

## توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش

مجتبی سرگزی\*

دانشجوی کارشناسی ارشد علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان. زاهدان. ایران

[Mojtaba74sargazi@gmail.com](mailto:Mojtaba74sargazi@gmail.com)

09364911024

### چکیده

امروزه دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس جایگاه مهمی در سازمان‌ها پیدا کرده است. به کارگیری هرچه بهتر و مؤثرتر دانش سازمانی به صورت سازماندهی شده و مدیریت شده و تلفیق آن در فرهنگ سازمانی، پیشرفتی قابل توجه از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سازمان‌ها ایجاد می‌کند؛ اما از سوی دیگر مدیریت دانش ناموفق هم می‌تواند هزینه هنگفتی را به سازمان تحمیل کند. بنابراین شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش و به کار بردن آن‌ها می‌تواند راهنمایی برای مدیریت بهتر آن باشد. عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها از زوایای مختلف در تحقیقات گوناگون مورد بحث و بررسی قرار گرفته و مورد واکاوی‌های مختلفی در سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهان برای بررسی این عوامل صورت گرفته است. در این مقاله سعی شده تا با دیدگاهی متفاوت این عوامل در چرخه مدیریت دانش یعنی کسب و تولید دانش، عرضه و به اشتراک گذاری دانش و به کارگیری دانش استخراج شده و چارچوبی برای این عوامل ارائه شود. همچنین اولویت این عوامل در هر مرحله با استفاده از آزمون‌های مناسب آماری مشخص می‌شود. بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، ۱۷ عامل رتبه اول تا هفتم را در بین عوامل اولویت‌دار در سه مرحله فرایند کسب، عرضه و به کارگیری دانش به خود اختصاص داده‌اند و از میان آن‌ها، عوامل مشوق‌های انگیزشی مناسب، حمایت مدیریت ارشد، یادگیری مداوم و فضای آزاد سازمانی بیشترین فراوانی را در هر سه فرایند داشته‌اند.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، چرخه مدیریت، موفقیت مدیریت.

## ۱- مقدمه

امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کارها بدل شده است. سازمان‌ها دانش محورتر شده‌اند و به جای «نیروهای یدی» برای «ذهن‌ها» هزینه می‌کنند. نیاز به ارتقای دانش در حال افزایش است، لذا با دانش مانند دیگر منابع ملموس به طور سیستماتیک رفتار شده و از کاوش در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت‌پذیری استفاده می‌شود (بامداد صوفی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت دانش به عنوان فرایندی که طی آن، سازمان به تولید، به دست آوری، تسخیر و به کارگیری دانش برای ارتقای بهره‌وری سازمان می‌پردازد، شناخته شده است (وانگ، ۲۰۱۵). مدیریت دانش سازمانی، عادت‌ها و عملیات عادی و روزمره را متحول کرده است، درست مثل تغییری که تحصیل در افکار و فرهنگ ایجاد می‌کند. با طراحی و سازماندهی فرایند مدیریت دانش می‌توان دانش ضمنی، مهارت‌ها و جریان کاری را به رویه‌ها، استانداردها و تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (چانگ و همکاران، ۲۰۱۹)؛ اما از سوی دیگر توسعه مدیریت دانش موفق امر بسیار دشواری است. تقریباً ۸۴ درصد برنامه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شوند (آرژمجو و خوانساری، ۱۳۹۶). علی‌رغم تحقیقات وسیعی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، سخت و پیچیده است. در نتیجه شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش علاوه بر شناخت استراتژی‌های آن و به کارگیری آن‌ها در فرایند مدیریت دانش به اجرای مؤثرتر آن کمک فراوانی می‌کند. تحقیقات مختلف و متعددی در زمینه شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش صورت گرفته و شاخص‌های متفاوتی برای این منظور معرفی شده‌اند. در این مقاله سعی شده با جمع‌آوری و بررسی عوامل معرفی شده، طبقه‌بندی متفاوتی از این عوامل ارائه شود. بدین منظور در بخش مروری بر مفاهیم مدیریت دانش و در بخش روش‌شناسی تحقیق ارائه و در بخش عوامل موفقیت با استفاده از مرور ادبیات استخراج و با استفاده از آزمون‌های مناسب اولویت عوامل در هر یک از مؤلفه‌های چرخه مدیریت دانش شناسایی و در چارچوب موردنظر قرار داده می‌شود و در نهایت نتایج موردبررسی قرار می‌گیرد.

## ۲- مدیریت دانش و مفاهیم مرتبط

در دنیای رقابتی امروز، دانش به عنوان منبعی عظیم برای مزیت رقابتی بنگاه‌ها به حساب می‌آید (لوسیر، ۲۰۱۴). بنگاه‌های موفق آن‌هایی هستند که بتوانند سرمایه‌های دانشی خود را به صورت پایدار در قالب فعالیت‌های عملیاتی مدیریت کنند تا اهداف خود را به انجام برسانند و به بهره‌وری بالاتری دست یابند (فرهی و همکاران، ۱۳۹۵). اگر سازمان از یک جو خلاق و همکار بهره‌مند باشد، جمع‌آوری دانش برای کارمندان قابل قبول و خوشایند خواهد بود و ایجاد شبکه‌های تعاملی برای به اشتراک‌گذاری دانش به صورت خودجوش انجام خواهد شد. برعکس اگر جو خلاقیت و همکاری ضعیف باشد یا اصلاً وجود نداشته باشد، کارمندان نیاز کمتری به تعامل با همکاران خود احساس خواهند کرد (چن، ۲۰۱۳). اسنودن مدیریت دانش را شناسایی، بهینه‌سازی و مدیریت فعال سرمایه‌های فکری معرفی می‌کند. این دانش می‌تواند دانش صریحی باشد که در دست‌ساخته‌های انسان‌ها وجود دارد یا به شکل دانش ضمنی در اختیار افراد یا گروه‌ها قرار دارد. مدیریت دانش توسعه ابزارها، تکنیک‌ها و ارزش‌هایی است که از طریق آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند سرمایه فکری‌شان را به دست آورند، توسعه دهند، اندازه‌گیری کنند، توزیع کنند و بازدهی از آن ایجاد کنند. مدیریت دانش، یک دیدگاه برنامه‌ریزی شده و ساختارمند برای ایجاد، به اشتراک‌گذاری و ذخیره کردن دانش به عنوان یک دارایی سازمانی است که برای ارتقای توانمندی، سرعت و اثربخشی سازمان در ارائه محصولات یا خدمات برای مشتریان در راستای استراتژی کسب و کار می‌باشد. مدیریت دانش در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی رخ می‌دهد. یک شیوه کل‌نگر وجود دارد که دربرگیرنده دیدگاه‌های مختلف است که دیدگاه افراد، فرایند، فرهنگ و تکنولوژی را در برمی‌گیرد. این دیدگاه‌ها وزن‌های یکسانی به مدیریت دانش می‌دهند (دارگ و همکاران، ۲۰۱۳). دانش ضمنی، دانشی فردی است که در ذهن، رفتار و درک افراد جای دارد. دانش ضمنی شامل مهارت‌ها، تجربیات، بینش و بصیرت، شعور و قضاوت است. دانش ضمنی نوعاً از طریق بحث و گفتگو، داستان‌پردازی، قیاس و تعامل فرد به فرد به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین تسخیر یا ارائه آن به شکل صریح دشوار است، چون افراد پیوسته به دانش فردی خود می‌افزایند، در درک و رفتار افراد تغییر ایجاد می‌شود. دانش ضمنی طبق تعریف، تسخیر ناشدنی است (قنبریان و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت دانش برحسب ویژگی‌هایی که در یک فرایند ساخت‌یافته یا چرخه زندگی وجود دارد، می‌تواند جریان یابد که این چرخه از مفهوم و ایجاد آن شروع شده و تا یک وضعیت سودمند برای به اشتراک‌گذاری و به کارگیری دانش ادامه می‌یابد. چندین چرخه حیات مختلف از مدیریت دانش وجود دارد. در این تحقیق، از مدل ارائه شده در مرجع (چن و هانگ، ۲۰۱۷) به خاطر کل‌نگری، جامعیت و خلاصه بودن آن

استفاده شده که می‌تواند کلیه مراحل چرخه دانش را پوشش داده و تفکیک و تخصیص عوامل موفقیت به آن به‌آسانی و با دقت بالاتری صورت می‌گیرد. از آنجایی که مدیریت دانش یک عامل تعیین‌کننده مهم برای موفقیت سازمان است، می‌بایست یک فرایند متمرکز بر دانش مؤثر ایجاد شود تا تقاضا برای ارتقاء بهره‌وری سازمان را پاسخ دهد (لی و هانگ، ۲۰۱۲)؛ اما در ایجاد موفقیت‌آمیز این فرایند، موانع و مشکلاتی ظاهر می‌شوند که اثرات مطلوب مدیریت دانش را کمرنگ می‌سازد. برای مدیریت دانش موفق این موانع باید شناسایی و در اسرع وقت از میان برداشته شوند. پلیس موانع موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها را به‌صورت ذیل برشمرده است (وارد و آروم، ۲۰۱۴):

- دیدگاه‌های متفاوت در تعریف و مدیریت دانش

- قابل اعتماد بودن دانش

- عدم آگاهی افراد نسبت به چگونگی استفاده از سیستم مدیریت دانش

- نقش زبان در مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، درک متفاوت از مدیریت دانش در سازمان و استقبال کم از آن

- اصطکاک دانش و نرخ نگهداری کم افراد ماهر و متخصص

- هزینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در مقابل ارزش آن

- فهم و تعریف نیاز به مدیریت دانش

- نقش تکنولوژی

- نقش سطوح مهارت بین کارکنان

- مدیریت سازمانی

- پذیرش کاربر

و دانستن اینکه چه دانشی باید نگهداری شود.

برای پیاده‌سازی صحیح فرایندهای مدیریت دانش و جلوگیری از به هدر رفتن هزینه‌ها، باید نگاهی مثبت به این مقوله داشت و در کنار شناخت درست و برنامه‌ریزی جامع، با استفاده از تجارب دیگر سازمان‌ها به نتایج مطلوبی دست یافت.

### ۳- روش‌شناسی تحقیق

بررسی تحقیقات انجام‌شده در زمینه عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش نشان می‌دهد که عوامل بیان‌شده در این تحقیقات اغلب عوامل بسیار کلی و یا بسیار جزئی هستند (هولسپل و جوشی، ۲۰۱۰). همچنین در برخی از این تحقیقات مؤلفه‌های موجود در چرخه فرایندی مدیریت دانش در لیست عوامل کلیدی موفقیت قرار گرفته و یا هم‌پوشانی بالایی میان عوامل ذکر شده وجود دارد (کلارک، ۲۰۱۳). ضمناً در اغلب منابع بررسی‌شده، انتخاب عوامل کلیدی تنها بر مبنای فراوانی آن‌ها بوده و شرایط محیط بومی در آن لحاظ نشده است (محمدی و همکاران، ۲۰۱۹).

تأثیراتی که از دسته مدیریتی ناشی می‌شود شامل هماهنگی، کنترل، اندازه‌گیری و رهبری است، دسته منابع نیز شامل دانش، افراد، منابع مالی و مادی و درنهایت دسته محیط شامل رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی می‌باشد (لیانج و همکاران، ۲۰۱۹). تاکنون منبعی که عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش را از دیدگاه فرایندی دسته‌بندی کند یافت نشده است. این دسته‌بندی می‌تواند به مدیران کشور کمک کند تا عملکردهای سازمانی را به‌صورت فرایند‌گرا موردسنجش قرار دهند. در این تحقیق ابتدا یک مجموعه از عوامل موفقیت ارائه‌شده در مقالات مختلف در حوزه مدیریت دانش، مطالعات موردی مرتبط در این حوزه و سایر منابع مرتبط با حوزه انتقال دانش سازمانی از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۹، جمع‌آوری و سپس پرسشنامه‌ای برای تعیین اهمیت عوامل استخراج‌شده از دیدگاه خبرگان ایرانی تهیه شد. همچنین سعی شده است از روش‌هایی که کلارک به‌عنوان ابزارهای معتبر و قابل اعتماد برای طراحی پرسشنامه از آن یاد کرده است، استفاده شود. پرسشنامه مذکور در واقع از ادغام سه پرسشنامه با فرض مجزا بودن نتایج آن طراحی شده است و عوامل اصلی موفقیت در هر یک از سه فاز چرخه مدیریت دانش (اکتساب دانش، اشتراک‌گذاری دانش و به‌کارگیری دانش) را شناسایی می‌کند. خبره در هر فاز باید به ۲۴ سؤال با استفاده از مقیاس ۵۵ گزینه‌ای لیکرت پاسخ می‌داد. درجه اهمیت یا عدم اهمیت عامل موفقیت مدیریت دانش در مراحل مختلف فرایند مذکور از ۱ تا ۹ درجه‌بندی شده است. این پرسشنامه در یک تست پایلوت در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان قرار گرفته و تأیید شد. در مرحله دوم این پرسشنامه بین ۳۵ نفر خبره توزیع شد و ۳۰ خبره پاسخنامه را تحویل دادند. این گروه، از خبرگان مدیریت دانش در مراکز دانشگاهی با توجه به سابقه تحقیقاتی و مشاوره آن‌ها در شرکت‌های مختلف در حوزه مدیریت دانش (از جمله سازمان مدیریت صنعتی، مرکز تحقیقات نیرو و سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران) و همچنین خبرگان موجود در مرکز تحقیقات مخابرات ایران که سابقه فعالیت در پروژه‌های

مدیریت دانش را داشتند، انتخاب شدند. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده و برای تحلیل نرمال بودن اطلاعات از آزمون کلموگرف اسمیرنوف استفاده شده است. سپس برای تحلیل و رتبه بندی عوامل از آزمون های مناسب آماری استفاده شد.

#### ۴- شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر موفقیت

##### مدیریت دانش

اندازه گیری، پیش نیاز بهبود عملکرد است. لذا وجود چارچوب مناسبی برای اندازه گیری وضعیت سازمان از منظر مدیریت دانش ضروری است. این سنجش باید در تمامی زمینه های مربوط به شناسایی، جمع آوری، سازمان دهی، ذخیره سازی، توزیع و اشتراک دانش در سازمان انجام شود (لوکاس و الیگیو، ۲۰۱۶). برای شناسایی لازم است پارامتری برای سنجش در نظر گرفته شود که تعیین کننده وضعیت سازمان در بعد مورد بررسی باشد. بنابراین تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت هر بعد ضروری است. لیانینگ و دیگران معتقدند که دانستن اینکه دانش موجود در سازمان در کجا قرار دارد برای انتقال این دانش کافی نیست بلکه لازم است تا منبع دانش و دریافت کننده آن شناسایی شوند و ارتباطی قوی بین این دو پدید آید. در انتقال دانش اگر طرفین به دلیل مسائل فرهنگی-اجتماعی نظیر عدم اعتماد و ترس از دست دادن مزیت رقابتی خود مایل به اشتراک گذاشتن دانش نباشند، حتی ممکن است دانش غیر صحیح مبادله شود.

بنابراین چهار عامل مهم به عنوان پیش نیاز در فرایند انتقال دانش این طور معرفی می شوند: (اخوان و همکاران، ۲۰۱۹)

-دانش مورد نیاز کجاست

-رضایت و تمایل به اشتراک گذاری دانش

-تمایل به کسب دانش

-ظرفیت گیرنده دانش

لوکاس و اگیلوی معتقدند که انتقال دانش تنها زمانی موفق است که ما منابع حیاتی را کنترل کنیم و آن ها را به طور مؤثر مدیریت کنیم. انتقال دانش و هسته اصلی آن یک فعالیت اجتماعی است. انتقال دانش موفق شامل درک این مطلب است که کارکنان چطور روابط خود را توسعه داده و مدیریت می کنند (جعفری و همکاران، ۲۰۱۷). بررسی دیگری، ساختار سازمانی، زیرساخت فنی، کار گروهی و ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان را از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش معرفی کرده است. لیوویتز شش عامل زیر را برای فرایند مدیریت دانش معرفی می کند (لای و همکاران، ۲۰۱۹):

1- استراتژی مدیریت دانش با حمایت مدیر ارشد

2- مدیر ارشد دانش 2 یا هم تراز آن و یک زیرساخت مدیریت دانش درون سازمان

3- هستی شناسی های دانش و مخازن دانش به عنوان حافظه های سازمانی برای ایجاد مزیت رقابتی

4- سیستم های مدیریت دانش و ابزار مدیریت آن

5- مشوق های کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش

6- فرهنگ حمایتی برای مدیریت دانش

سیستم های مدیریت دانش از ارکان اصلی مدیریت دانش محسوب می شوند. لی و دیگران در تحقیقی که بر روی یک جامعه آماری با ۱۳۳ کارمند شاغل در چهار شرکت فناوری برتر بین المللی، انجام داده اند، به این نتیجه رسیده اند که سیستم های مدیریت دانشی که مطابقت بیشتری با نقشه دانش دارند و شخصی سازی بیشتری در آن ها به کار رفته، به طور مستقیم یا غیرمستقیم رضایت کارمندان را از طریق تأییراتی که به واسطه افزایش سهولت استفاده و سودمندی سیستم مدیریت دانش عایدشان می شود، جلب می کند (شوریدس و دیگران عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش را در حوزه های وظیفه ای مانند مدیریت منابع انسانی، تولید و بازاریابی ارائه داده اند. استخراج این عوامل با استفاده از مرور مطالعات قبلی و همچنین بررسی پرسشنامه در ۱۰۰ شرکت مبادله سهام و همچنین مطالعه در شش سازمان که در حال گسترش مدیریت دانش بوده اند، تعیین شده است (چوریدس و همکاران، ۲۰۱۳). در یک مورد کاوی که به بررسی چگونگی مدیریت دانش در یک کمپانی پیشرو در صنعت مس کشور ترکیه پرداخته عوامل فرهنگی در مدیریت دانش را بسیار مؤثر می داند. تداوم کار و شغل، ایجاد حس وفاداری در کارکنان، ایجاد اعتماد بین افراد، حمایت مدیران ارشد و ساختار پاداش دهی سازمان از عوامل موفقیت مدیریت دانش در این سازمان بر شمرده شده است (نییر، ۲۰۱۸).

داونپورت در تحقیق خود برای تبیین عواملی که به موفقیت پروژه های مدیریت دانش می انجامد به هشت عاملی که موفقیت مدیریت دانش را محتمل می سازند دست یافته است، در این تحقیق داونپورت با مطالعه ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۴ شرکت مختلف ۹ عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش را معرفی کرده است (محمدی و همکاران، ۲۰۱۹). داونپورت و پرابست با انجام مطالعه موردی و بررسی شرکت های

بزرگی مانند آمازون دات کام، لیستی از عوامل کلیدی موفقیت را برای پیاده سازی مدیریت دانش ارائه کرده اند که عبارتند از: رهبری، اندازه گیری عملکرد، خط مشی سازمانی، کسب و اشتراک دانش، ساختار سیستم های اطلاعاتی، الگوبرداری و آموزش لین با نمونه هایی که از یک شرکت فناوری برتر تایوانی جمع آوری کرده و با بهره گیری از شبکه های عصبی غیرخطی فازی به خاطر ظرفیت بالا در پذیرش خطا و محدودیت پایین، به این نتیجه رسیده که پیچیدگی و رسمیت زیاد در ساختار سازمانی با به اشتراک گذاری دانش در سازمان همبستگی منفی دارد و همچنین تشویق و ایجاد انگیزه از طریق پاداش مادی همبستگی مثبت بالاتری نسبت به پاداش غیرمادی با به اشتراک گذاری دانش دارد. اسکاایرم و امیدون با بررسی سازمان های پیشرو در مدیریت دانش هفت عامل اساسی موفقیت در مدیریت دانش از جمله پیوند قوی با الزامات کسب و کار، چشم انداز و معماری اجباری، رهبری دانش، فرهنگ، یادگیری مداوم، زیرساخت فناوری را برشمرده اند (لین، ۲۰۱۸).

### ۵- بررسی میزان اهمیت عوامل موفقیت در مراحل مختلف فرایند مدیریت دانش

از مجموع ۳۵ پرسشنامه توزیع شده میان خبرگان ۳۰ پرسشنامه دریافت و مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری این تحقیق خبرگان و محققان مدیریت دانش در دانشگاه ها بوده و تمامی افراد پاسخ دهنده دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر هستند و همگی در حوزه مدیریت دانش تحقیقاتی انجام داده اند و جزو مشاوران و مدیران سازمان های مختلف هستند. رویی پرسشنامه با تأیید چند خبره در زمینه مدیریت دانش تأیید شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه ها از آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ پرسشنامه مربوط به کسب/تولید دانش برابر با ۰/۸۶۱ و در پرسشنامه عرضه دانش برابر با ۰/۹۰ و در پرسشنامه به کارگیری دانش برابر با ۰/۹۴۲ بود که نشان از پایایی بسیار بالای پرسشنامه ها دارد. برای تعیین آزمون مناسب برای مؤثر بودن و میزان اهمیت عوامل در هر یک از دسته های سه گانه از آزمون کلموگراف اسمیرنوف استفاده شد. با توجه به اینکه مقدار p-value برای همه سوالات بیش از ۰/۰۵ بود لذا می توان از آزمون های توزیع تی استفاده کرد. آزمون تی مقدار اهمیت هر سؤال را نشان می دهد ولی نمی تواند رتبه بندی را مشخص کند.

برای رتبه بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شد. در آزمون فریدمن اگر p-value کمتر از ۰/۰۲ باشد بدان معنی است که امتیازات تخصیص داده شده به سوالات مختلف، معنی دار بوده و اختلاف رتبه آن ها را نشان می دهد. لذا با توجه به این امر، امتیازات بالاتر نشان دهنده رتبه بالاتر خواهد بود. از آنجاکه نتایج یافته های آزمون فریدمن در هر سه مورد نشان داد که p-value کمتر از ۰/۰۲ است پس رتبه بندی معنی دار است. کینی در کتاب تفکر ارزشی نحوه تعیین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت را چنین بیان کرده که از آنجاکه منابع سازمانی محدودند و باید به طریق صحیح مدیریت شوند، پایش همه عوامل تأثیرگذار عملی نیست، لذا لازم است ۵ تا ۷ عامل کلیدی مورد پایش قرار گیرند. با توجه به این امر ابتدا عوامل مهم با استفاده از آزمون تی تشخیص داده شدند به عنوان مثال برای فرایند کسب (تولید) دانش از ۲۴ عامل، ۲۰ عامل مؤثر تشخیص داده شد و ۴ عامل غیرمؤثر شناخته شدند. در ادامه ۲۰ عامل مؤثر باقیمانده، با آزمون فریدمن رتبه بندی شد. این کار برای هر سه دسته پرسشنامه کسب و تولید دانش، عرضه دانش و به کارگیری دانش به همین صورت تکرار شد.

### ۶- بحث و بررسی

با توجه به نتایج حاصل شده در بخش های قبل، در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش عوامل موفقیت مدیریت دانش وزن های متفاوتی دارند و تأثیر هر کدام در هر مرحله پررنگ تر و کم رنگ تر می شود. در نتیجه می توان گفت باید در هر مرحله سرمایه گذاری و دقت نظر بر روی عوامل را طوری افزایش داد که بتوان آن مرحله را موفق تر به انجام رساند. چنانچه مشاهده می شود در کسب و تولید دانش مشوق ها و عوامل انگیزشی مناسب مهم ترین عامل موفقیت به شمار می آید. واضح است که در سازمان ها بدون در نظر گرفتن مشوق های لازم، افراد رغبتی به ارائه دانش خود نخواهند داشت. لذا بهتر است ایجاد مدیریت دانش در سازمان ها با سیاست های تشویقی همراه باشد. کار تیمی و حمایت مدیریت ارشد در رتبه های بعدی قرار دارند. در سازمانی که دانش و مدیریت آن جایگاه خود را پیدا نکرده باشد طبیعی است که نمی توان از سطوح پایین تر، انتظار فعالیتی و رای استراتژی ها و خواسته های مدیر داشت. بنابراین پشتیبانی مدیر ارشد در عوامل دیگر موفقیت هم مؤثر است. عامل تشویق در دو مرحله کسب و توزیع دانش رتبه اول را در بین عوامل مؤثر دارند و در مرحله به کارگیری دانش نیز جزو ۷ عامل مؤثر اصلی است. حمایت و رهبری مدیریت ارشد در دو فرایند اول رتبه سوم و در مرحله به کارگیری دانش رتبه اول را به خود اختصاص داده است. بنابراین در پیاده سازی مدیریت دانش باید همیشه توجه مدیران را به این نکته جلب کرد که بدون حمایت و پشتیبانی آن ها ممکن است فرایند دچار شکست شود و در مرحله به کارگیری دانش جدید، صدور مجوز از جانب آن ها حیاتی است. فضای آزاد در سازمان نیز در دو مرحله تولید و عرضه دانش حیاتی است. نکته دیگری که در مرحله توزیع دانش خودنمایی می کند اعتماد و امنیت شغلی است که به عنوان عامل چهارم و هفتم شناخته شده اند. اگر شخصی احساس کند که با ارائه دانش خود امنیت شغلی اش، به خطر می افتد، از ارائه دانش خودداری خواهد کرد. دانش سازمان (به ویژه بخش ضمنی آن) در گرو افراد آن و در ذهن آن ها قرار دارد. برای به دست آوردن



این دانش و اینکه آن‌ها تمایل پیدا کنند تا آنچه در انحصار آن‌ها است را به دیگران عرضه کنند، عاملی باید وجود داشته باشد که به اندازه کافی رضایت‌بخش باشد تا آن‌ها را راضی به اشتراک‌گذاری امتیاز انحصاری‌شان کند و در این امتیاز با دیگران شریک شوند. این عامل با استفاده از عوامل انگیزشی و ایجاد اعتماد و امنیت به دست می‌آید، زیرا دانش سرمایه افراد است. البته همیشه این عوامل، مشوق‌های مادی نیستند. در این عوامل باید عوامل روانی افراد و انگیزش‌های روانی را در نظر گرفت. در واقع یک معامله با افراد صورت می‌گیرد که باید این معامله پایاپای و با رضایت طرفین باشد. در غیر این صورت این معامله دائماً صورت نخواهد گرفت و می‌تواند موقتی باشد و این برای مدیریت دانش که یک فرایند دائمی در سازمان است کافی نخواهد بود. سازمان‌ها باید با دقت به این عوامل انگیزشی بپردازند و افراد خود را برای عرضه دانشی که در اختیار دارند و در واقع به اشتراک‌گذاری آن برانگیزانند؛ اما نباید اهمیت کانال‌های انتقال دانش و عرضه دانش را هم از یاد برد چرا که بدون وجود این کانال‌ها که به درستی طراحی و اجرا شده باشند فعالیت‌های انتقال دانش می‌تواند به‌کندی اتفاق بیفتد و خدشه‌دار شود و حتی افراد را از این فعالیت خسته و دل‌سرد کند. مدیران دانش موفق درمی‌یابند که دانش از طریق چندین کانال که همدیگر را تقویت می‌کنند منتقل می‌شود و هر کدام از کانال‌ها ارزش متفاوتی ایجاد می‌کنند. در به‌کارگیری دانش پیش از حمایت مدیریت ارشد و آموزش کارکنان، توانمندسازی آن‌ها از اهمیت بالاتری برخوردار است. از طریق توانمندسازی، کارفرمایان می‌توانند بر مهارت کارکنانشان ارزش بگذارند و به آن‌ها کمک کنند تا با ایجاد راه‌هایی برای تسخیر دانش و به اشتراک‌گذاری آن، دانش خود را انتقال دهند وقتی کارکنان دریابند که در سازمانی کار می‌کنند که شایسته‌سالاری در آن حاکم است و برتری افراد با مهارت و فعالیت بهتر تعیین می‌شود، به‌طور مداوم به دنبال راه‌هایی برای ارتقا سطح دانش و مهارت خود خواهند بود و بنابراین در جذب دانشی که در اختیار آن‌ها گذاشته می‌شود فعال‌تر عمل خواهند کرد و در فعالیت‌های خود برای کسب این برتری کوشا تر خواهند بود. در چنین سازمانی افراد به‌طور پویا و خودجوش با انگیزه بالا و با حمایت مدیران ارشد به جستجوی دانش می‌پردازند و در پرورش و پیشرفت دائمی خود و سازمان بهتر تلاش می‌کنند.

#### ۷- نتیجه‌گیری و پیشنهادات آتی

در این مقاله به استخراج عوامل مؤثر موفقیت مدیریت دانش پرداخته شد. برای رسیدن به این هدف مقالات معتبر در این زمینه در ۱۳ سال اخیر بررسی شدند. هر یک از این مقالات از دیدگاه خاصی به عوامل موفقیت مدیریت دانش پرداخته بودند. در این مقاله با نگاهی تفصیلی به مدیریت دانش و عوامل موفقیت در آن، عوامل موفقیت مدیریت دانش در هر یک از مراحل چرخه دانش استخراج و اولویت‌دهی شد. در تحقیقات آتی می‌توان به ارائه راه‌حل‌هایی برای تقویت هر کدام از عوامل ذکر شده در این تحقیق در هر کدام از مراحل پرداخت و عوامل موفقیت هر کدام از این عوامل را بررسی کرد. همچنین بهتر است در یک تحقیق با ارائه پرسشنامه وضعیت هر کدام از این عوامل را در سازمان‌های تولیدی و خدماتی را بررسی کرد و نتایج را با هم مقایسه کرد. همچنین می‌توان با مطالعات تطبیقی بیشتر و استفاده از روش‌های فازی به نتایج دقیق‌تر در این زمینه دست‌یافت.

#### ۸- منابع:

- آرزمجو، هانیه و خوانساری، جیران، ۱۳۹۶. اجراء مدیریت دانش در شرکت توانیر و نتایج حاصل از آن» دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۱-۱۰ بهمن، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی تهران.
- بامداد صوفی، جهانیار و طاهری، پریسا، ۱۳۹۸، عوامل مؤثر بر استقرار موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت دانش در وزارت تعاون، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۱-۱۰ بهمن، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی تهران.
- فرهی، رضا، نهاوندی، بیژن و کزازی، سیدعلیرضا، ۱۳۹۵. تعیین و اولویت‌گذاری مشخصه‌های ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش سازمانی با رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی در مراکز تحقیقاتی» دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۱-۱۰ بهمن، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی تهران.
- قنبریان، مجتبی، مریدی، علی و عبداللهی، امیرمنصور، ۱۳۹۸. "بررسی عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان‌ها و پروژه‌های مهندسی، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۱-۱۰ بهمن، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی تهران.
- Akhavan, P., Hosnavi, R. and Sanjaghi, M., 2019, "Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic centers", *Education, Business and Society: Contemporary (Middle Eastern Issues)*, 2(4), pp. 276-288.

- Clark, S., 2013, "The development of an integrated measure of readiness for change instrument and its application on ASC/PK", Master thesis, department of the air force, Air university, Ohio, USA: <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA415271>.
- Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C. ND Tseng, P.T., 2019, "The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government", *Expert Systems with Applications*, 9(12), pp. 5376-5386.
- Chen, C.J. and Huang, J.W., 2017, "How organizational climate and structure affect knowledge management- The social interaction perspective", *International Journal of Information Management*, 5(12), pp.104-118.
- Chen, C., 2014, "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance", *R&D Management*, 3(9), pp. 311-321.
- Chourides, P., Longbottom, D. and Murphy, W., 2013, "Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures", *Measuring Business Excellence*, 3(15), pp. 29-45.
- Droge, C., Claycomb, C. AND Germain, R., 2013, "Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence", *Decision Sciences*, 14(3), pp. 541-568.
- Holsapple, C. and Joshi, K., 2010, "An investigation of factors that influence management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, 9(3), pp. 235-261.
- Jafari, M., Akhavan, P. and Rezaee Nour, J., 2017, "Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factor", *Artifact Engineering and Aerospace Technology: An International Journal*, 79(4), 375-389.
- Lai, C.Y., Wang, C.T. and Chou, C.Y., 2019, "How knowledge map fit and personalization affect success of KMS in high-techfirms", *Technovation*, 6(3), pp. 313-324.
- Lee, S.M. and Hong, S., 2012, "An enterprisewide knowledge management system infrastructure", *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), pp. 66-81.
- Lin, W.B., 2018, "The exploration factors of affecting knowledge sharing – The case of Taiwan's high-tech industry", *Expert Systems with Applications*, 35(1), pp. 661-676.
- Liyana, C., Elhag, T., Ballal, T. and Li, Q., 2019, "Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model", *Journal of Knowledge Management*, 13(3), pp. 118-131.
- Lucier, C., 2013, "When knowledge adds up to nothing: Why knowledge management fails and what you can do about it", *Development and Learning in Organizations*, 17(1), pp. 32-35.
- Lucas, L.M. and Ogilvie, D., 2016, "Things are not always what they seem" *The Learning Organization*, 13(1), pp. 7-24.
- Mohammadi, K., Khanlari, A. and Sohrabi, B., 2019, "Organizational readiness assessment for knowledge management", *International Journal of Knowledge management*, 5(1), pp. 29-45.
- Nayir, D.Z. and Uzuncarsili, U., 2018, "A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan company", *Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp. 141-155.
- Ward, J. and Aurum, A., 2014, "Knowledge management in software engineering– Describing the process", 15th Australian Software Engineering Conference (ASWEC 2004), pp. 137-146.
- Wong, K.Y., 2015, "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), pp. 261-279.