

## سنجش فرآیندها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (مطالعه موردی ستاد یک سازمان دفاعی - امنیتی<sup>۱</sup>)

محمد ابراهیم سنجقی<sup>۲</sup>

یاسر جنیدی جعفری<sup>۳</sup>

سیدمحمدجواد غضنفری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۹/۰۵

### چکیده

شرایط حاد محیطی و تهدیدات فزاینده ناشی از پیدایش فناوری‌های نوظهور و دانشی شدن عرصه جنگ‌های پیشرفته، سازمان‌های دفاعی - امنیتی را بر آن می‌دارد تا روند بهره‌گیری مؤثر از منابع نخبگی خود را شتاب بخشیده، همواره سطح مزیت‌های خود را ارتقاء دهند. از این رو، موضوع مدیریت دانش در رأس مزیت‌های راهبردی اهمیت می‌یابد. تحقیق حاضر در نظر دارد تا بر اساس مرور ادبیات و دسته‌بندی دیدگاه‌های اندیشمندان، فرآیندهای اصلی و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را احصاء نموده، به دنبال آن، در یک اقدام پیمایشی و با بهره‌گیری از تکنیک آماری آزمون دوجمله‌ای، فرضیه‌های مربوط به هریک از عوامل کلیدی موفقیت و فرآیندهای اصلی مدیریت دانش را در جامعه آماری مورد نظر، در معرض آزمون و سنجش قرار دهد.

یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که از میان شش شاخص مربوط به فرآیندهای مدیریت دانش، فرآیندهای «تولید» و «ذخیره» دانش و از میان ۹ شاخص مربوط به عوامل کلیدی موفقیت، شاخص‌های «نوآوری»، «پاداش» و «ارزیابی عملکرد» در وضعیت مطلوب قرار ندارد.

**کلید واژه‌ها:** دانش، مدیریت دانش، حوزه‌های بهبود، سازمان دفاعی - امنیتی

۱- با توجه به لزوم حفظ امانت، از ذکر نام سازمان مورد نظر خودداری شده است.

۲- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر - Sanjaghi@yahoo.com

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر - zjjoneidi@gmail.com

۴- عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر - Smjgh2007@gmail.com

## ۱ - مقدمه

در شرایط محیطی متلاطم حاکم بر سازمان‌ها و شدت یافتن روندهای رقابتی، دست یافتن به مزیت‌های نوین راهبردی و ایجاد شایستگی‌های ممتاز و متمایز، شرط اصلی سبقت گرفتن از رقیبان است و این مهم، خود بیش از هر چیز، در گرو کیفیت عمل مدیریت منابع دانشی و سرمایه‌های نخبگی سازمان‌هاست. بدون تردید، در اقتصاد معاصر دانش بنیان، دانش به‌عنوان یک منبع حیاتی راهبردی شناخته می‌شود. به زعم شماری از صاحب‌نظران، دانش، منشاء مزیت‌های راهبردی در سازمان‌های امروزی است. "دانش به عنوان ثروت جدید سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود که می‌توان توسط آن به عملکردهای ممتاز تجاری و مزیت‌های رقابتی دست یافت". (ال‌علوی و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۲)

آموزه‌های پربر اساسی برای نصوص فراوان آیات و روایات، بر اهمیت کسب دانش؛ کتابت و مستند سازی دانش؛ تعلیم و اشاعه دانش و عمل بر اساس علم و دانش؛ تأکید دارد تا جایی که می‌توان گفت هیچ مکتبی به اندازه اسلام برای دانش، معرفت و آگاهی ارزش قائل نیست.

مقام معظم رهبری (مدظله العالی) نیز در طی سالیان متمادی، بارها ضرورت توسعه علمی در تمامی عرصه‌های اداره کشور را گوشزد نموده‌اند. بر این اساس و همگام با روند توسعه علمی کشورمان، مدیریت دانش، جایگاه مهمی در سازمان‌های امروزی پیدا نموده تا جایی که بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور که در فرورین ماه سال ۸۹ از سوی مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) ابلاغ گردیده است؛ ناظر بر "یکپارچه‌سازی اطلاعات با به‌کارگیری اصول مدیریت دانش با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی" می‌باشد. سازمان‌های دفاعی - امنیتی جمهوری اسلامی ایران نیز در مواجهه با چالش‌های ناشی از روندهای فراینده تهدیدات، فناوری‌های نوظهور و ماهیت دانشی جنگ‌های پیشرفته، ناگزیرند تا در روندی مستمر و پرشتاب، قابلیت‌های خود را توسعه داده، به مزیت‌های نوین راهبردی دست یابند؛ چرا که در غیر این صورت، به ورطه عقب ماندگی و وادادگی درخواهند غلطید. از این منظر، مسئولان ارشد این سازمان‌ها خواهند کوشید تا در جهت دستیابی به مزیت‌های نوین راهبردی، توجه خود را به مدیریت اثربخش منابع دانشی و سرمایه‌های نخبگی خود معطوف نمایند.

این در حالی است که تا این اواخر، موضوع مدیریت دانش به دلیل طبیعت نوپای آن، به صورت راهبردی و نظام‌مند در دستور کار ستادهای عمده سازمان‌های دفاعی - امنیتی قرار نداشته است. اما امروزه، زمره مفاهیمی چون «نبردهای دانش پایه»، «دفاع دانش بنیان» و «سازمان‌های دفاعی و امنیتی دانش بنیان» در رده‌های بالای دفاعی و امنیتی به گوش می‌رسد.

بدین‌سان؛ مسئله اصلی تحقیق حاضر، معطوف به شناخت کاستی‌ها و خلأهای مربوط به مدیریت منابع دانشی در یکی از ستادهای عمده دفاعی - امنیتی خواهد بود.

برای طراحی یک نظام مدیریت دانش یا ارتقاء سطح آن در یک سازمان، لازم است ابتدا، شناخت کاملی نسبت به ماهیت و اهمیت دانش و مدیریت دانش در سازمان پیدا نمود و با شناخت مؤلفه‌ها و کارکردهای آن و درجهت دست‌یابی به مزایای راهبردی حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، به بسترها و زمینه‌های موفقیت و نحوه برقراری تعامل و تعادل میان این عوامل، توجه ویژه‌ای مبذول نمود. در این مقاله، ضمن مروری بر ادبیات مدیریت دانش، فرآیندهای کلیدی و عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در جامعه هدف، به روش علمی مورد شناسایی و سنجش قرار گرفته، در نهایت، تصویر روشنی از هریک از این عوامل ارائه شده است.

از این رو، عوامل کلیدی موفقیت مربوط به مدیریت دانش در سه حوزه کلی رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی و نظامات مدیریتی، احصاء گردیده، سپس فرضیه‌های مربوط به وضعیت هریک از عوامل کلیدی، طراحی و در معرض آزمون قرار گرفته، در ادامه، فهرست رتبه‌بندی شده تمامی عوامل کلیدی، براساس امتیازهای کسب شده تنظیم و ارائه گردیده است. بنا بر مراتب پیش گفته، هدف اصلی مقاله حاضر، شناخت وضعیت هر یک از فرآیندهای اصلی و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در جامعه هدف، به منظور تشخیص کاستی‌ها (حوزه‌های قابل بهبود) می‌باشد.

## ۲- مبانی نظری تحقیق

در این بخش، با مرور مختصری نسبت به ادبیات موضوع، تعاریف و مفاهیم دانش و مدیریت دانش، مورد توجه قرار گرفته، سپس با برشمردن فرآیندهای اصلی مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت آن در سازمان دفاعی- امنیتی هدف، مورد استنتاج قرار می‌گیرد.

### ۲-۱- دانش

داونپورت و پروساک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) دانش را «ترکیب سیالی از تجربه‌های کسب شده، ارزش‌ها و بینش تخصصی که چارچوبی برای ارزیابی و کسب تجربه‌ها و اطلاعات تازه فراهم می‌آورد»، تعریف می‌نمایند. از این منظر، دانش در ذهن دانشگر<sup>۲</sup> به وجود آمده، به کار می‌رود. دانش، نه تنها در مدارک و ذخایر دانش سازمانی، بلکه در رویه‌های کاربردی، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز ظاهر می‌شود.

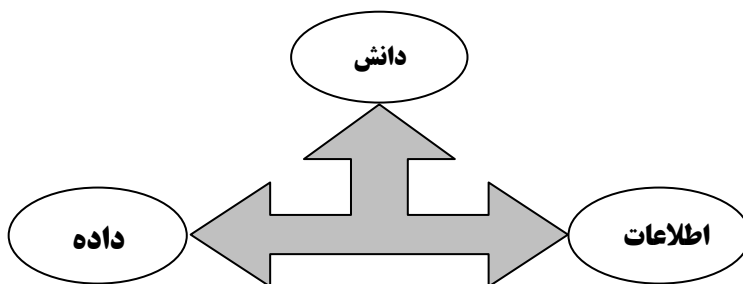
۱. Davenport & Prusak

۲. Knowledge Worker

به عقیده گاندی (۲۰۰۴) دانش، دانستنی است که در تجربیات، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرز کارها، الهامات و تصورات افراد موجود است و به شکل مصنوعات ملموس، فرایندهای کاری و امور روزمره یک شرکت، خود را آشکار می‌سازد. می‌توان گفت که در یک سازمان؛ آنچه که افراد درباره مراجعان، تولیدات، فرایندها، خطاها و موفقیت‌های سازمانی خود می‌دانند، نوعی دانش محسوب می‌شود.

## ۲-۲- سلسله مراتب دانش

شاید به سختی بتوان میان «داده»، «اطلاعات»<sup>۲</sup> و «دانش»<sup>۳</sup> تفکیک قائل شد. از دیدگاه ماراکاس<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) "دانش، ترکیب سازمان‌یافته‌ای از «داده» است که از طریق قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه، حاصل آمده است و به عبارت دیگر، «دانش» معنا یا مفهومی است که از فکر، پدید آمده و بدون آن، «اطلاعات» یا «داده» تلقی می‌شود». گانِب دی‌بات (۲۰۰۱) نیز عقیده دارد که ارتباط میان داده، اطلاعات و دانش، ارتباطی تکراری و برگشت‌پذیر است و تبدیل آن‌ها به یکدیگر، بستگی به میزان سازماندهی و تفسیر آن‌ها دارد.



شکل ۱- ارتباط بازگشتی میان داده، اطلاعات و دانش

## ۲-۳- مدیریت دانش

می‌توان به طور خلاصه، مدیریت دانش را فرایند خلق، انتشار و به کارگیری دانش، به منظور دستیابی به اهداف سازمانی تعریف نمود. بنا به تعریف دو تن از دانشمندان، «مدیریت دانش، فرایند ساختاری ایجاد،

۱. Data
۲. Information
۳. Knowledge
۴. Marakas

حفظ و پرورش دانش سازمانی است تا از این رهگذر، بهترین بهره‌گیری از دانش شخصی و جمعی به عمل آمده، رسالت جمعی حاصل گردد». (آلکس و دیوید بنت، ۲۰۰۳: ۴۳۹)

به عقیده ارنست پرز<sup>۲</sup>، مدیریت دانش عبارت است از: گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت‌های برای آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی. به عبارت دیگر مدیریت دانش بر ذخیره و به کارگیری دوباره اطلاعات تخصصی تاکید دارد. (ارنست پرز، ۱۹۹۰: ۷۶)

برابر تعریف دیگری، «مدیریت دانش، فلسفه‌ای شامل مجموعه‌ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فناوری‌های به کار گرفته شده است که به افراد در زمینه تسهیم و به کارگیری دانششان، جهت مواجهه با اهداف خود، یاری می‌رساند». (گرتین، ۱۹۹۹)

تعریف جامعی نیز در سال ۱۹۹۱ توسط نیومن<sup>۳</sup> ارائه گردید. وی بر این باور بود که مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندهایی است که پدیدآوری، اشاعه و به کارگیری دانش ذهنی و عینی در یک سازمان را در بر می‌گیرد. (نیومن، ۱۹۹۹: ۲۰)

بنا به تعریف دیگر، مدیریت دانش رویکردی است نظام یافته و یکپارچه برای شناسایی، مدیریت و اشاعه تمامی دارایی‌های دانشی سازمان، شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها و فرایندها. (جونز، ۲۰۰۳)

## ۲-۴- فرآیندهای کلیدی مدیریت دانش

یکی از اندیشمندان، پنج نوع فرآیند عمده و کلیدی شامل کسب؛ گزینش؛ درونی‌سازی؛ بیرونی‌سازی و عمومی‌سازی دانش را برای مدیریت دانش در سازمان برشمرده است. (سوزی آلارد<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۳۶۷-۳۷۹) مدیریت دانش، از دیدگاه سوگوماران و بوس<sup>۵</sup> شامل چهار فرآیند عمده و اساسی "شناسایی و تولید دانش"، "ذخیره سازی و کدگذاری دانش"، "توزیع و انتشار دانش" و "بهره برداری و بازخورد گرفتن از دانش" می‌باشد. (سوگوماران و بوس، ۲۰۰۳: ۱۷-۳)

در دسته‌بندی دیگری که توسط گیلبرت<sup>۶</sup> و همکاران وی انجام پذیرفته است؛ شش فعالیت اصلی، شامل شناسایی دانش<sup>۷</sup>، کسب دانش<sup>۱</sup>، توسعه دانش<sup>۲</sup>، اشتراک‌گذاری و توزیع دانش<sup>۳</sup>، بهره‌برداری از دانش<sup>۴</sup> و نگهداشت دانش<sup>۵</sup> به‌منزله‌ی سنگ‌بنای مدیریت دانش، تعیین شده است. (گیلبرت و همکاران، ۱۹۹۹: ۳۴-۳۱)

۱. Alex Bennet and David Bennet

۲. Perez

۳. Newman

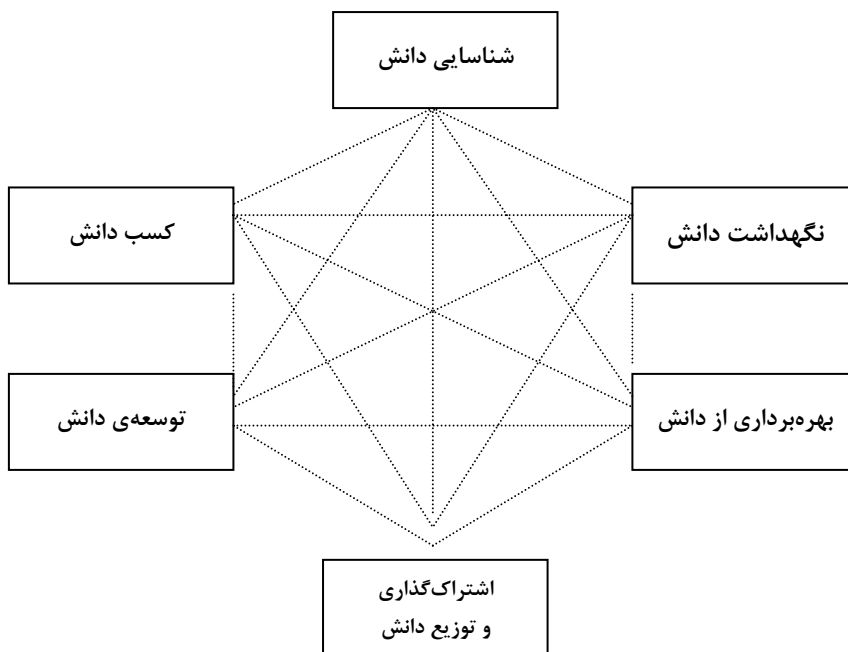
۴. Allard

۵. Bose & Sugarman

۶. Gilbert et al

۷. Knowledge Identification

وی، نحوه‌ی ارتباط میان عناصر کلیدی فوق را در قالب شکل زیر نشان داده است:



شکل ۳: شش سنگ بنای اصلی مدیریت دانش از دیدگاه گیلبرت و همکاران وی

با توجه به وجوه اشتراک و افتراق دسته‌بندی‌های صورت‌گرفته، می‌توان فرآیندهای کلیدی مدیریت دانش را به شرح زیر در نظر گرفت:

- شناسایی دانش
- تولید دانش
- توسعه دانش
- نشر و عمومی‌سازی دانش
- به‌کارگیری دانش

۱. Knowledge Acquisition
۲. Knowledge Development
۳. Knowledge Sharing/ Distributon
۴. Knowledge Utilization
۵. Knowledge Retention

▪ ذخیره دانش

## ۲-۵- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

مدیریت دانش در سازمان، مستلزم فراهم‌سازی بسترهای فکری، مهارتی و علمی خاصی است. دانشمندان، عوامل متعددی را جهت موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، کلیدی و مهم قلمداد نموده‌اند. با بررسی منابع متعدد و رجوع به جدیدترین آراء دانشمندان، ابتدا عوامل کلیدی مؤثر در پیشبرد فرآیند مدیریت دانش تعیین و توصیف گردید. آنگاه با تمرکز بر هریک از عوامل، شاخص‌های تعیین وضعیت و گویه‌های مربوط به آنها استنتاج و در ابزار پژوهش لحاظ شد. در ادامه، با استفاده از نظر خبرگان شاغل در سازمان مورد نظر، فهرست نهایی مجموعه عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های متناظر آنها تهیه و در دستور کار تحقیق میدانی قرار گرفت. در ادامه، به توصیف خلاصه‌ای از یافته‌های این بخش پرداخته می‌شود.

### ۲-۵-۱- رهبری سازمانی

امروزه هنر مدیریت در سازمان‌ها، در حال تبدیل شدن به هنر "مدیریت دانش" است. به این معنی که یک مدیر، صرفاً افراد را مدیریت نمی‌کند، بلکه دانش آنان را مدیریت می‌نماید و رهبری، یعنی فراهم کردن شرایط مناسب برای تولید دانسته‌های ارزشمند، از طریق سرمایه تفکر نیروی انسانی و به انجام رسانیدن این کار، به طریقی که افراد را به مسئولیت‌پذیری بیشتری ترغیب نماید. وجود رهبران عالی، یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌گیری از مزیت‌های مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردد:

«براساس مطالعه‌ای که توسط آندرسون و مرکز کیفیت بهره‌وری آمریکا انجام شده است، یکی از دلایل بسیار مهم عدم توانایی سازمان‌ها در بهره‌گیری موثر از قدرت دانشی، فقدان مجمعی از رهبران عالی، برای به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی یا تعداد بسیار معدود الگوهایی است که رفتار سازمانی مطلوب را بیان می‌نماید». (هیلر، ۱۹۹۶: ۲۴)

بسیاری از پژوهش‌هایی که در مورد با مدیریت دانش انجام پذیرفته، رهبری سازمانی را به‌عنوان متغیر کلیدی در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی معرفی نموده است. (بل و همکاران، ۲۰۰۴)

«موری» و همکاران وی، هشت عامل مهم را برای موفقیت طرح‌های مدیریت دانش در سازمان برمی‌شمرند که از جمله آن: پشتیبانی مدیران ارشد سازمانی و طراحی اهداف و جهت‌گیری‌های روشن دانشی در سازمان توسط آنان می‌باشد. (موری و همکاران، ۲۰۰۵)

افرادی نظیر «اسلاگتر»<sup>۱</sup> به موضوع «سبک رهبری» در موفقیت مدیریت دانش اشاره داشته (اسلاگتر، ۲۰۰۷) و نویسندگان دیگری نظیر «لینگ و شان»<sup>۲</sup>، رهبری سازمانی را به عنوان یکی از ۵ عامل مهم در توفیق یافتن طرح ریزی‌های مدیریت دانش در سازمان، برجسته می‌نمایند. (لینگ و شان، ۲۰۱۰)

در ادامه، مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به رهبری سازمانی در زمینه موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، مورد اشاره قرار می‌گیرد:

#### ۲-۵-۱-۱- حمایت و تعهد مدیران/ارشد

موفقیت هر برنامه یا برنامه‌ریزی در سازمان، به طور مستقیم به حمایت و تعهد مدیران ارشد (CEO) بستگی دارد. یک برنامه مدیریت دانش نیز در تمامی مراحل طراحی و اجرا، به حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بستگی دارد. (حسنوی، اخوان و سنجی، ۱۳۸۹) حمایت مدیران ارشد، شامل برانگیختن، ایجاد شبکه‌های دانش و نیز توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان می‌باشد.

برخی از صاحب نظران نظیر «اخوان» و همکاران (۲۰۰۶) و «موفت» و همکاران (۲۰۰۳)، حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمانی را لازمه پیشبرد اهداف مدیریت دانش در سازمان و موفقیت طرح‌های دانشی، برمی‌شمارند.

از جمله مصادیق ایفای نقش متعهدانه رهبری سازمانی در زمینه نهادینه‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- پاسخ به ابهامات و جلب اعتماد کارکنان نسبت به تغییرات
- ایجاد محرک‌های انگیزشی در کارکنان جهت تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش
- ارتقای فرهنگ سازمانی
- پشتیبانی از طرح‌های دانش‌محور

#### ۲-۵-۱-۲- جهت‌گیری راهبردی

علاوه بر آنچه گفته شد، جهت‌گیری‌های کلان و راهبردی رهبران سازمانی، چشم‌انداز ترسیم شده از سوی آنها و سیاست‌های تدوین شده در جهت دستیابی به این چشم‌انداز، دارای نقش کلیدی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد.

۱. Slagter

۲. Ling and Shan

۳. Chief Executive Officer



«پیتر سنگه»<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) نقش‌های رهبران دانشی را شامل طراحی<sup>۲</sup>، مربی‌گری<sup>۳</sup> و مباشرت<sup>۴</sup> دانسته و اعتقاد دارد که چنین رهبرانی می‌بایست به مهارت‌های جدیدی نظیر مهارت‌های راهبردی زیر مجهز گردند: (سنگه، ۱۹۹۰: ۲۳-۷)

- توانایی ترسیم چشم انداز مشترک
- داشتن تفکر تشکیلاتی
- توانایی ارائه و آزمون الگوهای ذهنی

آلکس و دیوید بنت (۲۰۰۳) با اشاره به کارکردهای اصلی رهبری، برخی توانمندی‌های راهبردی آن را نیز بر شمرده‌اند:

«رهبران باید طراحی ساختارهای سازمان و خط‌مشی‌های آن را شکل دهند تا بهترین رسالت مشترک حاصل شود. برای انجام این امر، آنها باید رفتار مطلوب، ارتباطات، چشم انداز سازمانی و راهبردی آن را الگوسازی نموده، بر تحقق خط‌مشی‌ها و نظام‌نامه‌های ضروری پافشاری نمایند». (بنت، ۲۰۰۳: ۴۵۶-۴۳۹)

از دیدگاه رهبری سازمانی، این ضروری است که اطلاعات و دانش در یک سازمان بزرگ مدیریت شود و تداوم آن، موجب منفعت سازمان خواهد شد (بل و همکاران، ۲۰۰۴).

لذا در سازمان‌های دفاعی که به سوی نهادینه سازی رویکرد هسته و شبکه و توسعه‌ی بهره‌گیری از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های دانشی، صنعتی و اقتصادی بخش‌های خارج از سازمان حرکت می‌نمایند، همسویی و تطابق جهت‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد و رهبران سازمانی با راهبردهای مدیریت دانش و فضای کلی حاکم بر بخش‌های دفاعی - امنیتی، نقش عمده‌ای در موفقیت فرآیند مدیریت دانش در سازمان خواهد داشت.

### ۲-۵-۲- نظامات مدیریتی

نظام‌های مدیریتی مستقر در سازمان‌ها، به عنوان یکی از زیرساخت‌های عمده و اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شود. در این راستا، برخی از این عوامل، دارای اهمیت کلیدی‌تری می‌باشد که در ادامه به ذکر آن می‌پردازیم:

۱. Peter M.Senge
۲. Leader As Designer
۳. Leader As Teacher
۴. Leader As Steward

۲-۵-۲-۱ - پاداش و مالکیت معنوی

اعطای پاداش مناسب به فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش، در حدی فراتر از حقوق و مزایای معمول و قوام نظام مالکیت معنوی، در زمره عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تلقی می‌شود.

این موضوع، به ویژه در سازمان‌های دفاعی-امنیتی؛ که دارای ساختار سلسله مراتبی می‌باشند بسیار اهمیت دارد، چراکه باید با طراحی یک نظام مالکیت معنوی؛ کارکنان در سطوح مختلف، اطمینان یابند که با اشتراک گذاری دانش خود، علاوه بر دریافت پاداش‌های ویژه، مالکیت دانش نیز برای آنها ثبت شده، به نام سلسله مراتب آنها تمام نمی‌شود.

تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش شرط حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاری است که سازمان می‌تواند از آن استفاده کند. در این امر، منظور نمودن پاداش‌هایی برای به اشتراک گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش و... می‌تواند مؤثر باشد.

لازمه ایجاد فرهنگ دانش اشتراکی، توجیه و متقاعد نمودن افراد، ارائه آموزش‌های لازم، پاداش دادن به اشتراک گذاری دانش و در پیش گرفتن سیاست سازمانی مشخص، جهت جلوگیری از انباشت آن و نیز گوشزد نمودن منافع سرشاری است که از این رهگذر، عاید سازمان و افراد می‌گردد.

در این زمینه، یکی از اصول پنج‌گانه کمیسیون خدمات عمومی در اروپا، این اصل است که "دانش، اطلاعات و داده باید به اشتراک گذاشته شود". در این اصل آمده است: "اشتراک گذاری دانش، می‌باید پاداش داده شود. ما باید محیطی را ایجاد نماییم که مردم با کمال آزادی، آن چه را می‌دانند، پراکنده نموده، دانش را از همکاران خود طلب نمایند. انجام ارزیابی افراد باید با میزان همکاری شخص در تولید، ارزیابی و انتقال دانش مرتبط باشد". (نقل از لایب ویتز، ۲۰۰۳: ۴۲۵-۴۰۹)

از سوی دیگر، حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی و اعتباردهی توسط مدیران و همکاران نیز، یکی از دلایل عدم اشتراک گذاری دانش است. کارکنان دوست دارند مالکیت بر دانش خود را به نحوی حفظ کنند که از آن طریق نزد همکاران و هم قطاران خود، کسب اعتبار کنند. (رولی، ۲۰۰۳)

لذا یکی از نظامات مدیریتی که به عنوان پشتوانه ی مدیریت دانش سازمان‌ها محسوب می‌شود، نظام پاداش و مالکیت معنوی می‌باشد.

۲-۵-۲-۲ - ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که در آن مدیران و مسئولین، رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می‌کنند تا بتوانند بازخورهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتاری، به آنان منعکس نمایند. از این رو،

برای پیشبرد رفتارهای به اشتراک گذاری دانش لازم است تا شاخص‌های رفتاری مشخص، در معیار سنجش عملکرد کارکنان گنجانده شود.

در این صورت، در فرض بروز رفتارهای مثبت در زمینه فعالیت‌های مدیریت دانش، ارزیابی بهتری از رفتار کارکنان صورت می‌گیرد. بنابراین سازمان باید در تمام زمینه‌ها، به ویژه، اشتراک گذاری دانش، از واحدها و کارکنان تحت امر، با برنامه‌ریزی اصولی، ارزیابی عملکرد انجام دهد.

برخی افراد، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد را در کنار عواملی نظیر رهبری؛ فرهنگ؛ فناوری و فرآیندها؛ به عنوان یکی از ۵ عامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر می‌شمارند. (تاسمین و وودس، ۲۰۰۸)

حتی دانشمندان دیگری، ارزیابی عملکرد را به عنوان یکی از ۴ عامل اصلی موفقیت مدیریت دانش و در کنار عوامل شناخته شده‌ای نظیر فرهنگ، رهبری و فناوری قرار می‌دهند. (آسو و همکاران، ۲۰۰۷)

«سات» و «دیویدسون»<sup>۳</sup> با اذعان به لزوم وجود نوعی «ژن ارزیابی» در بافت ذهنی سازمان، به مثابه پایه و اساس یادگیری سازمانی و مبنای تکامل سازمان، بر این باورند که سازمان‌ها برای ایجاد تغییرات اساسی جهت نیل به سازمان یادگیرنده و بهره‌ور، حتماً می‌بایست نظام ارزشیابی عملکرد خود را به عنوان رکن اساسی و تعیین کننده تغییرات، دگرگون نموده، بهبود بخشند. در غیر این صورت، سازمان نخواهد توانست خود را برای رسیدن به مراتب بالایی اعتلای سازمانی ارتقاء دهد. (سات و دیویدسون، ۲۰۰۰: ۲۹۳-۲۷۹)

#### ۲-۵-۳- نظام فناوری اطلاعات

بی تردید، بستر اصلی جریان مدیریت دانش در سازمان، فناوری اطلاعات و ارتباطات است. فناوری اطلاعات، به مثابه شبکه عصبی در پیکره سازمان تنیده می‌شود و علاوه بر ایجاد ارتباط میان بخش‌های مختلف و تسهیل جریان اطلاعات بین آن‌ها، امکان ذخیره و بازیابی اطلاعات و دانش حصولی و حضوری را با ایجاد مخازن دانش، فراهم ساخته، علاوه بر این، نقش موثری در پشتیبانی و بهبود یادگیری سازمانی دارد. به عقیده‌ی «چارلز اگبو»<sup>۴</sup>، نظام فناوری اطلاعات به عنوان لوازم اصلی و بسترهای مورد نیاز مدیریت دانش در سازمان به شمار می‌رود و موفقیت اجرای طرح‌های مدیریت دانش در سازمان، وابسته به آن می‌باشد. (اگبو، ۲۰۰۴)

برخی نویسندگان، مواردی نظیر سامانه‌های اطلاعاتی؛ فناوری اطلاعات و ارتباطات و ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات را به عنوان شاخص‌های اصلی موفقیت مدیریت دانش در بعد فناوری برمی‌شمارند. (یعقوبی و ملکی، ۲۰۱۲)

۱. Tasmin and Woods
۲. Asoh
۳. Sathe & Davidson
۴. Egbu

«آندرسون»<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و نیز «یانگ» و همکاران وی<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، به طور مشترک، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختار و فرهنگ را سه عامل اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌نمایند. به گفته یکی از دانشمندان: «فناوری‌هایی نظیر انتشار شبکه‌ای اطلاعات بر روی اینترنت و شاهراه‌های اطلاعاتی، ایجاد مخازن (دانش) سازمانی را تسهیل می‌نماید. این مخازن، تنها یادداشت‌های معمولی نظیر دست‌نوشته‌ها و کتاب‌های دستی و... را ثبت نمی‌کند بلکه تجربیات غیرمعمولی نظیر دانش ضمنی، خبرگی، تجربیات، وقایع و... را نیز ثبت می‌نماید. مورد استفاده چنین فناوری در پشتیبانی و بهبود حافظه سازمانی (و یادگیری) به‌وسیله بهبود صراحت، بازیابی، تکمیل، دستیابی، بازخور و بازخوانی دانش غیرمعمول است که به انسان در تصمیم‌سازی، خردورزی، شهود، درک و هم‌افزایی اجتماعی کمک می‌کند». (گران، ۱۹۹۷: ۴۵۴-۴۵۰) البته باید توجه داشت که، فناوری، موضوع اصلی مدیریت دانش نبوده، از طریق اجرا و به کارگیری یک فناوری اطلاع‌رسانی، نمی‌توان به مزیت‌های حقیقی مدیریت دانش دست‌یافت. از این رو، جایگاه فناوری در مدیریت دانش، یک جایگاه مستقل نبوده، پرداختن به آن با نگاه به عوامل سازمانی و انسانی، منشاء اثر خواهد بود. یکی از اندیشمندان در این زمینه می‌گوید: «مدیریت دانش، فقط فناوری اطلاعات نیست. برخی متخصصان فناوری اطلاعات اذعان می‌دارند که بین سرمایه‌گذاری در فناوری، عملکرد سازمان و مدیریت دانش، ارتباطی در تحقیقات یافت نشده است». (مالهورتا، ۱۹۹۸)

#### ۲-۵-۲-۴- نظام آموزش:

برخی صاحب نظران نظیر «ونگ»<sup>۳</sup>، معیار آموزش کارکنان و سطح تحصیلات آنان را به عنوان یکی از عوامل اصلی زمینه‌ساز پیشبرد و موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها قلمداد می‌نمایند (ونگ، ۲۰۰۵). اگرچه در گذشته، مهارت خواندن و نوشتن، به عنوان معیار سواد تلقی می‌گردید و افراد می‌توانستند با داشتن چنین سواد، از عهده انجام امور محوله برآیند، لیکن در عصر انفجار اطلاعات، افراد به سطح متعالی‌تری از سواد نیاز دارند که از این مهارت و توانایی‌ها، به "سواد اطلاعاتی" تعبیر می‌نمایند. بنا به یکی از تعاریف صورت گرفته: «سواد اطلاعاتی عبارت است از توان شناسایی اطلاعات مورد نیاز، توان مکان‌یابی، استفاده‌ی از اطلاعات در حل مسائل و انجام کار». (اوانس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳)

یکی دیگر از دانشمندان نیز، سواد اطلاعاتی را «توان کارکرد مؤثر افراد در یک جامعه اطلاعاتی» تعریف می‌کند. (بروس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹: ۴۷-۳۳)

۱. Anderson
۲. Yang et al
۳. Wang
۴. Evans

با توجه به جایگاه مهم سواد اطلاعاتی در فرآیند مدیریت دانش سازمان‌ها، لازم است تا با طراحی نظام آموزشی مناسب، توجه ویژه‌ای به ارتقاء سطح سواد اطلاعاتی و مهارت‌های کارکنان در حوزه‌های مرتبط با مدیریت دانش مبذول نمود که به اعتقاد برخی از دانشمندان، این مهارت‌ها عبارت است از (مایک ایزنبرگ و باب برکو ویتز، ۲۰۰۳):

- بیان مساله و طرح پرسش‌های مناسب
- مهارت تعیین راهبرد مناسب برای جستجوی اطلاعات
- گزینش و ارزیابی منابع اطلاعاتی
- مهارت سازماندهی و ساختاردهی مجدد به اطلاعات به دست آمده
- ارائه نتایج پژوهش
- توان ارزیابی کار خود

### ۲-۵-۳- فرهنگ تعالی سازمانی

پیاده‌سازی موفق فرایند مدیریت دانش و دانش‌آفرینی در سازمان، مستلزم فراهم نمودن بسترهای فکری و فرهنگی این امر می‌باشد. ترویج فرهنگ یگانگی و احساس تعلق افراد به سازمان و ایجاد حس اعتماد میان آنان و فراهم‌سازی محیطی توأم با اشتراک، انتقال و تقابل دانش؛ علاوه بر این که مقاومت در برابر تغییر در کارکنان را به حداقل می‌رساند، از سرمایه مشارکت و هم‌فکری آنان نیز سود می‌برد. «داونپورت» و دیگران اظهار می‌دارند: «اگر زمین فرهنگی طرح مدیریت دانش، حاصل‌خیز نباشد، نه مقدار فناوری و نه محتوای دانش و نه داشتن یک مدیریت طرح خوب، هیچ‌کدام موفقیتی در بر نخواهند داشت». (داونپورت، ۱۹۹۸: ۴۳) با توجه به نقش برجسته و ممتاز فرهنگ سازمانی تعالی، در زمینه پیاده‌سازی موفق فرآیند مدیریت دانش، برخی از مهم‌ترین مولفه‌های فرهنگ سازمانی پشتیبانی‌کننده مدیریت دانش در سازمان‌ها به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

### ۲-۵-۳-۱- یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از طریق کسب دانش، توزیع اطلاعات اخذ شده و اشاعه آن، تفسیر اطلاعات به جهت ایجاد فهم مشترک و حافظه سازمانی برای ذخیره کردن اطلاعات می‌باشد. دو تن از دانشمندان، یادگیری سازمانی را نهفته در ذات مدیریت دانش می‌دانند. (آکس و دیوید بنت، ۲۰۰۳: ۴۵۶-۴۳۹) افرادی نظیر «لین و کو»<sup>۲</sup>، تنها دو عامل اصلی را برای موفقیت مدیریت دانش مورد تاکید قرار می‌دهند که عبارت است از: یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی. (لین و کو، ۲۰۰۷)

۱. Bruse

۲. Lin and Kuo

از نظر برخی از دانشمندان، سازوکارهای حمایت از یادگیری، به عنوان جزء لاینفک تلاش‌های مدیریت دانش محسوب می‌گردد، مدیریت دانش و برخی فعالیت‌های آن (نظیر اشتراک‌گذاری دانش) خود منجر به افزایش یادگیری سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد. (کارنیرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۳۶۷-۳۵۸)

لذا می‌توان گفت که هر اندازه موضوع یادگیری سازمانی در نظام فرهنگی حاکم بر سازمان، از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار باشد، موضوع مدیریت دانش نیز از جایگاه بالاتری برخوردار خواهد بود.

### ۲-۳-۵-۲- نوآوری

امروزه، موفقیت در تولید محصولات و خدمات جدید، وابسته به دو عنصر اساسی خلاقیت و نوآوری است و سازمان‌ها، به خلاقیت و نوآوری، به عنوان یک دیدگاه راهبردی که برای سازمان مزیت راهبردی را به همراه می‌آورد، می‌نگرند.

به گفته «آلارد<sup>۲</sup>» (۲۰۰۳): "خلق دانش جدید برای خلاقیت، یکی از دلایلی است که سازمان‌ها را برای استفاده از اطلاعات، برمی‌انگیزاند. خلاقیت، با کمک مفاهیمی چون ایده و ممارست، توضیح داده می‌شود و در مدیریت دانش، فعالیت خلاقانه، شامل عمومی‌سازی دانشی است که برای سازمان یا افراد، قابل درک باشد". (آلارد، ۲۰۰۳: ۳۷۹-۳۶۷)

تلاش‌های نوآورانه در سازمان، نتیجه سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش و کارکنان دانشی است. "هرزمانی که افراد داده‌های جدیدی به دست می‌آورند یا تجارب بیشتر و اطلاعات جدیدی کسب می‌کنند، احتمال آن‌که این افراد، دانش جدیدی ایجاد کنند بیشتر است". (کارنیرو، ۲۰۰۱)

افرادی نظیر «رودس<sup>۳</sup>» و همکاران وی؛ فرهنگ سازمانی نوآور را به همراه راهبردهای یادگیری ساختاریافته، به عنوان لازمه اصلی موفقیت مدیریت دانش قلمداد می‌نمایند (رودس و همکاران، ۲۰۰۸).

### ۲-۳-۵-۳- درجه استقبال از تغییر و تحول

نویسندگانی نظیر «توبین<sup>۴</sup>»، با تأکید بر نقش همراهی کارکنان با اهداف مدیریت دانش در سازمان، بر اهمیت نقش مدیریت تغییر، جهت همسوسازی آنان با روند مدیریت دانش در سازمان پافشاری می‌نمایند. (توبین، ۲۰۰۳)

هنگامی که در محیط پیرامونی سازمان، تغییر اساسی در ارزش‌ها صورت می‌گیرد یا تغییرات اساسی در فرهنگ جامعه رخ می‌دهد، تغییر در سازمان ارزش محور نیز، ضروری می‌باشد. مهم‌ترین مرحله از فرآیند

۱. Carneiro  
 ۲. Allard  
 ۳. Rhodes  
 ۴. Tobin

مدیریت فرهنگ سازمانی، مرحله تغییر فرهنگ سازمانی و تعدیل و تصحیح ارزش‌های فرهنگی است. اکثر مدیران علمی و محققان روان‌شناسی بر این باورند که فرهنگ را می‌توان از طریق سازماندهی و تقویت مجدد، تغییر داد و راه‌های متفاوت و الگوهای مختلفی نیز برای تغییر فرهنگ سازمانی ذکر شده است.

البته همه نظریه‌پردازان بر امکان مدیریت فرهنگ‌های سازمانی متفق‌القول نیستند، به نظر کسانی که فرهنگ را به عنوان استعاره برای سازمان تصور می‌کنند، فرهنگ، زمینه است، نه متغیر و نمی‌توان آن را قالب‌بندی یا مدیریت نمود (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۵۲-۴۹)

روش‌های تغییر فرهنگ سازمان‌ها را به‌طور کلی می‌توان به دو دسته تقسیم کرد (فرهی، ۱۳۸۴: ۱۶۴-۱۶۱):

۱- روش‌های ایجاد تغییرات از درون: تأکید آن بر افزایش آگاهی‌ها، دانش و معرفت افرادی می‌باشد که در نظر است باورها و نگرششان تغییر یابد.

۲- روش‌های ایجاد تغییر برون: تأکید این روش بر ایجاد محیط و شرایط کار جدید از طریق تغییر ساختار سازمانی، فناوری و روش کار، قوانین و مقررات حاکم بر انجام وظایف روزمره، تغییر معیارهای گزینش و استخدام، ارزشیابی شاغلین، پرداخت حقوق و مزایا و نظایر این ساز و کارهاست.

لذا آن چه که در زمینه درجه استقبال از تغییر و تحول در سازمان، دارای اهمیت است، شامل میزان حمایت فرهنگ سازمانی از تغییرات و همراه شدن با فرآیند اجرای مدیریت دانش و همساز گردیدن با تحولاتی است که در نتیجه اجرای گام‌های مدیریت دانش در سازمان، پدید خواهد آمد که دارای نقش کلیدی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

لذا با توجه به مجموع مطالب ذکر شده، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان هدف، در قالب جدول ۱ ارائه می‌شود:

جدول ۱- خلاصه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان هدف

ردیف	عامل اصلی	مولفه‌ی متناظر
۱	رهبری سازمانی	حمایت و تعهد مدیران ارشد
		جهت‌گیری‌های راهبردی
۲	نظامات مدیریتی	نظام پاداش و مالکیت معنوی
		نظام ارزیابی عملکرد
		نظام فناوری اطلاعات
		نظام آموزش
۳	فرهنگ تعالی سازمانی	یادگیری سازمانی
		نوآوری
		درجه استقبال از تغییر و تحول

### ۳- روش‌شناسی تحقیق:

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کمی است که به لحاظ هدف، کاربردی و از منظر روشی، در زمره تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد. شیوه جمع‌آوری اطلاعات از نوع پیمایشی و ابزار آن، پرسشنامه است. در این تحقیق، ابتدا با مرور مبانی نظری و ادبیات موضوع، مجموعه‌ای از عوامل موفقیت و همچنین فرآیندهای مدیریت دانش، احصاء گردیده، سپس فرضیه‌های مربوط از طریق آزمون دوجمله‌ای در نمونه‌ی آماری مورد نظر در معرض آزمون قرار گرفت. در این آزمون، پاسخ‌های بالاتر از نمره ۳ (طیف امتیازدهی سوالات از ۰ تا ۴) به عنوان بستر مناسب برای قبول فرضیه و مطلوب بودن وضعیت عامل کلیدی مورد نظر در جامعه هدف تلقی می‌شود و در مقابل، پاسخ‌های میانگین و پایین‌تر از آن، منجر به ردّ فرضیه شده، به معنای وجود کاستی و وضعیت نامطلوب عامل کلیدی مورد نظر به حساب می‌آید.

#### ۳-۱- سوالات تحقیق:

براساس آنچه گفته شد، سوالات تحقیق حاضر عبارت است از:

**سوال اول:** هریک از فرآیندهای اصلی مدیریت دانش در سازمان دفاعی- امنیتی مورد نظر در چه وضعیتی قرار دارد؟

**سوال دوم:** هریک از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان دفاعی- امنیتی مورد نظر در چه وضعیتی قرار دارد؟

#### ۳-۲- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های در نظر گرفته شده برای این تحقیق، عبارت است از:

**فرضیه ۱:** هر یک از فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان دفاعی- امنیتی مورد نظر در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

**فرضیه ۲:** هر یک از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (رهبری سازمانی، نظامات مدیریتی و فرهنگ تعالی سازمانی) در سازمان دفاعی- امنیتی مورد نظر در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

#### ۳-۳- جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه‌ی آماری تحقیق مشتمل بر ۱۵۰۰ نیروی ستادی شاغل در یکی از ستادهای عمده دفاعی- امنیتی می‌باشد. بر اساس فرمول "کوکران" و با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵٪، حجم نمونه آماری تعداد ۷۰ نفر محاسبه گردید.



### ۳-۴- رویی و پایایی تحقیق

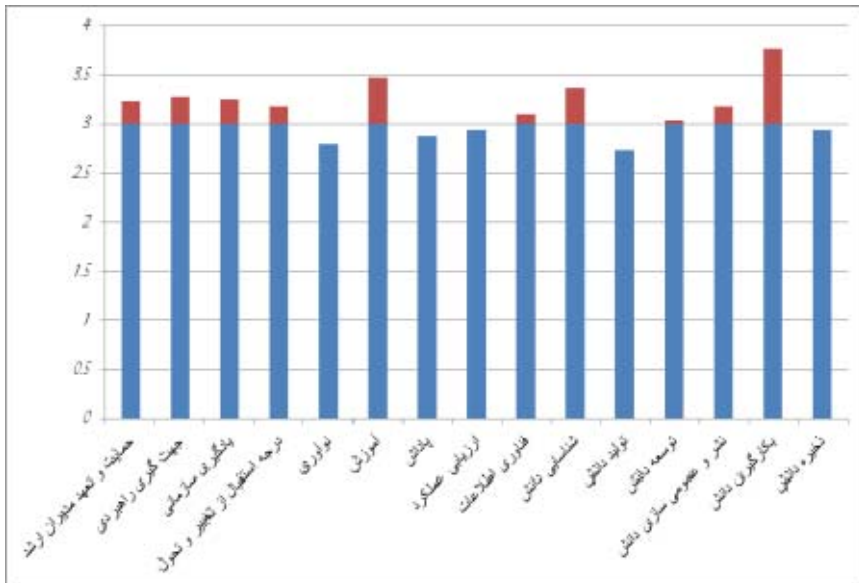
با احصاء مولفه‌های مربوط به فرآیندهای اصلی و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، گویه‌های متناظر با هریک از مولفه‌ها، طراحی و در قالب پرسشنامه‌ی تحقیق، جهت تعیین رویی هر یک از سوالات، در اختیار خبرگان قرار گرفت.

براساس رویه معمول، گویه‌هایی که رویی آنها پایین تر از ۷/۷ بود حذف و مابقی گویه‌ها با رویی ۷/۷ و بالاتر در پرسشنامه تحقیق گنجانده شد. در ادامه مندرجات ۴۰ پرسشنامه تکمیل شده توسط خبرگان، جمع‌آوری و دسته‌بندی شد و در جامعه نمونه برای محاسبه آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. با احراز ضریب آلفای کرونباخ بالای ۹۰ درصد برای کل گویه‌ها؛ اعتبار پایایی تحقیق تأیید گردید.

### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در این بخش، یافته‌های حاصل از پیمایش محیطی صورت گرفته در جامعه آماری، در قالب آمار توصیفی و استنباطی ارائه می‌شود. براین اساس، سنجه‌های مورد نظر در این تحقیق عبارت است از: فرآیندهای کلیدی مدیریت دانش (۶ مورد) و همچنین عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش (۳ عامل اصلی و ۹ مولفه متناظر) که در مجموع، شامل ۱۵ مولفه اصلی بوده، در قالب گویه‌های مرتبط، مورد سنجش قرار گرفته است.

نتایج حاصل از توصیف آماری وضعیت سنجش هر یک از عوامل ذکر شده، در قالب نمودار زیر قابل ارائه می‌باشد:



نمودار ۱- نتایج سنجش مولفه‌ها (عوامل کلیدی موفقیت و فرایندهای مدیریت دانش)

با توجه به در نظر گرفتن طیف لیکرت (از ۰ تا ۴) برای امتیازدهی به گویه‌ها، میانگین وضعیت هر یک از عوامل ۱۵ گانه‌ی مورد نظر، در قالب نمودار بالا، مورد مشاهده قرار می‌گیرد.

براین اساس، عواملی که دارای میانگین وضعیت بالای ۳ هستند (یعنی ۱۰ عامل از مجموع ۱۵ عامل)، در «وضعیت مطلوب» قرار گرفته، ۵ عامل باقیمانده، در وضعیت «غیر مطلوب» ارزیابی می‌شود.

لذا با توجه به سوالات تحقیق، موارد زیر بر اساس یافته‌های تحقیق قابل ارائه می‌باشد:

۴-۱. فرآیندهای اصلی مدیریت دانش در ستاد سازمان دفاعی- امنیتی مورد نظر، شامل شناسایی دانش، تولید دانش، توسعه دانش، نشر و عمومی‌سازی دانش، به کارگیری دانش و ذخیره دانش می‌باشد که از میان آنها، فرآیندهای تولید دانش و ذخیره دانش در وضعیت مطلوبی قرار نداشته، بقیه فرآیندها در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

۴-۲. عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ستاد سازمان دفاعی- امنیتی مورد نظر، شامل مولفه‌های حمایت و تعهد مدیریت ارشد، جهت‌گیری‌های راهبردی، نظام پاداش و مالکیت معنوی، نظام ارزیابی عملکرد، نظام فناوری اطلاعات، نظام آموزش، یادگیری سازمانی، نوآوری و درجه استقبال از تغییر و تحول می‌باشد که از میان عوامل نه‌گانه فوق، مؤلفه‌های نوآوری، پاداش و ارزیابی عملکرد در وضعیت مطلوبی قرار نداشته، بقیه عوامل دارای وضعیت مطلوبی می‌باشد.

علاوه براین، تمامی فرضیات تحقیق، براساس تکنیک آماری آزمون دوجمله‌ای<sup>۱</sup> در معرض آزمون قرار گرفت. بر این اساس، آن دسته از فرضیاتی که در چارچوب آزمون دوجمله‌ای، دارای سطح معنی‌داری کمتر از ۵ درصد بود، رد گردید و در عین حال، صحت دیگر فرضیات، با ضریب خطای ۵ درصد، به اثبات رسید. ردّ فرضیه متناظر با هر مؤلفه، مؤید وجود شکاف معنادار بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب آن مؤلفه تلقی گردیده، می‌توان آن را در زمره «نقاط گلوگاهی پژوهش» محسوب نمود که مبین وجود نوعی چالش در نظام مدیریت دانش سازمان دفاعی- امنیتی مورد نظر می‌باشد.

در اینجا می‌توان نتایج تحقیق حاضر را به طور مشخص بر محور هر یک از دو فرضیه اصلی به شرح زیر بیان نمود: براساس فرضیه اول تحقیق، هر یک از فرآیندهای مدیریت دانش در جامعه هدف در وضعیت مطلوبی قرار دارد. نتایج، حاکی از آن است که از میان ۶ فرآیند مورد مطالعه؛ فرضیات مربوط به فرآیندهای "تولید" و "ذخیره سازی دانش"، به اثبات نرسید. در نتیجه، وضعیت این ۲ فرآیند در جامعه هدف فاقد مطلوبیت ارزیابی گردیده، وضعیت چهار فرآیند دیگر، مطلوب قلمداد می‌گردد.

فرضیه دوم تحقیق، ناظر به این معنا است که هر یک از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در جامعه هدف، در وضعیت مطلوب قرار دارد. نتایج نشان داد که از بین ۹ سنجه مربوط به عوامل کلیدی موفقیت در جامعه هدف، فرضیات مربوط به سنج‌های "نوآوری"، "نظام پاداش و مالکیت معنوی" و "نظام ارزیابی عملکرد" به اثبات نرسید. در نتیجه، وضعیت این ۳ سنجه مربوط به عوامل کلیدی موفقیت در جامعه هدف، فاقد مطلوبیت ارزیابی گردیده، وضعیت ۶ سنجه دیگر مطلوب تلقی می‌گردد.

نتایج پیش گفته، به روشنی وضعیت هر یک از فرآیندهای اصلی و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را به تصویر کشیده، با نشان دادن سنج‌هایی که در وضعیت نامطلوب قرار دارد، کاستی‌های مدیریت دانش در جامعه هدف را نمایان می‌سازد. وجود این کاستی‌ها در واقع، مبین حوزه‌های بهبود وضعیت بوده، بر این مهم دلالت دارد که مدیران جامعه هدف، ناگزیرند تا در راستای ایجاد توازن در مدیریت دانش سازمان خود، توجه ویژه‌ای را نسبت به رفع کاستی‌های موجود در حوزه‌های پنج‌گانه بهبود معطوف سازند. از این رو می‌توان اذعان نمود که تحقیق حاضر، به هدف خود که همانا شناخت وضعیت هر یک از فرآیندهای اصلی و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در جامعه هدف به منظور تشخیص کاستی‌ها (حوزه‌های قابل بهبود) بوده، دست یافته است.

## ۵- نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق حاضر به روشنی نشان می‌دهد که برای ایجاد توازن در میان تمامی فرآیندهای اصلی و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در جامعه هدف، باید به تقویت فرآیندهای «تولید» و «ذخیره‌سازی» دانش و نیز ارتقای وضعیت «نوآوری»، «نظام پاداش و مالکیت معنوی» و «ارزیابی عملکرد» کارکنان همت گماشت.

با نگاهی عمیق‌تر به یافته‌های بالا، می‌توان به خلاء وجود سازوکارهای انگیزشی مناسب برای ترغیب کارکنان جهت مبادرت به فرآیندهای تولید و ذخیره‌سازی دانش پی برد. نکته قابل توجه دیگر این است که مسئولان جامعه هدف به خوبی نتوانسته‌اند، شاخص‌های مربوط به کیفیت فعالیت‌های دانشی را در نظام پاداش و مالکیت معنوی و نیز در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان رسوخ دهند. از این رو می‌توان برای پر نمودن خلاءهای دانشی در جامعه هدف، پیشنهادهای زیر را به صورت مشخص، ارائه نمود:

۱- معیارها و ضوابط مربوط به نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، مورد بازبینی قرار گرفته، شاخص‌های مربوط به فعالیت‌های ایده‌پردازی، خلق مفاهیم و رویه‌های جدید و هرگونه اقدامات ابتکاری دانشی در نظام ارزیابی، ارتقاء و انتصاب کارکنان گنجانده شود.

- ۲- با کمک یک مشاور حقوقی، نظام مالکیت معنوی سازمان تدوین و به اجرا گذاشته شود، به گونه‌ای که صاحبان ایده‌های خلاقانه و سازنده، بتوانند از منافع حاصل از کاربردی شدن محصولات فکری خود به نحو شایسته‌ای بهره‌گیری نمایند.
- ۳- از سازوکارهای تبلیغاتی، مانند برگزاری جشنواره، مراسم‌های خاص، تبلیغ در وب سایت داخلی و... جهت تقدیر از صاحبان ایده‌های ممتاز و افراد مبتکر بهره‌گیری شود.
- ۴- افزون بر اعطای پاداش‌های معنوی، پاداش‌های مادی نیز برای تشویق افراد خلاق و نواندیش جهت به چالش کشیدن رویه‌های مرسوم و ارائه راه‌کارهای مبتکرانه، پیش‌بینی شود.
- ۵- سرمایه‌گذاری بیشتری در زمینه توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات صورت پذیرد، به گونه‌ای که سازمان هدف بتواند ذخایر دانشی خود را در بانک‌های اطلاعاتی پیشرفته ذخیره نماید.
- ۶- شبکه ارتباطی میان نیروهای دانشی سازمان توسعه یافته تا بستر لازم را برای تقویت تعاملات دانشی و ایجاد هم‌افزایی‌های دانشی به ارمغان آورد.
- ۷- زمینه مناسب برای الگوبرداری از سایر سازمان‌های موفق مشابه (داخل و خارج کشور) فراهم شود تا تجارب کاربردی این قبیل سازمان‌ها بومی سازی شده، مورد استفاده قرار گیرد.
- ۸- مدیران ارشد با استفاده از شگردهای ابتکاری، نوعی فضای رقابتی و سازنده را برای تحریک نیروهای دانشی به انجام فعالیت‌های بیشتر و درنوردیدن استانداردهای عملکردی فراهم آورند.
- ۹- فعالیت‌های گروهی ترویج شده، مورد تشویق قرار گیرد.
- ۱۰- کارگاه‌های آموزشی برای بالا بردن سطح مهارت‌ها و چارچوب‌های فکری کارکنان جهت خلق ایده‌های سودمند و نوآورانه، برپا شود.

## کتابنامه

- بات، گانب. دی. *مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان*، نشریه علوم اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱، صفحات ۷۷-۷۸.
- حسنوی، رضا، اخوان، پیمان و سنجقی، محمدابراهیم، (پاییز ۱۳۸۹)، *عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش*، انتشارات آتی نگر.
- داونپورت، تامس. اچ. ویروساک، لارنس (۱۳۷۹)، *مدیریت دانش*، ترجمه حسین رحمان سرشت، چاپ اول، انتشارات شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات خودرو ایران (سپکو).
- فرهی بوزنجانی، برزو (۱۳۸۴)، *بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی ناجا*، گروه نیروی انسانی و مدیریت مرکز تحقیقات و پژوهش‌های ناجا.
- Akhavan, P., Jafari, M. and Behazin, F. (۲۰۰۶), Critical Success Factors of Knowledge Management System: A Multi-case Analysis, European Business Review Journal, Vol. ۱۸, No. ۲, PP. ۹۷-۱۱۳.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzoogi, N. Y. and Mohammad, Y. F. (۲۰۰۷), Organizational Culture & Knowledge Sharing: Critical Success Factors. Journal of Knowledge Management, Vol. ۲, PP. ۲۲-۴۲.
- Allard, S. (۲۰۰۳), "Knowledge Creation", Handbook on Knowledge Management ۱, PP. ۳۶۷-۳۷۹.
- Asoh, D. A., Belardo, S. and Crnkovic, J. (۲۰۰۷), Assessing knowledge management: Refining and cross validating the knowledge management index using SEM Techniques. International Journal of Knowledge Management, ۳(۲), ۱-۳۰.
- Anderson, K. K. (۲۰۰۹), Organizational capabilities as predictors of effective knowledge management: An empirical examination. Unpublished doctoral dissertation, Southeastern University, U.S.
- Bennet, Alex and David (۲۰۰۳), "The Partnership between Organizational Learning and Knowledge Management", Handbook on Knowledge Management ۱, PP. ۴۳۹-۴۵۶.
- Bell, Daniel (۱۹۹۳), "The Coming of Post-Industrial Society", New York: Basic Books, ۲۰.

- Bell De Tienne, K., Dyer, G., Hoopes, C. and Harris, S. (۲۰۰۴), Toward a model of effective Knowledge management and directions for future research: Culture, leadership and CKO's, Journal of leadership and Organizational Studies. Vol. ۱, No. ۴, PP. ۲۶-۴۳
- Bruce, C. S. (۱۹۹۹), Workplace experiences of information literacy, International Journal of information management. Vol. ۱۹, No. ۱, pp. ۳۳-۴۷.
- Bose, R. and Sugumaran, V. (۲۰۰۳), Application of Knowledge Management Techniques in Customer Relationship Management, Journal of Knowledge and Process Management, Vol. ۱۰, No. ۱, PP. ۳ - ۱۷
- Carneiro, A. (۲۰۰۱), The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, Vol. ۵, No. ۴, pp. ۳۵۸-۳۶۷, MCB University Press. ISSN ۱۳۶۷-۳۲۷۰
- Carol, K.G. (۲۰۰۳), Five Reasons People Don't Tell What They Know, Knowledge Management CRM Magazine.
- Davenport, D. (۱۹۹۸), Successful Knowledge Management, Sloan Management Review, Vol., ۳۹, No. ۲, PP. ۴۳-۵۴
- Davenport, T. H., De Long, D. V. and Beers, M. C. (۱۹۹۸), "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, ۳۹, pp. ۴۳
- Egbu, C. (۲۰۰۴), Managing Knowledge and Intellectual Capital for Improved Organizational Innovations in the Construction Industry: An examination of Critical Success Factors, Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. ۱۱, No. ۸, PP. ۲۰۴-۷.
- Eisenberg, M. and Berkowitz, B. (۲۰۰۳), "Big ۶ Information Literacy Model", <http://www.big6.com>
- EL Sway, O.A., Robert, A. and Josefek, Jr. (۲۰۰۳), "Business Process as Nexus of Knowledge", Handbook on Knowledge Management ۱, PP. ۴۲۵-۴۴۰.
- El Sawy, O. A. (۲۰۰۱), "Redesigning Enterprise Processes for e-Business", New York: McGraw-Hill Publishing.
- Evans, L., (۲۰۰۳), "Information Literacy", REPORT ۹۴

- <http://www.mcli.dist.maricopa.edu/ocotillo/report94/rep7.html>
- Gandhi, S., (۲۰۰۴), 'Knowledge management and reference services', The journal of Academic Librarianship, Vol. ۳۰, No. ۵, pp. ۳۶۸-۸۱
- Grant, R. M., (۱۹۹۷), The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice, Long Range Planning, ۳۰(۳), PP. ۴۵۰-۴۵۴
- Gurteen, D., (۱۹۹۹), Creating A Knowledge Sharing Culture, Knowledge Management Magazine, Vol. ۲, No. ۵
- Hiebeler, R., (۱۹۹۶), Benchmarking Knowledge Management, Strategy and Leadership, Vol. ۲۴, Issue ۲
- Liebowitz J. And Yan, C., (۲۰۰۳), "Knowledge Sharing Proficiencies: The Key to Knowledge Management", Handbook on Knowledge Management ۱, PP. ۴۰۹-۴۲۵.
- Lin, C. Y. and Kuo, T. H. (۲۰۰۷). The Mediate Effect of Learning and Knowledge on Organizational Performance. Industrial Management & Data Systems, ۱۰۷(۷), PP. ۱۰۶۶-۱۰۸۳.
- Malhorta, Y., (۱۹۹۸), "Knowledge Management in Inquiring Organizations", at: [http / www Brint.com](http://www.Brint.com)
- Marakas, G.M., (۱۹۹۹). "Decision Support Systems in the Twenty-first Century", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Murray E. J., and Iryna, Z. (۲۰۰۵), "Knowledge Management Critical Success Factors", San Diego State University
- Moffet, S., Mcadm, R. and Parkinson, S. (۲۰۰۳), "An empirical analysis of knowledge management application", Sage publication
- Newman, C. and Kunt, W., (۱۹۹۹). "A Framework for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies", the knowledge management theory papers, P۲۰.
- Perez, E., (۱۹۹۰), "Knowledge management in the library database", Vol. ۲۲, No. ۲, P. ۷۶.

- Probst, G., Raub, S. and Romhardt, K. (۱۹۹۹), "Knowledge Management: Building Blocks for Success", West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B. Y. H. and Wu, C. M. (۲۰۰۸), Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, ۱۲ (۳), ۸۴-۱۰۰.
- Sathe, V. and Davidson, E. J. (۲۰۰۰). "Toward a New Conceptualization of Organizational Culture & Change" in *Handbook of Organizational Culture & Change*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California, U.S.A, P.۲۷۹-۲۹۳.
- Senge, P. M. (۱۹۹۰), *The Leaders New Work: Building Learning Organizations*, Sloan Management Review, PP. ۷-۲۳
- Tasmin, R. and Woods, P. C. (۲۰۰۸), "Linking knowledge management and innovation: A structural equation modeling approach". *Innovation and Knowledge Management in Business Globalization: Theory & Practice*, ۱۰th IBIMA Conference, PP. ۵۵۸-۵۶۵.
- Tobin, T. (۲۰۰۳), "Ten principles for Knowledge management success", Gartner Inc.
- Wang, S. (۲۰۰۲), Knowledge maps for managing web-based business. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۲, No.۷, PP.۳۵۷-۳۶۴.
- Yaghoubi, N. and Maleki, N. (۲۰۱۲), *Critical Success Factors of Knowledge Management (A Case Study: Zahedan Electric Distribution Company)*, *Journal of Basic and Applied, Scientific Research*, TextRoad Publication.
- Yang, B., Zheng, W. and Viere, C. (۲۰۰۹). Holistic views of knowledge management models. *Advances in Developing Human Resources*, ۱۱(۳), ۲۷۳-۲۸۹.