فصل دوم : مبانی نظری و پیشینه تحقیق 12

مقدمه 13

1-2 مبانی نظری و پیشینه پژوهش 13

1-1-2 زمینه های شکل گیری مدیریت دانش 13

2-1-2 تعریف دانش 15

3-1-2 دانش کانونی و ضمنی 16

4-1-2 به کارگیری دانش 18

5-1-2 سلسله مراتب دانش 18

6-1-2 مدیریت دانش از دیدگاه های مختلف 19

7-1-2 تعاریف بر پایه فرایندهای مدیریت دانش 20

8-1-2 تعاریف استراتژیک یا مدیریت محور 21

9-1-2 تعاریف فناوری محور 21

10-1-2 تعریف بر اساس دانش سازمانی و جمعی 21

11-1-2 ارائه یک چهارچوب مفهومی برای مدیریت دانش 22

معرفی چهارچوب مفهومی مدیریت دانش 23

12-1-2 تعاریف فرایندهای اصلی مدیریت دانش 25

13-1-2 عناصر بنیادی عملی مدیریت دانش 28

اهداف دانش 28

14-1-2 چرا مدیریت دانش 29

15-1-2 عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش 30

16-1-2 تجزیه و تحلیل شکست پروژه مدیریت دانش 31

3-2 تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی 36

فصل دوم

**مبانی نظری**

**و**

پیشینه تحقیق

**مقدمه:**

فصل دوم به مبانی نظری و پیشینه تحقیق اختصاص یافته‌است که مبانی نظری شامل دو بخش عمده می‌باشد.در بخش اول به بررسی مقوله مدیریت دانش، در بخش دوم به مقوله اثربخشی سازمانی و در بخش سوم نیز به پژوهش‌های انجام شده و پیشینه تحقبق پرداخته‌ شده‌است.

**1-2 پیشینه ومبانی نظری مدیریت دانش:**

**1-1-2 زمینه های شکل گیری مدیریت دانش:**

در طی چند سال گذشته در جوامع مختلف بحثهای زیادی در مورد اهمیت دانش صورت گرفته است. اندیشمندان ومحققان رشته‌های مختلف اعم از جامعه شناسی، اقتصاد و مدیریت بر این امر اعتقاد دارند که دگرگونی بنیادینی در جوامع صورت گرفته و در این دگرگونی«دانش و دانایی»دانایی تغییرا ت قرار گرفته است.مدیریت دانش ومفاهیم استراتژیک مربوطه، به عنوان اجزا وعناصر مهم بقای سازمان وحفظ موقعیت رقابتی آن مورد توجه قرارگرفته‌اند به عنوان نمونه مک الروی معتقد است که دانش وکارکنان دانشی عوامل کلیدی سازمان در دستیابی به توسعه پایدار قلمداد می‌شوند و در زمره اصلی‌ترین منابع رقابتی آینده شرکتها قرار دارند. افزون بر این مارتنسون مدعی است که مدیریت دانش نیاز قطعی برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری سازمانهای خصوصی و دولتی است و از این رو توجه به آن از وظایف ومسولیتهای مدیران و مجریان است. از جمله عوامل بنیادین که تغییرات اساسی در فرایندهای سازمانی و استراتژی‌‌ منابع انسانی را برای پاسخگویی در دنیای اقتصاد و تجارت و در عصر شهروندگرایی، اجتناب ناپذیر ساخته می توان به موارد زیر اشاره کرد: جهانی سازی، ورود تکنولوژیهای جدید، افزایش رقابت؛ تغییر پیوسته نیازها و خواسته‌های مشتریان وتغییر تکنولوژی‌های جدید، افزایش رقابت. سازمانها در یافته اند که مزیتهای رقابتی مبتنی بر تکنولوژی، مزیتهای موقت و زودگذرندو تنها مزیت رقابتی پایدار، کارکنان آن می‌باشند، بر این اساس سازمانها که برا ی تطبیق سریعتر ، عکس‌العمل بهتر و آینده‌نگری دقیق، ساختارهای خود را تطبیق می‌نمایند، به سازمانهای یادگیرنده‌تر تبدیل خواهند شد.

پیتر دراکر می‌گوید: تنها منبع ثروت در جامعه فرا‌ سرمایه‌داری دانش و اطلاعات است. اوسه تغییر اساسی دانش را در خلال قرن بیستم، ملاحظه نموده است(جدول). انقلاب اول،انقلاب صنعتی است که در آن از دانش برای تولید ابزارها و فرایندها ومحصولات استفاده شد. سپس انقلاب بهره وری می باشد که افرادی مانند‌‌ تیلور و فورد اقدام به استفاده از دانش برای نیروی کار کردند. انقلاب بعدی، انقلاب مدیریت است که درآن از دانش به خاطر دانش استفاده می‌شود. این سخنان به این معنی نیست که عوامل سنتی تولید حذف شده‌اند، بلکه جایگاهشان تغییر کرده است. دراکر می‌گوید تا وقتی که دانش موجود است، سایر عوامل تولید به راحتی قابل دسترسی می‌باشند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | اول | دوم | سوم |
| انقلاب | صنعتی | بهره‌وری | مدیریت |
| کاربری دانش | ابزارها،فرایندها ومحصولات | نیروی کار | دانش |

**نمودار1-2: سه انقلاب و تغییر اساسی دانش**

موج چهارم حیات تاریخی انسان با ورود به عصر مجازی و مفاهیم تازه‌ای چون جامعه معرفتی، اقتصاد دانایی محور، مدیریت دانش و... در حال شکل گیری است. برخورداری از ابزارهای اطلاعاتی و امکانات ارتباطی متناسب و مناسب با شرایط جدید، شرط بقا در این دوره است. انقلاب اطلاعاتی با ظهور منابع دیجیتالی و ابزارهای ارتباطی ، تمامی جوانب زندگی انسان معاصر را دچار تغییرات بنیادین کرده است. ورود به عصر اطلاعات، گسترش ابزارها وکاربردهای فناوری نوین ارتباطات و اطلاعاتی، سبب شکل گیری رویکردی جدید در مدیریت شده است. فناوری اطلاعات به عنوان یک رسانه جدید، بر اساس تئوری"مک بوهان" که«رسانه همان پیام است» حاوی پیامها ومفاهیمی برای توسعه اطلاعاتی به جامعه دانش محور است[[1]](#footnote-1) که سرعت و استمرار آن در موج چهارم حیات بشر بوسیله مفهوم "مدیریت دانش" صورت می‌گیرد.

دانش بزرگترین مزیت رقابتی کشورها در عرصه اقتصاد جهانی نیز به شمار می‌رود. رقابت جهانی، دگرگونی شتابان،افزایش رقابتهای ملی، منطقه‌ای و بین المللی جوامع در حال توسعه را وا می‌داردتا در پی حفظ وکسب مزیتهایی پایدار باشند ودر پی یافتن راه حلی بنیادیتر، تجربه پذیروحیاتی در خصوص ارتقا عملکرد خود گام بردارند. امروزه بسیاری از جوامع برای رسیدن به درک بهتری از آنچه می‌دانند، آنچه باید بدانند و اینکه در این باره چه باید بکنند در تکاپو هستند.

تان جی معتقد است کشورها به شکل روزافزون بر پایه دانسته‌های خود از یکدیگر فاصله می‌گیرند. تبدیل"سازمانی که نمی‌داند چگونه کار کند" به "سازمانی که می‌داند چگونه کارهای جدید را سریعتروبهتر انجام دهد" تصویر روشنی از سازمانهای پویای ده سال آینده را ترسیم کند. حال این سوال مطرح است که دانش چیست؟ ومدیریت دانش چگونه شکل می‌گیرد؟ و چگونه می‌توان دانش را به کار بست؟(رستگارمهر، 1390)

**2-1-2 تعریف دانش:**

بر حسب آنچه کارل اسویبی[[2]](#footnote-2)، یکی از مشاوران عمده مدیریت دانش مطرح کرده‌است، دانش پژوهانی که تلاش می‌کنند دانش را تعریف کنند به دو دسته تقسیم می‌شوند:

1- یک دسته دانش پژوهانی هستند که وی آنها را جمعیت دانش - شی[[3]](#footnote-3)می‌نامد؛ این‌ها دانش را بر حسب نظریه‌ی اطلاعات تعریف می‌کنند. این گروه بر این باورند که دانش اطلاعات مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می‌شود.

2- گروه دوم اسویبی آنها را دانش - فرآیند[[4]](#footnote-4)می‌نامد، دانش را برحسب فلسفه، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی تعریف می‌کنند. این دو گروه با هم همپوشی ندارند. آنها به مفهوم دانش از نقاط شروع متفاوت نزدیک می‌شوند و اصطلاحات متفاوتی را در تعریف و بحث در خصوص دانش بکار می‌برند.

نمودار 2-2 این تفاوت‌ها را نشان می‌دهد:

دانش به عنوان اطلاعات دانش به عنوان فرایند

|  |
| --- |
| داده‌ها واطلاعات ساختاریافته وغیرساختاری  |
| نظریه اطلاعات  |
| مدیریت اطلاعات  |

|  |
| --- |
|  دانش ضمنی، تجربه، دانش چگونگی و رویه‌ ها  |
| فلسفه، روان شناسی، و جامعه شناسی  |
| کارآموزی، آموزش و یادگیری  |

اولین گروه، یعنی گروه دانش - شی، که جهت‌گیری داده/اطلاعات متخصصان فناوری اطلاعات را منعکس می‌کنند دانش را براحتی به عنوان هدف اطلاعات درک می‌کنند. ولی مدیران تجاری، ممکن است دانش را به عنوان فرایند مورد ملاحظه قرار دهند و آن را موجودیتی تلقی کنند که در کارکنان سازمان و فرایندهای تجاری تجسم یافته است. (لطیفی، 1386)

**3-1-2دانش کانونی و دانش ضمنی:**

در مرکز هر نوع مباحثه‌ای، در هر حال، مفاهیم دانش کانونی[[5]](#footnote-5)ودانش ضمنی[[6]](#footnote-6) وجود دارند. اسویبی با ذکر اثری از مایکل پولانی[[7]](#footnote-7) یکی از نظریه پردازان برجسته مدیریت دانش و مولف کتاب معروف دانش انسان[[8]](#footnote-8)دانش کانونی را به عنوان دانش در خصوص هدف یا پدیده‌ای که در مد نظرو توجه کانونی قرار دارد(یا دارای منافع اشکار است) تعریف می‌کند. دانش ضمنی دانشی است ابزاری برای مدیریت یا بهبود آنچه در کانون توجه قرار دارد. از دو نوع دانش مورد بحث دانش ضمنی از اهمیت بیشتری برخوردار است. برای نمونه، اگر اطلاعات معینی نمایانگر دانش کانونی باشد، نحوه درک آن اطلاعات وبه کارگیری آن بستگی به دانش ضمنی فرد دارد. بنا به گفته اسو یبی، هر نوع دانش یا ضمنی است یا ریشه در دانش ضمنی دارد.

اسویبی تصریح می‌کند که دانش کانونی ودانش ضمنی مکمل یکدیگرند.دانش ضمنی به عنوان دانش زمینه کارکرد دارد، دانشی که کمک می کند کاری که مورد نظر وتوجه است محقق شود. آنچه ضمنی است از موقعیتی به موقعیت دیگر فرق می‌کند. وی عمل خواندن را مثال می‌‌آورد که درآن کلمات و قوانین زبان شناختی به عنوان دانش کمکی ضمنی عمل می‌کنندواین امر معنی متن (کانون توجه) را روشن می‌سازد. انسان ماشین دانش است که همواره از دانش ضمنی به دانش کانونی تغییر موضع می‌دهد تا دانش قدیمی و شناخته شده را با دانش جدید و پیش بینی نشده بیامیزد. در دنیای سازمان، این فرایند یکی از راههایی است که سازمانها داراییهای دانشی خود را افزایش می‌دهند.(لطیفی، 1386)

**برای اهداف مدیریت دانش سرمایه بشری از سه نوع دانش تشکیل می شود: دانش تاکتیک(دانش ضمنی)، دانش تلویحی، دانش تشریحی. اولین نوع دانش یعنی، «دانش ضمنی» دانشی است که در مرتبه نیمه آگاهانه** واقع شده است. از این روتوضیح آن برای دیگران کاری دشوار است. دومین نوع دانش یعنی، «دانش تلویحی» را همانند دانش ضمنی به طور خاص متخصصان کنترل می‌کنند. البته، بر خلاف دانش ضمنی دانش تلویحی را متخصصان می توانند طی یک فرایند مهندسی دانش بیان کنند. سومین نوع دانش، «دانش تشریحی» است که می‌توان راحت از طریق رابطه گفتاری یا نوشتاری از یک فرد کار آزموده به فرد دیگری انتقال داد.(انصاری، 1386)

**4-1-2 به کارگیری دانش:**

یادگیری نتیجه یکپارچگی دانش است و خود یک مهارت شخصی به حسا ب می‌آید. در حقیقت، نوع خاصی ازفرادانش[[9]](#footnote-9)- یعنی دانش درباره دانش- برای یکپارچگی دانش لازم است. خوشبختانه، همه می توانند این فرا دانش را بدون این که نیازی به دانستن جزئیات آن باشد به دست آورند. فرادانش یک مفهوم آکادمیک صرف نیست: یکپارچگی دانش و فرادانش نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا می‌کند.

اسویبی جنبه های دیگری از دانش را شناسایی می کند که برچگونگی درک دانش ومدیریت دانش اثر می‌گذارند: دانش ‌موضوعی است که می‌توان آن را در قالب کلمات بیان کرد: وقتی دانش ضمنی از طریق زبان آشکار می‌شود، می‌توان جهت تامل وتفکر آن را مورد توجه کانونی خود قرار داد. با بیان دانش در قالب زبان و نشانه ها، دانش را می توان توزیع، نقد وتحلیل کرد وبه طرق دیگر آن را افزایش داد. دانش ابزاری است که مردم با آن یا کنش نشان می‌دهند یا دانش جدید را به دست می‌آورند.(حسینی خواه، 1385)

**5-1-2 سلسله مراتب دانش[[10]](#footnote-10) :**

اسویبی در ضمن، سلسله مراتبی از دانش را شناسایی می‌کند که با پیروی اصول زیر که تحت کنترل شخص است آغاز می‌شود. قدم بعدی در این سلسله مراتب دانش چگونگی است که قوانینی را که توسط نیروهای خارجی نظیر بافت اجتماعی نسبت به شخص وضع وکنترل می‌شوددر بر می‌گیرد. بالاترین سطح دانش توانایی یا تخصص است- توانایی جهت تامل وتفکر در قوانین وتغییر آنها.هر سطحی ازدانش در برگیرنده دانش کانونی و دانش ضمنی است

|  |
| --- |
| قوانین تفکرو تغییر قوانین کنترل خارجی قوانین کنترل شخصی  دانش صریح و ضمنی  |

 قوانین کنترل شخصی صریح‌وضمن

 سطح دانش

 دانش

 دانش

 سلسله مراتب دانش

 نمودار 2-2 سلسله مراتب دانش

‌‌هر دانشی- در هر سطحی از این سلسله مراتب- دانشی ضمنی است یا دانش کانونی، اعم از آنکه به صورت ضمنی مورد استفاده قرارگیرد.بنابراین، دانش چه کانونی وچه ضمنی مقوله ها یا سطوحی در سلسله مراتب دانش نیستد، بلکه در عوض دو بعد ازهمان دانش می‌باشند. بیان وانتقال مهارتها افرادبسیار مشکل است، زیرا دربرگیرنده قسمت زیادی از دانش ضمنی هستند.(لطیفی،1386)

**6-1-2 مدیریت دانش از دیدگاه‌های مختلف :**

به دلیل جوانی و نو پا بودن مدیریت دانش، تعاریف و واژه‌های مختلفی برای آن ارایه شده از دیدگاههای مختلف به آن پرداخته شده است. البته این ابهام در تعاریف گوناگون باعث سردر گمی فراوان شده است، به خصوص در بین پژوهشگران این سوال مطرح می‌شود که برای پیاده سازی سامانه مدیریت دانش در سازمانشان چه کارهایی باید انجام دهند: نه اهدافی که می توانند برای مدیریت دانش تنظیم شوند، نه استراتژی‌ها، نه لیست جامعی از ابزارها ونه شیوه‌های پیاده‌سازی این ابزارها هیچ کدام به طور واضح مشخص نیستند. پژوهشگران در این زمینه تلاش می‌کنند تا خطوط اصلی ومتداول توسعه و طبقه بندی شیوه‌های مدیریت دانش را استخراج کنند.

**نمودار3-2دیدگاه انسان گرای مدیریت دانش در مقابل دیدگاه فناوری گرا(رونالدمایر،2003)**

 استراتژی

 چرخه حیات سازما‌نی

دیدگاه فنا اوری گرای مدیریت دانش دیدگاه انسان گرای مدیریت دانش

 فرایندهای دانشی و تجاری

 ابزارهای یکچارچه سازی

**7-1-2 تعاریف بر پایه فرآیندهای مدیریت دانش:**

در این شیوه مدیریت دانش به زیر وظایف، زیر رویه‌ها وزیر فرایندها شکسته می‌شود. هدف مدیریت‌دانش، ارتقای این زیرفرایندهادر ایجاد یا سازماندهی، دریافت، تشخیصوجداسازی، اعتبار‌سنجی و بررسی، تدوین و بایگانی، پالایش و توسعه، انتشار، انتقال یا اشتراک، نمایش، الگوبندی، بکارگیری وارزیابی دانش است که با کمک ابزارهای خاص میسر می‌باشد. در این دیگاه مدیریت دانش،از تمامی فرآیندهاو نوآوری‌هایی که برای بهینه سازی محصولات فناوری محور، تولید دانش و بکارگیری آن در سازمان‌ها مناسب هستند پشتیبانی می‌نماید(شاپل،1996).

**8-1-2 تعاریف استراتژیک یا مدیریت محور:**

این تعاریف بر اساس بعد مدیریت در مدیریت دانش وارتباط استراتژیک آن با مفاهیم اولیه وبرنامه های مدیریت دانش، توسعه یافته است. برای مثال به کارگیری مدیریت دانش در سراسر سازمان نیاز به دیدگاه سیستماتیکی دارد که نقش استراتژیک دانش وارتباط آن با تصمیمات کلیدی وفرایندها را به درستی درک نماید وبه ارتقای تولید، اشتراک واستفاده از دانش کمک نماید(اسکایرمه و آدیمون،1997).

**9-1-2 تعریف فناوری محور:**

این دیدگاه برپایه مفاهیم مدیریت داده و اطلاعات می باشد واز دیدگاه فناوری اطلاعات به مسئله نگاه می کند. نویسندگان این شیوه معمولا موضوع مدیریت اطلاعات راطوری گسترش می‌دهند که شامل دانش نیز می‌شود. ازاین دیدگاه، اطلاعات ودانش موجود در ذهن افراد باید به کمک سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذخیره شده ومنتشر شود(کلینهاس،1989و رائوروکرمار، 1996).علاوه بر این ها بعضی‌از نویسندگان، سامانه های مدیریت دانش یافناوری‌هایی را که مدیریت دانش حمایت می‌کنند. تلویحا به عنوان مدیریت دانش تعریف می‌کنند. مدیریت دانش، مدیریت داده، اطلاعات و فرایندهای دانشی را در سازمان با هم ترکیب می‌نماید. دانش و اطلاعات می‌توانند به صورت عمومی در ابزارهای ذخیره سازی دانش یا اطلاعات ذخیره شوند.البته لازم به ذکر است که مدیریت دانش نمی تواند مانند مدیریت داده واطلاعات فقط در حوزه فناوری محصور شود، بلکه شامل مدیریت دانش نهفته شخصی، سازمانی و فرآیندهای مربوط به آن ها نیزخواهد شد. به طور کلی می‌توان بیان کرد که مدیریت دانش وظایفی بس به مراتب سنگین‌تر از آنچه را که در حوزه مدیریت منابع انسانی رخ می‌دهد، به عهده دارد.

**10-1-2 تعریف بر اساس دانش سازمانی و جمعی:**

نگاه به مدیریت دانش از این منظر که تمامی استراتژی‌های سازمانی به منظور خلق سازمان هوشمندتوسعه داده می‌شوند، اساس این تعریف می‌باشد.این استراتژی‌ها گزینه‌های زیر را با هم ترکیب می‌کنند(ویلک،1998) :

1- احترام به رقابت‌ها، تحصیلات، و توانایی‌های اشخاص برای یادگیری در سطح سازمان.

2-در نظر گرفتن سازمان به عنوان یک سامانه مولد، مصرف کننده و توسعه دهنده استعداد جمعی.

3- توجه به زیر‌ساخت‌های فناوری برای توسعه آنچه به عنوان ICTدر سازمان استفاده می‌شود.(اخوان،1389)

**11-1-2ارائه یک چهارچوب مفهومی برای مدیریت دانش:**

تا کنون چارچوبهای فراوانی برای مدیریت دانش ارائه شده است که هر یک مدیریت دانش را از زوایای خاص مورد بررسی قرار میدهند. در این بخش به ذکردوچهار چوب می پردازیم. در ابتدا چهار چوب پرابست و پس از ان چهار چوب مفهومی مدیریت دانش مورد بررسی قرار می دهیم.

**معرفی چهار چوب مدیریت دانش پرابست:**

پرابست وهمکاران(2000) در کتاب مدیریت دانش(اجزای سازنده موفقیت)، مباحث مرتبط با مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهند.ازجمله موارد مورد بحث میتوان به چالشهای مدیریت دانش، تعریف اهداف دانشی، اجرای تشکیل دهنده مدیریت دانش، تشخیص دانش، توسعه دانش، اشتراک دانش، استفاده از دانش و ذخیره واندازه گیری دانش اشاره کرد. نویسندگان کتاب فوق بر این عقیده‌اند که یک چهارچوب مناسب برای مدیریت دانش باید در برگیرنده خصوصیات زیر باشد:

1- مسائل و مشکلات سازمان را به مسائل دانشی ترجمه نموده و اثرات تصمیمها را روی سرمایه‌های دانشی سازمان ارزیابی نماید.

2- از ارائه راه‌حل‌های عمومی اجتناب کرده و در درک مسائلی که مشخصا با مقوله مدیریت دانش سروکار دارند کمک نماید.

3- توجه سازمان را به مشکلات ومسائل موجود هدایت کرده و واقع گرایانه باشد.

4- ابزارهای کافی و عملیاتی برای تجزیه و تحلیل ها فراهم آورد.

5- معیارهایی برای اندازه‌‌گیری موفقیت ارائه نماید.

6- باسیستمهای موجود تطابق داشته وبا تلفیق و یکپارچگی به راحل های مناسب دسترسی پیدا کنند.

7- به نحوی توسعه داده شده باشدکه در فعالیتهای روزمره سازمان نیز قابل استفاده باشد.

در شکل 4-2 چهارچوب پرابست با محوریت فرایندهای اصلی مدیریت دانش ارائه شده است. این چهار چوب نشان دهنده ارتباط تنگاتنگ هر یک از فرایندهای اصلی با یکدیگر (و با در نظر داشتن بحث‌ارزیابی‌دانش)‌می‌باشد.(اخوان،1389)

 **نمودار4-2: چهارچوب مدیریت دانش با محوریت اجزا اصلی تشکیل دهنده(پرابست و همکاران، 2000)**

ارزیابی

اهداف دانش

نگهداری دانش

تشخیص دانش

استفاده دانش

جمع اوری دانش

انتشار دانش

توسعه دانش

**معرفی چهارچوب مفهومی مدیریت دانش:**

**در اینجا یکی دیگر از چهارچوب های ارائه شده برای مدیریت دانش (جعفری، اخوان، فشارکی، 2006)را مورد بررسی قرار میدهیم این چهارچوب مفهومی (شکل 5-2) از سه لایه اصلی تشکیل شده است. این لایه ها به طوری تنظیم شده‌اند که هر یک بخشی از فعالیتهای مرتبط را پوشش می‌دهند. لایه اصلی که داخلی‌ترین لایه الگوی مذکور میباشد. مفاهیم اصلی مدیریت دانش و به عبارت بهتر مفاهیمی که مستقیما در ارتباط با بحث مدیریت دانش می باشند را پوشش می دهند.(اخوان، 1386)**

 **شکل5-2 چهاچوب مفهومی مدیریت دانش (جعفری، اخوان، فشارکی، 2006)**

 فرهنگ

شفافیت

 حمایت‌ازمدیران

ارشد

 اعتماد

فرایند مهندسی مجدد استراتژی دانش

پایلوت مدیریت ارشد دانش

 آموزش و تحصیلات تکنولوژی اطلاعات

 سیستم ارتقا سیستم پاداش

شبکه سازی

مشارکت

اگاهی مشترک

معماری مدیریت دانش

اشتراک دانش های دانش

گروههای کاری

بکارگیری دانش

تشخیص دانش

کمیته‌های دانش

سازماندهی دانش

پایگاه دانش

ذخیره دانش

مدیریت دانش شخصی

در اکثر الگوهای و چهارچوبهای ارائه شده برای مدیریت دانش اجزا خلق دانش، انتقال دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش از اجزای اصلی می‌باشد واز انجایی که این چهار فرایند پایه و اساس مدیریت دانش هستند پژوهشگر در این پژوهش به بررسی این چهار فرایند می پردازد.

**12-1-2تعاریف فرایندهای اصلی مدیریت دانش:**

همه‌فرایندهای‌مدیریت‌دانش‌دارای‌ارتباط‌کاملا‌نزدیکی‌هستند.

**1- شناسایی دانش: چگونه می‌توانیم به شفاعت درونی وبیرونی دانش موجود برسیم؟**

**شناسایی دانش[[11]](#footnote-11) :**

شناسایی دانش بیرونی به معنی توصیف وتحلیل محیط دانش شرکت است.اکنون به طور شگفت‌انگیزی، شمار زیادی از شرکت‌ها در تهیه تصویری کلی از مهارت‌ها اطلاعات و داده‌های درونی وبیرونی خود دچار مشکل‌اند. این عدم شفافیت به ناکارآمدی تصمیمات غیر رسمی و دوباره کاری می‌انجامد. پس مدیریت اثربخش دانش بایستی شفافیت کافی درونی وبیرونی را تضمین کند، وبه کارکنان کمک کند تا آنچه را که نیاز دارند بیابند.

**2- کسب دانش: چه نوع تخصصهایی را ما باید از خارج تهیه کنیم؟**

**اکتساب دانش[[12]](#footnote-12):**

شرکتها بخش مهمی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌سازند. روابط با مشتریان، تهیه کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای جمعی، پتانسیل چشمگیری در تهیه دانش دارد- پتانسیلی که ندرتا به طور کامل مورد بهره برداری قرار می‌گیرد.شرکتها می‌توانند دانشی را که خود قادر به توسعه آن نیستند از متخصصان یا دیگر شرکتها‌ی مبتکر بخرند.

**3- توسعه دانش[[13]](#footnote-13): چگونه می‌توانیم تخصص جدید بسازیم؟**

**توسعه دانش:**

توسعه دانش عنصری بنیادی است که اکتساب دانش را تکمیل می‌کند. بر مهارتها وتولیدات جدید، ایده‌های بهتر وفرایندکارآمدتر تمرکز دارد. توسعه دانش در بردارنده‌ی همه‌ی تلاش‌های مدیریتی است که آگاهانه بر تولید توانایی‌هایی تمرکز دارند که هنوز در درون سازمان ارائه نشده‌اند یا حتی هنوز در درون یا بیرون آن .جود ندارد. به طور معمول، توسعه دانش در بخش تحقیق در بازار شرکت یا در بخش تحقیق و توسعه آن صورت می‌گیرد، اما دانش مهم می‌تواند از دیگر بخشهای سازمان هم سرچشمه بگیرد. در این عنصر بنیادی، شیوه‌های معمول شرکت در پرداختن به ایده‌های جدید و بهره‌گیری از خلاقیت کارکنانش را می‌آزماییم. وقتی که از دیدگاه مدیریت دانش بررسی کنیم، حتی فعالیتهایی که قبلا صرفا به عنوان فرآیندهای تولید تلقی می‌شوند، می‌توانند تحلیل و بهینه‌سازی شوندتا دانش به بار بنشیند.

**4 - به اشتراک گذاشتن وتوزیع دانش: چگونه می‌توانیم دانش را به مکان مناسب منتقل کنیم؟**

**اشتراک و توزیع دانش[[14]](#footnote-14):**

شرط لازم برای تبدیل اطلاعات وتجارب منفک به آنچه که کل سازمان بتواند از آن استفاده کند، توزیع وبه اشتراک گذاشتن دانش در درون سازمان است. سوالات کلیدی عبارتند از:

1- چه کسی در مورد چه چیزی، وبایستی چقدر بداند، یا چه کسی وتا چه حد بایستی قادر به انجام چه چیزی باشد؟

2- چگونه می‌توانیم اشتراک و توزیع دانش را تسهیل کنیم؟

ضرورتی ندارد که هرکسی هر چیزی را بداند: بالعکس اصل تقسیم کار مستلزم مدیریت و توصیف‌ معنی‌دار گستره توزیع دانش است. مهمترین گام، تحلیل انتقال دانش از فرد به گروه یا سازمان است.توزیع دانش،فرایند به اشتراک گذاشتن و گسترش دادن دانش است که اکنون در درون سازمان اجرا می شود.

**5 - استفاده از دانش: چگونه می‌توانیم کاربرد دانش را تضمین کنیم؟**

**بهره‌گیری از دانش[[15]](#footnote-15):**

تمام سعی مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به طور مفیدی در جهت منفعت آن به کار برده می‌شود. متاسفانه، شناسایی وتوزیع موفقیت آمیز دانش مناسب تضمینی به وجود نمی‌آورد که این دانش در فعالیتهای روزمره شرکت به کار گرفته خواهد شد. موانعی وجود دارند که مانع استفاده از دانش بیرونی می‌شوند. پس گامهایی باید برداشته شودتا این تضمین حاصل آید که مهارتهای ارزشمند و دارایی دانش مانند پروانه‌های ثبت اختراع[[16]](#footnote-16)و مجوزها[[17]](#footnote-17) کاملا مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد.

**6- نگهداری دانش[[18]](#footnote-18): چگونه می‌توانیم مطمئن شویم که دانش را از دست نمی‌دهیم؟**

**نگهداری دانش:**

قابلیت‌هایی را که در گذشته فراگرفتیم، بطور خودکار و در تمام مدت در دسترس نیستند. نگهداری گزینشی اطلاعات، مدارک و تجارب به مدیریت نیاز دارد.سازمانها معمولا اظهار نارضایتی می‌کنند که سازماندهی مجدد به قیمت از دست دادن بخشی از حافظه]دانش[ آنها تمام شده‌است. اگر این کار صورت نگیرد، ممکن است تخصص‌های ارزشمند به سادگی دور انداخته‌شوند. نگهداری دانش به استفاده موثر از دامنه‌‌ای وسیعی از رسانه‌های ذخیره سازمانی بستگی دارد.(حسینی خواه، 1385)

**13-1-2عناصر بنیادی عملی مدیریت دانش:**

**تکمیل مفهوم:**

فرایندهای اصلی مدیریت دانش همانطور که آنها را توصیف کردیم تصویر بزگی از مسائل عملیاتی بدست می‌دهند، مشکلاتی که ممکن است در رابطه با دانش به عنوان یک منبع اتفاق بیافتند.

اگر یک شرکت نتواند اراده دانش خود را در یک راهبرد کلی وارد سازد، ممکن است باز هم مشکلاتی اتفاق بیافتد. مداخلات عملیاتی بایستی در یک چارچوب صورت بگیرند تا آنها را هماهنگ بسازد و آنها را جهت‌دهی کند. وظیفه مدیریت است تا چنین چارچوبی را ایجاد کند. بنابراین دو عنصر بنیادی دیگر یعنی، اهداف دانش، و ارزیابی را ]به چارچوب[ اضافه کرده‌ایم. این امر مفهوم مدیریت دانش را گسترش داده و آن را به یک نظام مدیریتی تبدیل می‌سازد. اهداف دانش مسیر راهبردی مدیریت دانش و اهداف عینی مداخلات خاص را روشن می‌سازند. فرآیند ارزیابی دانش، نظام ]مدیریت[ را کامل می‌سازد. ارزیابی دانش، داده‌های ضروری برای کنترل راهبردی پروژه‌های مدیریت دانش را فراهم می‌سازد.

**اهداف دانش: چگونه می‌توانیم یادگیری را جهت دهیم؟**

**اهداف دانش:**

اهداف دانش به مدیریت دانش جهت می‌دهد. آنها تعیین می‌کنند که چه مهارت‌هایی و تا چه سطحی باید توسعه یابند. اهداف تجویزی دانش بر خلق یک فرهنگ سازمانی دانش آگاه متمرکزند فرهنگی که مهارت‌های افراد در آن سهیم می‌شوند و توسعه می‌یابند. این کار زمینه برای مدیریت اثربخشی دانش فراهم می‌سازد. اهداف راهبردی دانش، دانش هسته‌ی سازمان را تعریف می‌کنند و مهارت‌های مورد نیاز آینده را مشخص می‌سازند.

اهداف عملیاتی دانش با اجرای مدیریت دانش ارتباط دارند؛ اهداف عملیاتی، اهداف تجویزی و راهبردی را به اهداف عینی تبدیل می‌کنند. این امر بایستی از توجه صرف مدیریت دانش به سطوح ستادی یا راهبردی جلوگیری نماید، و همچنین بایستی از بروز وضعیتی که دانش فدای عملیات‌های تجاری می‌شود ممانعت نماید.

**ارزیابی دانش: چگونه می‌توانیم موفقیت فرایندهای یادگیری را بسنجیم؟**

**ارزیابی دانش:**

ما برای سنجش دانش تجویزی، راهبردی و عملیاتی نیاز به روش‌ها داریم. روش تدوین اهداف دانش، روش‌های ارزیابی دانش را تعیین می‌کند. بنابراین اگر کیفیت اهداف قبلا آشکار نشده باشد در مرحله ارزیابی آشکار می‌شود.(حسینی خواه، 1386)

**14-1-2 چرا مدیریت دانش؟**

به دلایل زیر موضوع مدیریت دانش برای شرکتها و سازمانهاضروری ومهم به نظر می اید.

* اهداف دانش ندرتا تدوین می‌شود:

در بیشتر شرکتها، هنوز به هنگام تدوین اهداف، چه در سطح تجویزی و راهبردی وچه در سطح عملیاتی، جنبه دانش سازمان نادیده گرفته می‌شود.بیانیه‌های چشم‌انداز و رسالت که بایستی در بردارنده‌‌‌‌ی مبانی اهداف تجویزی باشند،اکثرا با اطلاعاتی راجع به عملکرد بازار، عوامل سازمانی ومالی، اهداف مدیریت و استخدام، و جهت‌دهی راهبردی فعالیتهای تجاری پر می‌شوند.

* فقدان اهداف راهبردی دانش:

اهداف سطوح استراتژی شرکت و استراتژی تجاری، معمولا با بازار و رقابت در ارتباط‌اند،آنها اغلب مشخص می‌کنند که به کدام بازارها باید اولویت داد، و در آن بازارها چه موقعیت‌های مطلوبی وجود دارد. آن‌ها همچنین ممکن است خدمات تولیداتی را که برای جلب مشتری مورد نیازند، فهرست می‌کنند. اما مشخص نمی‌کنند که چه حوزه هایی از دانش بایستی توسعه یابند. اهداف عملیاتی معمولا از اهداف تجویزی وراهبردی مشتق می‌شوند، بنابراین محتوی دانش آنها در کل، عالی نیست.(حسینی خواه، 1386)

**15-1-2 عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش:**

در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت تحقیقات بسیاری انجام شده است. معمولا اولین گام جهت اجرای یک سیستم، شناخت عوامل کلیدی موفقیت آن سیستم می باشد. در طراحی و اجرای مدیریت دانش در سازمانها نیز عواملی وجود دارند کهنقش مهم و حیاتی‌تری ر‌ا نسبت به سایر عوامل ایفا می‌کنند. عوامل کلیدی موفقیت به سازمانها کمک می‌کند تا با تمرکز قوا حول محورهای اصلی، روند اجرای سیستم مورد نظر تسهیل وتسریع گردیدهو از اتلاف منابع جلوگیری شود.روکات(1979)، عوامل کلیدی موفقیت را شامل تعداد محدودی از حوزه‌ها می‌داند که نتایج رضایت بخش آنها، عملکرد رقابتی موفقیت امیز را برای فرد، واحد، گروه یا سازمان تضمین کرده و به عبارتی ایجاد ارزش نماید. از این رو شناخت عوامل کلیدی موفقیت برای مدیریت دانش نیز یکی از اولین گامهای تحقیق در حوزه خواهد بود.ماتی(2004)، اظهار داشته است که عوانل کلیدی موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمانها عبارتند از فرهنگ، سازمان،راهبرد، سامانه‌های مدیریت دانش و زیر ساخت IT، فرایندها و اقدانات موثر وسیستماتیک.

اسمیت(2004)،در مقاله‌ای تحت عنوان راهبردهای مدیریت دانش 3مطالعه موردی رااز نقطه نظر راهبرد مورد تجزیه وتحلیل قرار داده و می گوید:... این سه مطالعه موردی نشان می دهد که توجیه راهبردهای مدیریت دانش و یافته‌های خاص برای این بنگاه‌ها می‌تواندبه سایر شرکتها نیز گسترش یابد.داده‌ها در این شرکت‌ها این حقیقت را بیان می‌کند که سازمان‌های موفق دانش خود را از طریق فرایندهای کدگذاری(سازماندهی)اداره می‌کنند.

جعفری وهمکاران(2007)، نیز به توسعه یک مدل مفهومی برای مدیریت دانش باتکیه برعوامل کلیدی موفقیت پرداخته‌اند.این مدل بر پایه فرهنگ سازمانی، مدیریت، نیروی انسانی، آموزش، ابعاد سازمانی، پایلوت،فناوری اطلاعات، اندازه گیری عملیات،الگوبرداری وابعاد مدیریت دانش شکل گرفته است.

**16-1-2 عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی:**

امروزه دنیا در حال تجربه کردن نوع جدیدی از اقتصاد است که از آن به عنوان اقتصاد دانایی محور نام برده می شود. در اقتصاد دانایی محور، دانش به عنوان عامل اصلی تولید ثروت تلقی گردیده و مدیریت صحیح بر آن نقش کلیدی در ارتقائ مولفه های اصلی اقتصاد خواهد داشت. از این رو بسیاری از کشورها به دنبال ایجاد نظامی برای مدیریت بر دانایی های خود در سطح ملی می باشند. از این رو تجربه چند کشور موفق در این حوزه توسط برخی محققین با روش های تحلیل کیفی همانند رویش نظریه مورد مطالعه قرار گرفته و عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی ارائه می گردد (اخوان و جعفری، 2006).

با جستجوهای انجام شده، هلند، اسپانیا ، فرانسه، دانمارک، انگلستان، نروژ، فنلاند، پرتقال و آلمان از جمله کشورهایی بودند که به دنبال ایجاد نظامی جهت مدیریت بر دانایی در سطح ملی بوده و اطلاعاتی از آن ها در این خصوص از مقالات، کتاب ها و اینترنت به دست آمد. اولین مفهوم آگاهی عمومی بود . این مفهوم که در داده های مربوط به کشورهای هلند، دانمارک، فنلاند و پرتقال مشاهده گردید بحث آگاهی جامعه در خصوص دانایی، مدیریت دانش و مزایای آن دنبال می نماید و از طریق مواردی چون انتشارات، برگزاری کنفرانسها و سمینارهای تخصصی، آموزش و تحقیقات آکادمیک و تشکیل انجمنهای علمی اشاعه پیدا می کند. مفاهیمی چون آگاهی جامعه، شناخت مدیریت دانش، آگاهی مسئولان، اعتقاد به دانش به عنوان مزیت رقابتی، جنبش مدیریت دانش، پذیرش عمومی، و کسترش مدیریت دانش در جامعه دلالت بر مفهوم کلان آگاهی عمومی خواهند داشت. حمایت دولت و فرهنگ مفاهیم دیگری بودند که تقریبا در اکثر کشورهای مورد مطالعه به آن اشاره شده بود. مدل مرجع مشترک که در اسپانیا و دانمارک مشاهده گردید به نوعی بحث یک مدل عمومی که قابل تسری به اجزای جامعه و صنعت را داشته باشد، دنبال می نماید. برنامه ریزی استراتژیک ، راهبری و مدیریت تغییر نیز مباحث مدیریت برنامه ریزی و تغییر را در سطح ملی تعقیب می کنند. در این میان نباید از بحث سرمایه گذاری روی مدیریت دانش وهمچنین توجه همزمان به بخش دولتی و خصوصی غافل گشت که برای کسب نتایج بهتر، به کارگیری طرحهای پایلوت مفید خواهد بود. مفاهیمی چون الگو گیری، توجه به منابع انسانی ، یادگیری سازمانی، فناوری و ترویج ساختارهای افقی از دیگر مواردی بودند که به عنوان عوامل موفقیت مدیریت دانش در سطح ملی پدیدار گشتند.

مفاهیمی چون حمایت دستگاه های اجرایی، حمایت از پروژه های مدیریت دانش، حمایت و توسعه مدیریت دانش در نهادها و سازماتها، نقش دولت در مدیریت دانش ، حمایت قوی و اشکار دولت ، تعهد دولت ، حمایتهای مستقیم و غیر مستقیم، جنبه های قانونگذاری، معافیت های مالیاتی برای سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه، و حمایت از سرمایه گذاریهای انجام شده در نوآوریها حاصل تحلیل داده های مربوط به انگلستان، دانمارک، فرانسه، اسپانیا، هلند، آلمان و نروژ می باشد این موا رد که به مفهوم اصلی حمایت دولت اشاره دارند در کشورهای انگلستان و فرانسه به عنوان علت و عاملی برای سرمایه گذاری از یک طرف و تدوین استراتژی های مناسب و ایجاد بستر فرهنگی از طرف دیگر شناخته شدند.همچنین داده های کشور نروژ حاکی از آن بود که حمایت های دولت نقش را در توجه همزمان به بخش دولتی و خصوصی داشته باشد. همچنین تحلیل داده های مربوط به کشورهای انگلستان، فرانسه، و نروژ منجر به ظهور مفاهیم تدوین استراتژی ، برنامه های بلند مدت تدوین چشم انداز، استراتژیهای مدیریت دانش و چشم انداز مدیریت دانش گردید که این موارد به مفهوم برنامه ریزی استراتژیک اشاره دارند. مفاهیمی چون شبکه افزار، فراهم سازی بستر تکنولوژیک، شبکه های ارتباطی، زیرساختهای فناوری اطلاعات، دولت الکترونیک، اینترانت و توسعه فنا وری اطلاعات صنایع در مفهوم فناوری اطلاعات تجلی پیدا می کنند که حاصل مطالعه کشورهای انگلستان ، اسپانیا، هلند، آلمان ، فلاندو نروژ بوده و به خصوص در کشورهای المان و نروژ سرمایه گذاریهای بسیاری جهت توسعه فناوری اطلاعات انجام شده است. از طرفی تجزیه و تحلیل کشورهای اسپانیا ، هلند و نروژ موجب ظهور مفهوم توجه به بخش دولتی و خصوصی گردید. این مفهوم عامل یادگیری در بخشهای مختلف جامعه به مفاهیم چون سازمانهای یادگیرنده و جامعه یادگیرنده را تقویت می کند. مطالعه کشورهای نروژ و هلند دلیلی براین مدعا می باشد. همچنین مفهوم مدل مرجع مشترک که حاصل تحلیل کشورهای دانمارک و اسپانیا است می تواند فعالیتهای متناسب با بخشهای مختلف اعم از دولتی و خصوصی را با ا رائه چارچوبهای مشخص جهت دهی نماید. تحقیقات آکادمیک نیز در شکل گیری مدل مرجع مشترک در کشورهای مذکور موثر بوده است . مطالعه کشورهای انگلستان، دانمارک، فرانسه، آلمان، پرتقال، فنلاند و نروژ موجب ظهور مفاهیمی چون برگزاری سمینارهای آموزشی، کنفرانسهای ملی و بین المللی، برگزاری هم اندیشی، تشکیل مجامع علمی، نشر کتاب و چاپ مقالات در حوزه مدیریت دانش گردید. این موارد که به مفهوم اصلی کنفرانسها و انتشارات در حوزه مدیریت دانش اشاره دارد نقش مهمی را در ایجاد آگاهی عمومی در جوامع مذکور ایفا کرده اند.

الگوبرداری از نمونه های موفق مفهومی است که به خصوص می تواند در شکل گیری و چگونگی مدل مرجع مشترک موثر باشد. این ارتباط حاصل مطالعه کشورهای انگلستان و فرانسه است.

تعریف پروژه های تحقیقاتی مدیریت دانش، تحقیقات دانشگاهی، برنامه های تحقیقاتی، تعریف پروژه های دکتری و تحقیقات مشارکتی بین صنعت و دانشگاه و موسسات پژوهشی مفاهیمی هستند که از تحلیل کشورهای دانمارک، اسپانیا، پرتقال، فنلاند و نروژ بدست آمده و به مفهوم اصلی تحقیقات آکادمیک در حوزه مدیریت دانش اشاره دارند. این تحقیقات می توانند بستر مناسبی را برای جهت دهی فعالیتهای مرتبط با برگزاری همایشهای مختلف در حوزه مدیریت دانش فراهم ساخته و نتایج و یافته های این تحقیقات نیز به عنوان ورودی در قالب مقالات و کتابهای مختلف قابل انتشار خواهد بود. داده های مربوط به کشورهای دانمارک و نروژ به خوبی بیانگر این ارتباطات می باشند. همچنین نقش راهبری در ایجاد فضای مناسب جهت تغییر و مدیریت تغییر، زیرساختهای فرهنگی و همچنین نقش آن در مدیریت منابع انسانی و انگیزش آنان بسیار حائز اهمیت است که این مفهوم نیز یکی دیگر از یا فته های تحقیق است .

مطالعه کشورهای انگلستان، اسپانیا، هلند و نروژ باعث پدیدار شدن مفهوم مدیریت تغییر گردیده است. مدیریت تغییر در تدوین راهبردها و همچنین حرکت به سوی ساختارهای افقی و شبکه ای نقش مهمی را ایفا می کند. مطالعه کشورهای نروژو انگلستان بیانگر این مطلب می باشد. مفاهیمی چون توجه به نیروهای انسانی به عنوان سرمایه، ارزش نیروهای انسانی، مدیریت منابع انسانی، سازمانهای انسان محور، توسعه سرمایه های دانشی انگیزش نیروی انسانی و امنیت شغلی که حاصل تحلیل کشورهای دانمارک، اسپانیا، هلند، پرتقال، و نروژ می باشد. به مفهوم اصلی توجه به منابع انسانی اشاره دارند. توجه به منابع انسانی نقش مهمی را در آماده سازی فضای فرهنگی جامعه به عهده دارد. داده های مربوط به کشورهای آلمان و دانمارک به خوبی بیانگر این رابطه می باشد. از طرفی تجربه کشورهای نروژ و دانمارک حاکی از آن است که توجه به منابع انسانی موجب ارتقای سطح آگاهی عمومی جامعه، جلب حمایت عمومی و پذیرش مباحث مر تبط از سوی جامعه می گردد. مطالعه کشورهای فرانسه، هلند و نروژ نیز موجب ظهور مفاهیمی چون یادگیری سازمانی، جامعه یادگیرنده، نیروی کار توانمند شده وسازمانهای یادگیرنده شده است. این مفاهیم بیانگر مفهوم اصلی یادگیری می باشند که از عناصر و نتایج مهم مباحث مرتبط با مدیریت دانش به شمار می رود. تجربه کشور نروژ نشان می دهد که حرکت به سوی ساختارهای افقی، تشکیل انجمن های علمی، ساختارهای شبکه ای، فرایندگرایی، اجتماعات ، خبرگی و گروههای دانشی، روند یادگیری را تسریع می کنند. مفاهیم اخیر به مفهوم اصلی شبکه سازی اشاره دارند که حاصل تحلیل داده های مربوط به کشورهای انگلستان و نروژ است.

از طرفی مفاهیمی چون آموزش های بلند مدت و کوتاه مدت، تحصیلات و تدریس مدیریت دانش در دانشگاهها به مفهوم اصلی آموزش نیروی انسانی اشاره دارد که حاصل تحلیل داده های مربوط به کشورهای دانمارک، فر انسه، اسپانیا، فنلاند و نروژ می باشد. تجربه کشورهای دانمارک، فنلاند و نروژ حاکی از آن که آموزش در اتقای فرهنگ به سطح آگاهی عمومی جامعه نقش بسزایی را ایفا می کند.

همچنین تحلیل و مطالعه کشورهای انگلستان، فرانسه، اسپانیا، آلمان، پرتقال، نروژ موجب ظهور مفاهیمی چون تخصیص بودجه، صرف هزینه های مرتبط و سرمایه گذاری جهت توسعه بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز گردیده است. این عوامل که به مفهوم سرمایه گذاری اشاره دارند به عنوان یکی از ضروریات اصلی توسعه فناوری اطلاعات در کشورهای آلمان و فنلاند محسوب گردیده و از طرف دیگر تحقیقات آکادمیک در کشور به میزان سرمایه گذاری انجام شده در این حوزه بستگی خواهد داشت. ارتباط اخیر حاصل مطالعه کشورهای پرتقال، آلمان و فرانسه می باشد.

ابعاد فرهنگی و اجتماعی، ارتباطات آزاد و شفاف، بستر سازی فرهنگی، ایجاد روحیه مشارکت، تقویت ارتباطات، فاکتورهای مختلف فرهنگی و فضای کاری دموکراتیک از جمله مفاهیمی هستند که به مفهوم یا طبقه اصلی فرهنگ اشاره داشته و نتیجه مطالعه کشورهای انگلستان، دانمارک، فرانسه، اسپانیا، آلمان، پرتقال، فنلاند و نروژ می باشد.ارتقای سطح فرهنگ موجب ارتقای سطح آگاهی عمومی و پذیرش جامعه می گردد که داده های مربوط به کشورهای دانمارک، نروژ و پرتقال مبین این مطلب می باشد. تجربه کشور هلند نیز حاکی از نقش پروژه های پایلوت در تدوین مدل مرجع مشترک و همچنین سیاست گذاری ها در حوزه توجه به بخش دولتی و خصوصی بوده است.(اخوان، 1389)

**جدول5-2 عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانایی در سطح ملی(اخوان و جعفری،2006 )**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانایی در سطح ملی | **نروژ** | **فنلاند** | **پرتقال** | **آلمان** | **هلند** | **اسپانیا** | **فرانسه** | **دانمارک** | **انگلستان** |
| آگاهی عمومی |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| حمایت دولت |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| برنامه ریزی استراتژیک |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| فناوری اطلاعات و ارتباطات |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| توجه همزمان به بخش خصوصی و دولتی |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| مدل مرجع مشترک |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| الگوبرداری |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| تحقیقات آکادمیک در خصوص مدیریت دانش |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| راهبری |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| مدیریت تغییر  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| توجه به منابع انسانی |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| یادگیری  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| سرمایه گذاری |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| انتشارات، کنفرانسها و سمینارها در خصوص مدیریت دانش  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| شبکه های خبرگی |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| آموزش |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| فرهنگ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| پایلوت |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**تجزیه و تحلیل شکست پروژه‌ مدیریت دانش:**

عدم حمایت و تعهد مدیریت ارشد،چیدمان نادرست و انتخاب نامناسب اعضای تیم مدیریت دانش، برنامه ریزی نادرست وپیش بینی نامناسب جهت اجرای پروژه، عدم تخصیص بودجه جداگانه جهت پروژه مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، عدم همکار کارکنان و مقاومت سازمانی در برابر تغییر از عوامل عمده شکست پروژه‌های مدیریت دانش به شمار می‌روند.

**2-2 اثربخشی سازمانی:**

اولین دیدگاهی که نسبت به اثربخشی ارائه شد(که احتمالا در طی دهه 1950مطرح گردید) بسیار ساده بود. اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می سازد، تعریف شده بود. البته در این تعریف ابهامات متعددی وجود داشت که موجب شد تا بررسی محققان و استفاده مدیران از آن را محدود کند. نمونه ای از ابهاماتی که وجود داشت عبارت بود از این که، اهداف مطرح شده در تعریف اثربخشی متعلق به کیست؟ اهداف بلندمدت مد نظرند یا کوتاه مدت؟ اهداف رسمی سازمان مورد نظرند یا اهداف واقعی؟ اگر ما هدفی را که بیشتر محققان و اندیشمندان سازمانی بر ان اتفاق نظر دارند و شرطی ضروری برای موفقیت یک سازمان محسوب می شود مد نظر قرار دهیم، ان وقت نقطه نظرات ما روشن تر می شود. این هدف بقا است. (الوانی، 1390)

اگر سازمان به فعالیتهایی مشغول است، به علت این است که حیاتش تداوم بخشد. اما استفاده از واژه بقا به عنوان یک معیار، توانایی تعیین و تشخیص مرگ یک سازمان نیز استنباط می شود. بقائ، ارزیابی از تکامل حیات و یا پدیده مرگ است.متاسفانه سازمانها دقیقا شبیه به انسانها نمی میرند. وقتی انسانی می میرد برگه ای را در یافت می کنیم که زمان و دلایل آن قید شده است. ولی در خصوص سازمانها چنین چیزی وجود ندارد. در حقیقت بیشتر سازمانها نمی میرند، آنها تجدید ساختار می شوند. گاهی به ادغام با دیگر سازمانها روی می آورند یا اینکه سازماندهی مجدد به خود می گیرند و یا دست به فروش بخشی از تجهیزات و ماشین آلات خود زده و یا کلا به حوزه فعالیت جدیدی وارد می شوند. در دنیای واقعی به مرور زمان تعدادی از سازمانها از صحنه فعالیت خارج شده و یا در قالب سازمان دیگری شکل می گیرند. و این خود، تشخیص مسله بقائ را دشوار می سازد. علاوه بر این ساده لوحانه است که چنین فرض کنیم سازمانهائیکه اثربخش نیستند، یا اینکه فرض کنیم سازمانهایی وجود دارند که اثربخش هستند. ولی عمدا در پی بقا خود نیستند. برای برخی از سازمانها نظیر برخی از نهادهای دولتی و شرکتهای تجاری بزرگ، عملا فنا و نابودی مطلق اتفاق نمی افتد. به نظر می رسد که حیات این سازمانها جدای از ارزیابی هایی نظیر اینکه خوب یا بد کار می کنند، می باشد. بطور مشابه ممکن است سازمانی از اینکه پس از انحلال بوسیله سازمانی دیگر خریداری شود احساس نگرانی نکند و این امر اثربخشی تلقی نماید. اکنون باید نقطه نظر ما روشن شده باشد، حتی هدف بقا که تقریبا همگی به مهم بودن آن اتفاق نظر دارند در شرایطی ممکن است به عنوان ضابطه اثربخشی از اعتبار بیفتد.

در دهه 1960 و اوائل دهه 1970 تحقیقات وسیعی در مورد اثربخشی سازمانی صورت گرفت .با مروری بر این تحقیقات به معیارهای سی گانه متفاوتی دست می یابیم، که در زیر به بیان معیارها و مقیاسهای اثربخشی سازمانی می پردازیم.

1- اثربخشی کلی: ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعددی بهره می جوید معمولا از طریق ترکیب نمودن اسناد عملکرد گذشته یا به دست آوردن ارزیابی های کلی و یا اینکه از طریق قضاوتهای اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان، اندازه گیری می شود.

2- بهره وری: معمولا به عنوان مقدار یا حجم محصولات و یا خدمات عمده ای که توسط سازمان ارائه می گردد، تعریف می شود. و می تواند در سه سطح اندازه گیری شود: سطح فردی، سطح گروهی، و سطح سازمانی که از طریق مراجعه به اسناد و ارزیابی های موجود و یا ترکیب آنها مورد سنجش واقع می شود.

3- کار آیی: نسبتی است که مقایسه ای را بین برخی از جنبه های عملکرد واحد با هزینه های متحمل شده جهت تحقق آن نشان می دهد.

4- سود : مبلغ در آمد حاصل از فروش منهای کل هزینه و تعهدات ایجاد شده است. معمولا نرخ برگشت سرمایه و درصد بازدهی فروش کل را می توان معادل سود دانست.

5- کیفیت: کیفیت محصول یا خدمت عمده ای که بوسیله سازمان ارائه می شود ممکن است شکلهای عملیاتی متعددی به خود بگیرد که بوسیله نوع محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان تعیین می شود.

6- حوادث: میزان سوانحی که حین کار اتفاق می افتد و اتلاف وقت را موجب می شود.

7- رشد: بوسیله افزایش در متغییرهایی نظیر کل نیروی کار، ظرفیت کارخانه، دارایی ها، میزان فروش، سود و سهم بازار و همچنین میزان ابداعات و اختراعات جدید، نشان داده می شود. بر مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت گذشته آن دلالت می کند.

8- میزان غیبت در کار: تعریف معمولی غیبت اشاره به غیبتهای غیر موجه دارد، اما علاوه بر این تعاریف متعددی از غیبت وجود دارد( نظیر کل زمان غیبت در مقابل میزان وقوع حوادث).

9- جابجایی در کار: میزان خاتمه خدمت هایی که به صورت داوطلبانه صورت می گیرد و معمولا از طریق مراجعه به اسناد بایگانی شده، قابل تشخیص است.

10- رضامندی شغلی: رضامندی شغلی را به طرق مختلفی تعبیر و تعریف نموده اند. اما یک نظریه معتبر آن را به عنوان رضایت فردی در مقابل انچه که از شغل برای او حاصل می شود، تعریف می کند.

11- انگیزش: معمولا به میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند و یا فعالیتهای شغلی اطلاق می شود. انگیزش، احساس مرتبط با رضامندی حاصل از نتایج کار فرد نیست، بلکه انگیزش بیشتر به آمادگی یا میل به کار برای تحقق اهداف شغلی بر می گردد.

12- روحیه: بعنوان پدیده ای گروهی که متضمن تلاش مضاعف، یکی شدن اهداف فرد و سازمان و ایجاد تعهد و احساس تعلق می باشد، مد نظر قرار گرفته است. روحیه، مساله ای گروهی بوده و انگیزش، موضوعی فردی بشمار می آید.

13- کنترل : میزان و توزیع کنترل مدیریت در یک سازمان است که به مدد آن رفتار اعضا سازمان تحت نفوذ قرار گرفته و جهت داده می شود.

14- انسجام/ تعارض: انسجام به عنوان اینکه، افراد در سازمان همدیگر را دوست داشته، با هم خوب کار کنند و ارتباطات همه جانبه و باز با هم داشته باشند و تلاشهای کاری آنها هماهنگ باشد، تعریف می شود و تعارض به عنوان برخورد فیزیکی، لفظی، هماهنگی ضعیف و ارتباطات غیر اثر بخش تعریف شده است.

15- انعطاف پذیری / انطباق: انطباق و انعطاف پذیری به توانایی یک سازمان برای تغییر رویه های استاندارد عملیاتی خود در پاسخ به تغییرات محیطی سازمان بر می گردد.

16- برنامه ریزی و هدف گذاری: به میزانی که یک سازمان بطور اصولی و منظم گامهایی را که در آینده باید بردارد، مشخص می سازد و خود را درگیر رفتار هدف گذاری شده می کند، اشاره دارد.

17- اجماع در هدف: جدای از تعهد واقعی به اهداف سازمانی، اجماع هدف به میزانی که همه افراد یک سازمان، هدف واحدی را برای سازمان خود متصورند، بر می گردد.

18- نهادینه کردن اهداف سازمانی: بر پذیرش اهداف سازمانی اشاره داشته و بر این باور است که اهداف سازمانی صحیح هستند و درست.

19- سازگاری نقش و هنجار: به حد و حدودی که اعضای سازمان در خصوص موضوعاتی از قبیل نگرشهای مساعد سرپرستی، انتظارات نقش، روحیه و الزامات نقش توافق دارند، اشاره می کند.

20- مهارتهای ارتباطی مدیریتی: به سطوح مهارتهایی که مدیران در ارتباط با سرپرستان، زیردستان و همکاران خود در قالب ارائه حمایتهای مختلف ، یا تسهیل تعاملات سازنده و مفید و ایجاد اشتیاق برای تحقق اهداف و عملکرد عالی بکار می گیرند، اشاره دارد.

21- مهارتهای انجام وظیفه مدیریتی: به سطوح مهارتهای کلی اشاره دارد مدیران سازمان و رهبران گروهها برای تحقق وظایف سازمانی لازم دارند و مهارتهایی که مدیران در هنگام تعامل با اعضا سازمان بکار می برند در این مقوله قرار نمی گیرد.

22- مدیریت اطلاعات و ارتباطات : کارایی، صحت و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم برای اثربخشی سازمانی.

23- آمادگی: قضاوت کلی در خصوص این احتمال که سازمان خواهد توانست، برخی از وظایف جدیدی که از آن خواسته می شود بطور موفقیت آمیز انجام دهد.

24- بهره برداری از محیط: میزان یا حدی که سازمان بطور موفقیت آمیز با محیط خود در تعامل بوده و منابع ب

 ارزش و کمیاب مورد نیاز خود را بدست می آورد.

25- ارزیابی بوسیله پدیده های خارجی: ارزیابی راجع به سازمان یا واحد که، بوسیله افراد و سازمانهای موجود در محیط صورت می گیرد. وفاداری و اعتماد به سازمان، حمایت گروههایی نظیر عرضه کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهامداران، موسسات اجرایی و افراد جامعه تحت عنوان فوق مطرح می شوند.

26- ثبات: حفظ و نگهداری ساختار، بخشهای کارکردی سازمان و منابع مورد نیاز آنها در طی زمان، بویژه در دوره های حساس زمانی.

27- ارزش منابع انسانی: نوعی معیار ترکیبی که به ارزش کلی اعضای سازمان بر می گردد و در قالب ترازنامه یا حسابداری بیان می شود.

28- مشارکت و نفوذ مشترک: میزان یا حدی که افراد، درون سازمان در اتخاذ تصمیماتی که مستقیما بر کار و سرنوشت آنها تاثیر می گذارد، مشارکت دارند.

29- تاکید بر آموزش و توسعه: میزان تلاش و کوششی که سازمان جهت بهسازی و توسعه منابع انسانی خود به کار می گیرد.

30- تاکید بر موفقیت: قیاسی است بین نیاز فردی برای رسیدن به موفقیت و ارزشی که سازمان برای تحقق اهداف جدید عمده خود قائل است.

واقعیت این است که تعداد محدودی از تحقیقات و بررسی های صورت گرفته پیرامون اثربخشی از معیارهای چندگانه استفاده کرده اند و خود معیارها نیز از مقیاسهای عمومی نظیر کیفیت، روحیه، تا معیارهای تخصصی تر نظیر نرخ های حوادث و میزان غیبت در کار تشکیل شده اند و این امر باعث شده که اثربخشی برای افراد مختلف، معانی مختلفی به خود بگیرد.( الوانی، 1390)

علماي مديريت، عواملي را براي تحقق اثربخشي سازمان مورد توجه قرار داد ه اند.

تیلور(1878) اثربخشي را از طريق عواملي مانند به حداكثر رساندن ميزان توليد، به حداقل رساندن هزينه ها و به كار بردن منافع در حد مطلوب، قابل تحقق مي دانست. فایول(1925) اثربخشي را نتيجة اِعمال قدرت و نظم و انضباط شفاف در داخل سازمان می دانست. (نجف بیگی، 1379)

برخي افراد اثربخشي را معادل سود يا بهره دانسته و برخي ديگر آن را رضايت از شغل تلقي كرده و گروهي نيز آن را نفع اجتماعي در نظر گرفته اند. (محمدزاده، 1375)

هوج سازماني را اثربخش مي دانست كه بدون توجه به ساير نتايج به دست آمده با محيط خود در تعامل باشد(هوج، 1988).

سی شور (1967) اثربخشي سازمان را «توانايي بهره وري از محيط براي كسب منابع كمياب و ارزشمند جهت تداوم كاركرد سازمان» تعريف مي نمايد و آن را منوط به موفقيت در سه زمينة تحقق اهداف سازمان؛ حفظ بقاي سازمان؛ اِعمال كنترل جهت حفظ سازمان ميداند. (شیرازی، 1373)

**1-2-2 اثربخشي سازمان**

علماي مديريت، عواملي را براي تحقق اثربخشي سازمان مورد توجه قرار داد هاند. تیلور (1878) اثربخشي را از طريق عواملي مانند به حداكثر رساندن ميزان توليد، به حداقل رساندن هزينه ها و به كار بردن منافع در حد مطلوب، قابل تحقق مي دانست. فايول (1925) اثربخشي را نتيجة اِعمال قدرت و نظم و انضباط شفاف در داخل سازمان مي دانست (نجف بيگي، 1379) .

 كامرون اثربخشي سازمان را وضعيتي مي دانست كه در آن سازمان مورد نظر، منابع را به ميزان محدود مصرف كند و قادر باشد به هدف يا اهداف مطرح شده با توجه به معيارهاي تعيين شده دست يابد(cameron,1979).

بالاخره، هوج سازماني را اثربخش مي دانست كه بدون توجه به ساير نتايج به دست آمده، با محيط خود در تعامل باشد(hodge,1988).

برخي افراد اثربخشي را معادل سود يا بهره دانسته و برخي ديگر آن را رضايت از شغل تلقي كرده و گروهي نيز آن را نفع اجتماعيدر نظر گرفته اند (محمدزاده، 1375).

پارسونزو اميتاي اتزيوني ، (1969) اثربخشي را توانايي سازمان در استفاده كارآمد از منابع موجود براي نيل به اهداف خاص تعريف كرده اند . پارسونز براي اثربخشي چهار بعد قائل مي شود و هر بعد را داراي چهار شاخص مي داند و در نتيجه 16 شاخص را در 4 طبقه به شرح زير مطرح مي نمايد:

الف- سازگاري شامل شاخص هاي قابليت، انطباق، رشد و توسعه.

ب- دستيابي به هدف، مشتمل بر شاخص هاي موفقيت، كيفيت، كسب منافع و كارآيي.

ج- تماميت شامل شاخص هاي رضايت، جو، ارتباطات وتعارض.

د- دوام شامل شاخص هاي وفاداري، علائق اساسي زندگي، انگيزش و هويت . (ميركمالي، 1373)

سی شور (1967) اثربخشي سازمان را توانايي بهره وري از محيط براي كسب منابع كمياب و ارزشمند جهت تداوم كاركرد سازمان تعريف مي نمايد و آن را منوط به موفقيت در سه زمينة تحقق اهداف سازمان؛ حفظ بقاي سازمان؛ اِعمال كنترل جهت حفظ سازمان ميداند . (شیرازی، 1373)

**2-2-2 محاسبه اثربخشي**

براي سنجش عملكرد سازمان، شاخص ها و روش هاي متعددي ارائه شده است كه هر يك از آنها مقياس متفاوتي از اثربخشي سازمان را به دست مي دهند. دو رويكرد مهم برايمحاسبة اثربخشي به اين ترتيب طبقه بندي شده اند1. - رويكرد سنتي 2- رويكرد نوين

**رويكرد سنتي:** در مدل سنتي، براي محاسبه اثربخشي، از سه روش متفاوت استفاده مي شود:

الف) روش مبتني بر تأمين منابع ب) روش مبتني بر فرآيند دروني ج) روش مبتني برتأمين هدف

**الف) روش مبتني بر تأمين منابع :** شاخص هايي كه اثربخشي سيستم تأمين منابع سازمان با آنها مورد ارزيابي قرار مي گيرد، از اين قرارند:

• توان سازمان در بهره برداري از محيط و تأمين منابع كمياب و ارزشمند

• توان نظام تصميم گيري سازمان در درك وتفسير درست از ويژگي هاي واقعي محيط خارج

• حفظ فعاليتهاي روزانه در داخل سازمان

 • توان سازمان در ارائة واكنش مساعد در برابر تغييراتي كه در محيط رخ مي دهد.

**ب) روش مبتني بر فرآيند دروني:** در اين روش، اثربخشي به معناي ميزان سلامت و كارآيي سازمان است. يك سازمان كارآمد، فرآيند درون سازماني يكپارچه، بي دغدغه و هماهنگ دارد؛ به گونه اي كه كاركنان و اعضاي آن احساس رضايت مي كنند. دواير سازماني دست به دست هم مي دهند تا بهره وري را به بالاترين حد برسانند.

**ج) روش مبتني بر هدف:** به منظور سنجش اثربخشي سازمان، هدف هاي مورد نظر سازمان شناخته مي شود و سپس عملكرد سنجيده و اندازه گيري مي شود. هدف هايي از قبيل به حداكثر رساندن سود، جلوگيري از دست دادن بازار و ايجاد محيط واقعي براي محصولات سازمان يا داشتن محيط سازماني سالم) ال دفت،1377 )

**رويكرد نوين:** شامل روش مبتني بر رضايت گروه هاي ذينفع و روش مبتني بر ارزش هاي رقابتي مي شود.

**- روش مبتني بر تأمين رضايت گروه هاي ذينفع :**افراد و گروه هاي ذينفع در اين روش، بستانكاران، عرضه كنندگان مواد اوليه، كاركنان و صاحبان شركت هستند و تعيين ميزان رضايت آنها به عنوان شاخص عملكرد سازمان به حساب مي آيد.

**- روش مبتني بر ارزشهاي رقابتي :**رابرت كويين و جان رورباخ با ادغام شاخص های عملكرد مختلف براي تعيين اثربخشي سازمان، روش مبتني بر ارزشهاي رقابتي را ارائه نمودند. در اين روش متخصصان، فهرستي جامع از شاخص هاي عملكرد تهيه كرده و به آنها نمره مي دهند. در واقع با تلفيق معيارهاي اثربخشي سه دسته اساسي از ارزش هاي رقابتي را ارائه نمودند. در اين روش متخصصان، فهرستي جامع از شاخص هاي عملكرد تهيه كرده و به آنها نمره مي دهند. در واقع با تلفيق معيارهاي اثربخشي سه دسته اساسي از ارزش هاي رقابتي تعيين شد. اين سه دسته از ارزشها مي توانند با هم تركيب شوند و كانون هاي هشت گانه از معيارهاي اثربخشي را تشكيل دهند(رابینز، 1379)

**جدول شماره 1-2: كانون هاي هشت گانه اثربخشي**

|  |  |
| --- | --- |
| **نوع كانون** | **تعريف** |
| انعطاف پذيريجذب منابعبرنامه ريزيبهره وري، كاراييدسترسي به اطلاعاتثباتنيروي كار منسجمنيروي كار ماهر | قادر به تطبيق با تغييرات در شرايط و تقاضاي خارجي است.قادر به جلب حمايت خارجي و گسترش نيروي كار است.اهداف واضح بوده و بخوبي قابل ادراكند.اهداف تحقق مي پذيرد و نسبت خروجي به ورودي بالاست.كانالهاي ارتباطي، آگاهي افراد در خصوص مسائل مرتبط با كارشان را تسهيل مي كند.احساس نظم، تداوم و يكنواخت بودن عمليات سازمان.اعتماد، احترام به كاركنان و خوب كار كردن با هم.كاركنان براي انجام درست كار ، از آموزش و مهارت و استعداد برخوردارند. |

**3-2-2 عوامل مؤثر بر اثربخشي**

افزايش اثربخشي را بايد معلول تركيبي از عوامل گوناگون دانست كه در زير به شرح تعدادي از آنها اشاره مي شود( ابطحي ، 1377)

**-1 بهبود كيفي عامل كار**

كاركنان با به كارگرفتن نكاتي مي توانند اثربخشي خود را بهبود بخشند.

• نگرش هاي مثبت كاري مانند غرور به كار و شوق براي پيشرفت مستمر.

• كمك به همكاران در صورت لزوم و اجراي كارها به صورت گروهي

• مشاركت در برنامه هاي بهبود اثربخشي

• اجراي درست كارها از ابتدا

• حفظ سلامت جسمي.

**-2 اصلاح روابط مديريت و كاركنان**

ارائة اطلاعات دقيق دربارة عمليات سازماني موجب اعتماد و اطمينان كاركنان مي گردد. برگزاري جلسات عادي يا ويژه براي رسيدگي به مشكلات كاركنان فرصت مناسبي است كه كاركنان با مدير احساس آشنايي وتفاهم بيشتري كنند و در نتيجه جو گرم و دوستان هاي براي كار گروهي سازمان ايجاد شود.

**-3 استفاده از نظرات و پيشنهادات كاركنان**

براي بهبود اثربخشي، لازم است به تمامي كاركنان فرصت مشاركت در برنام ههاي طراحي شده، داده شود؛ مدير آنها را تشويق كند كه نظرات خود را براي اجراي بهتر كارها ارائه دهند.

**-4 ره آورد فنّاوري**

فناوري به كاركنان امكان مي دهد تا با استفاده از عوامل موجود، كارآيي و اثربخشي خود را بالا ببرند. فناوري همچنين موجب اثربخشي سيستم هاي مديريتي كارآتر و پيشرفته تر در سازمان شده است. اقدامات زير نيز در اثربخشي سازمان مؤثر مي باشد.

• كاهش اضافه كاري هاي غير ضروري.

• اتخاذ تدابيري براي كاهش غيبت و مرخصي هاي به ظاهر موجه.

• طراحي صحيح مشاغل براي جلوگيري از اتلاف وقت كاركنان.

• جلوگيري از ترك سازمان با مديريت صحيح و برقراري روابط انساني و اجتماعي سالم.

• طراحي سيستم بهداشت و ايمني اثربخش و نظارت دقيق بر آن.

• آموزش مهارت هاي لازم به كاركنان.

• استخدام شايسته ترين فرد ممكن براي هر شغل و در هر سطح.

**3-2 پژوهشهای انجام شده داخلی و خارجی:**

پیشینه داخلی:

1- میرعلی سیدنقوی و همکارانش، (1389) در پژوهشی تحت عنوان «فرهنگ و استراتژی و تاثیر آن بر اثربخشی سازمانی با نگاهی بر مدیریت دانش» به بررسی نقش میانجی گر مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ و راهبرد با اثربخشی سازمانی است. که جامعه آماری این پژوهش، شامل متخصصان منابع انسانی و تحقیق و توسعه بانک ملت است و اطلاعات و داده های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شدند. یافته های پژوهش نشان می دهد که مدیریت دانش کاملا در رابطه بین فرهنگ و اثربخشی سازمانی و نسبتا در رابطه بین راهبرد و اثربخشی سازمانی نقش میانجی بازی می کنند.

2- مهدی جعفری و همکارانش، (1390)در پژوهشی تحت عنوان"رابطه عوامل ساختار سازمانی و فرهنگ سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی وعمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران،که به روش توصیفی تحلیلی ومقطعی در سال 1390انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از متوسط بودن وضعیت مدیریت دانش به دلیل رسمیت وتمرکز زیاد در ساختار سازمانی مراکز مورد پژوهش است. همچنین ضریب همبستگی نشان داد که بین ابعاد ساختاری وابعاد فرهنگی سازمان ومدیریت دانش ارتباط معنا داری وجود دارد بطوریکه این ارتباط با تمرکز ورسمیت منفی وبا جریان ارتباطات وترسیم دانش ویادگیری مستمر، مثبت است.

3- محمد موسی خانی وهمکاران، (1386)در مقاله ای تحت عنوان"ارایه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)"بیان می کند، امروزه بسیاری از مدیران، نقش اساسی دانش را در کسب مزیت رقابتی ودنبال کردن اهداف استراتژیک سازمان درک کرده اند و مدیریت دانش به صورت یک الزام رقابتی در آمده است. با این وجود اگر زیرساختهای مناسب وپیش نیازهای لازم برای استفاده از چنین فرایندی فراهم نباشد، حاصلی جز انزجار منابع انسانی واتلاف منابع مالی در پی نخواهد داشت، بنابراین ضروری است که سازمانها قبل از هر اقدامی، ازآمادگی سازمان خود در ارتباط با استقرار آن اطمینان حاصل نمایند، برای رسیدن به چنین هدفی ارئه مدلی برای سنجش امادگی سازمان برای مدیریت دانش اجتناب ناپذیر است.

4- چنگیزوالمحمدی، (1388) در مقاله ای تحت عنوان تعیین واولویت بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمانهای کوچک ومتوسط کشور، در این پژوهش بر اساس مطالعه دقیق عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش که توسط محققان وصاحب نظران گوناگون به صورت نظری وتجربی صورت گرفته است،12عامل اصلی وعناصرفرعی هر یک از این عوامل شناسایی شدند. سپس اهمیت واولویت این عوامل اصلی موفقیت مورد تجزیه وتحلیل قرار گرفته، که بر اساس این تجزیه وتحلیل رهبری وپشتیبانی مدیریت ارشد وفرهنگ سازمانی به عنوان مهمترین عوامل اصلی موفقیت و پاداش دهی وایجاد انگیزه والگوبرداری از بهترین ها (بهینه کاوی)ازکمترین اهمیت ورتبه برخوردارشده است. اهمیت واولویت این مجموعه عوامل اصلی موفقیت می تواند به عنوان یک راهنما برای سازمانهای کشور خصوصا بخش کوچک ومتوسط در جهت اولویت بندی وتنظیم فعالیتهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد؛ همچنین محققین می توانند از این ابزار برای درک بهتر فعالیتهای مرتبط با مدیریت دانش وایجاد مدلهایی استفاده کنند که به گسترش حوزه مدیریت دانش خواهد انجامید.

پیشینه خارجی:

1- چونگ جن (chung.jen chen) وهمکاران، (2007)درپژوهشی تحت عنوان "چگونگی تاثیر ساختار وجو سازمانی بر مدیریت دانش ازدیدگاه تعامل اجتماعی" بیان می کند که هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر جو و ساختار سازمانی برمدیریت دانش از منظر تعامل اجتماعی است. یافته ها مبنی بر ان است که جو تشریک مساعی وابتکار با تعامل اجتماعی وابستگی مثبت دارد و زمانی که ساختار سازمانی کمتر رسمی وعدم تمرکز و یکپارچگی بیشتر است تعامل اجتماعی مطلوبتراست. وتعامل اجتماعی با مدیریت دانش به طور مثبت وابسته است. شواهد تجربی فرایند متمایل به این دیدگاه را تایید می کندو نشان می دهد که تعامل اجتماعی نقش واسطه بین ساختار سازمانی وجو سازمانی ومدیریت دانش را بازی می کند. این تحقیق یک مدل مفهومی را ایجاد می کند تا نقش تعامل اجتماعی بین اوضاع جوی سازمانی، ساختار سازمانی و مدیریت دانش را آزمایش کند، نتایج تجزیه وتحلیل رگرسیون نشان می دهد که بطورکلی اگرموسسات درجه بالاتر از اوضاع جوی ابتکاری وتشریک مساعی را داشته باشند تعامل اجتماعی بین اعضای سازمانی مطلوب تر خواهد بود و سپس درجه هایی از مدیریت دانش درون موسسه را اصولا از طریق اثرات واسطه تعامل اجتماعی را توضیح دهد. نکته کلیدی این است که جو سازمانی واثرات مفید آن بر مدیریت دانش از طریق افزایش اعتماد، وارتباط وهمیاری در بین کارکنان عمل می کند. بطور کلی اگر مشخصه های ساختار سازمانی کمتر متمرکز، کمتر رسمی و بیشتر یکپارچه باشد، تعامل اجتماعی در بین اعضای سازمانی مطلوب تر خواهد بود سپس سطوح مدیریت دانش بیشتر افزایش یافته خواهد بود. ساختارسازمانی می تواند منجر به تعامل مطلوب و به نوبه خود نتایج در درجه بالاتری از به اشتراک گذاری و کاربرد دانش شود. بنابراین تعامل اجتماعی نقشی واسطه در ارتباط بین ساختار سازمانی ومدیریت دانش را ایفا می کند.

2- جین پنگjian peng))و همکاران،(2007) در مقاله ای تحت عنوان روند مدیریت دانش در چین : چالشها وفرصتها، بابررسی ادبیات حاضر، وضع موجود تحقیقات مدیریت دانش چین از منظرجهانی واقتصاد امروز چین راارئه می دهد. سپس این مقاله تجزیه وتحلیل نظریه توسعه مدیریت دانش در روند آینده در غرب توضیح می دهد. در قسمت سوم ادبیات به بحث در مورد شیوه های مدیریت دانش وضمنا چگونگی روند مدیریت دانش در پژوهشهای غرب می پردازد. این مقاله شناسایی اولیه از روند تحقیقات مدیریت دانش در چین است. این پژوهش فرصتها و چالشهای پیش روی محققان مدیریت دانش را توضیح می دهد. وراهنمایی های مفیدی برای تمرین مدیریت دانش در چین را فراهم می کند به طور کلی آگاهی از مدیریت دانش درچین نسبتا توسعه یافته است با این حال اهمیت مدیریت دانش هنوز به طور کامل در تحقیقات مورد بررسی قرار نگرفته است. از یک سو عدم دسترسی به شاغلهای چین، کمی مطالعات تطبیقی وابسته وقلمرو مدیریت دانش مستدل سه دلیل عمده ی هستند که منجر به تحقیقات ناکافی در مدیریت دانش هستند واز سوی دیگر با توجه به توسعه سریع امروزی اقتصاد چین دو چالش عمده اقتصاد چین یعنی اصلاح در فرایند توسعه وخصوصی همچنین تفاوتهای منطقه ای باید در تحقیقات مدیریت دانش چین منعکس شود. وهمچنین این مقاله نشان می‌دهد که تحقیقات مدیریت دانش در چین خصوصیات خودش را دارد که با غرب مقایسه می شود.

3- کارما شریف (karmasherif )، (2006)درمقاله ای تحت عنوان "استراتژی انطباقی برای مدیریت دانش در سازمانها " بیان می کند که هدف این مقاله پیشنهاد یک استراتژی انطباقی برای مدیریت دانش در سازمانهای پیچیده می باشد. به طورخاص هدف این مقاله گسترش تفاهم در زمینه مدیریت دانش است، با بررسی اینکه چگونه یک استراتژی انطباقی برای مدیریت دانش، به سازمانهای نوآور و ایجاد قابلیتهای پویا کمک می کند. این مقاله در امتداد تحقیقات قبلی بر روی km بوسیله پیشنهاد تئوری پیچیدگی به عنوان یک چارچوب برای ایجاد استراتژی های انطباقی برای مدیریت دانش وپرورش نو آوری است. با تغییرات محیطی چشمگیر و رقابت شدید که سازمانهای امروزی با آن روبرو هستند مدیریت دانش برای تحریک خلاقیت وانطباق با بازارهای متغییر حیاتی شده است. سازمانهای فاقد جهت بهترین روش برای توسعه یک استراتژی تطبیقی برای مدیریت دانش است. الهام از فرایندهای انطباقی برای مدیریت دانش در سیستمهای پیچیده، می تواند به شیوه های موثرتر مدیریت دانش و به نرخ بالاتری از خلاقیت وانعطاف پذیری منجر می شود.

**پژوهشگر با توجه به مبانی نظری پژوهش و همچنین اهداف و فرضیات پژوهش مدل زیر ارائه می دهد. که با توجه به مدل پژوهشگر به دنبال بررسی رابطه بین چهار فرایند مطرح مدیریت دانش که در اغلب پژوهشها به عنوان مطرح ترین و اصلی ترین فرایند مدیریت دانش معرفی شده اند با اثربخشی سازمانی در گمرک جزیره کیش می باشد.**

**مدل تحقیق:**

 پژوهشگر با توجه به فرضیات ارائه داده خود مدل زیر را طراحی کرده است.

کسب دانش

انتقال دانش

مدیریت دانش

اثربخشی سازمانی

بکارگیری دانش

ثبت و ضبط دانش

**فرضیات پژوهش:**

فرضیه اصلی1: مدیریت دانش در گمرک جمهوری اسلامی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

 فرضیات فرعی:

1-1کسب دانش در گمرک جمهوری اسلامی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

1-2 انتقال دانش در گمرک جمهوری اسلامی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

1-3 بکارگیری دانش در گمرک جمهوری اسلامی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

1-4 ثبت و ضبط دانش در گمرک جمهوری اسلامی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

2- بین ابعاد مدیریت دانش با اثربخشی سازمانی(گمرک جمهوری اسلامی ایران(کیش)) رابطه معناداری وجود دارد.

2-1 کسب دانش با اثربخشی سازمانی(گمرک جمهوری اسلامی ایران(کیش)) رابطه معناداری وجود دارد.

2-2 انتقال دانش با اثربخشی سازمانی(گمرک جمهوری اسلامی ایران(کیش)) رابطه معناداری وجود دارد.

2-3 بکارگیری دانش با اثربخشی سازمانی(گمرک جمهوری اسلامی ایران(کیش)) رابطه معناداری وجود دارد.

2-4 ثبت وضبط دانش با اثربخشی سازمانی(گمرک جمهوری اسلامی ایران(کیش)) رابطه معناداری وجود دارد

**فهرست منابع وماخذ:**

 منابع فارسی:

اخوان، پ، باقری، ر (1389)مدیریت دانش از ایده تا عمل. اول، تهران: آتی نگر

پروست، گ، روب، استفان، ورومهارت،کای(1385)*مدیریت دانش*. مترجم: حسینی خواه، علی، اول، تهران: انتشارات یصطرون

جعفری، م، ابوالقاسم گرجی،ح، ورستگارمهر،ب (1390) رابطه عوامل ساختاری وفرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکزآموزشی درمانی وعمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران. *مدیریت* *سلامت*، 14(45)، 87-95

حافظ‌نیا، م، (1386)روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت

رابینز، ا، (1390) *تئوری سازمان*. مترجمان:الوانی،سید مهدی، دانایی فرد،حسن، جدید، تهران:انتشارات صفار-اشراقی

رادینگ، ا ،(1386)*مدیریت دانش.* مترجم: لطیفی، محمدحسین، دوم، تهران: سمت

سرمد، ز؛ بازرگان، ع و حجازی، ا. (1386). **روش­های تحقیق در علوم رفتاری،** تهران: انتشارات آگاه.

شيرازي، ع، (1373) مديريت آموزشي، مشهد، جهاد دانشگاهي

محمدزاده، ع، مهروژان، آ، (1375) رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، تهران، انتشارات علامه طباطبایی

موسی خانی، م، اجلی قشلاجویی،م، وصفوی میر محله، ر (1387)ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت دانش. *مدرس علوم انسانی-پژوهشهای مدیریت در ایران،* 14(2)،222-243

والمحمدی، چ، (1388) تعیین و اولویت بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت امیز مدیریت دانش در سازمانهای کوچک ومتوسط کشور. *فصلنامه مدیریت*، 6(16)، 88-104

منابع انگلیسی:

Chung, j., Jing, w. , (2007) How Organizational Climate and Structure Affect KnowledgeManagement-the Social Interaction Perspective.*International Journal of Information Management27*pp.104-118

Jian peng ,li-hua,s. ,moffett,*(2007)*trend of knowledge management in china:challengesand opportunities . *Journal of Technology Management in China 2, pp.198 -201*

Sheriff, k,an*(2006)*Adaptive Strategy for Managing Knowledge in Organizations.*Journal of Management10(4): pp. 72-80*

Thibodeaux, M.S. and Favilla, E; Organizational effectiveness and commitment through strategic management, Industrial Management & Data Systems, 1996, Vol. 96, p. 21

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. karlsveiby [↑](#footnote-ref-2)
3. Khowledge object [↑](#footnote-ref-3)
4. Khowledge process [↑](#footnote-ref-4)
5. Focal knowledge [↑](#footnote-ref-5)
6. Tacit knowledge [↑](#footnote-ref-6)
7. Micheael polanyi [↑](#footnote-ref-7)
8. human knowledge [↑](#footnote-ref-8)
9. Meta knowledge [↑](#footnote-ref-9)
10. Knowledge hierarchy [↑](#footnote-ref-10)
11. Knowledge identification [↑](#footnote-ref-11)
12. Knowledge acquisition [↑](#footnote-ref-12)
13. Knowledge development [↑](#footnote-ref-13)
14. Knowledge sharing and distribution [↑](#footnote-ref-14)
15. Knowledge utilization [↑](#footnote-ref-15)
16. patents [↑](#footnote-ref-16)
17. licences [↑](#footnote-ref-17)
18. Knowledge retention [↑](#footnote-ref-18)