

## «مدیریت بهره وری»

سال نهم - شماره 33 - تابستان 1394

ص ص 169 - 192

تاریخ دریافت مقاله: 93/07/27

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 94/01/18

## مطالعه عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور با تأکید بر نقش کلیدی مدیران میانی (نمونه موردی: شرکت مهندسی بین‌المللی فولاد تکنیک)

رسول مختاری فر<sup>1\*</sup>

نازنین‌السادات هاشمی<sup>2</sup>

مسعود نصر اصفهانی<sup>3</sup>

دکتر ناصر خانی<sup>4</sup>

### چکیده

امروزه مدیریت دانش به عنوان یک نیاز راهبردی برای سازمان‌ها مطرح است به طوری که همواره یکی از معضلات اساسی سازمان‌ها، نداشتن اطلاعات کافی از میزان دانایی و دانش افراد موجود می‌باشد. در نتیجه، مدیریت دانش یکی از عوامل حیاتی موفقیت در سازمان‌های امروزی محسوب شده و این امر در سازمان‌های پروژه‌محور از اهمیت دوچندانی برخوردار است. مقاله پیش رو، نتایج پژوهشی است که قلمرو موضوعی آن در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور بوده و بررسی موضوع، در طبقه‌ی مدیران میانی چنین سازمان‌هایی می‌باشد. در این پژوهش پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بر اساس مطالعات "هادی دارمی"، طراحی و پس از تأیید روایی ظاهری و محتوایی؛ با استفاده از روش سرشماری، در نمونه آماری پژوهش (شامل 35 نفر) توزیع شد. پایایی یا قابلیت اعتماد پرسش‌نامه نیز از طریق روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ (یا روش همسانی درونی اجزاء) انجام و برابر با 0/916 محاسبه گردید. در این مقاله برای بررسی موضوع، از آمار توصیفی، آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون دوجمله‌ای (یا آزمون نسبت)، آزمون فریدمن (یا آزمون تحلیل واریانس دوطرفه)، و در آخر نیز از روش تاپسیس استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد در این سازمان، وضعیت عوامل زیرساخت سازمانی، انگیزش کارکنان، و مدیریت منابع انسانی در سطح متوسط و وضعیت عوامل راهبرد و هدف، رهبری و پشتیبانی مدیریت، آموزش، فناوری اطلاعات، و فرهنگ در سطح خوبی می‌باشد. همچنین، اولویت عوامل از نظر مدیران میانی به این ترتیب است: راهبرد و هدف، فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی، رهبری و پشتیبانی مدیریت، آموزش، فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، و انگیزش کارکنان. **واژه‌های کلیدی:** سازمان پروژه‌محور، مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت، مدیران میانی، تاپسیس

<sup>1</sup>-باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران (نویسنده مسؤل).

[rasool.mokhtarifar@yahoo.com](mailto:rasool.mokhtarifar@yahoo.com)

<sup>2</sup>-دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، ایران، [nazanin.h90@gmail.com](mailto:nazanin.h90@gmail.com)

<sup>3</sup>-عضو هیات علمی دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه شیخ بهایی، اصفهان، ایران، [masoud\\_nasr@yahoo.com](mailto:masoud_nasr@yahoo.com)

<sup>4</sup>- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد نجف آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف آباد، اصفهان، ایران، [naserkhani@phu.iaun.ac.ir](mailto:naserkhani@phu.iaun.ac.ir)

## مقدمه

در بخش مقدمه، ابتدا و به ترتیب، مباحث نظری در مورد "مدیریت دانش"، "سازمان پروژه محور"، "مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور و عوامل موفقیت آن"، و نیز "نقش مدیران میانی در موفقیت مدیریت دانش" ارائه خواهد شد. سپس "ضرورت انجام پژوهش و طرح مسأله" بیان می‌شود. بعد از آن، "پیشینه پژوهش" (جدول شماره‌ی 1) عرضه شده و در نهایت نیز، "اهداف، سوال‌ها و فرضیه‌های پژوهش" تعریف خواهند شد.

مدیریت دانش برای تأثیر بهینه بر یادگیری و دانش انسان در راستای انتفاع سازمان، مجموعه‌ای از فرآیندهای سازمانی، فناوری‌های پردازش اطلاعات، راهبردهای سازمانی و فرهنگ را در بر گرفته (کاسکینن و پیلانتو<sup>1</sup>، 1390، 17) و به این ترتیب، جاری شدن دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب برای فعالیت کارآتر و اثربخش‌تر باعث خواهد شد (جعفری و دیگران، 1390، 15). همچنین، مدیریت دانش درصدد تحقق نتایج خاصی همچون رسیدن به درک مشترک، بهبود عملکرد، ایجاد مزیت رقابتی یا رسیدن به سطح مطلوبی از نوآوری می‌باشد (کاسکینن و پیلانتو، 1390، 49).

"پیرسون و ساندرز"<sup>2</sup>، مدیریت دانش را فرآیند لازم برای خلق، تحصیل، مدون-سازی و توزیع دانش در گستره سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی تعریف کرده و "جونز و جورج"<sup>3</sup>، آن را اشتراک و یکپارچه‌سازی دانش و مهارت درون و میان بخش‌های سازمانی دانسته‌اند (جعفری و دیگران، 1390، 63 و 64). "جاستین هوبارد"<sup>4</sup> نیز خاطر نشان می‌سازد که مشکلی از سازمان که مدیریت دانش برای حل آن طراحی شده، دانشی است که از طریق تجربه کسب می‌شود اما به علت اینکه به طور رسمی مورد شراکت قرار نگرفته، مورد استفاده مجدد هم قرار نمی‌گیرد. یعنی کارکنان مهارت‌ها و فرآیندهایی را در حین کار از طریق تعامل با مشتریان و همکاران و درگیر شدن در فرآیندهای متعدد سازمانی یاد می‌گیرند ولی هیچ ساز و کار رسمی، آنچه را که آن‌ها یاد می‌گیرند، سازماندهی می‌کنند و برای دیگران فراهم می‌آورند، در اختیار قرار نمی‌دهد (رادینگ<sup>5</sup>، 1389، 33).

<sup>1</sup>- Koskinen and Pihlanto

<sup>2</sup>-Pearlson & Saunders

<sup>3</sup>- Jones & George

<sup>4</sup>- Justin Hubbard

<sup>5</sup>-Radding

برخلاف سازمان‌های وظیفه‌ای که کارکنان تفکیک شده و به طور عمده اهداف مستقل دارند، در سازمان‌های پروژه‌ای همه منابع برای رسیدن به اهداف خاص با چیدمان منظم و مشخصی در قالب پروژه‌ها به خدمت گرفته می‌شوند تا به خروجی‌های تعیین شده از سوی مدیریت دست یابند (سهرابی و دیگران، 1390، 99). در نتیجه، سازمان‌هایی که اکثر محصولات خود را در مقابل طرح سفارشی مشتریان تولید یا ارائه کرده و فعالیت‌های خود را در قالب پروژه مدیریت می‌کنند، سازمان‌های پروژه‌محور نامیده می‌شوند (کاسکینن و پیلاتنو، 1390، 26).

در یک سازمان پروژه‌محور، هر پروژه به خودی خود سازمانی است متشکل از افراد که به یک هدف یا مقصود خاصی منصوب شده‌اند. ولیکن چنین سازمانی به خودی خود هویتی دایمی و پایدار است که تولید یا خدمت در قالب پروژه‌ها صورت می‌گیرد. این نوع سازمان‌ها ممکن است برخی اوقات به عنوان سازمان مادر، صرفاً بر تولید محصول برای مشتریان بیرونی تمرکز داشته باشند، یا ممکن است زیرمجموعه‌ای از یک سازمان بزرگ‌تر باشند و برای مشتریان بیرونی و درونی (مانند سازمان مورد مطالعه در این پژوهش)، محصولاتی را تولید یا خدماتی را ارائه کنند. همچنین ممکن است ائتلافی از چندین سازمان باشند که برای ارائه خدمات به شخص یا نهادی ثالث با همدیگر همکاری می‌نمایند (کاسکینن و پیلاتنو، 1390، 28).

به دلیل موقتی بودن پروژه‌ها، تبدیل تجربیات کسب شده در یک پروژه به دانش، همیشه به سختی محقق شده و یکی از نقاط ضعف خاص و متداول در سازمان‌های پروژه‌محور، ضعف در ایجاد یادگیری و توسعه در کل سازمان می‌باشد. این امر در نهایت، به از بین رفتن یادگیری سازمانی منتهی خواهد شد. اما در عوض، مدیریت اثربخش دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، آثار وسیع و خوبی در درک انتقال دانش و یادگیری در آن‌ها به همراه خواهد داشت. به عبارت دیگر، در صورتی که دانش در سازمان‌های پروژه‌محور مدیریت شود، اجرای پروژه‌های آتی با هزینه، ریسک و دشواری کمتری همراه بوده و در نتیجه، یادگیری پروژه‌ای و سازمانی، عامل موفقیت مهمی خواهد بود. این موفقیت در گرو توانایی سازمان در مدیریت دارایی‌های دانشی است؛ دارایی‌هایی که می‌توانند اثربخشی و کارایی مدیریت پروژه را بهبود دهند. همچنین، سازمان‌های پروژه‌محور و تک تک پروژه‌های موجود در آن‌ها، به عنوان واحدهایی دانش‌گرا تلقی می‌شوند که می‌توان در قالب کمیت و کیفیت دانش به آن‌ها نگریست (کاسکینن و

پیلانتو، 1390، 11، 21، 27، و 235). به نحوی که جذاب‌ترین هدف آن است که مدیریت دانش مانند مدیریت کیفیت فراگیر، در سازمان‌ها نهادینه شده و دانش به صورت منشأ الزامی و آشکار ایجاد ارزش و رقابتی بودن درآید (قلیچ لی، 1389، 192).

در صورتی که مدیریت دانش به عنوان یک الگوی سازمانی جدید محسوب شود، باید تلاش‌هایی جهت مدیریت نظام‌یافته‌ی آن صورت گیرد (کاسکین و پیلانتو، 1390، 17). یک مدل مدیریت دانش، ابزاری برای کار کردن به شیوه سیستماتیک را از طریق مسائلی که در مدیریت دانش درگیر هستند فراهم می‌آورد (رحیمی و نجفی، 1386، 55). به این ترتیب، عوامل متعددی وجود دارند که می‌توانند امکان و احتمال مدیریت دانش را در سازمان‌های پروژه‌محور هم ارتقا دهند و هم تضعیف نمایند (کاسکین و پیلانتو، 1390، 236). این عوامل موفقیت به صورت "حوزه‌هایی که حصول نتایج رضایت‌بخش در آنها، موفقیت سازمان را تضمین می‌کند" و یا به شکل "حوزه‌های حیاتی برنامه‌ریزی و اقدام مدیریتی که باید به منظور حصول اثربخشی، تأمین گردند" تعریف می‌شوند. در حالی که طیف وسیعی از عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه شده است، با تحلیل و یکپارچه‌سازی عوامل مطرح در مطالعات انجام شده، مدل جامعی متشکل از هشت عامل اصلی در موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای ارائه می‌گردد (سهرابی و دارمی، 1389، 183 و 196). این عوامل عبارتند از: فرهنگ، فناوری اطلاعات، راهبرد و هدف، زیرساخت سازمانی، انگیزش کارکنان، رهبری و پشتیبانی مدیریت، مدیریت منابع انسانی و آموزش.

در ساختارهای وسیع مرسوم در دهه‌های 1980 و 1990 میلادی، مدیران میانی به عنوان یک مانع برای ارتباطات تصور می‌شدند و نقش آن‌ها مورد غفلت قرار می‌گرفت. اما نوناکا و تاکوچی<sup>1</sup> دارای دیدگاه متفاوتی می‌باشند (رحیمی و نجفی، 1386، 47). آن‌ها بر این باورند که مدیران میانی، نقشی بسیار کلیدی در تسهیل فرآیند دانش‌آفرینی سازمانی ایفا کرده و همانند "پل" یا "گره"<sup>2</sup> راهبردی، مدیریت ارشد را به مدیران خط مقدم<sup>3</sup> (جزء) مرتبط ساخته و پلی بین ایده‌های فرضی مدیران ارشد و اوضاع آشفته خط مقدم برقرار می‌کنند (نوناکا و تاکوچی<sup>4</sup>، 1385، 226).

<sup>1</sup>-Nonaka & Takeuchi

<sup>2</sup>-knot

<sup>3</sup>-front-line

<sup>4</sup>-Nonaka & Takeuchi

نوناکا و تاکوچی ساختار مدیریت ایده‌آل برای ترویج دانش را به صورت میانی-بالا-پایین توصیف کرده و استدلال می‌نمایند که این ترکیب برای خلق دانش، مفیدتر است (رحیمی و نجفی، 1386، 47). فرآیند دانش‌آفرینی، مدیران میانی را در رأس مدیریت دانش و در نقطه تلاقی جریان‌ات عمودی و افقی اطلاعات در داخل سازمان قرار می‌دهد (نوناکا و تاکوچی، 1385، 224). مدیران میانی در مرکز یک سازمان قرار داشته و نقش واسطه‌ای بین سطوح بالا و پایین و نیز بین نیروهای داخلی و خارجی سازمان را ایفا می‌کنند. آن‌ها اغلب، ایجادکننده اصلی دانش بوده و اکثراً اجتماعات دانش را رهبری، و تقسیم دانش را تشویق کرده و نیاز دارند تا از طریق یک استراتژی وسیع سازمانی که یادگیری و آموزش را ترویج می‌نماید، مورد حمایت قرار گیرند (رحیمی و نجفی، 1386، 46 و 47).

جدول 1. پیشینه پژوهش

پژوهشگر - سال	هدف	مورد مطالعه	عوامل	نتیجه
۱- وریل 2001	شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش	یک شرکت تولیدکننده موتور	نیاز به یک مخزن اشتراک دانش، یک فرآیند مدون برای مدیریت دانش، و یک فرهنگ سازمانی حامی جهت اشتراک و استفاده مجدد از دانش شناسایی شدند.	
۲- جرار 2002	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	تجربیات 40 سازمان در مدیریت دانش	روش پیاده‌سازی، پشتیبانی از فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی مورد استفاده، نتایج حاصل و ادراک سازمانی در این زمینه	
۳- یوونگ 2005	عوامل حیاتی موفقیت اجرای مدیریت دانش	بنگاه‌های کسب و کار کوچک و متوسط	رهبری و پشتیبانی مدیریت، فرهنگ فناوری اطلاعات، استراتژی و هدف، ارزیابی، زیرساخت سازمانی، فرآیندها و اقدامات، برنامه‌ها و فعالیت‌های انگیزشی، منابع، آموزش و یادگیری، مدیریت منابع انسانی	پشتیبانی و پوشش فناوری اطلاعات بیشترین تأثیر را بر مرحله‌ی انطباق مدیریت دانش دارد در حالی که فرهنگ، بیشترین تأثیر را بر مرحله استقرار مدیریت دانش دارد.
۴- تین و همکاران 2006	پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ، کوچک و متوسط	بنگاه‌های کسب و کار کوچک و متوسط	رهبری، فرآیند بایگانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ارزیابی عملکرد	عدم تأثیر قابل توجه دو جنبه‌ی فناوری اطلاعات و ارزیابی عملکرد. لزوم اعمال توجهی خاص نسبت به سه جنبه‌ی رهبری، فرآیند بایگانی، و فرهنگ سازمانی
۵- چونگ 2006	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و تفاوت‌های آنان	427 مدیر میانی از 194 سازمان فعال در زمینه فناوری ارتباطات و اطلاعات در مازنی	آموزش کارکنان، انگیزش کارکنان، کار گروهی، توانمندسازی منابع انسانی، تعهد و رهبری مدیر ارشد، زیرساخت سیستم اطلاعاتی سازمان، ارزیابی عملکرد، فرهنگ دانش‌دوستی، بهینه‌کاو، ساختار دانشی سازمان، و رفع محدودیت‌های سازمانی	تمام 11 عامل مورد بررسی برای استقرار مدیریت دانش مهم بوده و تفاوت‌های مشخصی نیز میان آن‌ها از نظر اهمیت ادراک شده و سطح پیاده سازی وجود دارد.
۶- دو پلسیو 2007	عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش	شرکت‌های پیشرو در افریقای جنوبی	در نظر گرفتن مدیریت دانش به عنوان یک اقدام استراتژیک، خلق مشترک استراتژی مدیریت دانش، ایجاد یک مفهوم مشترک، اثرگذاری ارتباطات، تعریف شفاف مالکیت دانش، نیازهای مشخصی واحدهای تمام سازمان، مدیریت تمامی مراحل در چرخه‌ی	عوامل منحصربه‌فرد عبارتند از: ایجاد درک مشترک از مفهوم مدیریت دانش، شناسایی ارزش ایجاد استراتژی مدیریت دانش، و جایگذاری مدیریت دانش به عنوان کانون استراتژیک سازمان

1- Wastell

2- Jarrar

3- Yew Wong

4- Tien & et al

5- Chong

6- Du Plessis

	عمر دانش، ایجاد تعادل میان تکنولوژی و نوع کسب و کار، تمرکز بر دانش ضمنی و آشکار، و باور به نقش فرهنگ در سازمان			
نیازآزادی و عمومی 1386	فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، نیروی انسانی بر استقرار فاقد تأثیر گزارش شد.	دانشگاه آزاد اسلامی	عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش	
طالبی و ترکانی 1387	منابع انسانی و الگوبرداری رقابتی دارای کمترین اهمیت و سه عامل مدیریت راهبردی، زیرساخت‌های سازمانی و فرهنگ به عنوان مهم‌ترین عوامل معرفی شدند.	مدیریت راهبردی، زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، فرآیند، اندازه‌گیری موفقیت مدیریت دانش، منابع سازمانی و الگوبرداری رقابتی	تعیین عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش	
جعفری و همکاران <sup>1</sup> 2008	کارکنان فرهیخته (دانشگرا) و تشریک مساعی آن‌ها، گسترش تکنولوژی، فرهنگ یادگیری، ساختارهای مسطح، زنجیره‌ی تأمین یکپارچه، استراتژی‌های رقابتی و سازمان‌های منعطف (انعطاف‌پذیری سازمانی)	محیط تجاری تهران	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	
نیسی و رنگباری خینی 1388	اهمیت همه 5 عامل شناسایی شده به میزان متوسط بوده و از لحاظ استقرار عملی، ساختار سازمان مهم‌ترین عامل می‌باشد.	راهبرد کسب و کار، ساختار سازمان، تیم مدیریت دانش، حساسی‌سازی دانش و نقشه دانش	عوامل مؤثر بر استقرار موفق مدیریت دانش	
صلواتی و حق‌نظر 1388	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، و فناوری اطلاعات	واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران	عوامل کلیدی در استقرار موفق مدیریت دانش	
رهخورد و محمدی 1388	رتبه‌بندی عوامل از بالا به پایین، به ترتیب: توسعه منابع انسانی، فرهنگ مشارکتی، مشارکت افراد، جهت‌گیری دانایی محور، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، و الگوبرداری تعیین شد.	توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری استراتژیک دانایی محور، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگوبرداری، ارزیابی و انتقال دانش، و درگیری افراد	عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش	
والمحمدی 1388	پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها (پهنه‌کاو) دارای کمترین اهمیت و رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت دانش معرفی شدند.	رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی مدیریت دانش، اندازه‌گیری عملکرد، مدیریت زیرساخت‌های سازمانی، فرآیندها و فعالیت‌ها، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه، رفع محدودیت منابع، آموزش و بازآموزی، مدیریت منابع انسانی، الگوبرداری از بهترین‌ها (پهنه‌کاو)	تعیین و اولویت‌بندی عوامل اصلی اجرای موفق مدیریت دانش	
اخوان و همکاران <sup>2</sup> 2009	مدیریت منابع انسانی و ساختار سازمانی منعطف، میزان آگاهی و معماری مدیریت دانش، ذخیره دانش سازمانی، الگوبرداری و مدیر دانشی ارشد	مراکز تحقیقاتی دانشگاهی ایران	عوامل حیاتی پیاده‌سازی مدیریت دانش	
چانگ و دیگران <sup>3</sup> 2009	فرآیندهای کلیدی یا هسته‌ای مدیریت دانش (شامل: مأموریت و ارزش‌های سازمان، ابزارهای فناوری اطلاعات، مستندسازی، مدیریت فرآیند، و منابع انسانی) و عملکرد مدیریت دانش (شامل: جذب و تبدیل دانش، عملکرد سازمان، انتشار دانش، و ارزش افزوده)	دولت مرکزی تایوان	عوامل کلیدی مدیریت دانش	
هادیزاده مقدم و همکاران 1389	جهت‌گیری راهبردی مبتنی بر دانایی و توسعه فرهنگ نوآوری، گرایش به سوی توسعه، انتقال و حمایت از دانش و توسعه شایستگی‌ها و مدیریت شایسته‌محور	بانک صادرات ایران	عوامل توفیق برای اجرای موفق مدیریت دانش	
ربعی و خواجوی 1389	اولویت شناختن‌ها از اول به آخر به ترتیب: رهبری، منابع انسانی، ساختار، فرآیندهای دانشی، فناوری، و فرهنگ می‌باشد.	ساختار، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی، فرآیندهای دانشی و رهبری	بررسی استقرار مدیریت دانش	
چونگ و همکاران <sup>4</sup> 2010	تمام عوامل، به نوعی با میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش مرتبط بوده اما فقط سه عامل (به جز متغیر حوزه‌های عملیاتی افراد) ارتباط مستقاری با عملکرد سازمان دارند.	متغیرهای جمعیت‌شناختی شامل: عنوان حوزه کاری، تعداد سال‌های درگیری و مشارکت در مدیریت دانش، وضعیت فعلی مدیریت دانش، و درجه شدت دانش	پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش	
سالاری و همکاران 1390	اولویت این عوامل به ترتیب: نیروی انسانی، راهبرد، مدیریت، فرهنگ سازمانی، فرآیندها، ارزیابی و فناوری اطلاعات می‌باشد.	نیروی انسانی، راهبرد، مدیریت، ارزیابی، فرهنگ سازمانی، فرآیندها، و فناوری اطلاعات	عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش	

<sup>1</sup> Jafari & et al<sup>2</sup> Akhavan & et al<sup>3</sup> Chang & et al<sup>4</sup> Chong & et al

سیدآوردگان و کنجاکو سفرد- 1390	عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش	موسسات آموزش عالی	آشنایی با مدیریت دانش، هماهنگی بین اعضای هیأت علمی و دانشجویان و کارمندان، ایجاد انگیزه برای تلاش‌های دانش‌محور، توانایی در انجام فعالیت‌های دانش‌محور (فعالیت‌های مبتنی بر دانش)، حمایت فرهنگی، فناوری	عوامل: فرهنگ، فناوری، و انگیزه، در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفتند و عوامل: شناخت، توانایی و هماهنگی در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. ضمناً همه‌ی عوامل شش‌گانه بر مدیریت دانش مؤثر تشخیص داده شدند.
1 <sup>99</sup> 2011	دسته‌بندی و تقسیم‌بندی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش	یک شرکت بین‌المللی های-تک (High-tech) تابوایی	حمایت مدیر ارشد، ارتباطات سازمانی، فرهنگ و کارکنان، انتشار دانش، انگیزانندها، زمان، اعتماد، هزینه، شاخص‌های عملکرد، فناوری اطلاعات، و امنیت	لزوم توجه ویژه به گروه علت (شامل): حمایت مدیر ارشد، ارتباطات سازمانی، فرهنگ و کارکنان، انگیزانندها، زمان، اعتماد، تشخیص عامل فرهنگ و کارکنان به عنوان مهمترین فاکتور، عدم اهمیت عامل فناوری اطلاعات.
لیندر و والد <sup>2</sup> 2011	عوامل موفقیت مدیریت دانش	414 سازمان از صنایع مختلف	فرهنگ، سازمانی، ساختاری، و فرآیندی بر اثربخشی مدیریت دانش	عامل فرهنگی می‌باشد که موفقیت مدیریت دانش را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.
هانگ و لای <sup>3</sup> 2012	فاکتورهای حیاتی موفقیت مدیریت دانش	صنعت بیمه عمر	محیطی، شخصیت افراد، جنبه‌های مدیریت دانش، شخصیت سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، فرهنگ	تأثیر متغیرهای محیطی بر روی شخصیت سازمانی، متغیرهای محیطی با زیرساخت فناوری اطلاعات بر روی جنبه‌های مدیریت دانش و شخصیت افراد، و مدیریت دانش و شخصیت سازمانی بر استقرار مدیریت دانش.
رمشانی و همکاران <sup>4</sup> 2013	شناسایی، تعریف و طبقه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش	موسسات پژوهشی	اولویت‌بندی اهمیت عملیاتی عوامل شناسایی شده به این ترتیب می‌باشد: فرهنگ سازمانی مناسب، سیستم مستندسازی و ثبت و ضبط مدیریت دانش، وجود یک سیستم انگیزشی برای منابع انسانی، برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح برای تحقق مدیریت دانش، وجود تیم‌های حرفه‌ای دربرگیرنده افراد ماهر و متخصص، معماری سازمانی متناسب برای مدیریت دانش و سیستم ارزیابی میزان تحقق مدیریت دانش، برابری ارتباط سیستم‌تیک با ذی‌نفعان موسسه.	فرهنگ
پاتیل و کانت <sup>5</sup> 2013	عوامل حیاتی موفقیت انطباق مدیریت دانش در زنجیره‌ی تامین	نظرات خبرگان	فاکتورهای علت شامل: حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد، آموزش کارکنان، یکپارچگی جریان دانش و اطلاعات، فاکتورهای معلول شامل: ارتباط بین اعضای زنجیره‌ی تامین، وجود یک تیم اجرایی قابل اعتماد برای انتشار دانش در زنجیره‌ی تامین	در دسته‌ی فاکتورهای علت، عامل پشتیبانی مدیر ارشد و در دسته‌ی فاکتورهای معلول، عامل وجود یک تیم اجرایی قابل اعتماد برای انتشار دانش در زنجیره‌ی تامین به عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شد.
اخوان و همکاران <sup>6</sup> 2014	شناسایی، طبقه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل مدیریت دانش	یک سازمان پروژه‌محور ایرانی	فردی، سازمانی، تکنولوژیکی (فنی)، ادراکی، و درون‌بروزه‌ای	بر اساس قانون پارتنو، برطرف کردن موانع لایه‌های اول (شامل: فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی)، دوم (شامل: حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد و مدیران پروژه، اهداف پروژه، آموزش و فناوری)، و سوم (شامل: عوامل انگیزشی، بررسی و ارزیابی، شبکه‌ای از خبرگان، تحقیق و توسعه، مستندسازی منظم) به ترتیب 40%، 20% و 20% از موفقیت مدیریت دانش را تضمین می‌کند.
فرزین و همکاران <sup>7</sup> 2014	شناسایی عوامل کلیدی موفقیت برای استقرار استراتژیک مدیریت دانش	بخش خدمات ایران و تمرکز بر صنعت بانکداری	بیان صریح و شفاف اهداف، چشم‌انداز، و ارزش‌های سازمان منطبق با مسؤلیت‌پذیری کسب و کار؛ تأمین اطلاعات؛ تسهیم دانش؛ همکاری؛ هنجارهای رسمی؛ ایهام سازمانی؛ همکاری‌های داوطلبانه؛ مسؤلیت اجتماعی؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ اعتماد سازمانی؛ میزان درگیری و مشارکت رهبران سازمان؛ رهبری الهام‌بخش؛ تعهد سازمانی؛ قواعد اجتماعی و تأثیر متغیرهای ارتباطی؛ فرهنگ سازمانی؛ رضایت شغلی؛ غنی‌سازی شغلی؛ توسعه‌ی شغلی؛ رقابت‌محوری سازمانی؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ برنامه‌ریزی استراتژیک رسمی؛ ارتباط درون‌سازمانی سطح بالا؛ رقابت درون‌سازمانی؛ رقابت محیطی	تسخیر تأثیرات متفاوت عوامل بر روی انطباق مدیریت دانش و استقرار آن، پشتیبانی فناوری اطلاعات با شدیدترین تأثیر بر روی انطباق مدیریت دانش، و فرهنگ تسهیل کننده به اشتراک‌گذاری با بیشترین تأثیر بر روی مدیریت دانش.

1 - Wu

2 - Lindner &amp; Wald

3 - Huang &amp; Lai

4 - Ramezani &amp; et al

5 - Patil &amp; Kant

6 - Akhavan &amp; et al

7 - Farzin &amp; et al

8 - Lin

هدف اصلی این پژوهش "ارزیابی و بررسی وضعیت سازمان مذکور از نظر عوامل هشت گانه" است. اهداف فرعی پژوهش نیز "بررسی نوع، میزان و معناداری ارتباط این عوامل با یکدیگر" و "تعیین اهمیت یا اولویت این عوامل از نظر مدیران میانی سازمان پروژه‌محور" می‌باشد. بر این اساس، در زمینه‌ی سؤالات پژوهش نیز سؤال اصلی که جنبه‌ی توصیفی دارد چنین است: "وضعیت سازمان مورد پژوهش در زمینه‌ی مدیریت دانش طبق عوامل هشت گانه و از نظر مدیران میانی آن چگونه است؟". سؤال‌های فرعی نیز به این قرارند: "آیا میانگین هر یک از عوامل: فرهنگ، فناوری اطلاعات، راهبرد و هدف، زیرساخت سازمانی، انگیزش کارکنان، رهبری و پشتیبانی مدیریت، مدیریت منابع انسانی، و آموزش بالاتر از متوسط است؟"، "از نظر مدیران میانی، آیا بین این عوامل ارتباطی وجود دارد؟، این ارتباط در جهت مثبت است یا منفی، میزان آن چقدر است و آیا معنادار است؟". و در نهایت، آخرین سؤال اینک: "از نظر مدیران میانی، آیا تفاوتی میان این 8 عامل از نظر اهمیت وجود دارد یا نه؟".

## ابزار و روش

پژوهش پیش رو بر اساس هدف، کاربردی و توسعه‌ای بوده، از نظر زمان گردآوری در زمره‌ی تحقیقات پیمایشی و بر اساس ماهیت، جزء پژوهش‌های توصیفی و همبستگی محسوب می‌شود. قلمرو موضوعی این پژوهش در زمینه‌ی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور بوده و با توجه به تأکیدی که در عنوان مقاله و نیز در قسمت مقدمه‌ی پژوهش آورده شد بررسی این موضوع، در طبقه‌ی مدیران میانی چنین سازمان‌هایی خواهد بود. بر این اساس، جامعه‌ی آماری پژوهش شامل مدیران میانی شرکت مهندسی بین‌المللی فولاد تکنیک بوده و بدین ترتیب، نمونه‌ی آماری در این پژوهش با جامعه‌ی آماری برابر و مساوی می‌باشد. ضمناً انتخاب سازمان نام‌برده نیز بر اساس قابلیت دسترسی انجام گرفت. در این پژوهش با استناد به "عوامل 8 گانه موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای" ابداعی "هادی داری" (اشاره شده در قسمت مقدمه)، پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته شامل 24 سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت طراحی گردید به صورتی که همه‌ی عوامل مورد سنجش دارای 3 سؤال در پرسشنامه بودند به جز عامل زیرساخت سازمانی با 2 و عامل انگیزش کارکنان با 4 سؤال. این پرسشنامه پس از تأیید روایی ظاهری و محتوایی توسط استادان مرتبط با موضوع؛ با



استفاده از روش سرشماری، در نمونه آماری پژوهش (شامل 35 نفر) توزیع شد. پایایی یا قابلیت اعتماد پرسش نامه نیز از طریق روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ<sup>1</sup> (یا روش همسانی درونی اجزاء) انجام و برابر با 0/916 محاسبه گردید. دلیل انتخاب مدیران میانی به عنوان نمونه مورد پژوهش نیز نظریه نوناکا و تاکوچی در مورد مدیران میانی و نقش کلیدی ایشان در فرآیند مدیریت دانش می‌باشد.

در این پژوهش ابتدا از آزمون کولموگروف-اسمیرنف تک‌نمونه‌ای<sup>2</sup> جهت آزمون نیکویی برازش<sup>3</sup> داده‌ها استفاده و پس از آن از طریق آمار توصیفی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی توضیح داده می‌شود. سپس با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>4</sup> به تعیین میزان، نوع (مثبت یا منفی بودن جهت) و معناداری رابطه میان عوامل 8گانه به صورت دو به دو پرداخته خواهد شد. بعد از این از طریق آزمون دوجمله‌ای<sup>5</sup> (یا آزمون نسبت) به بررسی فرضیه‌های موجود در زمینه وضعیت هر یک از عوامل 8گانه در سازمان مورد پژوهش پرداخته خواهد شد. در مرحله بعد توسط آزمون فریدمن<sup>6</sup> (یا آزمون تحلیل واریانس دوطرفه)، یکسان نبودن رتبه عوامل (معناداری تفاوت بین میانگین عوامل) بررسی و در نهایت با بهره‌گیری از روش تاپسیس، اولویت عوامل از نظر مدیران میانی تعیین می‌شود. گفتنی است تمام محاسبه‌های آماری در این پژوهش، با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS نسخه 22 و محاسبه‌های ریاضی روش تاپسیس<sup>7</sup> نیز با نرم‌افزار Excel 2013 انجام شد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها:

### آزمون نیکویی برازشی یا آزمون توزیع داده‌ها:

در این پژوهش، برای تعیین توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف تک‌نمونه‌ای استفاده شد. در این آزمون با توجه به اینکه sig تمامی عوامل کوچکتر از 0/05 است (جدول شماره 2)، پس با اطمینان 99% فرض صفر مبنی بر نرمال بودن

<sup>1</sup> -Cronbach's Alpha

<sup>2</sup> -One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

<sup>3</sup> -Goodness of fit

<sup>4</sup> -Spearman Correlation Coefficient

<sup>5</sup> -Binomial Test

<sup>6</sup> -Friedman Test

<sup>7</sup> -TOPSIS

توزیع داده‌ها رد و فرض  $H_1$  تایید می‌شود. به عبارتی، بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار تفاوت معناداری وجود داشته و بنابراین، هیچ یک از عوامل هشت گانه دارای توزیع میانگین نرمال نمی‌باشند.

جدول (2). نتایج آزمون توزیع داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف)

فرهنگ	فناوری اطلاعات	آموزش	مدیریت منابع انسانی	رهبری و پشتیبانی مدیریت	انگیزش کارکنان	زیرساخت سازمانی	راهبرد و هدف	سطح معناداری (sig)
0/007	0/020	0/006	0/004	0/015	0/008	0/020	0/024	توزیع
غیرنرمال	غیرنرمال	غیرنرمال	غیرنرمال	غیرنرمال	غیرنرمال	غیرنرمال	غیرنرمال	

### برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران میانی:

طبق جدول شماره 3، بالغ بر 61% از افراد مدرک کارشناسی و حدود 62% از آن‌ها سابقه کار 6 سال و بالاتر دارند.

جدول (3)- برخی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران میانی

میزان تحصیلات	درصد فراوانی	سابقه‌ی کار	درصد فراوانی
دیپلم	2,9	1 تا 5 سال	38,2
کاردانی	2,9	6 تا 10 سال	23,5
کارشناسی	61,8	11 تا 15 سال	26,5
کارشناسی ارشد و بالاتر	32,4	16 سال به بالا	11,8

### آزمون ضریب همبستگی:

بر اساس جدول شماره 2، با توجه به اینکه توزیع همه عوامل غیر نرمال است باید از آزمون‌های ناپارامتری استفاده نمود. به این منظور و در این قسمت (جدول شماره 4) با بهره‌گیری از آزمون (ضریب) همبستگی اسپیرمن، میزان، نوع (مثبت یا منفی بودن جهت) و معناداری رابطه میان عوامل هشت گانه به صورت دو به دو بررسی می‌شود.

جدول (4)- ضریب همبستگی اسپیرمن به همراه سطح معناداری عوامل

فرهنگ	فناوری اطلاعات	آموزش	مدیریت منابع انسانی	رهبری و پشتیبانی مدیریت	انگیزش کارکنان	زیرساخت سازمانی	راهبرد و هدف	ضریب همبستگی	راهبرد و هدف
							1	ضریب همبستگی	راهبرد و هدف
							---	سطح معناداری (sig)	
						1	0/584	ضریب همبستگی	زیرساخت سازمانی
						---	0/000	سطح معناداری (sig)	
					1	0/462	0/621	ضریب همبستگی	انگیزش کارکنان
					--	0/008	0/000	سطح معناداری (sig)	
				1	0/720	0/559	0/569	ضریب همبستگی	رهبری و پشتیبانی مدیریت
				---	0/000	0/001	0/001	سطح معناداری (sig)	
			1	0/744	0/672	0/555	0/681	ضریب همبستگی	مدیریت منابع انسانی
			---	0/000	0/000	0/001	0/000	سطح معناداری (sig)	
		1	0/479	0/586	0/448	0/559	0/342	ضریب همبستگی	آموزش
		---	0/007	0/001	0/015	0/001	0/065	سطح معناداری (sig)	
	1	0/319	0/512	0/535	0/348	0/443	0/293	ضریب همبستگی	فناوری اطلاعات
	---	0/112	0/005	0/003	0/070	0/013	0/109	سطح معناداری (sig)	
1	0/494	0/387	0/537	0/491	0/492	0/364	0/482	ضریب همبستگی	فرهنگ
---	0/005	0/046	0/003	0/007	0/007	0/041	0/005	سطح معناداری (sig)	

بررسی همبستگی عوامل هشت گانه نشان می‌دهد که به جز عوامل: راهبرد و هدف با مدیریت منابع انسانی، انگیزش کارکنان با رهبری و پشتیبانی مدیریت، انگیزش کارکنان با مدیریت منابع انسانی، و رهبری و پشتیبانی مدیریت با مدیریت منابع انسانی که با یکدیگر به صورت دو به دو دارای همبستگی مثبت بالایی (شاخص همبستگی اسپیرمن بین 0/65 تا 0/85) هستند، سایر عوامل صرفاً دارای همبستگی مثبت متوسطی (شاخص همبستگی اسپیرمن بین 0/35 تا 0/65) می‌باشند. از میان دسته دوم؛ و در سطح اطمینان 95٪، بین عوامل: آموزش با راهبرد و هدف، فناوری اطلاعات با راهبرد و

هدف، فناوری اطلاعات با انگیزش کارکنان، فناوری اطلاعات با آموزش رابطه معناداری وجود ندارد.

آزمون دوجمله‌ای یا آزمون نسبت (آزمون فرضیه‌ها): با توجه به جدول شماره 2 و نتایج آزمون نیکویی برازش، در این قسمت برای سنجش فرضیه‌ها در مورد وضعیت عوامل هشت گانه در سازمان، از آزمون دوجمله‌ای یا آزمون نسبت که آزمونی ناپارامتری می‌باشد، بهره‌گیری شد (جدول شماره 5).

جدول (5). آزمون دوجمله‌ای یا آزمون نسبت (آزمون فرضیه‌ها)

نام عامل	گروه‌بندی	روش تعریف گروه	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	معناداری (sig)
راهبرد و هدف	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/4	0/6	0/030
	گروه 2	$3 <$	0/6		
	مجموع		1		
زیرساخت سازمانی	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/5	0/6	0/114
	گروه 2	$3 <$	0/5		
	مجموع		1		
انگیزش کارکنان	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/8	0/6	0/057
	گروه 2	$3 <$	0/3		
	مجموع		1		
رهبری و پشتیبانی مدیریت	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/4	0/6	0/008
	گروه 2	$3 <$	0/6		
	مجموع		1		
مدیریت منابع انسانی	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/6	0/6	0/538
	گروه 2	$3 <$	0/4		
	مجموع		1		
آموزش	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/4	0/6	0/008
	گروه 2	$3 <$	0/6		
	مجموع		1		
فناوری اطلاعات	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/4	0/6	0/005
	گروه 2	$3 <$	0/6		
	مجموع		1		
فرهنگ	گروه 1	$3 \Rightarrow$	0/4	0/6	0/046
	گروه 2	$3 <$	0/6		
	مجموع		1		

با توجه به اینکه مقدار sig در عوامل: راهبرد و هدف، رهبری و پشتیبانی مدیریت، آموزش، فناوری اطلاعات، و فرهنگ کمتر از 0/05 است بنابراین، فرض برابری نسبت این عوامل با 0/6 رد شده و این فرض (برابری با 0/6 یا متوسط بودن) در مورد سایر عوامل تأیید می‌شود. از این عبارت 2 نتیجه حاصل می‌شود. اول آنکه عوامل نام برده شده، بالاتر از سطح متوسط بوده و در وضعیت خوبی به سر می‌بند. دوم اینکه وضعیت عوامل: زیرساخت سازمانی، انگیزش کارکنان، و مدیریت منابع انسانی در سطح متوسطی می‌باشند.

آزمون فریدمن یا آزمون تحلیل واریانس دوطرفه: پس از آزمون فرضیه‌ها، یکسان بودن رتبه متغیرها (معناداری تفاوت بین میانگین عوامل) مورد سنجش قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه در این آزمون، sig کمتر از 0/05 به دست آمد (0/000)، فرض یکسان بودن رتبه متغیرها رد شده و نتایج به شکل زیر (جدول شماره 6) می‌باشد.

جدول (6) - آزمون فریدمن

فرهنگ	فناوری اطلاعات	آموزش	مدیریت منابع انسانی	رهبری و پشتیبانی مدیریت	انگیزش کارکنان	زیرساخت سازمانی	راهبرد و هدف	میانگین رتبه
4/92	5/48	4/82	4/04	4/40	2/16	4/58	5/60	
3	2	4	7	6	8	5	1	رتبه

### اولویت عوامل از نظر مدیران میانی:

در این قسمت بر اساس روش تاپسیس و با استفاده از نرم‌افزار Excel 2013 به تعیین اهمیت یا اولویت عوامل هشت گانه از نظر مدیران میانی پرداخته می‌شود. به این منظور ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری تشکیل و سپس بی‌مقیاس شد. بعد از آن، ضرایب تعیین و ماتریس بی‌مقیاس، وزن‌دار شد. در مرحله‌ی بعد ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی به دست آمده و پس از انجام محاسبات ریاضی، نتایج زیر (جدول شماره 7) مبنی بر اهمیت و اولویت عوامل حاصل آمد.

جدول (7) - نتایج تاپسیس

انگیزش کارکنان	مدیریت منابع انسانی	فرهنگ	آموزش	رهبری و پشتیبانی مدیریت	زیرساخت سازمانی	فناوری اطلاعات	راهبرد و هدف	$C_i$
0	0/394456	0/503448	0/646216	0/664448	0/838988	0/892632	0/905699	
8	7	6	5	4	3	2	1	رتبه

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای سازمان:

در صورت به کارگیری مدیریت دانش، اعتماد در سازمان بالا رفته، ارتباطات مؤثرتر، فرهنگ کار گروهی غنی‌تر، حیطة مسؤولیت‌ها شفاف‌تر، اعتماد به نفس بیشتر، سازمان انعطاف پذیرتر، فرآیندهای اداری علمی‌تر و اخلاق حرفه‌ای افزایش می‌یابد (صالحی و دیگران، 1389، 25). اولین قدم نیز در اجرای فرآیند مدیریت دانش، تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر این فرآیند می‌باشد (سالاری و دیگران، 1390، 3). پژوهش "کزانزو" و "زومپا" نیز که بر روی شاغلین در سطوح مدیریت میانی سازمان و با توجه به اقدامات و فرآیندهایی که ایشان می‌توانند به منظور تسهیل انتقال دانش با آن‌ها تطبیق یابند انجام گرفت نشان می‌دهد که یافتن مکانیسمی جهت استفاده‌ی مجدد از دانش به وجود آمده در پروژه‌ها از یک فعالیت پروژه‌های تا فعالیت پروژه‌محور بعدی، به طور مشخصی راهگشا خواهد بود (کزانزو و زومپا<sup>1</sup>، 2008، 146).

راهبرد و هدف: در زمینه اتخاذ یک استراتژی با برنامه‌ریزی اجرایی مناسب، سازمان عملکرد مطلوبی را داشته و زمانی اهمیت این موضوع آشکار می‌شود که به این نکته توجه کنیم که سازمان‌ها برای دستیابی به همه اهداف خود، از جمله مدیریت دانش، می‌بایست دارای راهبرد با برنامه‌ای روشن برای اجرای آن باشند. در ادامه، انتخاب و طراحی این راهبرد، متناسب با موقعیت و بافت سازمان مطلوب بوده و این در حالی است که اگرچه صرف وجود راهبرد، اساس به کارگیری قابلیت‌ها و منابع سازمان برای تحقق اهداف مدیریت دانش است (سهرابی و دارمی، 1389، 204) اما در صورتی که این راهبرد با بافت، فرهنگ و موقعیت سازمان متناسب نباشد، بهره‌چندانی نخواهد داشت. با اینکه سازمان دارای راهبرد و استراتژی بوده، برنامه‌ریزی اجرایی متناسب برای آن طرح شده و حتی این طراحی به طرز مطلوبی با موقعیت و بافت سازمان هماهنگی دارد اما، وقتی صحبت از راهبرد مدیریت دانش سازمان به میان می‌آید شاهد نوعی عدم یکپارچگی با راهبرد کسب و کار سازمان هستیم. به این معنا که راهبرد مدیریت دانش سازمان متصل با راهبرد کسب و کار سازمان نبوده و این بیان‌گر نوعی دید تجملی به مدیریت دانش در سازمان است و نه نگرشی که مدیریت دانش را حداقل در مواردی، چاره کار و حلال مسائل می‌داند. در مجموع، در زمینه اتصال و یکپارچگی راهبرد مدیریت دانش با راهبرد کسب و کار، سازمان نیاز به تعمق بیشتری دارد به همین

<sup>1</sup>-Costanzo & Tzoumpa

ترتیب، هادیزاده مقدم نیز در پژوهش خود در بانک صادرات ایران، جهت‌گیری راهبردی را مؤثرترین عامل در توفیق مدیریت دانش دانسته است (هادیزاده مقدم و دیگران، 1389، 83).

زیرساخت سازمانی: در انجام هر یک از فرآیندها در سازمان‌های موفق امروزی، شخص یا اشخاصی با عنوان "مالک فرآیند" تعریف و سپس منصوب می‌گردند. برای اعمال مدیریت دانش نیز می‌باید چنین فرآیندهایی ابتدا تعریف شده و سپس مالکان آنها تعیین گردند. یعنی مجموعه‌ای از نقش‌ها ابتدا تعریف شده و سپس گروه‌هایی برای انجام وظایف آن نقش‌ها تعیین گردند و اگر سازمان، خواهان اهمیتی خاص به مدیریت دانش باشد، آنگاه با ایجاد یک گروه مستقل و در عین حال رسمی، فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش را پی بگیرد. در سازمان مورد پژوهش، تعریف نقش‌ها و تعیین گروه‌هایی برای انجام وظایف این نقش‌ها به صورت مطلوبی انجام گرفته اما سازمان در فراتر رفتن از این سطح و به نوعی، ایجاد یک گروه مستقل رسمی به صورتی نسبی عمل کرده، گویی به مدیریت دانش و به خصوص تأثیر مثبت آن در سازمان‌های پروژه‌ای باور بنیادین پیدا نکرده است. بنابراین، سازمان نیازمند به تفکر و تلاش بیشتری در زمینه‌ی ایجاد و فراهم‌آوری زیر ساخت سازمانی مورد نیاز برای استقرار مدیریت دانش می‌باشد.

انگیزش کارکنان: به عقیده سهرابی و دارمی، موفقیت مدیریت دانش مستلزم ترغیب کارکنان به بهره‌گیری از منابع فکری شرکت خود است (سهرابی و دارمی، 1389، 209). طبق نتایج این پژوهش، سازمان در تشویق کارکنان خود به انجام رفتارهای ریسک‌پذیری که منتج به خلاقیت و نوآوری شود، ضعیف عمل کرده. از طرفی مزایای مالی و غیر مالی در ازای عملکرد مطلوب دانشی در نظام پاداش سازمان جایگاه مناسبی نداشته و این نظام، کارکنان را به صورتی ناقص و ضعیف به انجام فعالیت‌هایی که نیازهای رشد و یادگیری ایشان را تأمین نماید، ترغیب می‌کند. بنابراین، سازمان می‌بایست در راستای موفقیت مدیریت دانش، سیاست‌های انگیزشی متناسبی را اتخاذ کرده و به اجرا درآورد تا با عرضه پاداش‌های مالی و غیرمالی به کارکنان خود، هم نیازهای رشد و یادگیری ایشان را تأمین و هم با کمک به افزایش احتمال موفقیت مدیریت دانش، اهداف سازمانی مذکور در این زمینه را محقق سازد.

رهبری و پشتیبانی مدیریت: برای ایجاد هر بهبود و تحولی در سازمان، نقش حمایتی مدیر ارشد بی‌بدیل است. مدیر ارشد برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان، ضمن اینکه می‌باید خود به عنوان الگویی برای تشویق و ترغیب سایرین رفتار کند، لازم است تا به فراهم آوردن شرایط مورد نیاز شامل: تعیین چشم‌انداز، سبک رهبری، هدایت فرآیند تغییر، انتقال و تفهیم اهمیت مدیریت دانش به کارکنان، تقویت روحیه و ایجاد فرهنگ مشوق خلق و تسهیم دانش، نیز اهتمام ورزد. به همین ترتیب، "اجمال" و همکارانش بر این عقیده‌اند که نکتهٔ مهم برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، لزوم حمایت مادی و معنوی مدیر ارشد سازمان از طرح و برنامه‌های مدیریت دانش جهت موفقیت در این نوع از سازمان‌هاست (اجمال و دیگران<sup>1</sup>، 2009، 339). نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که فراهم‌آوری شرایط لازم برای موفقیت مدیریت دانش از جانب مدیر ارشد در این سازمان، در حد مطلوبی در حال انجام است. به طوری که میزان بررسی که مدیران از جوانب مختلفی مانند چگونگی اجرای تغییرات (تکنولوژی) و مدیریت آن در پذیرش فناوری انجام می‌دهند در حد مناسبی است. علی‌رغم این موارد، حمایت‌های مالی مدیران ارشد از فعالیت‌های مدیریت دانش در سطح متوسطی می‌باشد. در پژوهش ربیعی و خواجوی نیز، شاخص رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش، مناسب ارزیابی شد (ربیعی و خواجوی، 1389، 22). البته با توجه به نقش بنیادی مدیریت ارشد در موفقیت هر طرح و اقدامی، شرکت در رهبری و پشتیبانی مدیریت در زمینهٔ استقرار مدیریت دانش نیازمند توجه بیشتری است.

مدیریت منابع انسانی: اگر بحث افراد در سازمان به عنوان مشارکت‌کنندگان انسانی شامل: مهارت‌ها و نقش‌های دانش، انگیزش و خوداکنشی و مسائلی از این دست باشد، مسلماً در درجه‌ی اول برای حفظ آنان میزان اهمیت مدیریت منابع انسانی به تدارک فرصت‌های رشد شغلی برای ایشان بسیار حیاتی می‌نماید؛ مسأله‌ای که در سازمان مورد پژوهش در حد ضعیفی قرار دارد. البته رویه و روش مدیریت منابع انسانی سازمان در طراحی سیاست‌ها و روش‌های مدیریت منابع انسانی با سایر انگیزه‌های پیشرفت کارکنان، تا حدی بهتر شده است. با اینکه این روند، در ایجاد فرصت برای کارکنان به منظور به کارگیری دانش خود در سازمان به حد مطلوبی می‌رسد اما در مجموع، شرکت در مدیریت منابع انسانی در زمینه استقرار مدیریت دانش، نیاز به تمرکز

<sup>1</sup>-Ajmal & et al



بیشتری دارد. این وضعیت در صورتی است که هرگونه تغییر و تحول غیرمکانیکی (غیرتکنولوژیکی) در سازمان توسط انسان انجام می‌شود، چه، این تغییر و بهبود انسان‌محور، مدیریت دانش نیز باشد یعنی مدیریت آن چیزی که توسط انسان خلق، به اشتراک گذاری و استفاده می‌شود.

آموزش: در صورتی که سازمان‌ها به اندازه کافی در آموزش مدیریت و کارکنان سرمایه‌گذاری کنند، اعضای سازمان نسبت به مدیریت دانش آگاه‌تر شده و درک بهتر و مشترکی از این موضوع به دست خواهند آورد. در این زمینه، سازمان مورد پژوهش عملکردی بالاتر از متوسط داشته و به آموزش‌هایی در مورد مدیریت دانش متناسب با موقعیت خود پرداخته است. از طرف دیگر نتایج نشان می‌دهد که سازمان، در حیطه آموزش هم از همان نقطه ضعف موجود در عامل زیرساخت سازمانی، یعنی عدم تدارک گروه مشخصی برای فرآیندهای مدیریت دانش دچار مشکل است به نحوی که در ایجاد جوامع یادگیرنده، ارتقای گروه‌های چندرشته‌ای و افزایش ارتباطات درون‌سازمانی، در حد متوسط عمل نموده است. اما به لحاظ اهمیتی که سازمان به امر آموزش دارد، در برآورده کردن نیازهای آموزشی همه کارکنان و در نتیجه کمک به رشد آن‌ها از طریق آموزش، عملکرد مطلوبی را به نمایش گذاشته و در مجموع، عملکرد نسبتاً خوبی را داشته است.

فناوری اطلاعات: یکی از تأثیرگذارترین عوامل در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، فناوری اطلاعات است به طوری که میزان حمایت مدیران از اشتراک و تسهیم دانش با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، یک شاخص مهم ارزیابی می‌باشد. البته به عقیده "تین" و همکارانش، ممکن است برای استقرار مدیریت دانش نیازی به تأکید بیش از حد بر فناوری اطلاعات وجود نداشته باشد (تین و دیگران<sup>1</sup>، 2006، 60). به هر حال در سازمان مورد پژوهش، مدیران به طرز مناسبی از اشتراک و تسهیم دانش با استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات حمایت می‌کنند دلیل این مطلب نیز تکامل قابلیت‌های فناوری اطلاعات از صرف آرشيو ثابت اطلاعات به نقش رابط انسان و اطلاعات و نیز رابط انسان‌ها با یکدیگر می‌باشد. مدیریت اسناد و فایل‌ها در سازمان به نحو بسیار مطلوبی به صورت الکترونیکی انجام می‌گیرد. ولی با این وجود، سازمان در بهره‌گیری از این ابزارها برای یادگیری کارکنان در وضعیت متوسطی قرار دارد. یافته‌های

<sup>1</sup> -Tien & et al

پژوهش نیازآذری و عمویی نیز نشان می‌دهد که فناوری اطلاعاتی، عامل مؤثری بر استقرار مدیریت دانش است (نیازآذری و عمویی، 1386، 94).

فرهنگ: "پارک" و همکارانش در 26 سازمان ایالات متحده‌ی آمریکا که اقدام به اعمال مدیریت دانش کرده بودند، به این نتیجه رسیدند که میان برخی ویژگی‌های خاص فرهنگ سازمانی با موفقیت سازمان در استقرار مدیریت دانش و نیز اشتراک دانش، ارتباط و همبستگی وجود دارد (پارک و دیگران<sup>1</sup>، 2004، 106). بنابراین، نیل به فرهنگ دانش مستلزم توجه مدیریتی به سه حوزه است: آماده‌سازی سازمان، مدیریت دارایی‌های دانش، و به کارگیری دانش برای مزیت رقابتی (سهرابی و دارمی، 1389، 198). "پندی" و "دیوتا" نیز چنین برآورد و توصیه می‌کنند که ساختار سازمانی می‌تواند در توسعه فرهنگ دانشی در سازمان، یک نقش تسهیل‌کننده و راهبر داشته باشد (پندی و دیوتا<sup>2</sup>، 2013، 435). نتایج حاصل بیانگر استقبال مطلوب مسوولان سازمان از مشارکت کارکنان در فعالیت‌های تسهیم و اشتراک دانش می‌باشد. محیط سازمان تا حدود زیادی برای اظهار نظر افراد باز بوده و آزادی عمل نسبتاً مطلوبی نیز به کارکنان برای انجام وظایف خود داده شده اما روش‌های اتخاذ تصمیم در سازمان فاصله نسبتاً زیادی تا روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی مورد نیاز برای هرگونه تحول و بهبود در سازمان، خصوصاً موفقیت مدیریت دانش دارد. به این معنا که به استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی توجه چندانی نشده و شرکت به فرهنگ‌سازی بیشتری در زمینه استقرار مدیریت دانش نیاز دارد.

به هر حال آنچه در مورد عوامل موفقیت مدیریت دانش، و بر اساس این پژوهش، وضعیت آن‌ها در سازمان پروژه‌محور می‌باشد، جایگاه مدیران میانی در تقویت و یا تضعیف وضعیت این عوامل است. بدین معنا که تنها در صورتی طرح‌هایی از قبیل مدیریت دانش در سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های پروژه‌محور به بهترین نحو اجرا خواهند شد که اولاً جایگاه مدیران میانی شایسته آنان باشد و ثانیاً اهتمام این مدیران به موضوع نیز در حد مطلوبی باشد. البته در صورتی که با دیدگاه فرآیندی به این موضوع نگریسته شود شاید، عامل مهم‌تری که بیشتر از همه‌ی این عوامل و بعد از تعهد

<sup>1</sup> -Park & et al

<sup>2</sup> -Pandey & Dutta

مدیریت ارشد قرار دارد، فرآیند انتخاب یا انتصاب مدیران میانی در سازمان است که باید مورد توجه جدی قرار گیرد.

سپاسگزاری: در پایان، نویسنده مسؤول با تقدیر و تشکر از آقایان فرزاد زندی، پژمان قدیریان، امیرحسین شریعتی، پیام نیک نشان، احمدرضا اخوان صراف، علی صاحب فصول، دکتر مصطفی عمادزاده، سرکار خانم دکتر منصوره پورمیری، مدیریت و کارکنان محترم شرکت مهندسی بین‌المللی فولاد تکنیک، و ضمن امتنان و سپاسگزاری ویژه از جناب آقای مهندس شهرام شریفیان، افتخارات احتمالی مترتب بر این پژوهش را با احترام به خانواده خود و نیز حاج محمد اقا رب پرست پیش‌کش می‌نماید.

## منابع:

- جعفری، م، اخوان، پ، و اختری، م (1390)، مدیریت دانش: نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.
- رادینگ، آ (1389)، مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. (م. لطیفی، مترجم) تهران: سمت.
- ربیعی، ع، و خواجوی، ز (1389)، استقرار مدیریت دانش و ارایه‌ی مدل کاربردی در شهرداری تهران. فصلنامه‌ی رشد فناوری (24، 22 تا 29).
- رحیمی، ح، و نجفی، م (1386)، مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی. تهران: جاودانه، جنگل.
- رهنورد، ف، و محمدی، ا (1388)، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. فصلنامه‌ی مدیریت فناوری اطلاعات (3)، 37 تا 52.
- سالاری، ن، پورسراجیان، د، اولیا، م، و شکوهی، ش (1390)، تعیین و اولویت‌بندی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش در پارک‌های علم و فناوری. فصلنامه‌ی رشد فناوری (27)، 3 تا 9.
- سعیدا اردکانی، س، و کنجکاو منفرد، ا (1390)، عوامل موثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی (مطالعه‌ی موردی: دانشگاه یزد). کاوش‌های مدیریت بازرگانی (5)، 136 تا 158.
- سهرابی، ب، و دارمی، ه (1389)، مدیریت دانش (با رویکرد MBA). تهران: سمت.
- سهرابی، ب، فروزنده، س، و رئیسی وانانی، ا (1390)، ارایه‌ی مدلی جامع برای ارزیابی تسهیم دانش در سازمان‌های پروژه‌محور دولتی بر مبنای عوامل انسانی سازمانی و فنی. فصلنامه‌ی مدیریت دولتی، 3(7)، 95 تا 114.
- صالحی، م، خاوری، س، و کیخای فرزانه، م (1389)، ارایه‌ی مدل عملی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش و تاثیر آن بر واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان مازندران. فصلنامه‌ی روان‌شناسی تربیتی (4)، 25 تا 37.
- صلواتی، ع، و حق نظر، ف (1388)، بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران. مجله‌ی فراسوی مدیریت (10)، 77 تا 104.

- طالبی، ک، و سلیمی ترکمانی، م (1387)، اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط: مطالعه‌ی موردی شرکت‌های قطعه‌سازی ایران خودرو. فصلنامه‌ی اقتصاد و تجارت نوین (14)، 1 تا 17.
  - قلیچ لی، ب (1389)، مدیریت دانش: فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه‌ی فکری در کسب و کارها. تهران: سمت.
  - کاسکینن، ک. ک، و پیلانتو، پ (1390)، مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور. (ع. پهلوانی، و ع. بیاتی، مترجم) تهران: ارگ.
  - نوناکا، ا، و تاکوچی، ه (1385)، شرکت‌های دانش‌آفرین: چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری را محقق می‌سازند. (ع. عطافر، ج. اسلامی، آ. کاوه، و س. انالویی، مترجم) قم: سماء قلم.
  - نیازآذری، ک، و عمویی، ف (1386)، عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. دوفصلنامه‌ی دانش و پژوهش در علوم تربیتی (14)، 93 تا 106.
  - نیسی، ع، و رنگباری خینی، م (1388)، بررسی عوامل موثر در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (مطالعه‌ی موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان). فصلنامه‌ی چشم‌انداز مدیریت (33)، 125 تا 142.
  - هادیزاده مقدم، ا، رامین مهر، ح، و حیدری، ح (1389)، ارایه‌ی الگوی توفیق مدیریت دانش. نشریه‌ی چشم‌انداز مدیریت دولتی (4)، 83 تا 100.
  - والمحمدی، چ (1388)، تعیین و اولویت‌بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور. مجله‌ی پژوهشگر (مدیریت) (16)، 88 تا 104.
- Ajmal, M. M., Kekäle, T., & Takala, J. (2009), Cultural impacts on knowledge management and learning in project-based firms. VINE, 39(4), 339 to 352.
  - Akhavan, P., Hosnavi, R., & Sanjaghi, M. (2009), Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 2(4), 276 to 288.
  - Akhavan, P., Zahedi, M., & Hosein, S. (2014), A conceptual framework to adress barriers to knowledge management in project-based organizations. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 7(2/3), 98 to 119.

- 
- Chang, M.-Y., Hung, Y.-C., Yen, D., & Tseng, P. (2009), The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government. *Expert Systems with Application*, 36, 5376 to 5386.
  - Chong, C., Chong, S., & Lin, B. (2010), Organizational demographic variables and preliminary KM implementation success. *Expert Systems with Applications*, 37, 7243 to 7254.
  - Chong, S. (2006), KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *The Learning Organisation*, 13(3), 230 to 256.
  - Costanzo, L., & Tzoumpa, V. (2008), Enhancing organizational learning in teams: has the middle manager got a role. *Team Performance Management*, 14(3/4), 146 to 164.
  - Du Plessis, M. (2007), Knowledge Management: what makes complex implementations successful? *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 91 to 101.
  - Farzin, M., Safari Kahreh, M., Hesani, M., & Khalouei, A. (2014), A survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management Implementation: applications for Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 109, 595 to 599.
  - Huang, L.-S., & Lai, C.-P. (2014), An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 40, 24 to 30.
  - Jafari, M., Fathian, M., Jahani, A., & Akhavan, P. (2008), Exploring the contextual dimensions of organization from knowledge management perspective. *VINE*, 38(1), 53 to 71.

- 
- Jarrar, Y. (2002), Knowledge management: Learning for organizational experience. *Managerial Auditing Journal*, 17(6), 322 to 328.
  - Lin, H.-F. (2014), Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 114(9), 1415 to 1437.
  - Lindner, F., & Wald, A. (2011), Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29, 877 to 888.
  - Pandey, S., & Dutta, A. (2013), Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 435 to 453.
  - Park, H., Ribi re, V., & Schulte Jr, W. (2004), Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106 to 117.
  - Patil, S., & Kant, R. (2014), Knowledge management adoption in supply chain: Identifying critical success factors using fuzzy DEMATEL approach. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 160 to 178.
  - Ramezani, A., Fathain, M., & Tajdin, A. (2013), Investigating critical success factors of knowledge management in research organizations: A case study concerning one of the research organizations of Iran. *Education, Bussines and society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(2), 101 to 115.
  - Tien, S.-W., Wang, M.-L., Chung, Y.-C., Tsai, C.-H., & Lee, S.-Y. (2006), A study of Constructing Knowledge Management for Taiwan's Small and Medium-sized Enterprises b Successful Factors. *Asian Journal on Quality*, 7(1), 60 to 89.

- 
- Wastell, D. (2001), Barriers to effective knowledge management: Action research meets grounded theory. *Journal of Systems and Information Technology*, 5(2), 21 to 36.
  - Wu, W.-W. (2012), Segmenting critical factors for successful knowledge management implementation using the fuzzy DEMATEL method. *Applied Soft Computing*, 12, 527 to 535.
  - Yew Wong, K. (2005), Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261 to 279.