

## سنجش میزان آمادگی اجرای مدیریت دانش با توجه به عوامل کلیدی موفقیت

سید حسین سیادت\*، راهله نوروزی وفا\*\*

### چکیده

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش یکی از مهم‌ترین و بارزترین شاخص‌های ماندگاری در دنیای رقابتی است. بُعد رقابتی اصلی هر بنگاه اقتصادی، ایجاد و انتقال مؤثر دانش درون سازمان است. اجرای موفق مدیریت دانش به هماهنگی بین عواملی از قبیل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، رهبری و منابع انسانی بستگی زیادی دارد. این پژوهش با استفاده از ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت، به دنبال تعیین وضعیت آمادگی اجرای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما - رادیو اینترنتی است. برای هر یک از شاخص‌های بالا، مؤلفه‌های مختلفی بر اساس راهبردهای اساسی مدل نوناکو و تاکوشی در تهیه پرسشنامه استفاده شد. تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون فریدمن (بالاترین میانگین) اولویت‌بندی شدند. بر اساس یافته‌های آزمون‌ها، این سازمان با وضعیت مطلوب اجرای مدیریت دانش فاصله دارد. در میان زیرساخت‌های مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی وضعیت نامساعدتری نسبت به سایر عوامل دارد؛ همچنین زیرساخت فناوری اطلاعات از بهترین وضعیت برخوردار است. در انتها با توجه به مدل پایه ساختمان دانش، پیشنهادهایی برای استقرار مدیریت دانش در این سازمان ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش؛ دانش صریح سازمان؛ دانش ضمنی سازمان؛ اجرای مدیریت دانش.**

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۹/۲۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۵/۴/۱۲

\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: siadat.hossein@gmail.com

\*\* کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان‌ها به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود و مهم‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر دانش است. مدیریت دانش عبارت است از: بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان (قلیچ لی، ۱۳۸۹). دانشی که مدیریت می‌شود شامل هر دو نوع دانش صریح و ضمنی است. مدیریت این دانش شامل تمام فرایندهای مرتبط با شناسایی دانش، ایجاد نظامی برای تولید و نگهداری از مخازن دانش و همچنین ترویج و تسهیل اشتراک دانش و یادگیری سازمانی است (Gonzalez & Martins, 2015). سازمان‌های موفق در مدیریت دانش، دانش را یک سرمایه سازمانی می‌دانند و ارزش‌ها و قوانین سازمانی را برای پشتیبانی از تولید و اشتراک دانش توسعه می‌دهند (Davenport & Prusak, 1998). اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه می‌گیرند و به‌منزله سرمایه فکری و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند (موسوی، ۱۳۸۴؛ قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۳). این مؤسسه‌ها استقرار مدیریت دانش در سازمان را به‌عنوان بخشی از راهبرد سازمان، ضروری می‌دانند. مدیریت دانش به‌مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی، شامل نوآوری‌های راهبردی اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را دربرمی‌گیرد (McIver & Wang, 2016). در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه خدمات به‌شدت دانش‌مدار شده‌اند، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود. دانش مخلوط سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربه‌ها و اطلاعات جدید ارائه می‌کند. دانش در ذهن دانشور به‌وجود می‌آید و به‌کار می‌رود (Inkinen, 2016).

دانش سازمانی به اطلاعات پردازش‌شده از جریان‌های عادی و مراحلی که قابلیت اقدام دارند و نیز دانش به‌دست‌آمده سیستم‌های سازمانی، مراحل، تولید، قوانین و فرهنگ اطلاق می‌شود (Alavi & Leidner, 2001). دانش در سازمان نه‌تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز مجسم می‌شود (زنجیرچی و ربانی، ۱۳۸۶). در مشهورترین دسته‌بندی، دانش را به دو بخش دانش صریح و دانش ضمنی تقسیم می‌کنند (Nonaka, 1994). دانش ضمنی دانشی است که به‌وسیله فرآیندهای فردی داخلی به‌دست می‌آید و در وجود خود شخص ذخیره می‌شود. گاهی چنین دانشی را با عناوینی مانند تجربه، بازتاب، استعداد فردی یا درون‌گرایی تعریف می‌کنند. دانش صریح، دانشی است که در یک وسیله مکانیکی یا فنی، از قبیل اسناد یا پایگاه‌های اطلاعاتی، ذخیره می‌شود (زنجیرچی و ربانی، ۱۳۸۶).

مدیریت دانش شامل شناسایی و تحلیل سرمایه‌های دانشی موجود و مورد نیاز و فرآیندهای مرتبط با سرمایه دانش و نیز برنامه‌ریزی و کنترل بعدی عملیات برای توسعه سرمایه‌ها و فرآیندها به منظور تأمین اهداف مورد نظر است. فرآیندهای آن عبارت از تولید، توسعه، انتشار و حفظ و بهره‌گیری و استفاده از دانش است (عبدالکریمی، ۱۳۸۴).

شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش‌ازپیش پیچیده، متغیر و گسترده‌تر شده و فضای رقابت به‌سرعت در حال تغییر است؛ به‌گونه‌ای که سرعت تغییر برای بیشتر سازمان‌ها به‌مراتب بیش از سرعت و توان پاسخگویی تطبیق آن‌ها است (Gonzalez & Martins, 2015)؛ به‌عبارت‌دیگر به مجرد آنکه تغییری در شرایط یادشده به‌وجود می‌آید و تا سازمان بخواهد به آن تغییر واکنش نشان دهد و خود را با آن هماهنگ و منطبق سازد، تغییر بعدی از راه می‌رسد. در چنین فضایی فرصت‌ها و تهدیدها به‌سرعت فراروی سازمان‌ها قرار می‌گیرد. هر گونه تغییر در فضای رقابتی از یک سو فرصتی را فراهم می‌آورد و احتمالاً فرصتی دیگری را از بین می‌برد و از سوی دیگر چالش یا تهدیدی را ایجاد و احتمالاً چالش و تهدیدی دیگر را حذف می‌کند. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم‌تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به‌وجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند (ذبیح‌منش و همکاران، ۱۳۹۱). به نظر دانشمندان حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان‌ها به کمک مدیریت دانشی امکان‌پذیر است که بتواند به‌طور مستمر دانش نو را در سازمان تولید کند (فتحیان و انسانی، ۱۳۸۴).

با توجه به تملک بالای دولت و حکومت در ساختار اقتصادی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به نظر می‌رسد اعمال مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، نظیر سازمان مورد مطالعه، تأثیر بسزایی در بهره‌گیری از مزایای اقتصاد و فرهنگ دانشی داشته باشد. بسیاری از مطالعه‌ها در بررسی سازمان‌های دولتی مشخص کردند که مدیریت دانش در این سازمان‌ها امری نوپا است (Trkman, 2010)؛ بنابراین باید توجه ویژه‌ای به آن داشت. آن‌ها معتقدند دانش موضوعی اجتماعی و انسانی است و برخلاف اطلاعات به فناوری وابسته نیست. با خروج نیروهای تحصیل‌کرده و حرفه‌ای از سازمان‌های دولتی، بخشی از دانشی که آن‌ها سال‌ها برای آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند از سیستم خارج می‌شود و این امر می‌طلبد که با مدل‌های مدیریت دانش از ائتلاف این سرمایه‌ها که از سرمایه‌های ملی محسوب می‌شوند، جلوگیری شود (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

هدف این مقاله شناسایی موانع اثرگذار در اجرای مدیریت دانش و سپس ارزیابی آمادگی اجرای مدیریت دانش با توجه به عوامل کلیدی موفقیت در سازمان صداوسیما است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تجربه بسیاری از سازمان‌ها در مورد مدیریت دانش به شکست انجامیده است؛ زیرا به مدیریت دانش به‌عنوان یک امر موقت و زودگذر نگریسته‌اند. امروزه توجه به مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری راهبردی برای پیشبرد منافع سازمان و موقعیت آن در عرصه رقابت ضروری است؛ به‌عبارت‌دیگر بدون توجه به اصل مدیریت دانش و شناخت سازمان نسبت به آن نمی‌توان از آن در سازمان بهره گرفت. مدیریت دانش یک امر پایان‌ناپذیر است که همواره سازمان را در تغییرات جدید یاری می‌دهد. آنچه موفقیت آن را به‌عنوان یک ابزار راهبردی می‌تواند قطعیت بخشد، این است که افراد به‌عنوان صاحبان دانش موردتوجه قرار گیرند؛ فرآیندهای سازمان به‌گونه‌ای باشد که دانش به‌کل سازمان اشاعه یابد و درعین‌حال برنامه مدیریت دانش بر سلسله‌مراتب سازمانی ارجح باشد؛ همچنین بسیاری از سازمان‌ها ظاهراً برای دانش ارزش و اعتبار قائل هستند؛ اما باور قلبی برای اجرای آن را ندارند.

«سازمان توسعه اقتصادی»<sup>۱</sup> معتقد است سازمان‌های دولتی باید با توجه به عوامل زیر به

سمت مدیریت دانش حرکت کنند:

- تبدیل دانش به مهم‌ترین منبع اثربخش فعالیت‌ها و اقدامات سازمانی؛

- کوچک‌شدن دولت‌ها و تغییر نقش آن‌ها از تصدی‌گری به‌سوی اعمال حاکمیت؛

- توانمندی بخش خصوصی؛

- افزایش دانش شهروندان؛

- مدیریت دانش به‌مثابه کاهش‌دهنده اثرات ازدست‌دادن نیروهای با تجربه و دانش.

درباره نقش عوامل کلیدی در استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است (اسماعیل‌لو و مهاجران، ۱۳۹۲)؛ بااین‌حال بررسی آن در یک محیط آموزشی پژوهشی مانند دانشگاه کمتر صورت گرفته است. در طرح‌های مدیریت دانش نیز همانند دیگر فعالیت‌های کسب‌وکار نتایج قابل‌ملاحظه‌ای در یک سری نواحی محدود به موفقیت منجر می‌شود. این نواحی «عوامل موفقیت» نامیده می‌شوند. عوامل موفقیت بدین‌صورت تعریف می‌شوند: حوزه‌هایی که حصول نتایج رضایت‌بخش در آن‌ها، موفقیت را تضمین می‌کند (دارمی، ۱۳۸۶)؛ به بیانی دیگر عوامل موفقیت، حوزه‌های حیاتی برنامه‌ریزی و اقدام مدیریتی هستند که باید به‌منظور حصول اثربخشی تأمین شوند.

گان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، توانمندسازهای مدیریت دانش را در عواملی همچون فرهنگ، ساختار و نیروی انسانی طبقه‌بندی کرده‌اند و به بررسی تأثیر آن‌ها بر فعالیت‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند. وجود یک فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده همکاری و یادگیری و زیرساخت‌های فنی

1. Organization Economic Cooperation Development (OECD)

2. Gan

در کنار یک سازوکار ارزیابی منظم و اصولی، رهبری و منابع انسانی داخلی، مهم‌ترین عوامل مؤثر به کارگیری مدیریت دانش است.

لی و چوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) با در نظر گرفتن چهار عامل ساختار، فرهنگ، نیروی انسانی و فناوری اطلاعات، به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، به بررسی تأثیر آن‌ها در فرآیند خلق دانش و عملکرد سازمان پرداخته‌اند. نتایج پژوهش‌های آن‌ها نشان داد که رابطه بین فرآیند خلق دانش و عملکرد سازمانی مثبت و قوی است. خدیوی و ترابی نهاد (۱۳۸۹)، نشان دادند که در میان مؤلفه‌های شش‌گانه مدیریت دانش، سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت دانش، بیشترین و نظام‌پاداش تشویق مدیریت دانش، کمترین میزان استقرار را داشته‌اند و میزان استقرار سایر مؤلفه‌ها بیشتر از حد متوسط بوده است. نیاز آذری و عمویی (۱۳۸۶) به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات عامل مؤثری بر استقرار مدیریت دانش است؛ ولی یادگیری سازمانی و نیروی انسانی اثر معناداری بر استقرار مدیریت دانش ندارند.

سانترو و گوپالاکریشنان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، اذعان کردند که منابع انسانی درون ساختار سازمانی کار می‌کنند و از فرآیندهای سازمانی برای رسیدن به راهبردهای کلی شرکت پشتیبانی می‌کنند. ساختار و فرهنگ سازمانی به یکدیگر مرتبط هستند و هر دو توانمندسازهای مؤثر در استقرار مدیریت دانش دانسته می‌شوند. صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)، در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی تحلیلی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران» به این نتیجه رسیدند که ساختار و فرهنگ سازمانی نسبت به فناوری اطلاعات در واحدهای ستادی «شرکت ملی نفت ایران» آمادگی کمتری برای به کارگیری مدیریت دانش دارند.

**موانع اثرگذار بر اجرای مدیریت دانش.** مدیریت دانش در سازمان‌ها موفق نخواهد شد مگر اینکه عزمی جدی و اقدامی عملی برای برطرف کردن موانع موجود در سر راه آن برداشته شود. بر اساس مبانی نظری پژوهش این موانع به پنج دسته تقسیم می‌شوند:

**- موانع سازمانی (ساختاری):** موانع سازمانی عبارت‌اند از: اشکال در ساختار سازمان (ساختارهای غیرمنعطف و سلسله‌مراتبی)، عدم حمایت مدیران عالی سازمان، استفاده از سبک‌های نامناسب رهبری، حقوق و مزایای کارکنان، آموزش تبدیل سیستم‌های سنتی به سیستم‌های نوین، چگونگی مشاغل (مشاغل مبهم و تکراری، ابهام و تعارض در نقش) (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵؛ Donate & Guadamillas, 2011). نوع تقسیم کار (نمودار سازمانی)، مقررات سازمانی

1. Lee & Choi

2. Santoro & Gopalakrishnan

و آیین‌نامه‌ها می‌توانند بر انتقال دانش در سازمان تأثیرگذار باشند؛ همچنین مقدار اختیارات افراد در جایگاه سازمانی خود می‌تواند بر مدیریت دانش تأثیرگذار باشد (Inkinen, 2016)؛ بر این اساس فرضیه اول پژوهش به شرح زیر است:

H<sub>1</sub>: وضعیت آمادگی ساختار سازمانی موجود برای موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه مناسب است.

**- عوامل فنی و فناورانه:** دانش را باید با روش‌های تخصصی، حفظ و نگهداری و سپس سازمان‌دهی و توزیع کرد. استفاده از فناوری مناسب در سازمان، گامی مؤثر در نگهداری دانش آشکار تلقی می‌شود؛ در غیر این صورت بخش عمده‌ای از دانش ایجادشده از بین خواهد رفت (Yeh et al., 2006; Siadat & Garshasbi, 2014). ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در سازمان، مانند اینترنت، وبلاگ‌ها و نرم‌افزارها برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش به کار می‌رود و تأثیر مهمی در مدیریت دانش دارد؛ بنابراین سیستم‌های نرم‌افزاری و زیرساخت فناوری اطلاعات باید در سازمان ارزیابی شوند و توانایی انطباق آن‌ها با سیستم‌های جدید بررسی شود تا بتوانند به مدیریت بهتر دانش در سازمان کمک کنند. زیرساخت مناسب فناوری اطلاعات می‌تواند مدت‌زمان لازم برای دستیابی به دانش موردنظر برای حل مشکلات سازمان را کاهش دهد؛ بر این اساس فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر است:

H<sub>2</sub>: وضعیت آمادگی زیرساخت فناوری اطلاعات موجود برای موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه مناسب است.

**- موانع فرهنگی:** مدیریت دانش بدون وجود فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد، موفق نخواهد بود. فرهنگ هر جامعه به علت دربرگرفتن نظام ارزشی، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اگر در فرهنگی توزیع دانش ارزش تلقی شود، مردم برای کسب آن تلاش خواهند کرد (Anantatmula & Kanungo, 2010; Davenport & Prusak, 1998). فرهنگ سازمانی مناسب شامل اعتماد متقابل، شکیبایی در برابر اشتباه‌های یکدیگر و احترام به نظرات افراد صاحب دانش، می‌تواند در انتقال و تبادل دانش سازمانی تأثیرگذار باشد؛ همچنین فرهنگ سازمانی می‌تواند مشوق و پرورش‌دهنده خلاقیت و نوآوری باشد و در نتیجه به مدیریت و تولید بهتر دانش منجر شود (McIver & Wang, 2016; Vijjhalala & Baghurst, 2014)؛ بر این اساس فرضیه سوم پژوهش به شرح زیر است:

H<sub>3</sub>: وضعیت آمادگی عوامل فرهنگی موجود برای موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه مناسب است.

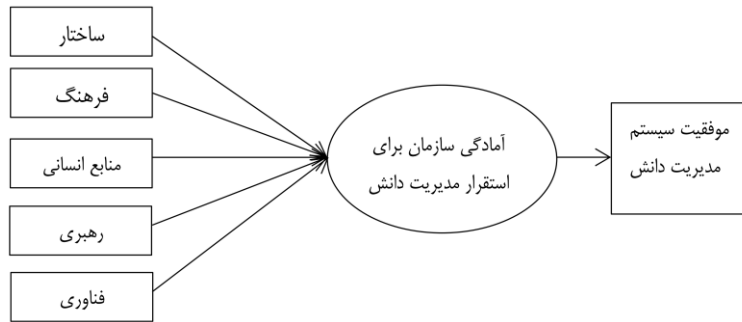
**- موانع رهبری:** دانش منبع قدرت است و شخص قدرتمند می‌تواند اعمال نفوذ کند و قدرت سیاسی به‌دست آورد؛ بنابراین از توزیع آن جلوگیری می‌کند. دو عامل قدرت دانش و قدرت سیاسی مانع توزیع مناسب در سازمان است که در اینجا نیز مدیریت که به توزیع گسترده دانش در سازمان نیاز دارد با چالشی جدی روبه‌رو خواهد شد. ثبات رهبری و مدیریت در سازمان‌ها مدیریت دانش را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (Davenport & Prusak, 1998). تعهد مدیریت به ایجاد، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان می‌تواند تأثیرگذار باشد. مدیریت عالی باید از طوفان فکری و کار گروهی برای حل مشکلات سازمان و خلق ایده‌های جدید حمایت کند. اهمیت دادن مدیران سازمان به دریافت بازخور در طی فرایند خلق و نشر دانش بسیار مهم است؛ همچنین مدیران باید دانش لازم برای هدایت افراد جهت خلق، تسهیم و کاربرد دانش را به‌منظور کسب موفقیت سازمانی در اختیار داشته باشند (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۳؛ Gonzalez & Martins, 2015)؛ بر این اساس فرضیه چهارم تحقیق به شرح زیر است:

H<sub>4</sub>: وضعیت آمادگی رهبری موجود برای موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه مناسب است.

**- موانع انسانی:** انسان‌ها به هر علتی ممکن است مایل به تسهیم دانش خود نباشند و بخواهند از آن برای پیشرفت خود استفاده کنند. شاید بتوان گفت که موانع انسانی بیش از سایر موارد حائز اهمیت است؛ زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در صورت تعامل و ارتباط می‌تواند رشد کند (Mei-Hsiang & Tarng-Yao, 2016)؛ بنابراین ارزیابی مدیران و کارکنان سازمان از جنبه‌های مختلف می‌تواند بر عملکرد مدیریت دانش تأثیرگذار باشد. توانایی علمی، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری نیروی انسانی سازمان می‌تواند به اجرای بهتر مدیریت دانش منجر شود؛ در این راستا آموزش‌های لازم و همچنین استخدام افراد با سطح اطلاعاتی و مهارتی بالا می‌تواند تأثیرگذار باشد (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۳؛ Anantatmula & Kanungo, 2010)؛ بر این اساس فرضیه پنجم پژوهش به شرح زیر است:

H<sub>5</sub>: وضعیت آمادگی نیروی انسانی موجود برای موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه مناسب است.

**فرضیه‌ها و مدل پژوهش.** در این پژوهش بر اساس مطالعه‌ها پیشینه، عوامل فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و رهبری به‌عنوان متغیرهای مستقل و میزان آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. با توجه به عوامل بازدارنده ذکر شده و همچنین بررسی پژوهش‌های انجام‌شده درخصوص سازمان صداوسیما، مدل پژوهش حاضر به‌صورت شکل ۱، است



شکل ۱. عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

### ۳. روش پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش انجام شد، از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد؛ همچنین با توجه به اینکه اجرای این پژوهش برای شناخت بیشتر شرایط و سنجش میزان آمادگی در راستای کمک به تصمیم‌گیری مدیران مربوطه است از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی محسوب می‌شود. در این پژوهش ویژگی‌های جامعه موردنظر از نظر میزان آمادگی برای استقرار مدیریت دانش، بررسی شد؛ بنابراین از نوع پیمایشی نیز محسوب می‌شود؛ بدین ترتیب این پژوهش از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها در ردیف پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی قرار می‌گیرد.

در پژوهش حاضر ابزار اصلی سنجش، پرسشنامه است. پرسشنامه شامل ۸ سؤال مربوط به مؤلفه ساختار سازمانی، ۶ سؤال مربوط به مؤلفه فرهنگ سازمانی، ۷ سؤال مربوط به مؤلفه منابع انسانی، ۴ سؤال مربوط به مؤلفه رهبری و ۶ سؤال مربوط به متغیر زیرساخت فناوری اطلاعات است. دو معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای بررسی پایایی بهره به کار رفت که مقدار آن‌ها به ترتیب برابر ۰/۸۱ و ۰/۹۱ محاسبه شد.

**تعیین نمونه.** در این پژوهش نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده صورت گرفت. نمونه‌گیری با استفاده از فرمول کوکران از میان جامعه آماری شامل ۷۰ نفر از مدیران، کارشناسان و کارمندان انجام شد. با توجه به رابطه ۱، حداقل نمونه موردبررسی باید ۴۳ نفر باشد.

$$\frac{\frac{Z^2 pq}{d^2}}{\frac{1}{N}(\frac{Z^2 pq}{d^2} - 1)} = \frac{\frac{3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025}}{1 + \frac{1}{70}(\frac{3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025} - 1)} = 43 \quad \text{رابطه (۱)}$$



N: حجم جمعیت آماری؛ n: حجم نمونه

Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد

p: نسبتی از جمعیت دارای صفت معین

q = (1-p): نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

d: مقدار اشتباه مجاز یا درصد خطا

این حجم نمونه را می‌توان با میزان اطمینان و خطای در نظر گرفته‌شده به جامعه تعمیم داد. برای سنجش وضعیت زیرمتغیرهای کلیدی موفقیت، بر اساس مواردی که با استفاده از پژوهش‌های پیشین و مطالعات کتابخانه‌ای حاصل شد، در نهایت ۳۱ معیار به‌عنوان معیارهای پیشنهادی موردتوجه قرار گرفتند. برای تعیین معناداری وضعیت این متغیرها در سازمان پرسشنامه‌ای بر اساس مقیاس طیف لیکرت پنج‌مرحله‌ای طراحی شد و با استفاده از روش آماری t آزمون، معناداری شاخص‌های موردنظر که از نظر مدیران، کارشناسان و کارمندان سازمان موردآزمون قرار گرفته بود، مشخص شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در بررسی تمام شاخص‌ها فرض صفر و فرض متقابل به‌صورت زیر تعریف شده‌اند:

فرض صفر ( $H_0$ ): وضعیت نامناسب در زمینه معیار X برای استقرار KM ( $H_0: m \leq 3$ )

فرض مقابل ( $H_1$ ): وجود وضعیت مناسب در زمینه معیار X برای استقرار KM ( $H_1: m > 3$ )

در فرض بالا m میانگین جواب سؤال مربوطه است که با استفاده از طیف لیکرت سنجیده می‌شود (کاملاً موافقم = ۵ تا کاملاً مخالفم = ۱)؛ بنابراین میانگین در سؤال‌ها باید به‌صورت متوسط به بالا یا بیشتر از ۳ باشد. برای بررسی و تحلیل داده‌ها از آزمون T-Value یک‌طرفه استفاده شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS صورت گرفت. این نرم‌افزار با توجه به آزمون T، سه خروجی دارد که هر یک به‌تنهایی می‌توانند تعیین‌کننده اعتبار فرضیه‌ها باشند:

- مقدار آماره t در سطح اطمینان موردنظر (۹۵ درصد) مقایسه می‌شود و اگر مقدار به‌دست‌آمده از ۱/۹۶ بزرگ‌تر باشد، اعتبار فرضیه پذیرفته می‌شود؛

- حد بالا و پایین در سطح ۹۵ درصد که اگر این بازه شامل عدد صفر نباشد، فرضیه پذیرفته می‌شود؛

- سطح معناداری (sig) در سطح اطمینان ۹۵ درصد که اگر مقدار آن کمتر از ۰/۰۵ باشد، فرضیه پذیرفته می‌شود.

**یافته‌های آزمون فرضیه نخست:** از لحاظ آماری اگر میانگین پاسخ‌های افراد موردپرسش به‌طور معناداری بیشتر از ۳ باشد، فرضیه متناظر با سؤال موردقبول است (آماره آزمون در ناحیه

بحرانی قرار ندارد، پس  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود) و اگر به‌طور معنی‌داری کمتر از ۳ باشد، آنگاه فرضیه متناظر با سؤال رد می‌شود (آماره آزمون در ناحیه بحرانی قرار دارد)؛ بنابراین  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود. نتایج تحلیل انجام‌شده برای فرضیه نخست به‌صورت زیر است:

$$H_0: \mu=2/735233<3$$

با رد شدن فرضیه نخست پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که سازمان مربوطه در شاخص ساختار سازمانی، آمادگی لازم را برای اجرای مدیریت دانش ندارد.

**یافته‌های آزمون فرضیه دوم:** طبق نتایج آزمون آماری، برای شاخص فناوری اطلاعات، با توجه به اینکه عدد معناداری برای این شاخص ۳ و عدد حاصل از تحلیل آماری پرسشنامه‌ها ۳/۳۷۲۵۵ است، این فرضیه پذیرفته می‌شود.

**یافته‌های آزمون فرضیه سوم:** طبق نتایج آزمون آماری، برای شاخص فرهنگ سازمانی، تحلیل‌ها نشان می‌دهد که وضعیت آمادگی این شاخص مناسب نیست. با توجه به اینکه عدد معناداری برای این شاخص ۳ و عدد حاصل از تحلیل آماری پرسشنامه‌ها ۲/۴۵۵ است، این فرضیه رد می‌شود.

**یافته‌های آزمون فرضیه چهارم:** طبق نتایج آزمون آماری، برای شاخص رهبری، تحلیل‌ها نشان می‌دهد که وضعیت آمادگی این شاخص مناسب نیست. با توجه به اینکه عدد معناداری برای این شاخص ۳ و عدد حاصل از تحلیل آماری پرسشنامه‌ها ۲/۹۵۵۹ است، این فرضیه رد می‌شود.

**یافته‌های آزمون فرضیه پنجم:** طبق نتایج آزمون آماری، برای شاخص نیروی انسانی، تحلیل‌ها نشان می‌دهد که وضعیت آمادگی این شاخص مناسب نیست. با توجه به اینکه عدد معناداری برای این شاخص ۳ و عدد حاصل از تحلیل آماری پرسشنامه‌ها ۲/۸۰۲۵۱۴ است، این فرضیه نیز رد می‌شود. نتایج تحلیل داده‌ها به‌طور خلاصه در جدول ۱، ذکر شده است. مقدار T-Value بیشتر از ۱/۹۶ به‌دست آمد که مبنی بر تعیین اعتبار مناسب فرضیه‌ها است؛ همچنین Sig کمتر از ۰/۰۵ و نشان‌دهنده عدم تصادفی بودن نتیجه موردنظر است؛ بنابراین با توجه به مقدار میانگین پاسخ‌ها که بیشتر از حد متوسط لیکرت است، فرض صفر رد و فرضیه موردنظر تأیید می‌شود. وقتی مقدار میانگین پاسخ‌ها کمتر از حد متوسط لیکرت باشد، فرض صفر تأیید و فرضیه موردنظر رد می‌شود.

جدول ۱. تحلیل داده‌های پژوهش

ساختمان سازمانی	میانگین ( $\mu > 3$ )	انحراف معیار	آماره آزمون ( $t > 1.96$ )	sig. < 0.05
سؤال ۱	۳/۳۲۳۵	۱/۰۰۶۶۶	۱۹/۲۵۱	۰/۰۰
سؤال ۲	۲/۳۸۲۴	۰/۶۹۶۹۵	۱۹/۹۳۲	۰/۰۱
سؤال ۳	۲/۶۷۶۵	۰/۷۶۷۵۵	۲۰/۳۳۳	۰/۰۱
سؤال ۴	۲/۹۴۱۲	۰/۷۲۶۹۹	۱۸/۶۵۷	۰/۰۰
سؤال ۵	۲/۱۱۷۶	۰/۷۵۹۹۶	۱۴/۶۳۳	۰/۰۱
سؤال ۶	۲/۳۲۳۵	۰/۸۶۹۳۶	۱۸/۶۳۶	۰/۰۰
سؤال ۷	۲/۲۹۴۱	۰/۹۳۸۳۹	۱۷/۶۰۲	۰/۰۱
سؤال ۸	۳/۸۲۳۵	۰/۹۰۰۰۹	۲۵/۶۴۵	۰/۰۱
فرهنگی سازمانی	میانگین ( $\mu > 3$ )	انحراف معیار	آماره آزمون ( $t > 1.96$ )	sig. < 0.05
سؤال ۹	۲/۲۹۴۱	۰/۹۳۸۳۹	۱۴/۲۵۵	۰/۰۱
سؤال ۱۰	۲/۰۸۸۲	۰/۹۰۰۰۹	۱۳/۵۲۸	۰/۰۱
سؤال ۱۱	۲/۶۷۶۵	۰/۹۱۱۸۹	۱۷/۱۱۴	۰/۰۰
سؤال ۱۲	۲/۷۰۵۹	۱/۱۴۲۲۸	۱۳/۸۱۳	۰/۰۲
سؤال ۱۳	۲/۶۴۷۱	۰/۶۹۱۱۷	۲۲/۳۳۱	۰/۰۱
سؤال ۱۴	۲/۳۲۳۵	۰/۷۶۷۵۵	۱۷/۶۵۲	۰/۰۰
فناوری اطلاعات	میانگین ( $\mu > 3$ )	انحراف معیار	آماره آزمون ( $t > 1.96$ )	sig. < 0.05
سؤال ۱۵	۳/۴۴۱۲	۰/۸۹۴۱۳	۲۲/۴۴۱	۰/۰۰
سؤال ۱۶	۳/۱۷۶۵	۰/۹۶۸۳۰	۱۹/۱۲۸	۰/۰۰
سؤال ۱۷	۳/۸۵۳۹	۰/۹۸۸۸۰	۲۲/۷۲۱	۰/۰۱
سؤال ۱۸	۳/۲۶۴۷	۰/۸۲۷۸۸	۲۲/۹۹۴	۰/۰۰
سؤال ۱۹	۲/۷۳۵۳	۰/۷۰۹۶۲	۲۲/۴۷۶	۰/۰۲
سؤال ۲۰	۳/۷۶۴۷	۰/۹۲۳۰۷	۲۳/۷۸۱	۰/۰۰
نیروی انسانی	میانگین ( $\mu > 3$ )	انحراف معیار	آماره آزمون ( $t > 1.96$ )	sig. < 0.05
سؤال ۲۱	۳/۵۵۸۸	۱/۱۳۳۲۸	۱۸/۳۱۱	۰/۰۱
سؤال ۲۲	۲/۸۸۲۴	۰/۹۴۵۹۵	۱۷/۷۶۷	۰/۰۲
سؤال ۲۳	۲/۳۸۲۴	۰/۹۵۳۹۳	۱۴/۵۶۲	۰/۰۱
سؤال ۲۴	۲/۵۵۸۸	۰/۸۵۹۵۷	۱۷/۳۵۸	۰/۰۱
سؤال ۲۵	۲/۰۸۸۲	۰/۸۳۰۰۳	۱۴/۶۷۰	۰/۰۱
سؤال ۲۶	۲/۰۸۸۲	۰/۸۳۰۰۳	۱۴/۶۷۰	۰/۰۱
سؤال ۲۷	۲/۷۹۴۱	۰/۸۸۰۰۶	۱۸/۵۱۳	۰/۰۱
رهبری	میانگین ( $\mu > 3$ )	انحراف معیار	آماره آزمون ( $t > 1.96$ )	sig. < 0.05
سؤال ۲۸	۳/۰۵۸۸	۰/۹۵۱۵۹	۱۸/۷۴۳	۰/۰۰
سؤال ۲۹	۳/۴۱۱۸	۱/۰۷۶۴۰	۱۸/۴۸۲	۰/۰۰
سؤال ۳۰	۳/۲۰۵۹	۱/۱۷۴۹۸	۱۵/۹۱۰	۰/۰۱
سؤال ۳۱	۲/۱۴۷۱	۰/۷۴۳۹۶	۱۶/۸۲۸	۰/۰۲

نتایج آزمون آماری پژوهش که در جدول ۲، آورده شده است، نشان می‌دهد که به‌جز متغیر ۱، سایر متغیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار نیستند؛ بنابراین صرفاً متغیر ۱، به‌عنوان متغیر معنادار و تأثیرگذار شناسایی می‌شود و وضعیت سایر متغیرها برای اجرای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما - رادیو اینترنتی مطلوب نیست.

جدول ۲. اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت

عامل کلیدی موفقیت	منابع	ساختار	رهبری	ساختار	فناوری
مدیریت دانش	انسانی	فرهنگی		سازمانی	اطلاعات
مقدار میانگین موزون	۲/۸۰۲۵۱۴	۲/۴۵۵۸۸۳	۲,۹۵۵۹	۲/۷۳۵۲۸۸	۳/۳۷۲۵۵
اولویت	۳	۵	۲	۴	۱

در میان زیرساخت‌های مدیریت دانش، ساختار فرهنگی، وضعیت نامساعدتری نسبت به سایر زیرساخت‌ها دارد و زیرساخت فناوری اطلاعات دارای بهترین وضعیت است. با توجه به اولویت‌بندی زیرساخت‌ها که به‌ترتیب وضعیت آمادگی، فناوری اطلاعات، رهبری، منابع انسانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی قرار دارند، می‌توان نتیجه گرفت که در سازمان صداوسیما - رادیو اینترنتی توجه بیشتری به ابزارهای مدیریت دانش شده است و فرهنگ سازمانی دارای ضعف است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش عوامل تأثیرگذار بر اجرای مدیریت دانش در سازمان صداوسیما - رادیو اینترنتی شناسایی و ارزیابی شدند. مدل مفهومی ارائه‌شده از عوامل تأثیرگذار شامل ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان، فرهنگ سازمانی، عوامل رهبری و منابع انسانی در سازمان است. در مجموع آمادگی سازمان مورد مطالعه در وضعیت مطلوبی برای اجرای مدیریت دانش قرار نگرفت. از میان عوامل بررسی‌شده، تنها عامل زیرساخت فناوری اطلاعات در وضعیت نسبتاً مناسب و بهتری قرار دارد. در ادامه پیشنهادهایی به‌منظور بهبود وضعیت سازمان برای اجرای مدیریت دانش در ارتباط با هر یک از عوامل ارائه می‌شود.

**پیشنهادهای مبنی بر نتیجه فرضیه نخست (ساختار سازمانی).** ساختار سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع مدیریت دانش باشد؛ بنابراین سازمان‌ها برای اداره مؤثر دانش باید از ساختار مناسبی برخوردار باشند. با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد، وضعیت این شاخص برای استقرار مدیریت دانش نامساعد است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای بهبود وضعیت ساختار سازمان در راستای اهداف مدیریت دانش به موارد زیر توجه شود:

- شکل‌گیری گروه مدیریت دانش در ساختار سازمان مورد مطالعه و انجام فرایندهای منظم کاری و تدوین قوانین و آیین‌نامه‌های دانشی در سازمان؛
- تغییر و تحول در ساختار سازمانی و تبدیل آن به ساختاری منعطف؛
- گسترش روابط شبکه‌ای در میان کارکنان و مدیران به منظور کاستن از میزان تمرکز در ساختار سازمان؛
- تقویت میزان آزادی عمل افراد در انجام فعالیت‌های کاری از طریق تفویض اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان؛
- توجه به مشارکت حداکثری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛
- افزایش شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، اقدامات، فرایندها و قوانین سازمانی.
- تقویت روابط غیررسمی از طریق ایجاد فرصت برای کارکنان برای عضویت در تشکلهای و گروه‌های سازمانی و همسو کردن اهداف آن با اهداف سازمانی؛
- توجه و تأکید به کار گروهی و گروه‌سازی در سازمان برای انجام پروژه‌های کاری؛
- ایجاد کانال‌های ارتباطی غیررسمی از طریق برگزاری جلسه‌ها و نشست‌ها و یا استفاده از امکانات موجود در پورتال، مانند تالارهای گفت‌وگو تا از طریق آن‌ها دانش و اطلاعات در سراسر سازمان جریان یابد و در دسترس تمامی کارکنان قرار بگیرد.

**پیشنهاد‌های مبنی بر نتیجه فرضیه دوم (نظام فناوری اطلاعات).** یکی از عوامل مؤثر در اجرای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات است. در مدیریت دانش از فناوری اطلاعات به‌منزله ابزاری نیرومند برای بهبود فرایندهای مدیریت دانش استفاده می‌شود. با توجه به اینکه سازمان صداوسیما - رادیو اینترنتی یکی از قوی‌ترین سازمان‌ها از نظر بهره‌مندی از پشتیبانی فناوری اطلاعات و مجهز به سامانه‌های اطلاعاتی برای ذخیره‌سازی اطلاعات، شبکه داخلی اینترنت، پست الکترونیکی، آرشیو الکترونیکی و غیره است و از طرف دیگر نتایج پژوهش حاکی از وضعیت متوسط فناوری اطلاعات در این سازمان است؛ از این‌رو توجه به موارد زیر ضروری به نظر می‌رسد:

- ارتقای مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین آشنایی بیشتر آن‌ها با کاربردها و مزایای هر یک از سیستم‌های اطلاعاتی از طریق برگزاری کلاس‌ها، کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی؛
- ایجاد فرهنگ استفاده از فناوری اطلاعات برای استفاده و تسهیم دانش در سازمان؛ زیرا تا زمانی که این فرهنگ در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان از فناوری اطلاعات برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش در سازمان بهره گرفت؛

- با توجه به نقش فناوری اطلاعات به‌عنوان عاملی مناسب برای ارتباطات اطلاعاتی درون و برون‌سازمانی و انجام کارها به‌صورت گروهی، پیشنهاد می‌شود فرهنگ استفاده از شبکه‌های داخلی نظیر اینترنت، شبکه‌های اطلاع‌رسانی، پورتال سازمان، پست‌های الکترونیکی و گروه‌افزارها به‌منظور تسهیل در امر ارتباطات میان اعضای سازمان به‌صورت عمودی و افقی ایجاد شود؛

- ایجاد سامانه نقشه دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی که مشخص می‌کند کدام یک از کارکنان، در چه موضوعی و در چه بخشی از سازمان، دانش خاصی را دارا است تا در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی یافته و از او برای حل مشکلات سازمان بهترین بهره را برد.

**پیشنهادهای مبنی بر نتیجه فرضیه سوم (فرهنگ سازمانی).** فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در استقرار سیستم مدیریت دانش موردتوجه قرار گرفته است و پژوهشگران بسیاری از جمله نولد<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، هوبر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰)، داونپورت و پروساک<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) و ونگ و نو<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) از آن به‌عنوان مهم‌ترین زیرساخت مدیریت دانش یاد کرده‌اند. با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان‌دهنده نامساعد بودن وضعیت فرهنگ سازمانی است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای ایجاد فرهنگ دانش‌محور در سازمان به موارد زیر توجه شود:

- میزان آگاهی مدیران و کارکنان از منافع مدیریت دانش ارتقا داده شود. برای این منظور می‌توان از برگزاری دوره‌های آموزشی، گنجانیدن بحث مدیریت دانش در دستور کار جلسه‌های عمومی مدیران با کارکنان و اختصاص دادن بخشی از فضای پورتال سازمان به مباحث مربوط به مدیریت دانش بهره گرفت؛

- ایجاد فرهنگ «تسهیل دانش قدرت است» به‌جای شعار «دانش قدرت است»، از طریق اجرای برنامه‌های انگیزشی و تشویقی مناسب در سازمان؛

- استقبال از ایده‌های نو و تولید دانش جدید و راه‌حل‌های تازه در سازمان و استفاده از آن‌ها در طراحی مجدد فرایندها و روش‌های کاری؛

- ایجاد فضای باز در سازمان به صورتی که کارکنان احساس آزادی عمل کنند و اجازه بیان عقاید و تفکرات خود را داشته باشند؛

- ایجاد فرهنگ یادگیری از طریق تجربه؛ یعنی بهره‌برداری از اشتباهات و شکست‌های گذشته و استفاده از آن‌ها در فعالیت‌های آینده؛

- تشریح منافع عمومی حاصل از اعتماد برای افراد؛

---

1. Huber  
2. Nold  
3. Davenport & Prusak  
4. Wang & Noe

- شناسایی و رفع عوامل ایجاد بی‌اعتمادی در میان کارکنان؛
- تقویت فرهنگ مدیریت مشارکتی در سازمان؛ برای این منظور می‌توان نسبت به تقویت نظام پیشنهادها اقدام کرد؛
- استفاده از برنامه‌های گردش شغلی در سازمان به‌گونه‌ای که باعث انتشار دانش در واحدهای مختلف سازمانی و افزایش سطح یادگیری در کارکنان شود؛
- تشکیل انجمن‌های علمی یا حرفه‌ای (مجموعه مهندسان، پژوهشگران و مانند آن) برای تولید و تسهیم دانش شغلی. به‌منظور اثربخشی بهتر این انجمن‌ها باید حمایت‌های مادی و معنوی لازم از فعالیت‌های آن‌ها صورت بگیرد و به افراد واجد شرایط فرصت حضور در انجمن‌ها داده شود؛
- گسترش و نهادینه‌کردن فرهنگ مطالعه و یادگیری و تقویت روحیه پرسشگری در کارکنان.

- پیشنهاد‌های مبنی بر نتیجه فرضیه چهارم (رهبری).** رهبری نقش کلیدی را در موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش در یک سازمان دارد. به‌دلیل اینکه مدیریت دانش یک راهبرد جدید در مدیریت دانش است، احساس مسئولیت مدیران در قبال اجرای موفق آن بسیار مهم است. پیشنهادها زیر در راستای بهبود فرآیند مدیریت دانش مطرح می‌شود:
- پذیرش و درک اهمیت سیستم‌های مدیریت دانش توسط مدیریت سازمان؛
  - ایجاد تعهد در مدیران ارشد سازمان برای حمایت از برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان؛
  - بهبود مدیریت شایستگی و شایسته‌سالاری در سازمان از طریق شناسایی افراد شایسته و استفاده از دانش، تخصص و مهارت‌های آن‌ها؛
  - حمایت مدیریت سازمان از افراد خلاق و دادن پاداش به ایده‌های خلاقانه؛
  - استقبال مدیران از تغییرات و چالش‌های سازمان.

- پیشنهاد‌های مبنی بر نتیجه فرضیه پنجم (منابع انسانی).** منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش به‌علت بی‌توجهی به عامل انسانی با شکست روبه‌رو شده‌اند. در حال حاضر اهمیت نقش منابع انسانی برای موفقیت سازمان‌ها در استقرار صحیح مدیریت دانش برای بسیاری از پژوهشگران ثابت شده است. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده نامساعد بودن وضعیت منابع انسانی سازمان برای استقرار مدیریت دانش است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود سازمان با توجه به نکات زیر سطح وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشد:

- تدوین سیاست‌های پرورش و توسعه منابع انسانی با توجه به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت دانش؛
- تدوین برنامه‌های انگیزشی برای ایجاد تمایل در منابع انسانی؛ برای مثال در نظر گرفتن پاداش ویژه و یا برگزاری مراسم رسمی تشکر برای کارکنانی که بیشترین مشارکت و نقش را در کسب، تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش داشته‌اند؛
- برگزاری جلسه‌های مشترک میان کارکنان واحدها و بخش‌های مختلف سازمان به‌منظور هم‌اندیشی و انتقال تجربه‌ها و پیشنهادهای سازنده و همچنین افزایش ارتباطات سازمانی در راستای تحقق اهداف مدیریت دانش در سازمان؛
- توجه به محتوای دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای واقعی کارکنان؛
- تقویت یادگیری‌های غیررسمی در سازمان.



## منابع

۱. ابطحی، ح؛ صلواتی، ع. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. انتشارات پیوند نو.
۲. اسماعیل لو، ز؛ مهاجران، ب. (۱۳۹۲). آشنایی با مدیریت دانش و تحلیلی بر عوامل موفقیت در پیاده‌سازی سیستم‌های مبتنی بر دانش در سازمان‌ها. اولین کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت، شیراز.
۳. خدیوی، ا؛ ترابی‌نهاد، م. (۱۳۸۹). میزان استقرار مدیریت دانش در آموزش و پرورش منطقه مرند از دیدگاه مدیران مدارس. اولین همایش ملی مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، محلات.
۴. رضاییان، ع؛ دری، ب؛ طبرسا، غ؛ آقایی، ع. (۱۳۹۳). تحلیل مؤلفه‌های مدیریت دانش بومی و آثار آن بر خودباوری و قابلیت فردی دانشجویان رشته مدیریت. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱۷)، ۱-۲۰.
۵. دارمی، ه. (۱۳۸۶). بررسی عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای. پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه تهران.
۶. ذبیح‌منش، م؛ حسام‌پناه، ح؛ محمدی چشمه‌کبودی، ا. (۱۳۹۱). ابتکار عمل در مدیریت دانش و تأثیر آن بر نوآوری سازمان. نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین، گرگان.
۷. زنجیرچی، م؛ ربانی، م. (۱۳۸۶). رویکردی به دانش‌آفرینی. ماهنامه تدبیر، سال ۱۷(۱۷۵).
۸. صلواتی، ع؛ حق‌نظر، ف. (۱۳۸۸). بررسی تحلیلی عوامل زمین‌های مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران. مجله فراسوی مدیریت، شماره ۱۰، ۷۷-۱۰۴.
۹. عبدالکریمی، م. (۱۳۸۴). مدیریت دانش، فناوری و خلاقیت و نقش آن‌ها در بهبود کارایی و اثربخشی فرایندها. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران.
۱۰. فتحیان، م؛ احسانی، م. (۱۳۸۴). تأثیر مدیریت دانش بر ارتقای نظام‌های تحقیق و توسعه در ایران. پنجمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن، تهران.
۱۱. قلیچ‌لی، ب. (۱۳۸۹). مدیریت دانش: فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه‌ی فکری در کسب‌وکارها. تهران: سمت.
۱۲. قلیچ‌لی، ب؛ اوتارخانی، ع؛ مطلبی، ف. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر ارتقا سرمایه‌های فکری (مورد مطالعه: شرکت قطارهای مسافری رجا). چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۴(۱۸)، ۱۶۵-۱۸۲.
۱۳. موسوی، ع. (۱۳۸۴). مدیریت دانش. مجله اصلاح و تربیت، ۴۶، ۱۲-۳۲.
۱۴. نیاز آذری، ک؛ عمویی، ف. (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. دو فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۴، ۹۳-۱۰۶.
15. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
16. Anantatmula, V. S., & Kanungo, S. (2010). Modeling enablers for successful KM implementation. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 100-113.
17. Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working knowledge-How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
18. Gan, G. G., Ryan, C., & Gururajan, R. (2006). Soft enablers of knowledge management in Malaysian companies: a qualitative study. In *Proceedings of the*

17th Australasian Conference on Information Systems (ACIS 2006). Australasian Association for Information Systems.

19. Gonzalez, R.D.V., & Martins, M.F., (2015). The implications of organizational characteristics on the knowledge management process. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 6(3), 223-246.

20. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.

21. Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No. 2, pp.230 – 257.

22. Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890-914.

23. 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.

24. McIver, D. & Wang, X. (2016). Measuring knowledge in organizations: a knowledge-in-practice approach, *Journal of Knowledge Management*, 20(4).

25. Mei-Hsiang, W. & Tarnng-Yao, Y. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 79-91.

26. Nold, H. A. (2011). Making research knowledge management work: tactical to practical. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1), 84-94.

27. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

28. Santoro, M. D., & Gopalakrishnan, S. (2000). The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures. *Journal of engineering and technology management*, 17(3), 299-319.

29. Siadat, S. H. & Garshasbi, L. (2014). Assessing the Impact of IT in Creating Organizational Knowledge (Case Study: Iran Central Bank), *Management and Administrative Sciences Review*, 3(7), 1146 – 1156.

30. Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.

31. Vijjhala, N.R. & Baghurst, T., (2014). Influence of cultural factors on knowledge sharing in medium-sized enterprises within transition economies. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(3/4), 304-321.

32. Wang, S. & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resources Management*, 20(2), 115-131.

33. Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810.