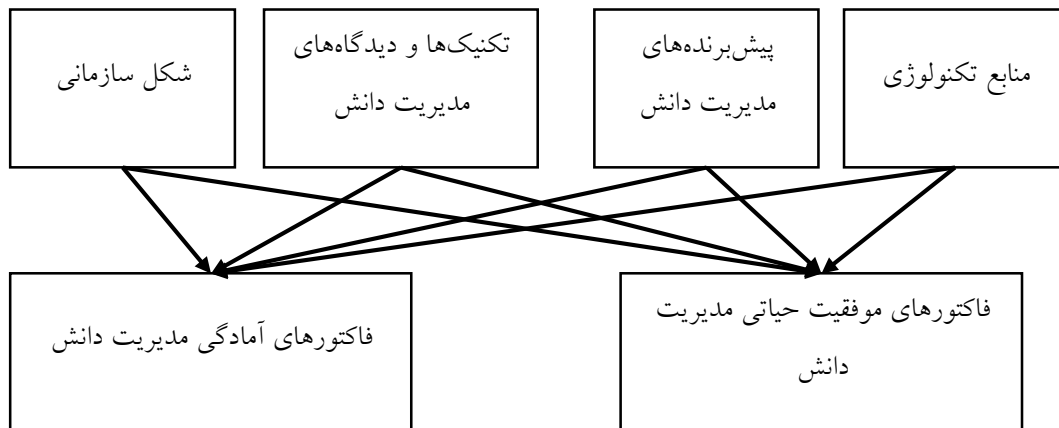
کوئین و دیگران (۲۰۰۵) فاکتورهای آمادگی مدیریت دانش را به صورت یکسان در سازمانهای بخش خدمات عمومی کشور مالزی مورد ارزیابی قرار دادند. این فاکتورها شامل موارد زیر می‌باشند.

۱- ساختار و شکل سازمانی

۲- تکنیک‌ها و دیدگاه‌های مدیریت دانش

۳- محرکهای مدیریت دانش

۴- منابع تکنولوژی



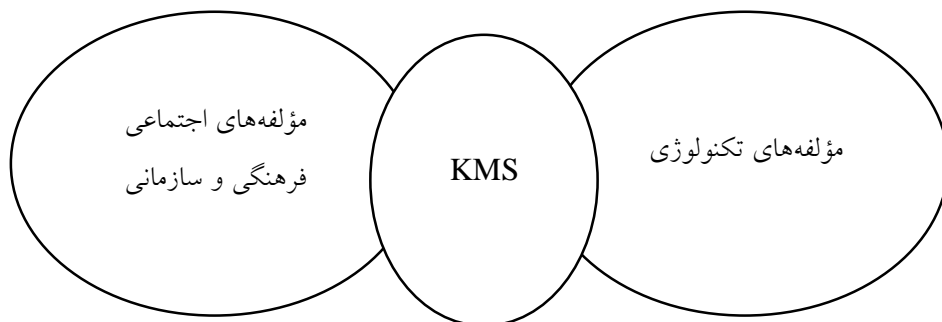
شکل (۲-۵) فاکتورهای آمادگی مدیریت دانش (کوئین و دیگران، ۲۰۰۵)

ساختار سازمانی شامل متغیرهایی از جمله استراتژیهای مدیریت دانش، مونیتورینگ سیستم‌های مدیریت دانش، فهم مفاهیم مدیریت دانش و... می‌باشد.

تکنیک‌ها و دیدگاه‌های مدیریت دانش شامل آگاهی نسبت به مدیریت دانش و منافع آن، فرهنگ به اشتراک‌گذاری، دسته‌بندی دانش و... می‌باشد.

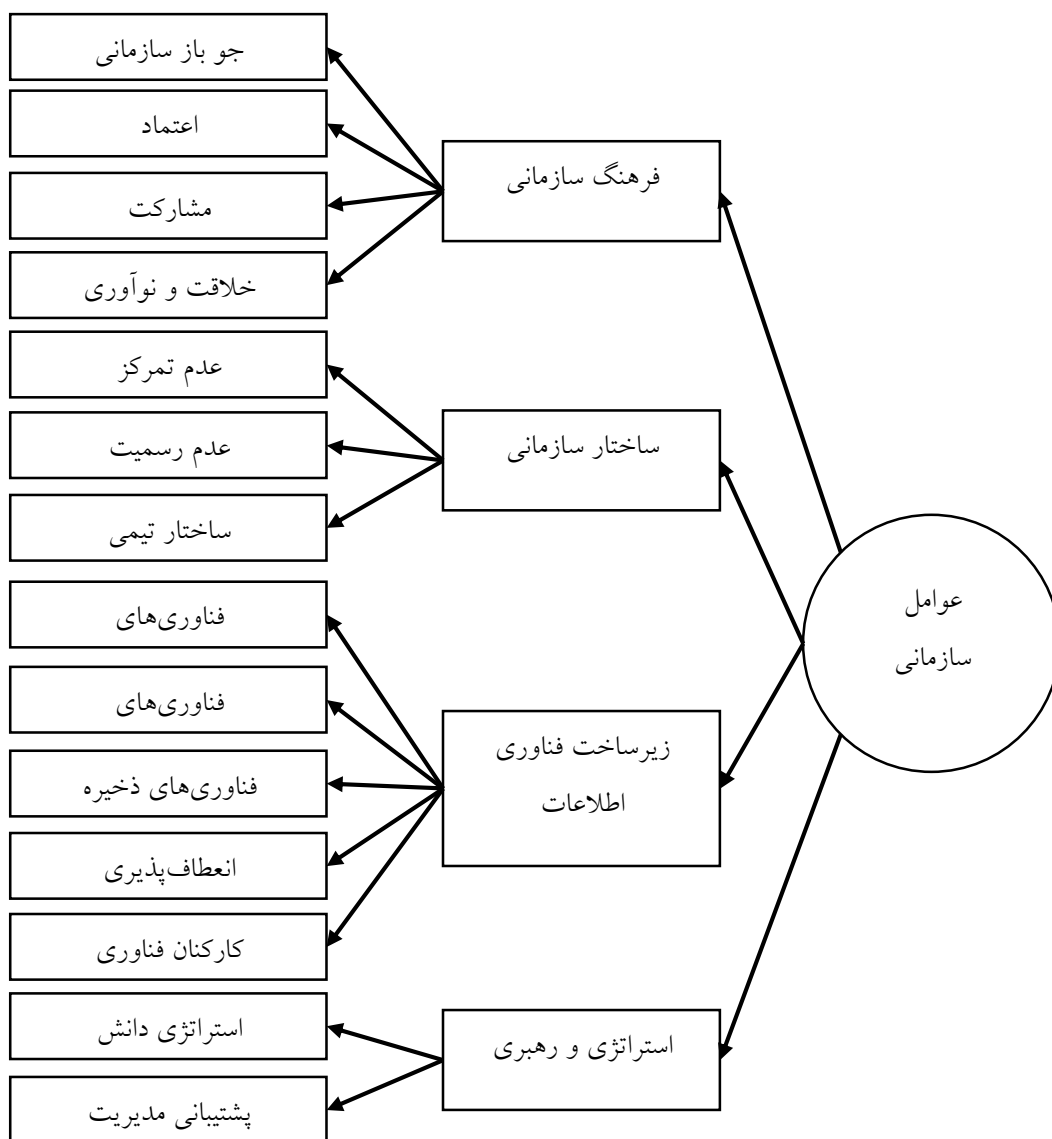
پیش‌برنده‌های مدیریت دانش شامل پرسنل اختصاص یافته، مهارت‌های کاری، تعهد مدیریت ارشد و... می‌باشد. منابع تکنولوژی نیز شامل سیستم مدیریت دانش، ساختار شبکه و... می‌باشد.

عدلی (۱۳۸۴) برای اینکه مدیریت دانش به عنوان قابلیت اصلی سازمان محسوب شود؛ وجود سه مؤلفه‌ی مهم اجتماعی - فرهنگی، سازمانی و تکنولوژیکی را ضروری می‌داند که با ترکیب این مؤلفه‌ها سیستم مدیریت دانش خلق می‌شود.



شکل (۲-۶) مؤلفه‌های مدیریت دانش (عدلی، ۱۳۸۴)

قصایی چورسی (۱۳۹۱) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان بررسی میزان کاربست مؤلفه های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز از دیدگاه اعضای هیأت علمی بیان می کند که قبل از پیاده سازی مدیریت دانش برای جلوگیری از هدر رفتن وقت و هزینه و ایجاد ذهنیت بد در مورد مدیریت دانش بایستی از وضعیت مولفه های مدیریت دانش آگاهی یافت بعد اقدام به پیاده سازی مدیریت دانش نمود و در عین حال فرصت پیاده سازی با وضعیت موجود را نباید به امید عالی شدن شرایط از دست داد.



شکل (۷-۲) عوامل سازمانی (قصایی چورسی، ۱۳۹۳)

جدول (۲-۹) تطبیق مدلها با مؤلفه‌های مدیریت دانش

مدلهای مدیریت دانش						
مؤلفه‌های مدیریت دانش	عدلی	غفور	یه و دیگران	سیمینوچ و سینکلر	جلال الدین	قصابی چورسی
فرهنگ سازمانی	*	*	-	*	*	*
ساختار سازمانی	*	*	*	*	*	*
فناوری اطلاعات	*	*	*	*	*	*
نیروی انسانی	-	*	*	*	*	-
استراتژی و رهبری	-	*	*	*	-	*

۲-۱۹-مدل تحقیق

عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش در مطالعه تی سانگ و تین چین تعداد ۳۱ عامل ذکر شده‌اند که در ۷ گروه اصلی منابع انسانی، راهبرد، ممیزی و ارزیابی، مدیریت، فرهنگ سازمانی، روشهای عملیاتی و فناوری اطلاعات طبقه‌بندی شده‌اند (سالاری، ۱۳۹۰).

در این تحقیق با توجه به شرایط بومی سازمان، پنج بعد فرهنگ، ساختار، مدیریت نیروی انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و استراتژی و رهبری دانش که از عوامل سازمانی و موثر در موفقیت مدیریت دانش در مطالعه تحقیقات پیشین شناخته شده‌اند، انتخاب گردیده و با ارزیابی این عوامل، اقدام به بررسی محیط آن خواهیم نمود.

۲-۱۹-۱-فرهنگ سازمانی

موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها بدون توجه به فرهنگ سازمانی خصوصاً در سازمانهای آموزشی مثل دانشگاه‌ها عملاً غیر ممکن است.

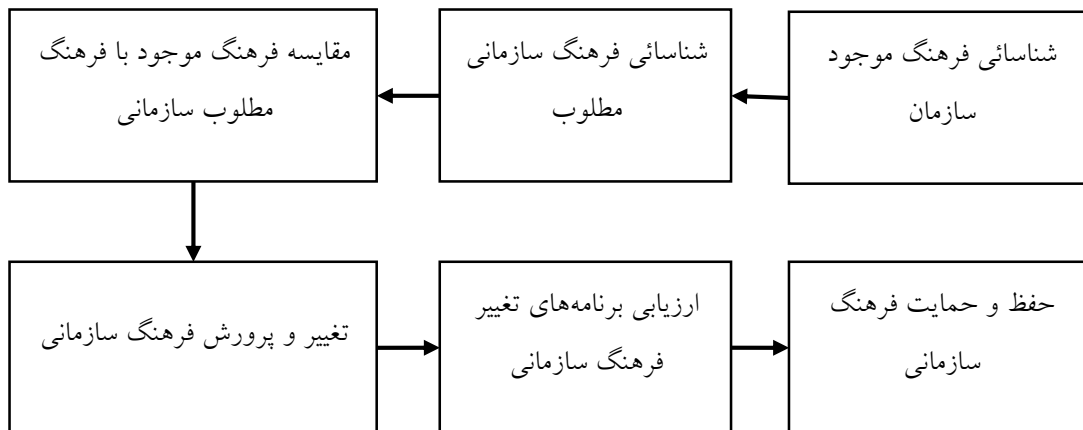
مدیریت دانش برای آنکه مورد استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ سازمانی موجود می‌باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد، که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان

می‌دهد. بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود (مراد، ۱۳۸۷)، و فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاه پایگاه قدرت شخصی و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک نقش آفرین اصلی در مدیریت دانش و همچنین به عنوان یک منبع عمده مزیت رقابتی برای دستیابی سازمانها به اهدافشان می‌باشند (سادات علوی، ۱۳۸۹). زیرا فرهنگ به عنوان الگوی مشترک مفروضات بنیادی در نظر گرفته می‌شود که برای مسایل و مدیریت بر چالشهای انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی مورد استفاده قرار گرفته و اعضاء جدید با توجه به آن، روش صحیح مشاهده، احساس و تفکر درباره مسایل و چالشها را می‌آموزند. یک جنبه فرهنگ سازمانی، فرهنگ دانش است. فرهنگ دانش مجموعه‌هایی از ارزشها و هنجارها در محیطهای سازمانی و بین سازمانی است که به مرور زمان توسعه یافته و بوسیله اعضاء مورد پذیرش قرار گرفته و بر تولید، مالکیت و استفاده از دانش تأثیر می‌گذارد (امینی، ۱۳۸۷). بنابراین موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی بستگی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن دارد. در حقیقت هر گونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نمی‌شود. تلاش سازمانها برای تبدیل شدن به سازمان دانش محور، در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش، در سازمان وجود داشته باشد. در کل یکی از خصوصیات سازمانهای پیشرو در مدیریت دانش، وجود یک فرهنگ مناسب است که افراد و سازمانها را با تغییر تطبیق دهد و به عقیده (داونپورت ۱۹۹۸، تیلور و رایت ۲۰۰۴، حسنعلی ۲۰۰۲، اندرسون و وستر لاینند ۲۰۰۲).

لازمه حرکت به سوی مدیریت دانش و زیرساخت فن‌آوری مربوطه، ایجاد تغییر اساسی در زمان است و در این میان فرهنگ مهمترین عامل در برابر این تغییر است، وجود یک فرهنگ مناسب که افراد و سازمان را با تغییر تطبیق دهد از خصوصیات سازمانهای پیشرو در مدیریت دانش است (سادات علوی، ۱۳۸۹). چرا که فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزشها و هنجارهایی که فعالیتهای جامعه‌پذیری، زبان، سمبلها و عملیات سازمان را شکل می‌دهد، مقصود از آن استنباط سیستمی مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. یک سیستم که اعضای آن دارای استنباط مشترک هستند (حقیقی، ۱۳۸۳).

۲-۱۹-۲- کارکردها و نقش‌های فرهنگی سازمانی: (قصابی چورسی، ۱۳۹۱).

- ۱- فرهنگ آموختنی و پذیرفتنی است.
- ۲- فرهنگ برآمد با دارائی یک واحد اجتماعی است و این دارائی نهانی، ذهنی و آرمانی بوده و یک کلیت را ایجاد می‌کند.
- ۳- پدیده ذهنی و تصویری بوده، خشنودی بخش، یگانه ساز، وحدت بخش وحدت آفرین است.
- ۴- فرهنگ سازگاری می‌یابد و فرصت آموختن دیدگاه خود را از پیرامون خود بدست می‌آورد.
- ۵- فرهنگ ناظر غیر حاضر بر رفتار است: اگر بتوانیم رفتارمان را به دلیل مشاهده دیگران و نظارت آنان تغییر و یا کنترل نمائیم می‌گوئیم فرهنگ ناظر غیر حاضر است.
- ۶- فرهنگ نوعی برنامه‌ریزی جمعی ذهنی است.
- ۷- فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است یعنی سازمانها را از هم منفک می‌سازد.
- ۸- نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند.
- ۹- تعهد را در افراد بوجود می‌آورد که فراتر از منافع شخصی است.
- ۱۰- موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد.
- ۱۱- فرهنگ مانع دگرگونی، تنوع، گوناگونی و مانع ادغام شدن و پذیرش است.
- ۱۲- به عنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب اجزای سازمان را به هم متصل کند.
- ۱۳- فرهنگ باید متحرک و جنبان باشد فرهنگ بی تحرک مانند موزه است.
- ۱۴- یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود.



شکل (۲-۸) فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی حقیقی و همکاران (۱۳۸۳)

۲-۱۹-۳- ساختار سازمانی

قرن بیست و یکم بسترگاه تحولات سریع، وسیع، عمیق و شگفت با عمر کوتاه و متغیر است. که در طول حیات بشر اینگونه تحولات و تغییرات مشهود نبوده و شتاب فزاینده، توسعه علم، فناوری، سرعت ارتباطات، الگوها و ایدئولوژی‌ها را رقم زده است. سازمانهای هزاره سوم با تدوین برنامه اصلاحات و تعریف همکاریهای جمعی و دخالت دادن آحاد جامعه و ایجاد بسترهای مناسب و تحول در محتوا و ساختار بتوانند پاسخگوی نیازهای جدید باشند. بنابراین ساختار صرفاً یک سازوکار هماهنگی نیست، بلکه همه فرایندهای کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختارها به الگوهای روابط درونی سازمانی، اختیار و ارتباطات دلالت دارند و روابط گزارش دهی، کانالهای ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار و کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که تصمیم‌گیری را روشن می‌سازند. اهمیت ساختار در استقرار موفقیت‌آمیز نظام‌های مدیریت دانش چنان بوده است که پژوهشگران متعددی به ساختار سازمانی کارآمد به عنوان یک راهبرد مؤثر مدیریت دانش اشاره نموده‌اند (یانگ و چن، ۲۰۰۷).

جهت‌گیری‌های سیاسی در ساختار سازمانی، که نیرویی اثربخش برای تحرک انگیزشی افراد جهت تولید و تسهیم دانش است، و مؤسسات و سازمانهایی که محیط فعالیتشان به لحاظ تعداد عوامل محیطی اثرگذار، پیچیده

و به لحاظ میزان تغییرات در آنها، پویاست، فن آوری مورد استفاده در آنها اغلب پیچیده و غیریکنواخت بوده، راهبرد آینده‌نگری و آینده پژوهی جزء برنامه‌های اساسی آن است با توجه به این امر، ساختار متناسب سازمانی آنها ساختار بوروکراسی حرفه‌ای متحول و پویا پیش‌بینی می‌شود. در صورتی که ساختار آن به لحاظ رسمیت، منعطف و به لحاظ تمرکز، غیر متمرکز و مبتنی بر توانمندسازی همه جانبه منابع انسانی آن باشد، می‌تواند به آسانی گامی بلند به سوی تولید، ذخیره، تسهیم و ارزیابی مناسب و همه جانبه دانش بردارد(الوانی و همکاران، ۱۳۸۸).

در زمانی که مسائل پیش‌بینی نشده رو به افزایش‌اند، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می‌شود، کاهش رسمیت، تنوع ایده‌ها و کارآفرینی رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید.

وجود ارتباطات و تعاملات غیررسمی نیز به خلق و انتقال دانش کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می‌شود که برای خلق دانش ضروری‌اند. وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضا سازمان اجازه می‌دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند(فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳).

۲-۱۹-۴- فن آوری اطلاعات

در این عصر می‌توان مؤلفه‌ی فن آوری اطلاعات را از طریق هر تعداد سیستم تکنولوژی اطلاعات حل نمود و در حال حاضر سازمانها با وجود پراکندگی‌های جغرافیایی می‌توانند با استفاده از فناوریهای جدید و از طریق گروه‌های مجازی و ارتباط از راه دور با یکدیگر همکاری نمایند. انتخاب ابزارها و نظامهای مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هر چه سودمندتر از دانش‌های آشکار و نهان در سازمانها می‌باشد. سرمایه مورد استفاده در نظام مدیریت دانش سرمایه‌ای زیرساختی است که سودمندی‌های هوشمندانه و بسیار ظریفی دارد. و نباید از نظر دورداشت که فن آوری اطلاعات موجب می‌شود تا سرعت کیفیت و مطلوبیت خدمات(سازمانها) ارتقاء یابد و به منظور سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از دانش سازمانی مفاهیم مدیریت دانش باید فناوری‌های پیشرفته فرایندهای تجاری و کارکردهای انسانی تلفیق شده تا از طریق ایجاد

محیطی مطلوب جهت تسهیم دانش، ارزش افزوده قابل توجهی برای آن ایجاد می‌شود (قصابی چورسی^۱ و دیگران، ۲۰۱۳، ص ۱۸۶).

فناوری اطلاعات، برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش حیاتی است؛ زیرا با فراهم آوردن معماری سازمانی مناسب، مدیریت دانش را در درون سازمان‌ها امکان‌پذیر می‌سازد.

دستیابی به چنین اهدافی تنها از طریق بهره‌گیری از ابزارهای مدیریت دانش امکان‌پذیر است فناوری که دانش را گسترش می‌دهد و امکان زایش و رشد دانش را فراهم می‌کند و کدگذاری و انتقال این دارایی‌ها را امکان‌پذیر می‌کند، از جمله ابزارهای مدیریت دانش است. این امر باعث ارتقای فراگردهای مرتبط با دانش در سازمان می‌شود البته در این راه شایسته است به نظر راگلس که اعتقاد دارد تمامی ابزارهای مدیریت دانش کامپیوتری شده نیستند توجه کرد (امینی، ۱۳۸۷). متأسفانه شمار سازمان‌های ایرانی که این مسیر نادرست را بر می‌گزینند اندک نیست. به بیان دیگر بسیاری از سازمانها با این تصور که اجرای یک پورتال سازمانی اثربخش با راه‌اندازی یک اینترنت قوی در سازمان گام نخست و مهمترین اقدام در مسیر مدیریت دانش سازمانی است: افتان و خیزان در پی برنامه نویسان، استقراردهندگان شبکه و (در اغلب موارد) همان کارشناسان سیستم‌های اطلاعاتی می‌روند. البته این برنامه‌نویسان و شبکه کاران امروز به اقتضای سلیقه بازار نام خود را به مجریان نظام‌های مدیریت دانش با دست کم مجریان نرم‌افزارهای مدیریت دانش تغییر داده‌اند و با این عنوان جذاب خیل مشتاقان متصف به موهبت مدیریت دانش را در پی خویش می‌کشند.

سیستم‌های مدیریت دانش با استفاده از سه دسته فناوری توسعه می‌یابند:

ارتباطات، همکاری و ذخیره و بازیابی:

فناوری‌های ارتباطات امکان دسترسی به دانش مورد نیاز و ارتباط با یکدیگر، به ویژه با متخصص آن را برای کاربران فراهم می‌سازند. امکاناتی نظیر پست الکترونیکی، اینترنت، شبکه‌های داخلی شرکت و دیگر ابزار مبتنی بر وب، برقراری ارتباط را امکان‌پذیر می‌کنند. زمانیکه رویکرد تعاملی در مدیریت دانش اتخاذ می‌گردد حتی ماشین‌های فکس و تلفن نیز برای ارتباطات به کار می‌روند (نوروزیان، ۱۳۸۴).

فناوریهای همکاری ابزار لازم برای کار گروهی^۱ فراهم می‌کنند. گروه‌ها می‌توانند در یک زمان، بر روی مستندات مشترک، کار یا در زمان‌های متفاوت از آنها استفاده کنند. این امر می‌تواند در یک مکان یا در مکان‌های مختلف صورت پذیرد. قابلیت‌های پردازش مشترک مانند طوفان مغزی الکترونیکی، کارگروهی را خصوصاً برای مشارکت در ایجاد دانش، ارتقاء می‌بخشد. از دیگر شکل‌های کارگروهی، می‌توان همکاری متخصصان یا افراد دیگر جهت استفاده از دانش آنها را ذکر کرد. این امر مستلزم همکاری در سطح نسبتاً بالایی است. سایر سیستم‌های پردازش مشترک مکان خلق فضایی مجازی را برای سازمان فراهم می‌کنند که در هر مکان و هر زمان، به صورت برخط به انجام وظایف خود بپردازند.

هدف اولیه فناوری‌های ذخیره و بازیابی استفاده از یک سیستم مدیریت پایگاه داده جهت ذخیره‌سازی و مدیریت دانش است. کسب، ذخیره‌سازی و مدیریت دانش ضمنی معمولاً نیاز به ابزارهای متفاوتی دارد. سیستم‌های مدیریت اسناد الکترونیکی و سیستم‌های تخصصی ذخیره‌سازی که بخشی از سیستم‌های کامپیوتری هستند، این نیاز را تامین می‌کنند (کردی و عطایی، ۱۳۸۷).

۲-۱۹-۵- منابع انسانی

در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فناوری نگاه می‌شد و آن را یک فناوری می‌پنداشتند، اما به تدریج سازمانها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات مورد نیاز است، بر خلاف بعد فناوری، در مدیریت دانش، انسانها در مرکز توجه قرار می‌گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است (کردی و عطایی، ۱۳۸۷). این نکته‌ای است که صاحب‌نظران بسیاری به آن اشاره کرده‌اند. کوک^۲ (۲۰۰۴) در این زمینه می‌گویند: بر این موضوع که شکست در تسهیم اطلاعات و اجرای فرایندهای انتقال دانش، اغلب ناشی از بی توجهی به عوامل انسانی و تاکید بیش از حد بر راه‌حل‌های برخواسسته از فناوری اطلاعات و ارتباطات است؛ اجتماعی گسترده در ادبیات مشاهده می‌گردد. از

1 - Collaboration
2 - Cook

سوی دیگر به نظر می‌رسد عوامل احساسی مانند قدرت، اعتماد، دوست داشتن یا نداشتن نیز نقشی مهم در انتقال دانش ضمنی ایفا می‌کنند (زیدلر^۱ و همکاران، ۲۰۰۸)

یانگ و چوچن^۲ (۲۰۰۷)، معتقدند که دو عامل در فعالیتهای سازمانی مورد توجه هستند. وجود یک مکانیسم مناسب تشویق و پاداش که انگیزه را برای تولید و تسهیم دانش افزایش می‌دهد. برای مثال، هال^۳ (۲۰۰۱)، پاداش‌های تسهیم دانش را به دو نوع سخت و نرم تقسیم می‌کند: نوع اول شامل پرداخت‌های اقتصادی، فرصت‌های یادگیری و پیشرفت در مسیر شغلی می‌شود و نوع دوم، شامل افزایش شهرت و رضایت شخصی است.

با مطالعه متون و ادبیات مدیریت دانش می‌توان فهمید که منابع انسانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تا کنون نیز بسیاری از طرحهای مدیریت دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست مواجه شده‌اند. بطوریکه راگلز با مطالعه بر روی ۴۳۱ سازمان خصوصی به این نتیجه رسید که مانع اصلی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در رابطه با افراد می‌باشد از این رو لازم است برای انجام موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه‌ای شود. افراد هسته ایجاد دانش سازمانی می‌باشند (عباسی، ۱۳۸۸). به طوریکه بیان شده مدیریت دانش ۱۰ درصد تکنولوژی و ۹۰ درصد افراد می‌باشند (لی و چوئی، ۲۰۰۳). مهمترین عامل برای مدیریت دانش روشی است که اجازه دهد که دانش پنهان درون افراد، به اعضای دیگر سازمان انتقال یافته و آنها دانش را به اشتراک گذارده و به کار گیرند و سپس آن را به دانش درون سازمانی تبدیل نمایند. برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسان‌ها قابلیت مبادله و توانایی رشد داشته باشد (یه و دیگران، ۲۰۰۶). از طرفی افراد بدون حمایت هر یک از عوامل یاد شده ساختار سازمانی، رهبری و استراتژی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات به عنوان فاکتورهای ضروری برای آمادگی سازمانی جهت بکارگیری مدیریت دانش، احساس اضطراب و نگرانی در پذیرش فرایندهای مدیریت دانش خواهند داشت (جلال دین و دیگران، ۲۰۰۹). از آنجا که انجام تغییرات در سازمانها بدون درگیری افراد امکان‌پذیر نمی‌باشد (غفور، ۲۰۰۸)، باید به مقوله انسان جهت امکان‌سنجی و در نتیجه اجرای موفق مدیریت دانش توجه ویژه‌ای داشت.

1 - Ziedler
2 - Yong & Chochen
3 - Hal

۲-۱۹-۶- استراتژی و رهبری

رهبری در قلب سازمان قرار گرفته و به کارکنان اطمینان می‌بخشد که به اهداف و استراتژی‌ها اعتقاد داشته باشند و از آنها پیروی نمایند.

جدول (۲-۱۰) مقایسه ویژگیهای رهبری با مدیریت. حقیقی و همکاران (۱۳۸۳).

ویژگیهای رهبری	ویژگیهای مدیریت
قابل رویت و در دسترس بوده و به عنوان یکی از اعضاء در بین کارکنان مشهود و نمایان می‌باشد.	نامرئی بوده، قابل رؤیت نیست و به کارکنان دستور می‌دهد.
با تک، تک افراد در تماس می‌باشد.	با کارکنان راحت نمی‌باشد.
متمايل و قادر به شنیدن می‌باشد.	دسترسی به او مشکل می‌باشد.
جدی، منصف و پایدا می‌باشد.	فقط به واژگان، اعداد و ارقام روی کاغذ اعتماد دارد.
به کارکنان اعتماد دارد و برای آنها احترام قائل است.	بی انصاف، خشک و متکبر می‌باشد.
به دنبال حذف کنترلهاست.	به دنبال رویه‌ها و کنترلهای جدید است.
بحث را به گزارشات مکتوب ترجیح می‌دهد.	اشتباهات را به عنوان جرم و فرصتی برای تنبیه در نظر می‌گیرد و از آنان برای انتقام سود می‌جوید.
از اشتباهات به عنوان فرصتهایی برای یادگیری توانمند استفاده می‌کند.	

جدول (۲-۱۱) سبکهای رهبری: طریقی که رهبر، از نفوذ برای کسب اهداف استفاده می‌کند. حقیقی و

همکاران (۱۳۸۳).

سبک	رفتار واقعی و خاص	ضعفها	قوتها
رهبری فعال	پیگیری علل خاص، تصویر بزرگ را می‌بیند و کمتر به جزئیات توجه دارد.	هماهنگ با سازمان نیست	در بحران خوب می‌باشد و باعث انجام امور می‌شود
رهبری خونسردانه (بی خیال)	خیلی جدی نیست	اشتیاق کمی دارد	می‌تواند نقش نگهدارنده و بازدارنده را داشته باشد.
رهبری دودل	تصمیمات خود را اغلب لغو می‌کند و فاقد آموزش و مهارت می‌باشد	بخاطر دودلی بودن و تجدید نظر مکرر در خط مشی‌ها و رویه‌ها هزینه زیاد می‌برد	احتمال دارد پس از آموزش اثربخش باشد
رهبری تحلیلی	قبل از هر گونه تصمیم‌گیری در جستجوی اطلاعات می‌باشد.	به جهت تجزیه و تحلیل بیش از اندازه در کارها وقفه ایجاد می‌شود	به راحتی تحت تأثیر قرار نمی‌گیرد
رهبری خودکامه و مستبدانه	قوانین با میله آهنی اعمال می‌شود	قلدری در سازمان و عدم تمایل به استفاده از عقاید دیگران	دستورالعمل‌های کاری و روشن به کارکنان ارائه می‌شود.

۲-۲۰-۱- تحقیقات انجام شده در داخل کشور

شکورزاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود تحت عنوان تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرایندهای مدیریت دانش در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان آذربایجان غربی به این نتیجه رسیدند که میان عوامل فرهنگ سازمانی با استقرار فرایندهای مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه ارزشها و باورها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان، یک عامل کلیدی در موفقیت مدیریت دانش است و می تواند بر روی فرایندهای مدیریت دانش تاثیر بگذارد. دانش در صورتی می تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمانی قرار گیرد. ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد، و یادگیری در سازمان نقش بسزایی در تسهیل و خلق و انتقال دانش در سازمان دارد. یافته های این پژوهش نشان دهنده وجود همبستگی بین فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش است.

قصابی چورسی (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی میزان کاربست مؤلفه های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز از دیدگاه اعضای هیأت علمی به این نتایج دست یافته که مؤلفه فرهنگ سازمانی از وضعیت مطلوبی برخوردار بوده و سه مؤلفه دیگر یعنی ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و استراتژی و رهبری از وضعیت مطلوبی برخوردار نیستند. همچنین یافته های تحقیق نشان داده تفاوتی بین دیدگاه اعضای هیأت علمی با توجه به جنسیت، رتبه علمی، سابقه خدمت، سن و نوع دانشکده آنان نسبت به مؤلفه های مدیریت دانش وجود ندارد.

هنری (۱۳۹۰) در پژوهش خود تحت عنوان طراحی مدل معادلات ساختاری سرمایه اجتماعی و مدیریت دانش در سازمانهای ورزشی به این نتیجه رسید که به منظور مدیریت و توسعه مناسب دانش سازمانی در سازمانهای ورزشی مورد تحقیق، فراهم آوردن جوی در سازمان مملو از اعتماد متقابل، ارتباطات اثربخش و تعاملات مناسب میان اعضا به گونه ای که تسهیل کننده تضارب ایده ها و افکار میان کارکنان، و تشویق کننده نوآوری در سازمان باشد، توسط مدیریت سازمان ضروری است.

سادات علوی (۱۳۸۹) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که تمام دانشکده های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران از لحاظ فرهنگ سازمانی و از نظر وضعیت مدیریت دانش، در سطح نسبتاً مطلوبی قرار داشته و تا

رسیدن به نقطه آرمانی و مطلوب فاصله دارند. بین دانشکده‌های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران، تفاوت معناداری از لحاظ فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مشاهده نمی‌شود. بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (سازگاری، انطباق پذیری، درگیر شدن در کار و رسالت) و مدیریت دانش رابطه معنی داری و مثبتی برقرار است. بر اساس یافته‌های رگرسیون گام به گام برای پیش‌بینی مدیریت دانش، می‌توان عنوان کرد که مؤلفه‌های درگیر شدن در کار، رسالت و سازگاری، پیش‌بینی کنندگان معناداری برای مدیریت دانش به شمار می‌آیند. همچنین همبستگی معناداری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش برقرار است.

آزاده شهرکی (۱۳۸۸) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی عوامل زمینه‌ساز استقرار مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان بوشهر پرداخته است. و نتایج بدست آمده در زمینه حمایت مدیریت، حس تعلق سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، پردازش دانش، انتقال دانش، تسهیم دانش، سیستم‌های اطلاعاتی، مدیریت فناوری اطلاعات، فرایندهای کسب اطلاعات و عوامل زمینه‌ساز نشان داد که رابطه بین این عوامل و استقرار مدیریت دانش در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار می‌باشد. همچنین از دیدگاه کل کارکنان سازمان مورد مطالعه، فرایندهای دانش و فرهنگ سازمانی، نسبت به فناوری اطلاعات تاثیر بیشتری را در استقرار مدیریت دانش در آن سازمان دارند.

شکورزاده (۱۳۹۳) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی به این نتیجه می‌رسد که میان پنج عامل سازمانی یعنی ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و استراتژی و رهبری با استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش آذربایجان غربی رابطه مثبتی وجود دارد و از این میان ساختار سازمانی بیشترین تاثیر بر استقرار مدیریت دانش را دارد، اما هیچ تفاوتی بین دیدگاه کارکنان نسبت به رابطه عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش به تفکیک جنسیت و سابقه خدمت وجود ندارد.

عباسی (۱۳۸۸) در تحقیق خود تحت عنوان ارزیابی میزان آمادگی دانشگاه تهران جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش به این نتایج دست یافت که دانش هم مانند سایر منابع سازمان نیازمند مدیریت است و دانشگاه‌ها جهت کسب مزیت رقابتی، در امر مدیریت دانش و استقرار سیستم‌های آن باید پیشقدم باشند و پیش نیاز این پیش قدمی

ارزیابی میزان آمادگی دانشگاه برای استقرار مدیریت دانش است، چرا که بدون ارزیابی و برطرف نمودن کاستیها و ضعفها، امکانی برای توفیق وجود نخواهد داشت.

عسگری (۱۳۸۸) به مطالعه امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد استان مازندران پرداخت و به این نتایج دست یافت که:

۱- از دیدگاه مدیران آموزشی و اجرایی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران تکنولوژی اطلاعاتی موجود امکان استقرار مدیریت دانش را فراهم کرده است.

۲- فرهنگ سازمانی موجود بر استقرار سیستم مدیریت دانش موثر می‌باشد.

۳- تأثیر یادگیری سازمانی موجود بر استقرار سیستم مدیریت دانش تأیید شده است.

۴- نقش منابع انسانی موجود در امکان استقرار سیستم مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفت.

میرطاهری (۱۳۸۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که برای استفاده از کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی موانع ساختاری دارای اولویت اول، موانع زمینه‌ای دارای اولویت دوم و موانع محتوایی دارای اولویت سوم می‌باشند.

-مهمترین موانع ساختاری به ترتیب اهمیت عبارتند از: دستورالعمل یا آئین نامه اجرایی، آموزش، سیستم پاداش و تشویق، سیستم ارزیابی عملکرد و مدیریت حمایت‌کننده.

-مهمترین موانع زمینه‌ای به ترتیب اهمیت عبارتند از: نظام آموزش و پرورش، فرهنگ، آشنایی با منافع و دستاوردهای کار تیمی و ماهیت پیچیده کار تیمی.

-مهمترین موانع محتوایی به ترتیب اهمیت عبارتند از:

تعهد و مسئولیت‌پذیری، اعتماد، شایستگی و انگیزه.

همچنین نتایج تحقیق حاکی از آن بوده که؛ میزان تمایل و نگرش اساتید پاسخ دهنده نسبت به انجام کار تیمی در محیط‌های دانشگاهی، در وضعیت مناسبی می‌باشد.

بستگی مستقیم وجود دارد.

بابازاده (۱۳۸۶) در پژوهش خود تحت عنوان امکان سنجی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیئت علمی به بررسی ویژگیهای چهار عنصر ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و

فرهنگ سازمانی در دانشگاه شهید بهشتی پرداخته که می‌توانند نقش بستر و پیش زمینه را در یک سازمان به منظور کاربرد مدیریت دانش ایفاء نمایند با این هدف که میزان تناسب این عناصر سازمانی را برای امکان کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی را بسنجد. همچنین علاوه بر وضعیت چهار عنصر که چهار مؤلفه اصلی پژوهش می‌باشند، تناسب هر یک از این مؤلفه‌ها در ارتباط با فرایندهای چهارگانه مدیریت دانش؛ تولید دانش، سازماندهی، نشر و کاربرد دانش که چهار زیر مؤلفه تحقیق حاضر می‌باشند (در قالب مدل مفهومی که بر اساس مدل چهار مرحله‌ای فرایند مدیریت دانش بورک می‌باشد)؛ نیز بررسی شده است. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است که در بین ۲۲۶ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی توزیع و جمع‌آوری شده است. نتایج حاصله نشان داده که:

- ۱- در عنصر ساختار سازمانی: قابلیت لازم برای هیچکدام از فرایندهای مدیریت دانش وجود ندارد.
 - ۲- در عنصر فرهنگ سازمانی، به استثنای نشر دانش، شرایط برای فرایندهای دیگر مدیریت دانش مطلوب نیست.
 - ۳- در عنصر فناوری اطلاعات، به استثنای سازماندهی، قابلیت لازم برای فرایندهای دیگر مدیریت دانش وجود دارد.
 - ۴- در عنصر منابع انسانی برای تمامی فرایندهای مدیریت دانش شرایط مطلوب می‌باشد.
- در پایان با تحلیل داده‌های گردآوری شده مؤلفه‌های اصلی پژوهش (عناصر سازمانی) و زیرمؤلفه‌های هر کدام (فرایندها) از دیدگاه اعضای هیئت علمی مورد اولویت‌بندی قرار گرفت که بر مبنای آن راهبرد اجرایی مدیریت دانش برای دانشگاه شهید بهشتی ارائه گردیده. در این اولویت‌بندی منابع انسانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به ترتیب اولویت اول تا سوم راهبرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی قرار گرفتند.

حسینی (۱۳۸۶) در پژوهش خود اقدام به بررسی وضعیت زیرساختهای مدیریت دانش در دانشگاه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیات علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن نموده است. وی به این نتیجه رسیده است که از نظر زیرساختهای فنی برای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها هم اکنون مشکلی وجود

ندارد ولی از نظر مدیریتی و نیز فرهنگ سازمانی جو مناسبی وجود ندارد. با توجه به نتایج حاصله پیشنهاداتی برای بهبود بخشیدن به وضعیت مدیریت دانش دانشگاه‌ها ارائه نموده است.

۲-۲۰-۲- تحقیقات انجام شده در خارج کشور

آن پارک و جوانگ (۲۰۰۹). تحقیقی با عنوان «یک مطالعه موردی راجع به مدیریت دانش در شهر مژ «بوسون مترو پولیس» انجام دادند. این تحقیق به طور خاص، مدیریت دانش را هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی آن شهر مورد مقایسه قرار داده و توسعه تکنولوژی اطلاعات، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی را بررسی نموده است. این محققین معتقدند. دانش یک نیروی محرکه برای رشد سازمانی است و می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی در بازار برای توسعه منابع انسانی بکار برده شود. بعلاوه این پژوهش، استراتژی‌هایی را برای بهبود شیوه‌های مدیریت دانش در آن شهر ارائه نموده است.

کانلی و زنگ (۲۰۰۹)، در پژوهشی تحت عنوان «کارشناسی عوامل موفقیت مدیریت دانش» عوامل سازمانی را که بر کارآمدی مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد شامل: بهبود منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات و مدیریت بررسی نموده‌اند. آنها یک چارچوب را که عوامل مختلف سازمانی و مسیرهای آن را دسته‌بندی نموده و بر کارایی مدیریت دانش تاثیر می‌گذارد تهیه نمودند.

همچنین آنها معتقدند دست اندرکاران مدیریت دانش یک درک کل نگر از چگونگی تأثیرات مفهوم سازمانی بر کارآمدی به دست آورده‌اند. این درک به آنها این کمک را می‌کند که:

الف- قبل از اقدام به پروژه‌های مدیریت دانش یک شناختی را از محیط سازمانی خود پیدا کنند.

ب- منابع، استراتژی‌ها و تکنولوژی لازم را برای برطرف کردن موانع سازمانی بهینه‌سازی نموده و سازمان را جهت اجرای مدیریت دانش فعال نمایند.

هان و وانگ (۲۰۰۹). در تحقیقی تحت عنوان «چالش‌های سیستم‌های مدیریت دانش در رابطه با چالش‌های پردازش دانش سازمانی» را مورد بررسی قرار دادند. در این پژوهش که از نظریه تناسب تکنولوژی-وظیفه استفاده شده بود، یک آزمایش تجربی میدانی در زمینه سرویس‌های اشتراک دانش بر مبنای اینترنت انجام دادند که نتایج آن آزمایش فرضیاتشان را اثبات نمود.

نتایج آزمایش نشان داد که سیستم مدیریت دانش به گونه‌ای طراحی شود که از خلق و تولید دانش حمایت کند زیرا چنین سیستمی می‌تواند از عهده فرایندهای ناگهانی و پیاپی برآید، در مقابل برای پردازش دانش از نوع همگرا، یک سیستم مدیریت دانش با موضوعات و اهداف از قبل انتخاب شده و قابل قبول که قابلیت‌ها و تواناییها را به وضوح تبیین و تحلیل می‌کند مؤثرتر است.

کوئین و همکاران^۱ (۲۰۰۵) در تحقیقی که در سازمانهای بخش خدمات عمومی کشور مالزی انجام داده‌اند، فاکتورهای آمادگی مدیریت دانش و فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش را به صورت یکسان ارزیابی شده است. این فاکتورها شامل موارد زیر می‌باشند:

۱- ساختار و شکل سازمانی

۲- تکنیک‌ها و دیدگاه‌های مدیریت دانش

۳- محرک‌های مدیریت دانش

۴- منابع تکنولوژی

ساختار سازمانی شامل متغیرهایی از جمله استراتژیهای مدیریت دانش، مونیتورینگ سیستم‌های مدیریت دانش، فهم مفاهیم مدیریت دانش و ... می‌باشد.

تکنیک‌ها و دیدگاه‌های مدیریت دانش شامل آگاهی نسبت به مدیریت دانش و منابع آن، فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش، دسته‌بندی دانش و ... می‌باشد.

پیش‌برنده‌های مدیریت دانش شامل پرسنل اختصاص یافته، مهارت‌های کاری، تعهد مدیریت ارشد و ... می‌باشد.

منابع تکنولوژیک نیز شامل سیستم مدیریت دانش، ساختار شبکه و ... می‌باشد.

سیمینیوچ و سینکلر^۲ (۲۰۰۴) در تحقیقات خود تحت عنوان چهارچوبی برای آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش در خصوص پروژه به این مطلب پی بردند که آمادگی سازمان از جنبه‌هایی است که مدیران در زمان مبادرت به فعالیت‌های مدیریت دانش بایستی توجه کافی به آن مبذول دارند. پروژه دو ساله بود که توسط کمیته تحقیقات علوم مهندسی و فیزیکی دولت انگلستان انجام شده است که مربوط به توسعه چهارچوب جامع برای مدیریت

1 - Quin

2 - Siemieniuch. & Sinclair

دانش می‌باشد، با توجه به اهمیت ارزیابی آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش قبل از بیان چگونگی مناسبترین ترین راه حل پیاده‌سازی آن، نخستین گام ارائه چهارچوب آمادگی سازمان توسط سیمینوچ و سینکلر بود: سیمینوچ و سینکلر در سال ۲۰۰۴ به این مطالب نیز تاکید داشتند که سازمانها با هر میزان قابلیت و توانمندی بایستی برای مقدمات اولیه مدیریت دانش آمادگی داشته باشد و به نحو احسن از آن قابلیت خود در مسیر سیستم دانشی استفاده کنند (اکبرپور و کاظمی آشتیانی، ۱۳۸۶).

تیلور و رایت^۱ (۲۰۰۴) مدل آمادگی سازمانی برای به اشتراک گذاری دانش در بخش خدمات عمومی را ارائه نموده‌اند که این مدل شش فاکتور را به عنوان پیش نیازهای مهم به اشتراک گذاری مؤثر دانش شناسایی نموده است که عبارتند از:

۱- جو رهبری باز

۲- یادگیری از شکست

۳- خشنودی نسبت به فرایند تغییر

۴- کیفیت اطلاعات

۵- عملکرد گرا بودن

۶- یک دیدگاه برای تغییر

۲-۲۱- جمع‌بندی

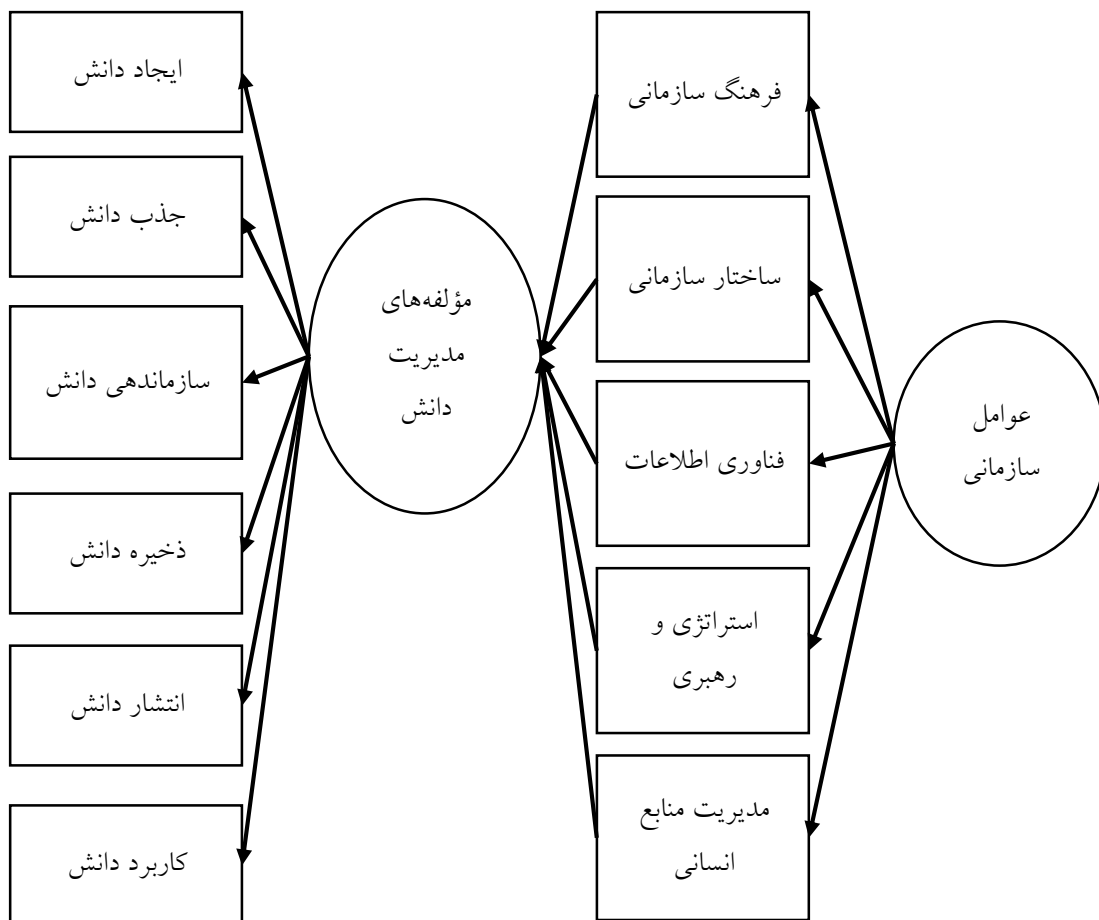
در این فصل با هدف حمایت از فرضیات تحقیق به بیان مبانی نظری پرداخته شد و مطالعات داخلی و خارجی در ارتباط با موضوع تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. لذا با توجه به پیشینه‌های داخلی و خارجی انجام شده در ارتباط با عوامل سازمانی و مدیریت دانش و رابطه بین این دو متغیر مشخص شد که این متغیرها در ادبیات گذشته مورد توجه و مطالعه بوده‌اند، ولیکن ارتباط آنها در داخل کشور مورد بررسی قرار نگرفته و مطالعات و پژوهش‌های اندکی در خارج از کشور به بررسی این ارتباط پرداخته بنابراین، عوامل سازمانی و تاثیر آن بر استقرار مدیریت دانش با توجه به مولفه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری و اطلاعات، استراتژی و رهبری و مدیریت

1 - Taylor and Wright

منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. سپس به تعاریف مختلف در زمینه سایر متغیرهای پژوهش پرداخته شد. در قسمت بعدی، با مروری بر تحقیقات قبلی به بررسی روابط و تاثیرات بین متغیرهای مرتبط با تحقیق فعلی پرداخته شد.

بنابراین برای جمع‌بندی کلی از موضوع و مطالعات ذکر شده مدلی به شرح مدل زیر می‌توان ارائه نمود.

شکل (۲-۹): مدل نظری پژوهش (برگرفته از پایان نامه شکورزاده، ۱۳۹۳)



فصل سوم:

روش شناسی پژوهش

۳-۱- مقدمه

هدف تمام علوم، شناخت و درک دنیای پیرامون ماست. به منظور آگاهی از مسایل و مشکلات دنیای اجتماعی، روش‌های علمی، تغییرات قابل ملاحظه‌ای کرده‌اند. این روندها و حرکات سبب شده است که برای بررسی رشته‌های مختلف بشری، از روش علمی استفاده شود. از جمله ویژگی‌های مطالعه علمی که هدفش حقیقت‌یابی است استفاده از روش تحقیق مناسب می‌باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب، به هدفها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد. اهمیت این بخش در آن است که محققان از طریق آن می‌توانند، یک نوع تحقیق خاص را دوباره انجام داده و نتایج را با یکدیگر مقایسه نمایند. بنابراین، لازم است که محققان توجه خاصی را به این بخش مبذول داشته و بطور شفاف و مبسوط چگونگی کار را مورد بحث قرار دهند تا محققان بعدی، در صورت تمایل، بتوانند با بکار بردن همان روش تحقیق، یک پژوهش را دوباره مورد بررسی و آزمون قرار دهند.

در این فصل که مهمترین بخش تحقیق است به انتخاب روش تحقیق که به عنوان اساسی‌ترین بخش هر تحقیق است پرداخته می‌شود. روش تحقیق در واقع مشخص می‌کند که متدولوژی تحقیق چگونه انتخاب شود و سپس به انتخاب جامعه و نمونه مورد نظر در تحقیق می‌پردازد. ابزارهای تحقیق نیز که به منظور سنجش متغیرها استفاده شده‌اند و نقش مهمی در فرایند تحقیق دارند در این فصل تشریح خواهند شد و در پایان به نحوه بررسی داده‌های تحقیق و آزمون فرضیات با استفاده از نرم‌افزارهای مختلف و مورد نظر تحقیق می‌پردازد.

۳-۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به هدف از نوع تحقیقات کاربردی است. هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. این نوع تحقیقات در صدد پیدا کردن راه‌هایی برای حل مشکلات سازمان هستند. از آنجا که ما در این پژوهش به دنبال بررسی رابطه بین عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری هستیم پس این تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد، چرا که به محض اتمام پژوهش یافته‌های آن قابلیت کاربرد در جامعه مورد پژوهش را دارند.

همچنین این پژوهش با توجه به گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. تحقیق توصیفی شامل مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها شناخت و توصیف کردن شرایط یا پدیده مورد بررسی است.

۳-۳-جامعه مورد پژوهش

جامعه آماری عبارتست از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند جامعه مورد پژوهش عبارتست از کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری اعم از کارمند و هیات علمی که بر طبق آمار دقیق سال تحصیلی ۹۴-۹۳ تعدادشان ۲۲۰ نفر می‌باشد.

۳-۴-نمونه و روش نمونه‌گیری

نمونه معمولاً گروهی از افراد جامعه هستند که معرف آن جامعه بوده و کم و بیش ویژگی‌ها و مشخصات افراد جامعه را دارا می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده که ۱۳۶ نفر محاسبه گردیده و برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ۱۳۲ پرسشنامه قابل تحلیل و مورد قبول بدست آمد.

۳-۵-ابزار اندازه‌گیری یا روش‌های عملی جمع‌آوری داده‌ها

عمده‌ترین روش گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر عبارتست از: مطالعه کتابخانه‌ای: در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و تدوین چارچوب نظری تحقیق، از منابع کتابخانه‌ای همانند کتاب، پایان‌نامه‌ها، مقالات، همایش‌ها و همچنین منابع اینترنتی استفاده شد. تحقیق میدانی: در این قسمت به منظور جمع‌آوری نظرات کارشناسان و مدیران سازمان آموزش و پرورش از دو پرسشنامه استفاده شد:

۱. پرسشنامه مدیریت دانش: که توسط شرون لاسون (۲۰۰۳) ساخته شده است و به بررسی مولفه‌های ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش می‌پردازد و هر مولفه از چهار گویه تشکیل شده است و در مجموع نیز پرسشنامه شامل ۲۴ گویه می‌باشد. جدول ۳-۱ گویه‌های مرتبط با هر مولفه را نشان می‌دهد.

جدول ۳-۱: گویه‌های مرتبط با مؤلفه‌های مدیریت دانش

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت دانش	سؤال‌های پرسشنامه
۱	ایجاد دانش	۱، ۷، ۱۳ و ۱۹
۲	جذب دانش	۲، ۸، ۱۴ و ۲۰
۳	سازماندهی دانش	۳، ۹، ۱۵ و ۲۱
۴	ذخیره دانش	۴، ۱۰، ۱۶ و ۲۲
۵	انتشار دانش	۵، ۱۱، ۱۷ و ۲۳
۶	کاربرد دانش	۶، ۱۲، ۱۸ و ۲۴

جهت ارزشگذاری از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که نمره‌گذاری آن به صورت زیر می‌باشد:

مقیاس‌ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

۲. پرسشنامه عوامل سازمانی: با توجه به اینکه راجع به عوامل سازمانی، پرسشنامه استاندارد شده‌ای وجود نداشت، پژوهشگر از پرسشنامه‌ای که آقای شکورزاده در پایان نامه کارشناسی ارشد خود ساخته، استفاده نموده است. این پرسشنامه شامل ۷۰ گویه است که با مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت بوده و عوامل سازمانی را با پنج عامل (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت فن‌آوری اطلاعات، استراتژی و رهبری) می‌سنجد. مقوله‌ی اول (فرهنگ سازمانی) دارای ۱۶ سؤال، مقوله‌ی دوم (ساختار سازمانی) دارای ۱۲ سؤال، مقوله سوم (مدیریت منابع انسانی) با ۱۵ سؤال، مقوله‌ی چهارم (زیرساخت فناوری اطلاعات) ۱۸ سؤال و مقوله پنجم (استراتژی و رهبری) شامل ۹ سؤال می‌باشند. جدول ۳-۲ گویه‌های مرتبط با هر مؤلفه را نشان می‌دهد. (شکورزاده، ۹۳، ص ۸۳)

جدول ۳-۲: گویه‌های مرتبط با عوامل سازمانی

ردیف	مؤلفه‌ها	نحوه توزیع سؤالات	تعداد سؤالات
۱	فرهنگ سازمان	۱۶-۱	۱۶
۲	ساختار سازمانی	۲۸-۱۷	۱۳
۳	مدیریت منابع انسانی	۴۳-۲۹	۱۵
۴	فن‌آوری اطلاعات	۶۱-۴۴	۱۸
۵	استراتژی و رهبری	۷۰-۶۲	۹

جهت ارزشگذاری از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است که نمره‌گذاری آن به صورت زیر می‌باشد:

مقیاس‌ها	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
امتیاز	۵	۴	۳	۲	۱

۳-۶-روایی- اعتبار^۱ پرسشنامه

در واقع مفهوم اعتبار در پی پاسخ به این سوال است که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت. برای تعیین اعتبار (روایی) و حصول اطمینان از قابلیت اجرای پرسشنامه‌ها با اساتید راهنما و مشاور مشورت شد و نظر آنها در تهیه و اصلاح پرسشنامه‌ها اعمال گردید و پس از برطرف کردن نکات مبهم مجدداً پرسشنامه‌ها به تایید اساتید راهنما و مشاور رسید و پرسشنامه نهایی در اختیار نمونه آماری قرار گرفت.

۳-۷- پایایی / اعتماد^۱ پرسشنامه

مقصود از پایایی آن است که اگر خصیصه مورد سنجش را با همان وسیله (پرسشنامه) تحت شرایط مشابه دوباره اندازه بگیریم، نتایج حاصل تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است. پس بطور کلی میتوان گفت که پایایی پرسشنامه یعنی آن که بتوان آن را در موارد متعدد بکار برد و در همه موارد نتایج یکسانی بدست آورد. یکی از راه‌های تعیین پایایی پرسشنامه‌ها محاسبه ضریب پایایی آنها بر اساس ضریب آلفای کرونباخ است. ضریب پایایی پرسشنامه مدیریت دانش لاسون در مطالعات مختلف بر اساس آلفای کرونباخ محاسبه شده است که به شرح ذیل می‌باشد:

* لاسون به منظور تعیین پایایی پرسشنامه مدیریت دانش به اجرای آزمایشی آن در دو موسسه مالی پرداخت. ضریب پایایی پرسشنامه بر اساس آلفای کرونباخ به ترتیب ایجاد دانش ۸۴٪؛ جذب دانش ۸۹٪؛ سازماندهی دانش ۸۶٪؛ ذخیره دانش ۸۸٪؛ انتشار دانش ۸۹٪؛ کاربرد دانش ۸۰٪ بدست آمد (لاسون، ۲۰۰۳، ص ۵۶).

* در پژوهش چین لوی که بین ۱۳۰ نفر در ۸ شرکت مختلف صورت گرفت، آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه مدیریت دانش ۸۹٪ بدست آمد (چین لوی، ۲۰۰۳، ص ۱۶۰).

* در پژوهش حاضر نیز، محقق به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها به اجرای آزمایشی آنها بر روی ۳۰ نفر از کارشناسان دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری پرداخت که ضریب پایایی پرسشنامه‌ها بر اساس آلفای کرونباخ برای مدیریت دانش ۹۶٪ و عوامل سازمانی ۹۷٪ بدست آمد.

۳-۸- روش اجرای پژوهش

پس از مشخص شدن نمونه مورد نظر و هماهنگی‌های لازم با دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری، پرسشنامه‌ها اجرا شد. روش اجرا از این قرار بود که پرسشگران با ارائه مجوز کتبی آن اداره، به محل کار کارمندان مراجعه کرده و پس از توجیه طرح پژوهشی و جلب همکاری ایشان، تاریخ و ساعت آزمون به گونه‌ای هماهنگ شد که به وقت اداری کارکنان لطمه‌ای وارد نشود.

سپس در روز تعیین شده پرسشگران به منظور ارتباط با کارکنان و برانگیختن میل آنها برای پاسخگویی به پرسشنامه، هدف از اجرای پژوهش را برای آنها بیان نموده و قبل از توزیع پرسشنامه به کارکنان گفته شد که شرکت در آزمون کاملاً اختیاری بوده و همچنین تذکر داده شد که هیچ پاسخ صحیح یا غلطی وجود ندارد و آنها باید گزینه‌ای را انتخاب کنند که بیشترین انطباق را با نظرات آنها دارد. و پس از توزیع پرسشنامه در میان نمونه آماری، جمع‌آوری شد.

۳-۹- روش تحلیل یافته‌ها

در این تحقیق داده‌های تحقیق در دو سطح گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند:

الف: در سطح آمار توصیفی: از نمودارها، جدول‌های توزیع فراوانی، درصد‌های مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی استفاده شده است.

ب: در سطح آمار استنباطی: ابتدا از آزمون گلموگروف اسمیرنوف تک نمونه‌ای برای نرمال بودن داده استفاده شد. و سپس متناسب با سنجش داده‌ها و مفروضات آماری از آزمون همبستگی پیرسون جهت آزمون پنج فرضیه فرعی پژوهش (بین فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی و رهبری، فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد) استفاده شده است.

فصل چهارم:

تجزیه و تحلیل اطلاعات

۴-۱-مقدمه

در این فصل به تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات پرداخته می شود. این فصل از دو بخش تشکیل شده است، بخش نخست این فصل، بخش توصیفی است که اطلاعات توصیفی درمورد آزمودنی ها ارائه می شود، یعنی اطلاعات مربوط به فراوانی جنسیت، سن، سابقه خدمت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و میزان فعالیتها در زمینه مدیریت دانش و بخش دوم این فصل استنباطی است که به آزمون فرضیات پژوهش پرداخته می شود.

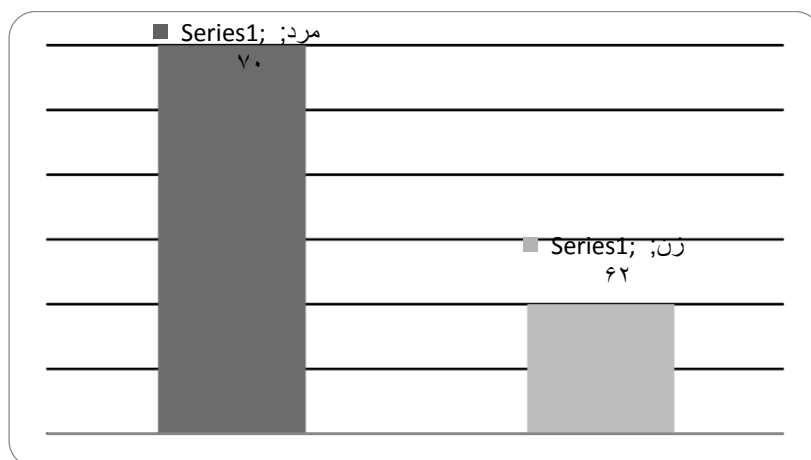
۴-۲-بخش اول) نتایج توصیفی تحقیق

۴-۲-۱-وضعیت جنسیت آزمودنی ها

وضعیت فراوانی آزمودنی به تفکیک جنسیت در جدول شماره ۴-۱ آمده است .

جدول ۴-۱) فراوانی آزمودنی به تفکیک جنسیت

متغیر	فراوانی	درصدفراوانی	درصدفراوانی تراکمی
مرد	۷۰	۵۳	۵۳
زن	۶۲	۴۷	۱۰۰
کل	۱۳۲	۱۰۰	-



نمودار ۴-۱) فراوانی آزمودنی به تفکیک جنسیت

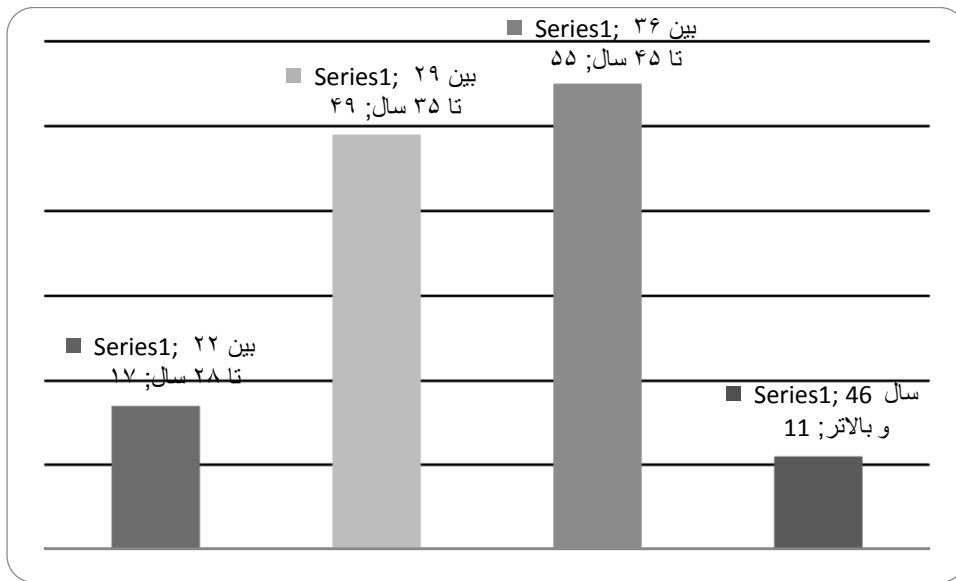
با توجه به جدول شماره ۴-۱ تعداد آزمودنی های مرد ۷۰ (۵۳ درصد) و زن ۶۲ (۴۷ درصد) می باشد.

۴-۲-۲: وضعیت سن آزمودنی ها

وضعیت فراوانی آزمودنی به تفکیک سن در جدول شماره ۴-۲ آمده است .

جدول ۴-۲) فراوانی آزمودنی به تفکیک سن

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تراکمی
بین ۲۲ تا ۲۸ سال	۱۷	۱۲/۹	۱۲/۹
بین ۲۹ تا ۳۵ سال	۴۹	۳۷/۱	۵۰
بین ۳۶ تا ۴۵ سال	۵۵	۴۱/۷	۹۱/۷
۴۶ سال و بالاتر	۱۱	۸/۳	۱۰۰
کل	۱۳۲	۱۰۰	-



نمودار ۴-۲) فراوانی آزمودنی به تفکیک سن

با توجه به جدول شماره ۴-۲ تعداد آزمودنی های با سنین بین ۲۲ تا ۲۸ سال، ۱۷ (۱۲/۹ درصد) ، سنین بین ۲۹ تا ۳۵ سال، ۴۹ (۳۷/۱ درصد) ، سنین بین ۳۶ تا ۴۵ سال، ۵۵ (۴۱/۷ درصد) و ۴۶ سال و بالاتر ۱۱ (۸/۳ درصد) می باشد.

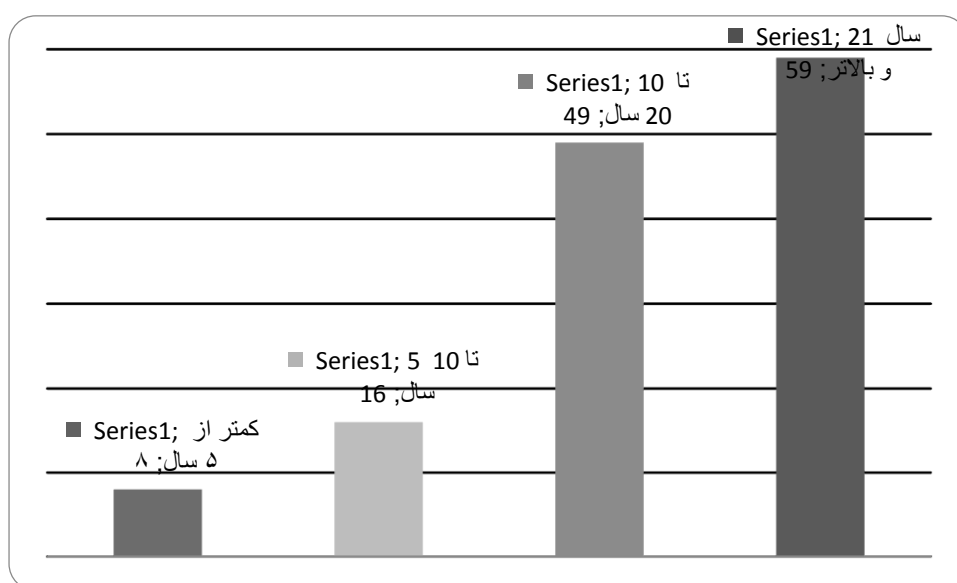
۴-۲-۳: وضعیت سابقه خدمت آزمودنی ها

وضعیت فراوانی آزمودنی به تفکیک سابقه خدمت در جدول شماره ۴-۳ آمده است .

جدول ۴-۳) فراوانی آزمودنی به تفکیک سابقه خدمت

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تراکمی
کمتر از ۵ سال	۸	۶/۱	۶/۱
۵ تا ۱۰ سال	۱۶	۱۲/۱	۱۸/۲
۱۰ تا ۲۰ سال	۴۹	۳۷/۱	۵۵/۳

۱۰۰	۴۴/۷	۵۹	۲۱ سال و بالاتر
-	۱۰۰	۱۳۲	کل



نمودار ۴-۳) فراوانی آزمودنی به تفکیک سابقه خدمت

با توجه به جدول شماره ۴-۳ تعداد آزمودنی‌های کمتر از ۵ سال، ۸ (۶/۱ درصد)، بین ۵ تا ۱۰ سال ۱۶ (۱۲/۱ درصد)، بین ۱۰ تا ۲۰ سال ۴۹ (۳۷/۱ درصد) و ۲۱ سال و بالاتر ۵۹ (۴۴/۷ درصد) می‌باشد.

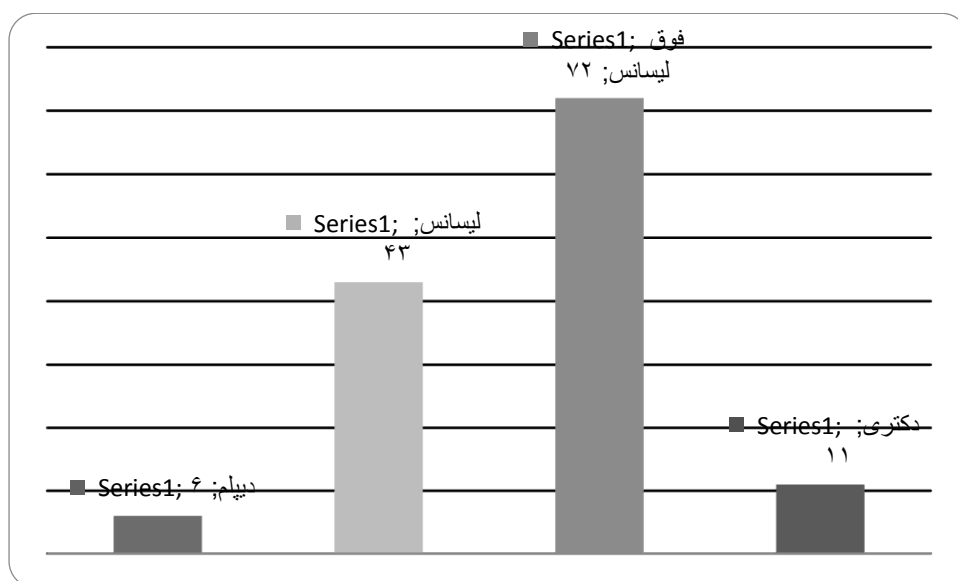
۴-۲-۴: وضعیت میزان تحصیلات آزمودنی‌ها

وضعیت فراوانی آزمودنی به تفکیک میزان تحصیلات در جدول شماره ۴-۵ آمده است.

جدول ۴-۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک میزان تحصیلات

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تراکمی
دیپلم	۶	۴/۵	۴/۵

۳۷/۱	۳۲/۶	۴۳	لیسانس
۹۱/۷	۵۴/۵	۷۲	فوق لیسانس
۱۰۰	۸/۴	۱۱	دکتری
-	۱۰۰	۱۳۲	کل



نمودار ۴- ۴) فراوانی آزمودنی به تفکیک میزان تحصیلات

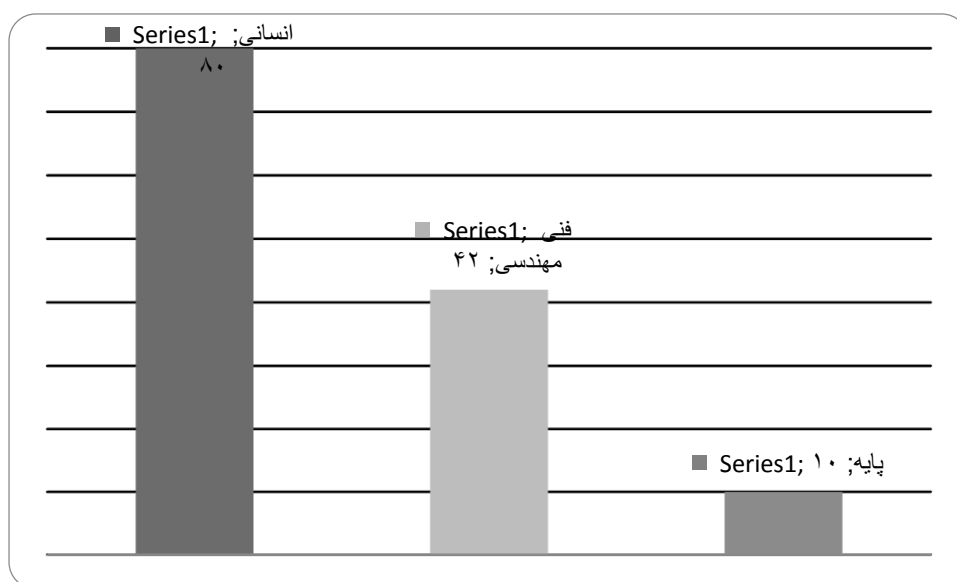
با توجه به جدول شماره ۴-۴ تعداد آزمودنی های دارای مدرک دیپلم، ۶ نفر (۴/۵ درصد)، مدرک لیسانس ۴۳ نفر (۳۲/۶ درصد)، مدرک فوق لیسانس ۷۲ نفر (۵۴/۵ درصد) و مدرک دکتری ۱۱ نفر (۸/۴ درصد) می باشد.

۴-۲-۵: وضعیت رشته تحصیلی آزمودنی ها

وضعیت فراوانی آزمودنی به تفکیک رشته تحصیلی در جدول شماره ۴-۵ آمده است .

جدول ۴-۵ (فراوانی آزمودنی به تفکیک رشته تحصیلی

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تراکمی
انسانی	۸۰	۶۰/۶	۶۰/۶
فنی مهندسی	۴۲	۳۱/۸	۹۲/۴
پایه	۱۰	۷/۶	۱۰۰
کل	۱۳۲	۱۰۰	-



نمودار ۴-۵ (فراوانی آزمودنی به تفکیک رشته تحصیلی

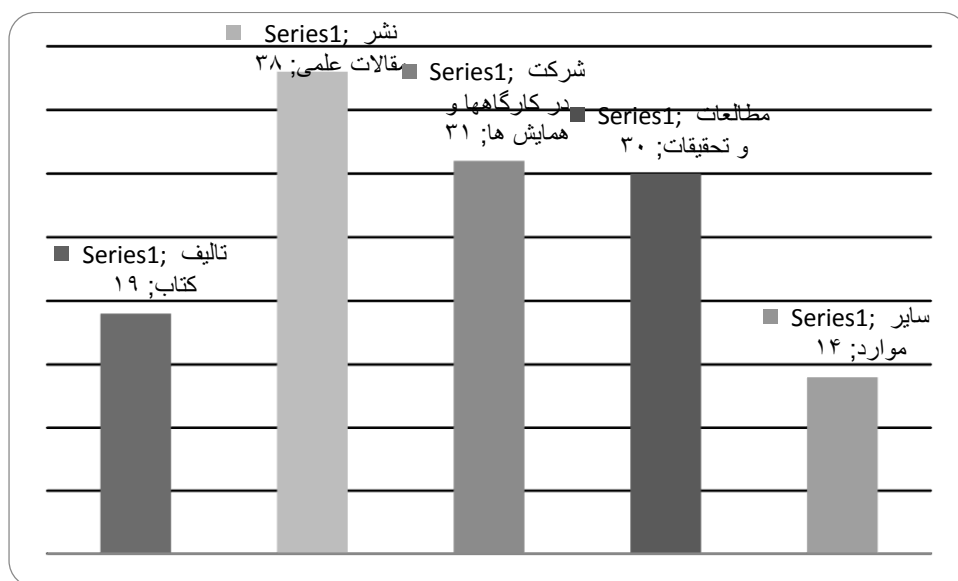
با توجه به جدول شماره ۴-۵ تعداد آزمودنی های دارای رشته تحصیلی ۸۰ نفر (۶۰/۶ درصد)، دارای رشته تحصیلی فنی ۴۲ نفر (۳۱/۸ درصد) و دارای رشته تحصیلی پایه ۱۰ نفر (۷/۶ درصد)، می باشد.

۴-۲-۶: وضعیت فعالیت در زمینه مدیریت دانش آزمودنی ها

وضعیت فراوانی آزمودنی به تفکیک فعالیت در زمینه مدیریت دانش در جدول شماره ۴-۶ آمده است .

جدول ۴-۶) فراوانی آزمودنی به تفکیک فعالیت در زمینه مدیریت دانش

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تراکمی
تالیف کتاب	۱۹	۱۴/۴	۱۴/۴
نشر مقالات علمی	۳۸	۲۸/۸	۴۳/۲
شرکت در کارگاهها و همایش ها	۳۱	۲۳/۵	۶۶/۷
مطالعات و تحقیقات	۳۰	۲۲/۷	۸۹/۴
سایر موارد	۱۴	۱۰/۶	۱۰۰
کل	۱۳۲	۱۰۰	-



نمودار ۴-۶) فراوانی آزمودنی به تفکیک فعالیت در زمینه مدیریت دانش

با توجه به جدول شماره ۴-۶ فعالیت کارکنان در زمینه مدیریت دانش از طریق، ۱۹ نفر (۱۴/۴ درصد) تالیف کتاب، ۳۸ نفر (۲۸/۸ درصد) نشر مقالات علمی، ۳۱ نفر (۲۳/۵ درصد) شرکت کارگاهها و همایش‌ها، ۳۰ نفر (۲۲/۷ درصد) مطالعات و تحقیقات و ۱۴ نفر (۱۰/۶ درصد) سایر موارد صورت می‌گیرد.

۴-۲-۷) میانگین و انحراف استاندارد استقرار مدیریت دانش و عوامل سازمانی و خرده مقیاس های آن

در جدول شماره ۴-۷ میانگین، انحراف استاندارد، بیشترین و کمترین متغیر استقرار مدیریت دانش و عوامل سازمانی و خرده مقیاس های ارائه شده است.

جدول شماره ۴-۷ میانگین، انحراف استاندارد، بیشترین و کمترین کیفیت زندگی، بهزیستی و ابعاد شخصیت

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین	بیشترین
فرهنگ سازمانی	۱۳۲	۴۹/۶۵	۱۶/۱۷	۱۸	۸۰
ساختار سازمانی	۱۳۲	۳۵/۰۶	۱۱/۵۲	۱۲	۶۰
فناوری اطلاعات	۱۳۲	۴۵/۲۵	۱۵/۲۱	۱۵	۷۵
منابع انسانی	۱۳۲	۶۱/۶۲	۱۶/۱۹	۱۸	۹۰
استراتژی و رهبری	۱۳۲	۲۷/۴۴	۹/۴۶	۹	۴۵
استقرار مدیریت دانش	۱۳۲	۶۷/۷۸	۲۵/۱۸	۲۵	۱۲۰

۴-۳) بخش استنباطی

در این قسمت ابتدا جهت بررسی پیش فرض نرمال بودن متغیر پژوهشی از آزمون کالموگروف-اسمیرنف استفاده گردید؛ سپس برای بررسی فرضیه های اصلی پژوهش از آزمون رگرسیون چند متغیره و آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول شماره ۴-۸: نتایج آزمون کالموگروف-اسمیرنف در مورد نرمال بودن متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار

سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی و استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	میزان Z	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۱۳۲	۴۹/۶۵	۱۶/۱۷	۰/۲۱۹	۰/۷۵۳

۰/۶۷۵	۰/۲۳۸	۱۱/۵۲	۳۵/۰۶	۱۳۲	ساختار سازمانی
۰/۵۷۳	۰/۷۲۵	۱۵/۲۱	۴۵/۲۵	۱۳۲	فناوری اطلاعات
۰/۱۷۱	۱/۱۰۹	۱۶/۱۹	۶۱/۶۲	۱۳۲	منابع انسانی
۰/۱۱۲	۱/۲۰۱	۹/۴۶	۲۷/۴۴	۱۳۲	استراتژی و رهبری
۰/۴۲۵	۰/۷۶۷	۲۵/۱۸	۶۷/۷۸	۱۳۲	استقرار مدیریت دانش

جدول شماره ۴ - ۸ نشان می دهد که آزمون آماری کالموگروف اسمیرنف، پیش فرض نرمال بودن متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش را تأیید کرده است.

۱-۳-۴ : فرضیه اصلی پژوهش

بین ابعاد مختلف عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری) و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معنادار وجود دارد.

جدول شماره ۴-۹ : خلاصه رگرسیون متغیر استقرار مدیریت دانش

سطح معناداری	F	R^2	R	مدل
۰/۰۰۱	۱۶۰/۶۲	۰/۸۶۴	۰/۹۳۰	مدل a

مدل a: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری

برای تعیین اینکه نقش متغیرهای پیش بین (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری) در پیش بینی استقرار مدیریت دانش از لحاظ آماری معنادار است، از تحلیل واریانس استفاده شده است، همانطور که در جدول ۴-۹ ملاحظه می شود حدود ۰/۸۶۴ درصد واریانس مربوط به استقرار مدیریت دانش توسط فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری پیش بینی می شود؛. همانطور که از جدول ۴ مشاهده می شود، میزان F (۱۶۰/۶۲) در سطح ($p < ۰/۰۰۱$) معنادار است.

جدول شماره ۴-۱۰: نتایج رگرسیون چند متغیری با روش ورود برای پیش بینی استقرار مدیریت دانش

از طریق مقیاسهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری

T (P)	ضرایب استاندارد	ضرایب غیراستاندارد		R ²	R	متغیرهای پیش بین
	Beta	B	SE			
۲/۹۴۰ (۰/۰۰۴)	-	۹/۹۶۶	۳/۳۸۹	-	-	(Constant)
۵/۵۰۳ (۰/۰۰۱)	۰/۴۰۱	۰/۶۲۳	۰/۱۱۳	۰/۸۰۱	۰/۸۹۵	فرهنگ سازمانی
۳/۷۳۵ (۰/۰۰۱)	۰/۲۷۱	۰/۵۹۲	۰/۱۵۸	۰/۷۶۲	۰/۸۷۳	ساختار سازمانی
۱/۹۸۹ (۰/۰۴۲)	۰/۱۵۷	۰/۲۶۰	۰/۱۳۱	۰/۷۳۸	۰/۸۵۹	فناوری اطلاعات
۱/۹۵۸ (۰/۰۴۴)	۰/۲۵۲	۰/۲۵۹	۰/۱۰۹	۰/۶۵۹	۰/۸۱۲	منابع انسانی
۱/۹۲۷ (۰/۰۴۸)	۰/۲۴۹	۰/۲۶۳	۰/۲۲۸	۰/۷۲۱	۰/۸۴۹	استراتژی و رهبری

همانطور که در جدول شماره ۴-۱۰ ملاحظه می شود ضریب رگرسیون متغیرهای پیش بین نشان می دهند فرهنگ سازمانی (۰/۸۰۱)، ساختار سازمانی (۰/۷۶۲)، فناوری اطلاعات (۰/۷۳۸)، منابع انسانی (۰/۶۵۹) و استراتژی و رهبری (۰/۷۲۱) می توانند واریانس استقرار مدیریت دانش را به صورت معنی داری تبیین کنند. بنابراین می توان گفت بین ابعاد مختلف عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری) و استقرار مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

۴-۳-۲: فرضیه فرعی اول پژوهش

بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۱ ماتریس همبستگی بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	R	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	۱۳۲	۴۹/۶۵	۱۶/۱۷	۰/۸۹۵	۰/۰۰۱
استقرار مدیریت دانش	۱۳۲	۶۷/۷۸	۲۵/۱۸		

با توجه به جدول شماره ۴-۱۱ بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش $r = 0/895$ همبستگی وجود دارد، و این همبستگی در سطح $P < 0/001$ معنادار می باشد. بنابراین فرضیه مبنی بر بودن رابطه مثبت بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش تایید می شود و فرض صفر رد می شود.

۴-۳-۳: فرضیه فرعی دوم پژوهش

بین ساختار سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۲ ماتریس همبستگی بین ساختار سازمانی و استقرار مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	R	سطح معناداری
ساختار سازمانی	۱۳۲	۳۵/۰۶	۱۱/۵۲	۰/۸۷۳	۰/۰۰۱
استقرار مدیریت دانش	۱۳۲	۶۷/۷۸	۲۵/۱۸		

با توجه به جدول شماره ۴-۱۲ بین ساختار سازمانی و استقرار مدیریت دانش $r = ۰/۸۷۳$ همبستگی وجود دارد، و این همبستگی در سطح $P < ۰/۰۰۱$ معنادار می باشد. بنابراین فرضیه مبنی بر بودن رابطه مثبت بین ساختار سازمانی و استقرار مدیریت دانش تایید می شود و فرض صفر رد می شود.

۴-۳-۴: فرضیه فرعی سوم پژوهش

بین فناوری اطلاعات و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۳ ماتریس همبستگی بین فناوری اطلاعات و استقرار مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	R	سطح معناداری
فناوری اطلاعات	۱۳۲	۴۵/۲۵	۱۵/۲۱	۰/۸۵۹	۰/۰۰۱
استقرار مدیریت دانش	۱۳۲	۶۷/۷۸	۲۵/۱۸		

با توجه به جدول شماره ۴-۱۳ بین فناوری اطلاعات و استقرار مدیریت دانش $r = ۰/۸۵۹$ همبستگی وجود دارد، و این همبستگی در سطح $P < ۰/۰۰۱$ معنادار می باشد. بنابراین فرضیه مبنی بر بودن رابطه مثبت بین فناوری اطلاعات و استقرار مدیریت دانش تایید می شود و فرض صفر رد می شود.

۴-۳-۵: فرضیه فرعی چهارم پژوهش

بین منابع انسانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۴ ماتریس همبستگی بین منابع انسانی و استقرار مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	R	سطح معناداری
منابع انسانی	۱۳۲	۶۱/۶۲	۱۶/۱۹	۰/۸۱۲	۰/۰۰۱
استقرار مدیریت دانش	۱۳۲	۶۷/۷۸	۲۵/۱۸		

با توجه به جدول شماره ۴-۱۴ بین منابع انسانی و استقرار مدیریت دانش $r = 0/812$ همبستگی وجود دارد، و این همبستگی در سطح $P < 0/001$ معنادار می باشد. بنابراین فرضیه مبنی بر بودن رابطه مثبت بین منابع انسانی و استقرار مدیریت دانش تایید می شود و فرض صفر رد می شود.

۴-۳-۶: فرضیه فرعی پنجم پژوهش

بین استراتژی و رهبری با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۴-۱۵ ماتریس همبستگی بین استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	R	سطح معناداری
استراتژی و رهبری	۱۳۲	۲۷/۴۴	۹/۴۶	۰/۸۴۹	۰/۰۰۱
استقرار مدیریت دانش	۱۳۲	۶۷/۷۸	۲۵/۱۸		

با توجه به جدول شماره ۴-۱۵ بین استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش $r = 0/849$ همبستگی وجود دارد، و این همبستگی در سطح $P < 0/001$ معنادار می باشد. بنابراین فرضیه مبنی بر بودن رابطه مثبت بین استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش تایید می شود و فرض صفر رد می شود.

فصل پنجم:

نتیجه گیری و بحث

۱-۵- مقدمه

یکی از بخش‌های بسیار مهم در هر پژوهش بحث و نتیجه‌گیری است که ثمره آن می‌تواند ارائه راهکارهای و برنامه‌های عملی برای حل مشکل و یا بهبود و اصلاح وضعیت موجود سازمان باشد. در این فصل ابتدا خلاصه‌ای از یافته‌های فصل چهارم مربوط به آمار توصیفی و استنباطی سپس نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری یافته‌ها به تفکیک فرضیه‌ها مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد بعد از آن با توجه به نتایج بدست آمده، پیشنهادهای کاربردی برای مدیران، مسئولان ذکر می‌گردد. در پایان پیشنهادهایی برای پژوهش بعدی و محدودیت‌های این تحقیق آمده است.

۲-۵- خلاصه نتایج حاصل از تحلیل آمار توصیفی

بر اساس نتایج جدول آمار توصیفی مشخص گردید که برای متغیر جنسیت، مرد ۷۰ نفر و زن ۶۲ نفر (۴۷ درصد) (۵۳ درصد) هستند که افراد مورد مطالعه را تشکیل می‌دهند. برای متغیر سطح تحصیلات دیپلم ۶ نفر (۴/۵ درصد)، لیسانس ۴۳ نفر (۳۲/۶ درصد)، فوق لیسانس ۷۲ نفر (۵۴/۵ درصد) و دکترا ۱۱ نفر (۸/۴ درصد) می‌باشند که فوق لیسانس با ۵۴/۵ درصد بیشترین فراوانی را دارد. برای متغیر سن، ۲۲-۲۸ سال، ۱۷ (۱۲/۹ درصد)، ۲۹-۳۵ سال، ۴۹ (۳۷/۱ درصد)، ۳۶-۴۵ سال، ۵۵ (۴۱/۷ درصد) و بالای ۴۶ سال ۱۱ (۸/۳ درصد) که گروه سنی ۳۶-۴۵ با ۴۱/۷ درصد بیشترین فراوانی را دارد. همچنین برای متغیر سابقه خدمت، زیر ۵ سال، ۸ (۶/۱ درصد)، ۵-۱۰ سال ۱۶ (۱۲/۱ درصد)، ۱۰-۲۰ سال ۴۹ (۳۷/۱ درصد) و بالای ۲۱ سال سابقه خدمت، ۵۹ (۴۴/۷ درصد) می‌باشد که بالای ۲۱ سال با ۴۴/۷ درصد بیشترین فراوانی می‌باشد.

۳-۵- تفسیر یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری

همانگونه که اطلاعات به دست آمده در فصل چهارم مورد تحلیل قرار گرفت بر اساس جدول ۴-۸ پیش فرض نرمال بودن متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش تأیید شده است و بر اساس جدول ۴-۹ همه همبستگی‌های بین متغیرهای پژوهش در

سطح $p < 0/001$ معنادار می باشند. فرضیه اصلی پژوهش مدعی است بین عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فن آوری اطلاعات، استراتژی و رهبری و منابع انسانی) با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد. براساس جدول ۴-۹ حدود $0/864$ درصد واریانس مربوط به استقرار مدیریت دانش توسط عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری) پیش بینی می شود، همانطوری که از جدول ۴-۹ مشاهده می شود، میزان $F(160/62)$ در سطح $(p < 0/001)$ معنادار است.

همانطور که در جدول شماره ۴-۱۰ ملاحظه می شود ضریب رگرسیون متغیرهای پیش‌بینی نشان می‌دهند فرهنگ سازمانی ($0/801$)، ساختار سازمانی ($0/762$)، فناوری اطلاعات ($0/738$)، منابع انسانی ($0/659$) و استراتژی و رهبری ($0/721$) می‌توانند واریانس استقرار مدیریت دانش را به صورت معنی‌داری تبیین کنند. بنابراین می‌توان گفت بین ابعاد مختلف عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری) و استقرار مدیریت دانش رابطه معنادار وجود دارد و فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین بر اساس داده‌های جدول فوق در جامعه مورد مطالعه متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی و رهبری و منابع انسانی به ترتیب بیشترین تأثیر را در استقرار مدیریت دانش دارند. جمع بندی مربوط به تحلیل و تفسیر فرضیات فرعی تحقیق به شرح ذیل می باشد.

فرضیه اول: بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

بر اساس یافته‌های تحقیق بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد ($0/001 < p$). ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش $0/89$ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد 80 درصد از واریانس متغیر استقرار مدیریت دانش ناشی از فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مورد اهمیت بوده و نظر به طبیعت اثر گذارنده فرهنگ بر موفقیت مدیریت دانش، دانپورت و همکاران مدعی هستند که سازمان‌ها بایستی از همراستایی ابتکارات مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل کنند، در غیر این صورت بایستی آن را تغییر دهند. در بسیاری موارد اهمیت پیوند مدیریت دانش با فرهنگ، سبک و ارزش بنیادین سازمان هم، خاطر نشان شده است (Modermott & O.Dell, 2001). 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 فرایندهای دانش در مقدار کم یا زیاد به صورت اختیاری است و دانش تا حد زیادی شخصی است، بایستی قبل از شروع پیاده‌سازی مدیریت دانش، فرهنگ انگیزش، حس تعلق، توانمندسازی، اعتماد و احترام وجود داشته باشد (تات و استوارت، ۲۰۰۷). نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات شکورزاده (۱۳۹۳)، قصابی (۱۳۹۱)، سادات علوی (۱۳۸۹)، عسگری (۱۳۸۸)، میرطاهری (۱۳۸۸)، پارک و جوانگ (۲۰۰۹) و سیمیوچ و سینکلر (۲۰۰۴) همسو می‌باشد. نتایج تحقیقات فوق همه بر این امر توافق دارند که بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ساختار سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

طبق یافته‌های تحقیق بین ساختار سازمانی با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0/001$). ضریب همبستگی بین ساختار سازمانی و استقرار مدیریت دانش ۰/۸۷ می‌باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می‌دهد ۷۶ درصد از واریانس متغییر استقرار مدیریت دانش ناشی از ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی پیکره محکمی از وظایف و فعالیتها را نشان می‌دهد و افزون بر آن، می‌تواند سبب پیشرفت یا مانع پیشرفت پیاده سازی مدیریت دانش شود. ساختار سازمانی نشان می‌دهد شرکتها تا چه اندازه برای اختیار، قدرت تصمیم‌گیری، استانداردها و قوانین و رویه‌ها و انسجام اعضا کار را برای سازمان خود طرح‌ریزی می‌کنند (Chen, Huang, Hsiao, 2010). در بحث ساختار سازمانی با توجه به اینکه امروزه سازمانها به سمت ساختارهای دانشی پیش می‌روند، باید ارگانیک و انعطاف‌پذیری جایگزین ساختار مکانیکی شود؛ زیرا موفقیت مدیریت دانش به همکاری و مشارکت اعضا وابسته است که مهارت کارگروهی و جمعی را می‌طلبد و بنیان آن بر همسانی و اجتناب از برتری جویی و سلطه جویی است، چنین پیامدهایی هیچ‌گاه در ساختارهای سلسله‌مراتبی به ثمر نمی‌نشیند. همچنین بر اساس پژوهشهای گذشته، هرچه ساختار نامتمرکزتر، غیررسمی‌تر و منسجم‌تر باشد، تأثیر مثبت و معنادارتری بر مدیریت دانش می‌گذارد (Zheng, Yang & Mclean, 2010). اگرچه رسمی‌سازی، ابهامات را کاهش می‌دهد (Eva et al, 2009). با این وجود رسمیت زیاد، منابع مختلفی از دانش را برای تولید محصولات و خدمات جدید به کارکنان تحمیل می‌کند، اما رسمیت کم موجب می‌شود کارکنان خلاقانه‌تر به

کارشان بیندیشند، به دنبال منابع اطلاعاتی بیشتری باشند و مسائل متفاوتی را حل کنند. انعطاف پذیری و تأکید کمتر بر قوانین کاری، به از خودگشودگی و پیدایش ایده های جدید و رفتارهای خلافانه منجر می شود (Chen, Huang, Hsiao, 2010). نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیقات شکورزاده (۱۳۹۳)، قصابی (۱۳۹۱)، میرطاهری (۱۳۸۸)، بابازاده (۱۳۸۶) و کوئین و همکاران (۲۰۰۵) و سیمیوچ و سینکلر (۲۰۰۴) در خارج همسو می باشد. نتایج بالا همه بر این امر توافق دارند که بین ساختار سازمانی و استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین فناوری اطلاعات با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

طبق یافته های تحقیق بین فناوری اطلاعات با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0/001$). ضریب همبستگی بین فناوری اطلاعات و استقرار مدیریت دانش ۰/۸۶ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان نمی دهد ۷۶ درصد از واریانس متغیر استقرار مدیریت دانش ناشی از فناوری اطلاعات است. جای تردید نیست که بگوئیم فناوری اطلاعات یکی از توانمندسازایی های کلیدی در پیاده سازی مدیریت دانش است. هوشمندی کسب و کار، پایگاه دانش، همکاری (کار گروهی، مدیریت سند و محتوا، پورتال، مدیریت روابط مشتری، داده کاوی، جریان کار، جستجو و یادگیری الکترونیکی) از جمله فناوری های اطلاعات می باشند که می توانند از مدیریت دانش حمایت کنند. عوامل مهم مورد نیاز در توسعه یک سیستم مدیریت دانش شامل سهولت تکنولوژی، استفاده آسان، تناسب با خواسته های کاربر، تناسب با مضمون و محتوای دانش و استاندارد سازی ساختار یا آنتولوژی دانش می باشد (Luan & Serban, 2002). نتایج این فرضیه با نتایج تحقیقات شکورزاده (۱۳۹۳)، قصابی (۱۳۹۱)، شهرکی (۱۳۸۸)، عسگری (۱۳۸۸)، در داخل و آن پارک و جوانگ (۲۰۰۹)، کانلی و زنگ (۲۰۰۹)، هان و وانگ (۲۰۰۹)، سیمیوچ و سینکلر (۲۰۰۴) و کوئین و همکاران (۲۰۰۵) در خارج همسو می باشد. نتایج تحقیقات بالا همه بر این امر توافق دارند که بین فناوری اطلاعات با استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین منابع انسانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

مبتنی بر یافته های تحقیق بین منابع انسانی با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0/001$). ضریب همبستگی بین منابع انسانی و استقرار مدیریت دانش $0/81$ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می دهد ۶۶ درصد از واریانس متغیر استقرار مدیریت دانش ناشی از منابع انسانی است. جای تعجب نیست که منابع انسانی در مدیریت دانش نقش برجسته ای دارد، چرا که ریشه دانش، منابع انسانی سازمان است. مدیریت دانش، مدیریت افراد است؛ مدیریت افراد، مدیریت دانش است (دانپورت و ولپل ۲۰۰۱). اگر منابع انسانی سازمان نسبت به مدیریت دانش شناخت و اعتقاد لازم و تخصص و مهارت کافی داشته باشند به طور قطع در فراهم ساختن تمهیدات لازم برای استقرار آن به صورت مفید و موثر تلاش خود را به کار خواهند گرفت و در به کارگیری آن تسهیل و تسریع ایجاد خواهند کرد. و این مساله زمانی مقدور خواهد بود که افرادی که علاقه مند به خلق و تسهیم دانش هستند استخدام شوند و همینطور با توسعه و بهبود منابع انسانی، افراد توانایی لازم برای کسب دانش و حفظ و انتقال آن را فراگیرند. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات شکورزاده (۱۳۹۳)، عسگری (۱۳۸۸)، عباسی (۱۳۸۸)، بابازاده (۱۳۸۶) و حسینی (۱۳۸۶) در داخل و آن پارک (۲۰۰۹)، کانلی و زنگ (۲۰۰۹) و در خارج همسو می باشد. نتایج تحقیقات بالا همه بر این امر توافق دارند که بین منابع انسانی با استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم: بین استراتژی و رهبری با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

طبق یافته های تحقیق بین استراتژی با استقرار مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد ($p < 0/001$). ضریب همبستگی بین استراتژی سازمانی و استقرار مدیریت دانش $0/85$ می باشد. ضریب تعیین حاصل از این رابطه نشان می دهد ۷۲ درصد از واریانس متغیر استقرار مدیریت دانش ناشی از استراتژی سازمانی است. در حوزه استراتژی، توسعه یک چشم انداز مشترک و سوق دهنده برای پیگیری مدیریت دانش ضروری است. همچنین ضروری است که کارکنان از این چشم انداز حمایت کنند و اینکه آنها بایستی به عملی و کاربردی بودن چشم انداز اعتقاد داشته باشند، بعلاوه، برای افراد درگیر در یک پروژه مدیریت دانش بایستی هدف گذاری درونی صورت گیرد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج تحقیقات شکورزاده (۱۳۹۳)، قصابی (۱۳۹۱) در داخل و کانلی و زنگ (۲۰۰۹)، تیلور

و رایت (۲۰۰۴) و سیمپوچ و سینکلر (۲۰۰۴) در خارج همسو می‌باشد. نتایج تحقیقات بالا همه بر این امر توافق دارند که بین استراتژی و رهبری و استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

۵-۴- پیشنهادهای کاربردی

بر اساس یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری محقق پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد:

الف- فرهنگ سازمانی: برای ایجاد فرهنگ قوی در جهت اجرای مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از ایده‌های جدید و نوآورانه کارکنان حمایت کنند و آنان را به ارائه نظرات جدید و همکاری در امور ترغیب کنند. برای دستیابی به این امر می‌توان از رویکردهای نظام پیشنهادها، گروه‌های کاری، کمیته‌ها و گروه‌های ضربت و حلقه‌های کیفیت، بهره برد. با ارگانیک کردن ساختار (کاهش رسمیت، کاهش تمرکز و افزایش انسجام) و با ایجاد رهبری تحولگرا و جو سازمانی مناسب (نوآورانه و حمایتی) تعامل اجتماعی را بهبود داد و اعتماد، هماهنگی و ارتباط بین اعضا را ایجاد کرد. همچنین به شناسایی و بهره‌گیری از سازوکارهای رسمی برای تقویت و اشاعه ابعاد انسانی و فرهنگی مدیریت دانش و تغییر و نوآوری در عرصه دانشگاه، توجه شود؛ و از روشهایی مانند انتشار و توزیع مطالب مفید در زمینه مدیریت دانش؛ تشویق مادی و معنوی کارکنان درگیر فعالیت‌های مدیریت دانش و سهم کردن کارکنان در مزایای استقرار مدیریت دانش جهت ارتقا فرهنگ دانشی در دانشگاه حداکثر اثربخشی را بکار بندند.

ب- ساختار سازمانی: هرچه ساختار نامتمرکزتر، غیررسمی‌تر و منسجم‌تر باشد، تأثیر مثبت و معنادارتری بر مدیریت دانش می‌گذارد. بنابراین برای ایجاد ساختار دانشی در جهت حمایت از استقرار مدیریت دانش در دانشگاه، ساختار ارگانیک و انعطاف‌پذیرتر، جایگزین ساختار مکانیکی شود و ساختاری سازمانی با ویژگیهای عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، قوانین و مقررات کمتر برای بهبود وضعیت اشتراک دانش ایجاد شود. تمام موانع موجود در برابر استقرار شرایط جدید، بررسی و رفع شوند. خط مشی و رویه‌هایی به منظور خلق، ذخیره‌سازی و انتشار دانش در دانشگاه تعیین شود؛ همچنین کلیه واحدهای آموزشی، پژوهشی و اداری در فرآیندهای دانشی هماهنگ شوند.

ج- فناوری اطلاعات: برای ایجاد زیر ساختهای فناوری اطلاعات در جهت استقرار بهتر مدیریت دانش در دانشگاه پیشنهاد می شود زیرساخت های تکنولوژیکی مانند ارتباطات شبکه ای، مدیریت اسناد، موتورهای جست و جو و بازیابی اطلاعات برای انتقال سریع دانش تولید شده ایجاد و توسعه یابد. پورتالهای درون دانشگاهی ایجاد و دسترسی آن به پورتال های برون سازمانی، به منظور برقراری ارتباطات دانشی با بیرون از دانشگاه به منزله ابزار مدیریت دانش ایجاد شود. همچنین برای کاربردی کردن مدیریت دانش پایگاهی مجازی جامع و گسترده ای بر اساس یک نقشه جامع از زیر بنا و ساختار استقرار مدیریت دانش در دانشگاه ایجاد و توسعه یابد تا کارکنان با دسترسی و رجوع آسان به آن بتوانند یک دید مشترک از استقرار دانش بدست آورده و بر اساس آن در این مهم سهیم شوند. و در نهایت سیستم فناوری اطلاعات در دانشگاه براساس فناوری های مدرن کارآمدتر شود و تناسب آن با دانش محوری، مد نظر قرار گیرد و همچنین دسترسی به اینترنت و پایگاه های معتبر علمی برای اساتید، دانشجویان و سایر کاربران تکنولوژیکی تسهیل شود.

د- استراتژی و رهبری: برای استقرار مدیریت دانش به مدیران ارشد دانشگاه پیشنهاد می شود بر اساس اسناد بالادستی و درون سازمانی، با نگاه به وضعیت حال و آینده دانشگاه و با توجه به تحلیل محیط درونی و بیرونی نقشه جامعی از مدیریت دانش در دانشگاه تهیه و تصویب کنند و با به کارگیری استراتژی ها و ابزارهای مدیریت دانش گام مهمی را در پیاده سازی آن بردارند. و با اولویت بخشی به مدیریت دانش در سیاست های راهبردی دانشگاه از راهبردها، سیاستها، مقررات، روشها و رویه های لازم در راستای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه استفاده شود. مدیران باید با تعیین جایگاه مدیریت دانش در برنامه ریزی راهبردی دانشگاه از طریق توجه به مفاهیم مدیریت دانش در مأموریت، چشم انداز و برنامه های عملیاتی نگاه ویژه ای به این موضوع داشته باشند و با جلب حمایت مسئولین و کارکنان نسبت به مدیریت دانش؛ و با فراهم کردن فضایی برای فرصت دادن بیشتر به اعضای دانشگاه به منظور ثبت، خلق و استقرار دانش گام بردارند و در این راستا نظام تشویقی و انگیزشی مناسبی برای بهره گیری و توسعه راهبردها و طرح های جذاب، نهادینه سازی و کاربرد دانش و همچنین ظرفیت تغییر سازمانی در حوزه های مختلف دانشگاه برقرار شود.

ه- مدیریت منابع انسانی: بر اساس نقش منابع انسانی در استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مدیران ذیربط باید از اصول و فرایندهای مدیریت منابع انسانی پیروی کنند. در این راستا پیشنهاد می گردد به موارد زیر توجه ویژه

شود: سرعت سازمان در جذب افراد شایسته و صاحب دانش مورد نیاز سازمان و همچنین به کارگماری افراد در مشاغل تخصصی و پشتیبانی از کارکنان در برقراری مؤثر مدیریت دانش به سازمان کمک می کند بنابراین باید سازوکارهای مناسب در فرآیند کارمندیابی ایجاد و معیارهایی چون توانایی انجام دادن کار گروهی، مهارتهای ارتباطی میانفردی و نوشتاری، تمایل به مشارکت در اشتراک گذاری و کمک به دیگران و متعهد بودن به سازمان در حین گزینش و انتخاب نیروی انسانی در نظر گرفته شود. استفاده از پاداشهای مالی برای تشویق کارکنان به توسعه و مبادله دانش از طریق تولید و انتشار مقالات و مطالب علمی در سطح دانشگاه و بیرون از دانشگاه؛ و برقراری سیستم مطلوب نظام پاداش دهی مادی و معنوی در برابر تبادل دانش؛ برگزاری کارگاهها و دوره هایی برای افزایش سطح مهارتهای ارتباطی میانفردی و نوشتاری کارکنان و آشناسازی آنها با اهمیت و نقش اشتراک دانش در ارتقای فردی و سازمانی؛ انتشار کتاب هایی در باب مصادیق مدیریت دانش و عملیاتی کردن آن، در راستای تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در دانشگاه؛ تشویق هر چه بیشتر کارکنان به برگزاری دوره ها و کارگاههای آموزشی مداوم توسط همکاران؛ و شرکت کارکنان در کارگاهها و سمینارهای آموزشی و علمی.

۵-۵-پیشنادهایی برای پژوهش های آینده

-با توجه به اهمیت مدیریت دانش در بقا و رشد و توسعه ی دانشگاه پیام نور پیشنهاد می گردد این موضوع به شکل کلان و فراگیر در دانشگاه پیام نور مورد مطالعه قرار گیرد و نتایج کاربردی آن در عمل پیاده شود.
-تحقیقی در خصوص نیاز به وجود نهادی به عنوان متولی استقرار مدیریت دانش به صورت تخصصی و فراگیر و امکان سنجی ایجاد آن در کشور انجام گیرد.

۵-۶-محدودیت های تحقیق

-هدف اولیه محقق انجام این تحقیق در کل دانشگاه پیام نور بود لکن با توجه به محدودیت امکانات ، بودجه و فرصت برای محقق امکان انجام این مطلوب مقدور نشد لذا جامعه محدود به استان چهارمحال گردید.
-جا داشت که نظرسنجی به صورت سرشماری از کل جامعه انجام گیرد اما به علت زیاد بودن سوالات پرسشنامه تحقیق و عدم همکاری همه ی افراد و همینطور به دلیل مامور به تحصیل بودن عده قابل توجهی از اعضای علمی و در دسترس نبودن آنها، نمونه گیری از جامعه به عمل آمد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ابوترابی، مجتبی. (۱۳۸۷). ارتباط ساختار سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی. دانشگاه تهران.
- اعتضادی، شبنم. (۱۳۸۷). بررسی جایگاه چرخه مدیریت دانش در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشگاه تهران.
- افزاره، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران).
- الوانی، مهدی؛ زارعی، متین؛ پاشازاده، حسن (۱۳۸۸). طراحی و تبیین مدل تولید و تحسین دانش در دانشگاه، مدیریت در دانشگاه اسلامی. سال سیزدهم، شماره ۴، صفحات ۲۴-۳.
- امینی، آزاده (۱۳۸۶). تأثیر سرمایه اجتماعی بر چرخه مدیریت دانش، پاینامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- امین مقدم، علی. ستوده ریاضی، مریم. (۲۰۰۷). ارائه مدلی برای توسعه مدیریت دانش در سازمانهای تحقیقاتی با رویکرد استفاده موثر از فناوری اطلاعات و ارتباطات. پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن. پایگاه مقالات علمی مدیریت. صفحه ۲۰-۱.
- اوما، سکاران، (۱۳۸۰). روش تحقیق در مدیریت. ترجمه محمود صائبی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- آزاد شهرکی، زهره. (۱۳۸۸). بررسی عوامل زمینه ساز مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان بوشهر. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی بوشهر.
- بابازاده. علی. (۱۳۸۶). امکان سنجی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی از دیدگاه اعضای هیات علمی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزش. دانشگاه شهید بهشتی.

- باقری، خسرو (۱۳۸۵)، ارزشیابی از آموخته‌ها از منظر معرفت‌شناسی دانش صریح و دانش ضمنی: قلمرویی نوین در فلسفه برنامه درسی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی. ۱ (۲)، صفحات ۲۳-۱.
- پژمان امین، پگاه (۱۳۸۹). اثر خلاقیت بر مدیریت دانش در شرکت نفت فلات قاره ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس بین‌المللی پردیس کیش.
- جلالی، سید محمدجواد؛ افزاره، فاطمه و نظامتی، نوید (۱۳۸۶). طراحی و به کارگیری نرم‌افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی). پنجمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع. صفحه ۱۱-۱. <http://www.civilica.com/Paper-IIEC05-IIEC05-034.html>
- حسن بیگی، محسن، (۱۳۸۹). ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فن‌آوری اطلاعات. دانشگاه پیام نور.
- حسن‌زاده، محمد. (۱۳۸۳). نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش سازمان‌ها. فصلنامه کتاب، ۱۵(۳)، ۱۰۴-۱۰۱.
- حسن‌زاده، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش مفاهیم و زیرساختها. تهران: انتشارات کتابدار.
- حسینی، میرقاسم، (۱۳۸۶). بررسی وضعیت زیرساختهای مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. صفحه ۱۶-۱.
- حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی. تهران. تهران. انتشارات ترمه.
- حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۹). مدیریت سازمانهای ورزشی. تهران. www.modiryar.com
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹). روش تحقیق با رویکردی بر پایان‌نامه‌نویسی. تهران: انتشارات مرکز تحقیقات علمی.
- خوانساری، جبران. (۱۳۸۴). بررسی وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی امور برق وزارت نیرو و ارائه الگوی پیشنهادی. پایان‌نامه دکتری کتابداری و اطلاع‌رسانی. واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران.

- درامی، هادی. (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای پروژه‌ای. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فن‌آوری اطلاعات گرایش سیستم‌های اطلاعات پیشرفته. دانشگاه تهران.
- رجیبی دانالو، حسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان مدیریت دانش و نوآوری در سازمان (بنگاه‌های اقتصادی شهر ارومیه). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. پردیس قم.
- رضائیان، علی. (۱۳۷۴). سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت. فصلنامه تحول اداری، سازمان اموراداری و استخدامی کشور شماره ۱۰، ۱۱، بهار و تابستان، صفحه ۲۹-۱۵.
- رئیس یانانی، ایمان. (۱۳۸۷). ارائه مدلی مفومی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سازمانهای تولیدکننده نرم‌افزار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- رضایی نوری، جلال؛ شاه حسینی، محمد علی؛ خسروی، سروش (۱۳۹۳). ارائه مدل مفومی براساس عوامل مؤثر بر پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکتهای همکاران سیستم، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری / سال اول / شماره ۴، صفحه ۷۹-۱۰۴.
- سادات علوی، لیلا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشکده های علوم اجتماعی و رفتاری دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- سالاری، نصیبه. (۱۳۹۰). تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در پارکهای علم و فناوری. فصلنامه تخصصی پارکها و مراکز رشد سال هفتم شماره ۲۷ تابستان ۱۳۹۰ صص ۹-۳.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.
- سیف‌اللهی، ناصر؛ داوری، مجید رضا. (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمانها. چاپ اول، جلد اول، تهران، موسسه انتشاراتی آراد کتاب، ص ۲۰۸.
- شجاعی، مرضیه. (۱۳۸۹). چالش‌های فراروی مدیریت دانش. ارتباط علمی. ۱۸(۲)، ۵-۱.
- شافعی، رضا؛ لاوه، شبنم (۱۳۹۱). مطالعه میزان تأثیرپذیری مدیریت دانش از فرهنگ سازمانی و رابطه آن با پرورش کارکنان دانشی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی. مجله پژوهش های مدیریت در ایران دوره شانزدهم، شماره ۳، صفحات ۱۳۱ تا ۱۵۲.

- شکورزاده، رضا؛ تجاری، مهدی. (۱۳۹۲). تاثیر عوامل فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان آذربایجان غربی، تهران: ششمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، صص ۱۶-۱۲.
- شهبازنژاد، حمیدرضا، (۱۳۸۹). ارائه مدلی از مکانیزمهای مدیریت دانش مشتری و ارزیابی شرکت ارتباطات سیار ایران بر مبنای آن. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات. دانشگاه تهران.
- شکورزاده، رضا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی. دانشکده روانشناسی.
- شیروانی، علیرضا؛ صفدریان، علی؛ علوی، آزاده. (۱۳۸۸). میزان حاکمیت فرایندهای مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت. دوره ششم، شماره اول. صفحه ۷۵-۸۲.
- صمدی، مرتضی. (۱۳۹۰). بررسی و تعیین شاخصها و اندازه گیری آمادگی پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در شرکت کیسون. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- عالم تبریز، اکبر؛ محمد رحیمی، علیرضا. (۱۳۸۷). «مدیریت دانش و برنامه ریزی منابع سازمان» (با نگرش سیستم های اطلاعاتی). تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
- عباسی، مریم. (۱۳۸۸). ارزیابی میزان دانشگاه تهران جهت پیاده سازی مدیریت دانش دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشگاه تهران.
- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش. تهران: انتشارات سمت.
- عسگری، ناصر. (۱۳۸۴). بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش در وزارت کار و امور اجتماعی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه تهران.
- فتحی واجارگاه، کورش؛ شفیعی، ناهید (۱۳۸۶). ارزشیابی کیفیت برنامه درسی دانشگاهی (آموزش بزرگسالان). فصلنامه مطالعات برنامه درسی. سال دوم، شماره ۵، تابستان.
- فرهنگی، علی اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ خادمی، مهدی. (۱۳۸۳). نظریه های ارتباطات سازمانی. تهران: انتشارات رسا.

- قصابی چورسی، مهدی. (۱۳۹۱). بررسی میزان کاربست مولفه های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی تبریز از دیدگاه اعضای هیئت علمی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- کاظمی کفرانی، ابراهیم. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و میزان آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.
- کردی، مراد؛ عطایی، آزاده. (۱۳۸۷). نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش. ماهانه فناوری دانش. سال اول. شماره دوم. اسفند. صفحه ۵۰.
- کریمی، ندا. (۱۳۸۵). مدیریت دانش نیاز سازمانهای امروز، ماهنامه ارتباط علمی. شماره چهار. صفحه ۱۷-۱۲.
- محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق؛ محمدی، داریوش، (۱۳۸۷). مدیریت دانش رویکردی جامع. تهران: انتشارات پویا پیام.
- محمدی ک. (۱۳۸۵). «سنجش میزان آمادگی سازمانها برای مدیریت دانش از طریق طراحی مدل مفهومی». پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران.
- محمدی، مرتضی. (۱۳۹۰). امکان سنجی و پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی شهر اصفهان. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی شماره یک، صص ۴۴-۲۳.
- مراد، پروانه (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در شرکت ره شهر. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس قم.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر؛ آشنا، مصطفی. (۱۳۸۶). ابعاد ساختاری و محتوایی سازمانهای دانش محور. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. صفحه ۱۸-۱.
- منوریان، عباس. (۱۳۷۴). مدیریت دانش و دانایی. مجله اقتصاد، کار و جامعه. شماره ۷۳ و ۷۴. تیر و مرداد. صفحه ۳۴-۴.
- میرطاهری، مریم. (۱۳۸۸). تحلیل میزان تمایل به کار تیمی در محیطهای تولید علم و دانش (مطالعه موردی: گروه های مدیریت در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.

- میرزاپور، مهدی. (۱۳۸۸). رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمان‌ها: شواهدی از شرکت‌های بین‌المللی شده ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی دانشگاه تبریز.
- نعمتی، محمدعلی؛ جمشیدی، لاله. (۱۳۸۶). بررسی رابطه و تاثیر فرایند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناور مرکز رشد دانشگاه بهشتی. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. صفحه ۱-۱۶.
- نوروزیان، میثم. (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی. مجله تدبیر. سال شانزدهم، شماره ۱۵۶، اردیبهشت. صفحه ۲۴.
- واعظی، رضا؛ مسلمی، طیبه. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل سازمانی موثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم)، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱، ۷-۱۹.
- هادی زاده مقدم، اکرم؛ رامین مهر، حمید؛ حیدری، حامد؛ (۱۳۸۹). ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش. نشریه چشم انداز مدیریت دولتی؛ شماره ۴-۱۰۰-۸۳.

منابع انگلیسی

- Ahn, younisk and park, Suhong and Jung, ju young (2009). A case study on knowledge management of Busan metropoliation city. Advance in Developing. Hutuman Resources, Sanfransisco. Vol. 11, Lss3, pg388.
- Alavi, M. nnd Leidner, D.E (2001), "Review: Knowledge management and knowledge management system: conceptual foundations and research issues", MIS Quaretly, vol. 25 No. 1, pp. 107-36.
- Alavi, M., Kayworth, T.R., & Leidner, D. E. (2009). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefites <http://cais.aisent.org/article/1-7/article.htm>
- Amberg, M., Fichle, F & Wiener, M. 2005. "Background of critical success factor research". Working paper, vol. 10, No. 5, pp.1-7.
- Argyris Chris., Schon Donald A., (2002), Organizational learning II. Theory, Method and Practice, Addison Wesley.
- Argyris, C., (1994). Good Communication that blocks learning. Harvard businesiss review, July-August, 77-85.

- Arora, R. (2002), "Implementing KM-a balanced scorecard approach", Journal of knowledge management, Vol. 6 No. 3, pp. 240-9.
- Arthur, B., (1996). Increasing returns and the new world of business. Harvard business review., 74.4.100-109.
- Awad Elias M. & Hassan M. Gharizi, (2004) "Knowledge Management", Prentice Hall.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. Knowledge Management, 2004. ed: Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., (1995). Changing the role of the top management: Beyond systems to people. Harvard business review, May-June., 132-142.
- Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J., & Matsumoto, I. (2008). Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. Journal of Knowledge Management, 12(4), 16-29.
- Bruno, A. and Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In: Long Range Planning, 17(1), 23-32.
- Bruno, A. and Leidecker, J. (2008). "Identifying and Using critical success factors". In: Long Range planning, 17(1), 23-32.
- Buckman, R. (1999). Collaborative knowledge. Human resource planning, 22(1), 22-33.
- Buckman, R. (2009). "Collaborative knowledge, Human resource planning", 22(1), 22-38.
- Chaffey, Dave, (2003) "E-Business & E-Commerce Management", Second Edition, Prentice Hall.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. International Journal of Information Management, 27(2), 104-118.
- Chen, C. J., Huang, J.W. & Hsiao, Y.C. (2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. International journal of manpowe. 31(8): 848-870.
- Conley, Curtis A and sheng, well. (2009). Advance in developing Human Resources. San Fran cisco. Vol. 11. Lss3. Pg33.
- Daniel T. Holt, (2007) Summer E. Bartzczak, Steven W. Clark, martin R. Trent, The Development of an Instrument to Measure Readines for Knowledge

Management, 2007, Knowledge Management Research & Practice, Operation Research Society.

- Davenport T.H. & Prusak, L.; (1998) "Working Knowledge: How Organizations Manage What Theyknow", Boston, MA: Harvard Business School Press
- Davenport, T. H., and L. Prusak. 1998. Working_knowledge: How_organizations_manage_what_they know. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. MIT Sloan Management Review, 39(2), 43.
- Davenport, T., and Grover, V. (2001). "Knowledge management". Journal of management information systems, 18(1), 3-4.
- Druker. P. (1997). The future that has happened already. Harvard Business Review, Vol 75. No. 5, pp. 20-22.
- Elias M. Awad & Hassan M. Ghaziri, (2004) "Knowledge Management", Prentice Hall.
- Engan M., (1999) "News that stays news: knowledge management and the news organization model", Journals of Systemic knowledge management, January. A available at: <http://www.Free-press.com>.
- Eva M. Pertusa-ortega, Patrocinio Zaragoza-Saes, & Enrique Claver-Cortes. (2009). "Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance", Journal of Business Research, 1-11.
- Forcadell, F. J., & Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. Knowledge and Process Management, 9(3), 162-171.
- Gaffoor, S. (2008). Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch Municipality(Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge managements social dimension lessons from Nucor steel. Sloan Management Review, Vol. 1, PP. 71-80.
- Gassabi Chorsi, M. Maleki Avarsin, S. Talebi, B(2013). A Study on the Extent of the Application of Knowledge Management Factors According to the Academic Staff at Islamic Azad University, Tabriz Branch. Journal of Basic and Applied Scientific Research. J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(1)183-187, 2013.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71.
- Hahn, Junypil and Wang, Tawier (2009). Knowledge management systems and organizational knowledge processing. Challenges: A field experiment. Krannert Graduate School of Management, Purdue University.
- Henrie, Morgan. Hedgepeth, Oliver. (2003) Size Is Important In Knowledge Management. www.tlince.com.
- Herschel, R. T. and Nemati, H. R. (2000), "Chief knowledge officer: critical success factors for Knowledge management Information Strategy: The Executive Journal, Vol. 16 No. 4, pp. 37-45.
- Holt, D. T., Bartczak, S. E., Clark, S. W., & Trent, M. R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(2), 75-92.
- Huczynski, A.A. and Buchanan, D.A., 2001,. *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Financial Times Prentice Hall, Harlow. Essex (fourth edition).
- Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P., & Tsai, M. L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164-183.
- Jalaldeen Reza & etc (2009), *Organizational Readiness and its Contributing Factors to Adopt KM Processes: A Conceptual Model*, 2009, *Communications of the IBIMA*.
- Jalaldeen, M., Razi, M., Karim, A., Shariza, N., & Mohamed, N. (2009). organizational readiness and its contributing factors to adopt km processes: A conceptual model. *Communications of the IBIMA*, 8(17), 128-136.
- Johannsen, C. G. (2000), "Total quality management in a knowledge management perspective", *Journal of Documentation*, Vol. 56 No. 1, pp. 42-54.
- Kanapeckiene, L., Kaklauskas, A., Zavadskas, E. K., & Seniut, M. (2010). Integrated knowledge management model and system for construction projects. *Engineering applications of artificial intelligence*, 23(7), 1200-1215.
- Khalifa, M. and Liu, V. (2003). Determinants of Successful knowledge management programs, *Electronic Journal on knowledge management*, 1(2), 103-112.
- Kotter, J. P. (2010). *General Managers*. Simon and Schuster.
- Kotter, R. (1995). *The general manager*, New York: Free press. PP. 100-33.

- Kyan, Y. W (2005). "Critical Success Factors For Implementing knowledge management in small and medium enterprises", *industrial management & Data systems*, Vol. 105 No. 3, 3, pp. 262-273.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management* (Doctoral dissertation, Nova southeastern university).
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*, 64(7), 728-736.
- Liebowitz, J., & Suen, C. Y. (2000). Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 54-67.
- Luan, J., & Serban, A. M. (2002). Technologies, products, and models supporting knowledge management. *New Directions for Institutional Research*, 2002(113), 85-104.
- Maier, R., & Remus, U. (2002). Defining process-oriented knowledge management strategies. *Knowledge and process management*, 9(2), 103-118.
- Malhotra. Y., (2004)., *Why knowledge management systems fail?. Information today inc. (American Society for Information science and Technology Monograph Series)*. 87-112.
- Martensson, M. (2000). "A critical view of knowledge management as a management tool", *Journal of know management*, Vol. 4No. 3, pp. 204-16.
- Mathi, k. (2004). "Key Success Factors For knowledge management", *MASTER THWSIS: international Business Management & Consulting: HOCHSCHUL INSTITUT LINDAU, University of Applied Sciences/FH Kempten*. Pp. 14-15.
- Mathur. S. S. and Kenyon. A. (1997)., *Our Strategy is What We Sell. Lang Range Planning*. 30. June.
- McDermott, R., & O'dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of knowledge management*, 5(1), 76-85.
- Meeker, Joseph, (1981)., "What is Wisdom", *LANDSCAPE*, Vol. 25, No. 1, Jan.
- Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (03), 80-91.

- Nevo, D. & Chan, Y. E. (2007). A Delphi of Knowledge Management Systems: Scope of Requirements. *Information & Management*, 44(6), 583-597.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. 1995. *The knowledge creation company: how Japanese Companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know. *California management review*, 40(3), 154-174.
- Palanisamy, R. 2008. Organizational culture and knowledge management in ERP implementation: an empirical study. *Journal of Computer Information Systems* 48(2): 100-120.
- Pelz Sharpe, A. & Harris, J. C (2005), *Knowledge Management Past and Future*, management world. www.Knowledge.com practice"; Free Press, New Yourk
- Quin, Tan Yit & etc. (2005), *Knowledge Management Readiness In Organisation: A Case Of Public Sector In Malaysia*, International Conference on Knowledge, 7-9 th July 2005, Management(ICKM).
- Rowold, J. (2009). Relationship Between Leadership Style and Followers Emotional Experience and Effectiveness in the Voluntary Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2): 270-289.
- Schein E., (1996) "Three Culture of Management, the Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, pp: 9-21, Fall.
- Seidler-de Alwis, Ragna and Hartmann, Evi (2008). The use of tacit innovative companies: Knowledge management in, innovative enterprises, *Journal of knowledge management*, Vol. 12,. No. 1, pp. 133. 147.
- Sher, P. J. and Lee, V. C (2004), "Information Technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management, *Information & Management*, 41(8), 933-45.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of knowledge management*, 1(1), 27-37.
- Spender. J. C, Grant. R. M, (1996), *Knowledge and the firm: overview*, *Strategic Management Journal*, 17, 5-9.
- Stonhouse, G. H. and pemberton, J. D. (1999), "Learning and knowledge management in the intelligent organization", *Participation and Empowerment: An international Journal*, vol. 7No. 5, pp. 131-44.

- Stout, R., Jr. (1980). *Management or Control?: The organization challenge*. Bloomington. IN: Indiana university press.,
- Tat, L. W and Stewart, H. (2007). "knowledge management in the Malaysian Aerospace industry", *Journal of knowledge management*, Vol. 11No. 1pp. 143-1510.
- Taylor W. A. & Wright G. H. (2004). *Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for public Sector*.
- Tian, J., Nakamon, Y. R. & Wierzbicky, A. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a japanes research university. *journal of knowledge management*, 13(2): 76-92.
- Turban E., Anderson J. E, (2001) "Decision Support Systems and Intelligent Systems", Prentice-Hall, p: 349-350.
- Turuch, E. (2004). "Nknowledge management: auditing and reporting intellectual capital". *Journal of General Management*, 26(3), 26-40.
- Watson L., (2003)., "Applying knowledge management (e-book): Techniques for Building Corporate Memories", Margan Kaufmann publishers.
- Wenger. E., McDermott, R., Snyder., W. M., (2002). *Cultivating communities of practice: A Guilde to managing knowledge*. MA: Harvard business school.
- Wiig, K. M. 1997. Knowledge management: where did it come from & where will it go? *Journal_of Expert_Systems_with_Application*13(1): 1-14.
- Wilson, L. T., & Asay, D. (1999). Putting quality in knowledge management. *Quality Progress*, 32(1), 25-31.
- Wong, K. Y, (2005). "Critical success factor for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial management and data system*, vol. 105 No3, pp.267-68.
- Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810.
- Yu-Yuan hung, Richardandya-Hui lien, Bella, and M clean, Garry N, (2009). Knowledge management? Initiatines, organizational process Alignment, Social capital, and Dynamic capabilities.
- Zheng, W., Yang, B. & Mclean, G. (2010). Linking organizational culture, structure,mstrategy and organizational effectiveness: mediating role of km. *journal of business research*, 63 (7): 763-771.

پیوست و ضمایم

نمونه پرسشنامه استفاده شده در تحقیق

به نام خدا

با سلام و احترام

پرسشنامه‌ای که در اختیار دارید به منظور بررسی رابطه عوامل سازمانی با استقرار مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان چهارمحال و بختیاری از دیدگاه کارکنان تهیه شده است، این پرسشنامه شامل دو قسمت است قسمت الف به منظور آگاهی از وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان شما و قسمت ب مربوط به بررسی عوامل سازمانی می‌باشد، تقاضا می‌شود هر یک از سوال‌های پرسشنامه را مطالعه کرده و بر اساس استنباط کلی خود درجه موافقت و مخالفت خود را در طیف نظرات تعیین شده مشخص فرمایید. پیشاپیش از قبول زحمت جهت تکمیل پرسشنامه، کمال تشکر و امتنان را دارم. میثم جمال زاده؛ عضو علمی گروه مدیریت مرکز بروجن

(مشخصات فردی)

- ۱-جنسیت: مرد زن
- ۲-سن: ۲۲-۲۸ سال ۲۹-۳۵ سال ۳۶-۴۵ سال ۴۶ سال و بیشتر
- ۳-سابقه خدمت: کمتر از ۵ سال ۵-۱۰ سال ۱۰-۲۰ سال ۲۱ و بالاتر
- ۴-میزان تحصیلات: دیپلم لیسانس فوق لیسانس دکتری
- ۵-رشته تحصیلی: پست الکترونیکی:
- ۶-فعالیت در زمینه مدیریت دانش از طریق: تالیف کتاب نشر مقالات علمی شرکت در کارگاه‌ها و همایشها مطالعات و تحقیقات سایر موارد

قسمت الف:

تعداد	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	مولفه‌های مدیریت دانش
						۱- تا چه میزان سازمان شما ساز و کارهایی برای ایجاد و کسب دانش از منابع مختلف دارد؟
						۲- تا چه میزان سازمان شما نسبت به عقاید کارکنان واکنش نشان می‌دهد و آنها را برای توسعه بیشتر مستند می‌سازد؟
						۳- تا چه میزان سازمان شما روشهایی برای مرور منظم دانش سازمانی دارا می‌باشد و کارکنان را مکلف به بروز و جاری نگه داشتن خود می‌کند؟

بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	مولفه‌های مدیریت دانش
					۴- تا چه میزان سازمان شما از پایگاه داده‌ها، مخازن و فرم‌های فناوری اطلاعات برای ذخیره‌سازی دانش جهت دستیابی آسان از سوی کارکنان، بهره می‌برد؟
					۵- تا چه میزان سازمان شما دانش را به شکلی که واقعاً قابل دسترسی است (مانند اینترنت، اکسترانت و...) در اختیار کارکنانی که به آن نیاز دارند، قرار می‌دهد؟
					۶- تا چه میزان سازمان شما روشهای مختلفی برای توسعه بیشتر دانش کارکنان و کاربرد آن در وضعیتهای جدید دارد؟
					۷- تا چه میزان سازمان شما بر تبادل عقاید و دانش بین اشخاص و گروه‌ها تأکید می‌ورزد و مشوق آن است؟
					۸- تا چه میزان سازمان شما در حین کار به منظور جذب و انتقال دانش از کارکنان به درون سازمان، ساز و کارهایی دارد؟
					۹- تا چه میزان سازمان شما برای پالایش، فهرست‌بندی و یکپارچه‌سازی انواع و منابع مختلف دانش ساز و کارهایی دارد؟
					۱۰- تا چه میزان سازمان شما از ابزارهای نوشتاری متنوعی نظیر خبرنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و راهنماها برای ذخیره‌سازی دانشی که از کارکنان کسب می‌کند، بهره می‌برد؟
					۱۱- تا چه میزان سازمان شما گزارش‌های به هنگام را همراه با اطلاعات مناسب، در اختیار کارکنان قرار می‌دهد؟
					۱۲- تا چه میزان سازمان شما برای پیشگیری از استفاده‌های نابجا از دانش سازوکارهای مناسبی را پیش‌بینی نموده است؟
					۱۳- تا چه میزان سازمان شما به کارکنان به خاطر عقاید و دانش جدید پاداش می‌دهد؟
					۱۴- تا چه میزان سازمان شما برای تبدیل دانش به برنامه‌های عملی ساز و کارهای لازم را وضع نموده است؟
					۱۵- تا چه میزان سازمان شما به کارکنان در مورد دانش و عقایدشان بازخورد می‌دهد؟
					۱۶- تا چه میزان سازمان شما برای نمایش دانش از مجلات و نشریات مناسب استفاده می‌کند؟
					۱۷- تا چه میزان سازمان شما از کتابخانه و مرکز اسناد معتبر جهت نمایش و انتشار دانش برخوردار است؟
					۱۸- تا چه میزان سازمان شما برای نیازهای مهم، دانش را به کار می‌برد و منابع دانش را برای حل مسئله به سرعت به هم ربط می‌دهد؟
					۱۹- تا چه میزان سازمان شما برای ایجاد دانش جدید از دانش موجود ساز و کارهای مناسبی را برای درس آموزی از بهترین شیوه‌ها در نظر گرفته است؟

موفه‌های مدیریت دانش					
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
					۲۰- تا چه میزان سازمان شما جهت ابراز عقاید و عرضه دانش جدید از سوی کارکنان خط مشی‌های مناسبی را وضع نموده است؟
					۲۱- تا چه میزان سازمان شما به کاربرد دانش مبتنی بر تجارب آموخته شده در حین مشکلات و چالشهای واقعی اهمیت می‌دهد؟
					۲۲- تا چه میزان سازمان شما برای امتیازنامه و حق انحصاری دادن به دانش جدید ساز و کارهایی دارد؟
					۲۳- تا چه میزان سازمان شما به طور منظم و مرتب، جلسات بحث و تبادل نظر، سخنرانی، کنفرانس و جلسات آموزشی برای تسهیم دانش ترتیب می‌دهد؟
					۲۴- تا چه میزان سازمان شما روشهایی برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی‌های حساس و دقیق دانش، جهت ایجاد دانش الگوهای جدید به منظور استفاده در آینده دارد؟

قسمت ب:

شرح شاخص‌ها					
کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم	
					۱- کارکنان در بیان نظرات خود احساس راحتی دارند.
					۲- معمولاً جلسات با حضور مدیران برای آگاه شدن از نظرات کارکنان تشکیل می‌شود.
					۳- کارکنان جهت دادن ایده‌های تازه ترغیب و تشویق می‌شوند.
					۴- کارکنان در سازمان با یکدیگر صادق هستند.
					۵- کارکنان اطلاعات مهم را در اختیار همدیگر قرار می‌دهند.
					۶- کارکنان به قول‌هایی که به یکدیگر می‌دهند عمل می‌کنند.
					۷- همکارانم به موفقیت و کامیابی من اهمیت می‌دهند.
					۸- فضای اعتماد در مورد اشتراک دانش بین کارکنان وجود دارد.
					۹- مشارکت و همکاری بین بخش‌های مختلف سازمان بطور فعال تشویق می‌شود.
					۱۰- سیستم‌های موجود در دانشگاه پیام نور، همکاری و هماهنگی میان افراد و بخش‌های مختلف آن را تقویت می‌کنند.
					۱۱- در دانشگاه پیام نور محیط‌هایی جهت انجام کارهای مشارکتی فراهم شده است.
					۱۲- مدیریت عالی سازمان افراد را در تعبیر و تفسیر داده‌ها مشارکت می‌دهد.

شرح شاخص‌ها				
کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
				۱۳- کارکنان نقش‌های فعالی در دادن ایده‌های نو جهت رفع مشکلات فعلی دارند.
				۱۴- کارکنانی که به خلق ایده می‌پردازد، جایگاه برتری دارند.
				۱۵- کارکنان در کار خود دارای خلاقیت و نوآوری هستند.
				۱۶- در دانشگاه پیام نور تولید و اشاعه دانش یک ارزش محسوب می‌شود.
				۱۷- کارکنان برای تصمیم‌گیری در انجام امور سازمانی خود تشویق می‌شوند.
				۱۸- به کارکنان سازمان اختیار تصمیم‌گیری داده می‌شود.
				۱۹- کارکنان در تصمیم‌گیری نیاز به مراجعه به افراد مافوق خود ندارند.
				۲۰- بیشتر کارکنان مقررات کاری خود را، خودشان وضع می‌کنند.
				۲۱- کارکنان در سازمان تقریباً همان طور که برای آنها خوشایند است مجاز به انجام کارها هستند.
				۲۲- کارکنان می‌توانند از برخی قواعد رسمی برای انجام برخی امور چشم‌پوشی نمایند.
				۲۳- سازمان برای ارتباطات غیررسمی میان کارکنان اهمیت زیادی قائل است.
				۲۴- برای برخی از وظایف کاری، مقررات و رویه‌های رسمی وجود ندارد.
				۲۵- سازمان برای برآورده کردن نیازها و مشکلات کاری از انواع مختلف تیم‌ها استفاده می‌کند.
				۲۶- تیم‌ها اختیارات زیادی برای تصمیم‌گیری و اجرا دارند.
				۲۷- کارکنان کارها را در داخل تیم‌ها انجام می‌دهند.
				۲۸- کارکنان در سازمان به گونه‌ای کار می‌کنند که گویی اعضای یک تیم هستند.
				۲۹- برنامه‌های استخدام دانشگاه پیام نور به گونه‌ای طراحی شده است که امکان بکارگیری بهترین افراد را به عنوان کارکن دانشگاه پیام نور فراهم می‌سازد.
				۳۰- هنگام تغییر در به کارگیری فناوری اطلاعات جدید در سازمان آموزش‌های لازم برای آگاهی از تغییرات حاصله و کار با شرایط جدید داده می‌شود.
				۳۱- فعالیت‌های کارکنان دانشگاه پیام نور در مشاغل، با تحصیلاتشان مربوط می‌باشد.
				۳۲- خلاقیت و نوآوری یکی از شاخص‌های مهم در هنگام استخدام افراد به شمار می‌رود.
				۳۳- در قبال آرایه مستندات دانش و تبادل دانش به کارکنان پاداش داده می‌شود.
				۳۴- در قبال انجام پژوهش از سوی کارکنان پاداش‌های مناسب داده می‌شود.

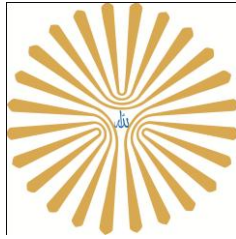
شرح شاخص‌ها				
کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالقم	کاملاً مخالفم
				۳۵- در اعطای پاداش مالی (مانند حقوق و مزایا و...) به عامل مشارکت در انتقال تجربیات توجه می‌شود.
				۳۶- در اعطای پاداش معنوی (مانند ارتقای شغلی، تقدیر، تشکر و...) به عامل مشارکت در انتقال تجربیات به دیگران، توجه می‌شود.
				۳۷- از سوی کارکنان در زمینه کاری خود مطالعه و پژوهش صورت می‌پذیرد.
				۳۸- کارکنان توان حل مسائلی که در کار با آن مواجه می‌شوند را دارند.
				۳۹- کارکنان به یادگیری دانش جدید و نیز شرکت در برنامه‌هایی مانند سمینارها و... ترغیب و تشویق می‌شوند.
				۴۰- هنگام تغییر در به کارگیری فناوری اطلاعات جدید در سازمان آموزش‌های لازم برای آگاهی از تغییرات حاصله و کار با شرایط جدید داده می‌شود.
				۴۱- از فرصت‌های آموزشی غیررسمی مانند چرخش کار و مأموریت‌ها جهت یادگیری و توسعه فردی استفاده می‌شود.
				۴۲- آموزش‌های ضمن خدمت، یادگیری گروهی و همکارانه بین کارکنان دانشگاه پیام نور را تقویت می‌کند.
				۴۳- آموزش‌های ضمن خدمت چگونگی یادگیری را به کارکنان می‌آموزاند.
				۴۴- ابزارهایی مانند تلفن، فکس، کامپیوتر، شبکه، اینترنت و... در سازمان موجود بوده و مورد استفاده قرار می‌گیرد.
				۴۵- سخت‌افزارها و شبکه‌های ارتباطی سازمان به روز بوده و از کارایی لازم برخوردارند.
				۴۶- شبکه‌های داخلی سازمان امکان دسترسی به اطلاعات را برای کارکنان امکان‌پذیر می‌سازد.
				۴۷- از فایل‌های کامپیوتری به جای پرونده‌های کاغذی استفاده می‌شود.
				۴۸- مستندسازی سازمانی با نرم‌افزارهای کاربردی امکان‌پذیر می‌باشد.
				۴۹- استفاده کارکنان از ابزارهای فناوری اطلاعات سرعت جستجوی دانش را بهبود می‌بخشد.
				۵۰- نرم‌افزارهای مجازی جهت برقراری جلسات و بحث و تبادل نظر کارکنان در مکان‌های مختلف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد.
				۵۱- در حوزه‌های کاری مختلف، یک سازمان مشخص برای ذخیره داده‌ها و اطلاعات وجود دارد.
				۵۲- ابزار بازیابی اطلاعات و مدیریت اسناد در سازمان فراهم می‌باشد.

شرح شاخص‌ها				
کاملاً موافقم	موافقم	نظری ندارم	مخالفم	کاملاً مخالفم
				۵۳- ابزارهای فناوری اطلاعات در سازمان شما، تسهیم دانش را بهبود می‌بخشد.
				۵۴- شبکه‌های داخلی سازمان، توانایی پشتیبانی از سیستم جدید را دارند.
				۵۵- سیستم‌های نرم‌افزار موجود، توانایی انطباق با سیستم‌های جدید را دارند.
				۵۶- استفاده از سیستم اطلاعات موجود، ساده و آسان است.
				۵۷- برای استفاده از سیستم‌های اطلاعات در سازمان رویه و دستورالعمل وجود دارد.
				۵۸- افراد در حوزه‌ی فناوری اطلاعات از توان تخصصی و کارشناسی لازم برخوردارند.
				۵۹- سازمان برای پرورش کارکنان متخصص مرتبط با فناوری اطلاعات برنامه‌های لازم را تدوین می‌کند.
				۶۰- تعداد افراد متخصص فنی موجود در حوزه‌ی فناوری اطلاعات متناسب با نیازها می‌باشد.
				۶۱- در سازمان انگیزه‌های لازم برای استفاده کارکنان از فناوری اطلاعات فراهم می‌باشد.
				۶۲- استراتژی‌های ویژه‌ای برای دانش محوری در سازمان، تدوین شده است.
				۶۳- کارکنان آزادانه و به راحتی در مورد اهداف و برنامه‌های سازمانی ابراز نظر می‌کنند.
				۶۴- هدف‌گذاری‌ها در جهت دانش محوری می‌باشد.
				۶۵- برای پشتیبانی از فرآیندهای دانش‌محور، منابع لازم تخصیص داده می‌شود.
				۶۶- شرایط ابراز ایده (مانند نظام پیشنهادات) در کلیه سطوح سازمان برای افراد وجود دارد.
				۶۷- مدیریت سازمان، به خوبی از برنامه‌های دانش‌محور پشتیبانی می‌کند.
				۶۸- کاربرد فناوری‌های جدید اطلاعاتی در سازمان متناسب با اهداف سازمان است.
				۶۹- تغییرات دربارہ‌ی توزیع دانش از اولویت‌های کارکنان است.
				۷۰- دلایل منطقی برای تغییراتی که توزیع دانش را بهبود می‌بخشد وجود دارد.

Abstract

Organizations should continuously take measure to collect appropriate data from internal and external environments and transform them into knowledge in order to survive. Given that universities are one of the main scientific institutions, they should be pioneer in order to implement knowledge management as a principal competency more than other organizations; and their main activities should be focused on learning, creating and disseminating knowledge in the role of a scientific organization. Therefore, the present study was conducted to investigate the role of organizational factors on knowledge management implementation to evaluate the views of PNU staff and to identify the rate of possibility to implement knowledge management. Population of study included 220 people that 136 of them were selected randomly as sample of study According to Morgan table. The present study is applied in terms of goal and it was conducted using descriptive-survey method. The results of the study were analyzed using multivariate regression test and Pearson correlation coefficient test. Based on the data collected from population, the relationship between organizational factors and implementation of knowledge management was significant; and the variables of organizational culture, organizational structure, information technology, strategy, leadership, and human resources have the highest correlation with knowledge management, respectively.

Keywords: knowledge management, organizational culture, organizational structure, information technology, strategy and leadership, human resources management



Ministry of Science, Researches and Technology

Payam Noor university

As project:

Examine the relationship between organizational factors
with implementing knowledge management

(Case Study: Chaharmahal and Bakhtiari PNU)

executor:

Meisam Jamalzadeh

Summer2016