

## طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش

## با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت

## مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی  
بهار و تابستان ۸۵

## نویسندگان:

دکتر مصطفی جعفری

استادیار دانشگاه علم و صنعت

پیمان اخوان

دانشجوی دکتری مهندسی صنایع

## چکیده

مدیریت دانش یک رویکرد کل نگر است که با هدف مدیریت کلیه داراییهای دانشی در سازمانها، رو به گسترش می باشد. مدیران ارشد سازمانها دریافته اند که آینده از آن کسانی خواهد بود که با افزایش تولیدات دانشی خود و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، گوی سبقت را از رقبا برابند. اکنون نقش مدیریت دانش بیش از پیش آشکار شده و نیاز به یک الگو یا مدل که بتواند موفقیت مدیریت دانش را برای سازمان به ارمغان بیاورد، احساس می شود. در این مقاله با رویکرد فوق یک مدل مفهومی ارائه خواهد شد که با تکیه بر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش طراحی شده است. این مدل با ترکیب عواملی چون فرهنگ سازمانی، مقوله های مرتبط با استراتژی و مدیریت، نیروی انسانی، تکنولوژی، آموزش، الگو برداری، ابعاد سازمانی، اندازه گیری عملکرد و ... رویکرد جدیدی را در مبحث مدیریت دانش پیشنهاد می نماید که می تواند به عنوان یک نقشه راه برای مدیران ارشد سازمانها بکار گرفته شود. همچنین فهرست ارایه شده جهت عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش می تواند بعنوان مرجع جامع و مناسبی برای تحقیقات آتی کارشناسان این حوزه علمی قلمداد گردد.

## کلید واژه:

مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت، مدل مفهومی.

## مقدمه

تا بتوانند در بازار رقابتی دوام بیاورند و این جریان در آینده اهمیت بیشتری خواهد یافت. نقش دانش بعنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار، هر روز بیشتر از روز قبل می شود. شرکتها به طور روز افزونی بر پایه دانسته های خود از یکدیگر فاصله می گیرند. تغییر در تعریف «سیدنی وینتر» از شرکت بازرگانی: «سازمانی که می داند چکار کند» به: «سازمانی که می داند چگونه کارهای جدید را بهتر و سریعتر انجام دهد» می تواند تصویری روشن از سازمانهای پویای ده سال آتی ترسیم کند.

شرکت های بین المللی به منظور تلاش برای رسیدن به کارایی های جدیدتر، کار مونتاژ و تولید خود را به کشورهای منتقل کرده اند که هزینه کار در آنها ارزان تر

سرعت بالای جهانی شدن اقتصاد که با تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات همراه شده است، قدرت انتخاب بی سابقه ای به مشتریان بخشیده و سیل بی پایان از توقعات و خواسته های جدیدتر و بهتر را از شرکت های جهانی، مطرح کرده است. بزودی، شرکتها دیگر نمی توانند انتظار داشته باشند که تولیدات و خدماتی که قبلاً باعث موفقیت آنها شده بود، در آینده نیز زمینه ساز ادامه حیات آنها شود. افزایش فشار رقابتی باعث شده است که جایی برای تولیدات ناموفق و کم اثر باقی نماند. از سوی دیگر چرخه زمانی تولید و عرضه کالاها بسیار کوتاهتر شده است. امروزه شرکتها نیاز مبرمی به افزایش کیفیت، ارزش، خدمات، ابداعات و سرعت دارند

است. ناگفته پیداست که فعالیتهای دانشی مربوط به طراحی و تولید محصولات، به فعالیتهای اصلی و اولیه و نیز نیروی بالقوه‌ای برای نیل به پیروزی در رقابتها تبدیل شده‌اند.

دانش و متعلقات ناملموس آن نه تنها به طور فزاینده‌ای باعث تحرک کسب و کارها شده است، بلکه به عنوان کل یا بخشی از «تولیدات» شرکتهای عرضه کننده به شمار می‌آید. تفاوت‌های گذشته بین اجناس تولیدی، خدمات و افکار در حال از بین رفتن است. بدون هیچ تعجیبی فاصله بین تولیدات و خدمات شرکتهای نیز از بین خواهد رفت. «آلن ویر» در ۱۹۹۳ این تغییرات را در مقاله‌ای توضیح داده است:

«چندی پیش ناظران، ظهور اقتصاد خدماتی «فراصنعتی» را با اطمینان پیش‌بینی می‌کردند. زمانی تصور می‌شد صنایع و مشاغل خدماتی در این دوره به تدریج به جای صنایع تولیدی نقشی را که این صنایع در اقتصاد عهده‌دار بوده‌اند، برعهده بگیرند. امروزه می‌دانیم که اقتصاد اطلاعاتی، فاصله موجود بین تولیدات صنعتی و خدمات را از بین می‌برد. این تغییرات و فشارها دانش را برای ادامه حیات سازمانها به امری حیاتی تبدیل کرده‌اند. همان طور که «جمیز برایان کوئین» گفته است «عوامل ناملموسی که باعث رشد و افزایش ارزش کالاها و خدمات می‌شوند، مبتنی بر دانش هستند، دانش فنی، طراحی کالا، نوع عرضه، درک مشتری، ابداعات و خلاقیت‌های شخصی، از جمله عوامل دانش مدار و ارزش آفرین هستند. توانمندی‌های دانش، سرعت، پیچیدگی، حس تاریخی، قضاوت و انعطاف‌پذیری، دقیقاً ابزار مورد نیاز برای حضور موفق در یک اقتصاد جهانی رقابتی رو به گسترش است.

### ۱. داده، اطلاعات و دانش

داده‌ها، رشته واقعیتهایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. به عبارتی حقایق خام را می‌توان داده تلقی کرد. در حالی که در خصوص اطلاعات باید گفت آنها را نوعی «پیام» به شمار می‌آورند. پیام مورد نظر ما معمولاً به شکل مدرکی مکتوب یا به صورت ارتباطی شنیداری یا دیداری نمود می‌یابد. اطلاعات نیز مشابه تمام پیامها، از یک

«فرستنده» ارسال شده و به وسیله یک «گیرنده» دریافت می‌شود. دریافت اطلاعات به این معنی است که درک گیرنده نسبت به مسائل تغییر کند و داوری‌ها و رفتارهای او دگرگون شود. اطلاعات باید متضمن آگاهی و حاوی داده‌هایی تغییر دهنده باشد.

از طرف دیگر، دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمانها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در روبه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود.

این تعریف، از اول مشخص می‌کند که دانش، ساده و روشن نیست، مخلوطی از چند عامل متفاوت است، سیالی است که در عین حال ساختار مشخصی ندارد و نهایت اینکه ابهامی و شهودی است و به همین علت به راحتی نمی‌توان آن را در قالب کلمات گنجانده و به صورت تعریف منطقی عرضه کرد. دانش در خود مردم وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته‌های انسانی است. ما گرچه به طور سنتی سرمایه‌ها را مشخص و ملموس می‌دانیم، اما سرمایه دانشی را نمی‌توان به راحتی تعریف کرد.

اکثر مردم، به طور شهودی فکر می‌کنند که دانش، وسیع‌تر، عمیق‌تر و غنی‌تر از داده‌ها و اطلاعات است. مردم معمولاً هنگام گفت و گو درباره صاحبان دانش، تصویر کسانی را ارائه می‌دهند که در زمینه‌ای خاص دارای اطلاعاتی زیاد، عمیق و قابل اعتماد بوده و اشخاصی هوشمند و تحصیل کرده‌اند. دلیل ارزشمند دانش، عملی‌تر بودن آن در مقایسه با داده‌ها و اطلاعات است. دانش را می‌بایستی با اعمال و تصمیم‌گیری‌هایی که به بار آورده است ارزشیابی کرد. مثلاً دانش، بهتر از داده و اطلاعات می‌تواند تاثیر چشمگیری بر کاهش هزینه‌ها و طراحی محصولات جدید داشته باشد. از دانش می‌توان در تصمیم‌گیری‌های موثرتر در مورد راهبردها، رقبا، مشتریان، کانالهای توزیع، تولیدات و چرخه‌های حیات خدمات استفاده کرد.

سازمانها به یقین، همواره در پی کسب دانش و استفاده از آن بوده‌اند. به هنگام استخدام، غالباً برای «تجربه» بیشتر

منعطف و پویا به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده اند.

از «هوش» ارزش قابل می‌شوند. زیرا از ارزش دانش که به مرور زمان کسب شده و خود را به اثبات رسانده باشد به خوبی آگاهند. مدیرانی که تصمیم‌گیری‌هایی سخت انجام می‌دهند، بیشتر به دنبال افرادی با تجربه هستند تا به جای جستجو برای یافتن اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعاتی، دانش خود را مرتباً در معرض تصمیم‌گیری قرار دهند. اکثر کارکنان شرکتها در صورت نیاز به نظر کارشناسی در مورد موضوعی خاص، با محدود کسانی مشورت می‌کنند که از تجربه و دانش کافی برخوردارند. دانش، شرکتها را به حرکت در می‌آورد و به پیش می‌راند. دانش، چیز جدیدی نیست، اما پذیرش آشکار آن به عنوان سرمایه، درست با همان دقتی که از دیگر سرمایه‌های ملموس شرکت استفاده می‌شود، درکی جدید است. امروزه نیاز به بهره‌برداری هرچه بیشتر از دانش در سازمانها برای نیل به ارزشهای بالاتر، اهمیت بیشتری در مقایسه با سالهای قبل یافته است.

## ۲. بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش

با توجه به مطالعاتی که در خصوص مرور ادبیات مرتبط توسط نویسندگان مقاله انجام گرفت، می‌توان عوامل موفقیت مدیریت دانش را با مطابق جدول ۱ خلاصه نمود. این جدول در نوع خود می‌تواند بعنوان مرجع کامل و مناسبی برای محققان حوزه مدیریت دانش قلمداد گردد. عواملی از قبیل اعتماد و فرهنگ سازمانی، حمایت و تعهد مدیریت ارشد (رهبری)، درگیری و درک کارکنان، آموزش کارکنان و تحصیلات، اندازه‌گیری عملکرد، الگوبرداری ساختار دانش، مدیریت تغییر، اشتراک دانش، آمادگی سازمانی، دیدگاه استراتژیک، رویکرد سیستمی، سیستم اندازه‌گیری، معماری دانش، یادگیری مستمر، تولید دانش، انتصاب مدیر دانش، زیرساختارهای سازمانی، مخازن دانش، سیستم مدیریت دانش، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی، زیرساختارهای IT، تقویت ارتباطات و همکاری، قهرمان، پایلوت، یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت دانش و سیستمهای جاری، امنیت شغلی، ایجاد محیطی سازمانی ریسک‌پذیر، مدیریت منابع انسانی وساختارهای سازمانی

Leibowitz (۱۹۹۹), Skyrme and Amidon (۱۹۹۷), Egbu (۲۰۰۴), Tobin (۲۰۰۳), Wong (۲۰۰۵), Greco (۱۹۹۹), Hasanali (۲۰۰۲), Davenport et al. (۱۹۹۸), Buckman (۱۹۹۹), APQC (۱۹۹۹) (۲۰۰۲), Moffett et al. (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۶), Ryan and Prybutok (۲۰۰۱), Wild et al Akhavan et al. (۲۰۰۵)	اعتماد و فرهنگ سازمانی
Egbu (۲۰۰۴), Tobin (۲۰۰۳), Holsapple and Joshi (۲۰۰۰), Skyrme and Amidon (۱۹۹۷) & Davenport, APQC(۱۹۹۹), Hasanali (۲۰۰۲), Leibowitz(۱۹۹۹), Bixler(۲۰۰۲), Wong(۲۰۰۵) Dess and Pickens, Buren (۱۹۹۸), Greco (۱۹۹۹), Davenport et al. (۱۹۹۸), Van ) Probst(۲۰۰۲ Ryan and Prybutok(۲۰۰۱),Moffett et al. (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۶), Akhavan et (۲۰۰۰), al. (۲۰۰۵)	حمایت و تعهد مدیریت ارشد (رهبری)
Wilson and Asay (۱۹۹۹), Ryan Tobin (۲۰۰۳), O'Brien and Crause (۱۹۹۵), McCune (۱۹۹۹), Moffett et al. (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۵) and Prybutok (۲۰۰۱),	درگیری و درک کارکنان
Greengard (۱۹۹۸), Cohen and Probst(۲۰۰۲), Wong (۲۰۰۵), Tobin (۲۰۰۳), & Davenport Backer (۱۹۹۹), Moffett et al (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۶)	آموزش کارکنان و تحصیلات
Martinez (۱۹۹۸), Bassi and Ven Buren (۱۹۹۹), Pearson (۱۹۹۹), Barsky (۲۰۰۰) Moffett et al. (۲۰۰۳)	اندازه‌گیری عملکرد
,Day and Wendler (۱۹۹۸), O'Dell Probst (۲۰۰۲), Davis (۱۹۹۶), Drew (۱۹۹۷) & Davenport and Grayson (۱۹۹۸),Moffett et al. (۲۰۰۳)	الگوپردازی
Buckman (۱۹۹۹), Greco (۱۹۹۹), Hickins Hasanali (۲۰۰۲), Davenport and Klahr (۱۹۹۹), Hsieh et al. (۲۰۰۲), Moffett et al. (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۶) (۱۹۹۹), (۱۹۹۹), Tynan	ساختار دانش
Davenport et al (۱۹۹۸), Tobin (۲۰۰۳)	مدیریت تغییر
Amidon (۱۹۹۷), Tobin (۲۰۰۳), Leibowitz (۱۹۹۹), Davenport et al (۱۹۹۸), Skyrme and Probst (۲۰۰۲), Akhavan et al. (۲۰۰۶) & Davenport	اشتراک دانش
Tobin (۲۰۰۳)	آمادگی سازمانی (Company readiness for KM)
Amidon (۱۹۹۷), Egbu(۲۰۰۴), Tobin ,Chourides (۲۰۰۲), Skyrme and Leibowitz (۱۹۹۹) Probst (۲۰۰۲), Wong (۲۰۰۵), APQC(۱۹۹۹), Akhavan et al. (۲۰۰۶) & (۲۰۰۳), Davenport	استراتژی (دیدگاه استراتژیک)
Tobin (۲۰۰۳)	رویکرد سیستمی به KM
,Egbu(۲۰۰۴), Tobin (۲۰۰۳), Holsapple and joshi (۲۰۰۰) APQC(۱۹۹۹), Wong (۲۰۰۵), Probst (۲۰۰۲), Akhavan et al. (۲۰۰۶) & Davenport	سیستم اندازه‌گیری (metrics)
Davenport (۱۹۹۸), Skyrme and Amidon (۱۹۹۷), Akhavan et al. (۲۰۰۶)	معماری دانش
Bixler (۲۰۰۲), Skyrme and Amidon (۱۹۹۷)	یادگیری مستمر
Skyrme and Amidon (۱۹۹۷)	تولید دانش
Leibowitz (۱۹۹۹)	مدیر دانش (CKO)
Bixler (۲۰۰۲), Wong(۲۰۰۵), Leibowitz (۱۹۹۹), Akhavan et al. (۲۰۰۶)	زیرساخت‌های سازمانی
Davenport & Probst (۲۰۰۲), Leibowitz(۱۹۹۹)	مخازن دانش و آنتولوژیهای دانش
Leibowitz(۱۹۹۹)	سیستم مدیریت دانش
Ward (۱۹۹۷), Martinez (۱۹۹۸), Ulrich (۱۹۹۸), Duval (۱۹۹۹), Verespej (۱۹۹۹), Moffett et al. (۲۰۰۳)	غنی‌سازی شغلی
Ward (۱۹۹۷), Martinez (۱۹۹۸), Ulrich (۱۹۹۸), Duval (۱۹۹۹), Verespej (۱۹۹۹), Moffett et al. (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۶)	کار تیمی
Chourides (۲۰۰۳), Egbu (۲۰۰۴), Tobin (۲۰۰۳), Davenport & Probst (۲۰۰۲), Bixler(۲۰۰۲), Wong (۲۰۰۵), APQC (۱۹۹۹), Skyrme and Amidon (۱۹۹۷), King (۱۹۹۶), Davenport et al. (۱۹۹۸), Greco (۱۹۹۹), Bourdreaux and Couillard (۱۹۹۹), Savary (۱۹۹۹), Ryan and Prybutok (۲۰۰۱), Lee and Hong (۲۰۰۲), Paiva et al. (۲۰۰۲), Wang (۲۰۰۲), Moffett et al. (۲۰۰۳)	زیرساخت‌های IT
,Tobin (۲۰۰۳) (۲۰۰۴) Burger(۲۰۰۴),Holsapple and Joshi (۲۰۰۰),Egbu	تقویت ارتباطات و همکاری
Tobin (۲۰۰۳)	قهرمان (Champions)
Tobin (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۶)	پایلوت
Gartner group (۲۰۰۲), Tobin (۲۰۰۳), Akhavan et al. (۲۰۰۵)	یکپارچه‌سازی KM و سیستم‌های جاری
Egbu (۲۰۰۴)	امنیت شغلی
Egbu (۲۰۰۴)	ایجاد محیطی سازمانی ریسک‌پذیر
Ruggles (۱۹۹۸), Shirnir (۲۰۰۲), Wong (۲۰۰۵),Chourides (۲۰۰۳), Egbu (۲۰۰۴)	ارزش کارکنان، مدیریت منابع انسانی و انگیزش
, Akhavan et al. (۲۰۰۶) Egbue (۲۰۰۴)	ساختارهای سازمانی منعطف و پویا

آموزش: پیاده سازی مدیریت دانش بدون ارائه آموزش کافی به پرسنل میسر نخواهد بود. سیستمهای آموزش کوتاه مدت و بلند مدت، آموزشهای آکادمیک، کنفرانسها و سمینارها می توانند در امر آموزش مثر ثمر واقع گردند. پایلوت: برای پیاده سازی سیستمهای بزرگ و فراگیر در سازمان، معمولاً توصیه می شود که پروژه ها در یک بخش کوچک که پایلوت نیز نامیده می شود اجرا شوند تا ابعاد پروژه روشن شده و کاستی ها و نقایص احتمالی مشخص گردند، تا به هنگام پیاده سازی پروژه در مقیاس بزرگتر و کل سازمان، با مشکلات کمتری مواجه شویم.

الگو برداری: الگو برداری از موارد موفق می تواند به عنوان خطوط راهنمای استقرار سیستم بکار گرفته شود. در خصوص مدیریت دانش نیز می توان سازمانهای پیشرو را انتخاب و تجزیه و تحلیل کرد تا از نتایج حاصل در این سازمان ها به نحو مناسب بهره گرفت. از دیگر موارد مهم می توان به ابعاد سازمانی، اندازه گیری عملکرد و ابعاد مدیریت دانش اشاره کرد.

### ۳. مدل مفهومی مدیریت دانش با تکیه بر عوامل

#### کلیدی موفقیت

در این بخش به توسعه یک مدل مفهومی برای مدیریت دانش می پردازیم. این مدل مفهومی بر مبنای عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش طراحی شده است. این مدل بر پایه فرهنگ سازمانی، مدیریت، نیروی انسانی، آموزش، ابعاد سازمانی، پایلوت، تکنولوژی اطلاعات، اندازه گیری عملکرد، الگو برداری و ابعاد مدیریت دانش شکل گرفته است. شکل ۱ نشان دهنده مدل مفهومی ارائه شده می باشد.

همان گونه که مشاهده می شود این مدل با تاکید بر عوامل موفقیت، رویکرد جدیدی را برای مدیریت دانش پیشنهاد می کند. چهار عامل مدیریت، ابعاد سازمانی، فرهنگ و نیروی انسانی عواملی هستند که بصورت همزمان مورد توجه قرار گرفته و در مرکز مدل قرار دارند. اهمیت این عوامل در بحث مدیریت دانش و به عبارت بهتر در موفقیت مدیریت دانش مورد تاکید بسیار از محققین قرار دارد و بر همین اصل جایگاه این عوامل در مرکز مدل پیشنهاد شده است. هر یک از این ابعاد دارای سرفصلهایی می باشد که

از تحقیقات پیشین می توان چنین استنباط کرد که عوامل کلیدی شناخته شده موفقیت مدیریت دانش تا کنون در چند گروه اصلی قابل تقسیم بندی می باشند.

فرهنگ سازمانی: یکی از اصلی ترین عوامل موفقیت مدیریت دانش می باشد که بسیاری از محققین بر آن تاکید داشته اند. مواردی چون درگیری و درک کارکنان، یادگیری مستمر، محیط سازمانی ریسک پذیر، ارتباطات و همکاری، ارزش گذاری برای کارکنان و مدیریت منابع انسانی و انگیزش پرسنل در مقوله فرهنگ سازمانی قابل گنجانند می باشند.

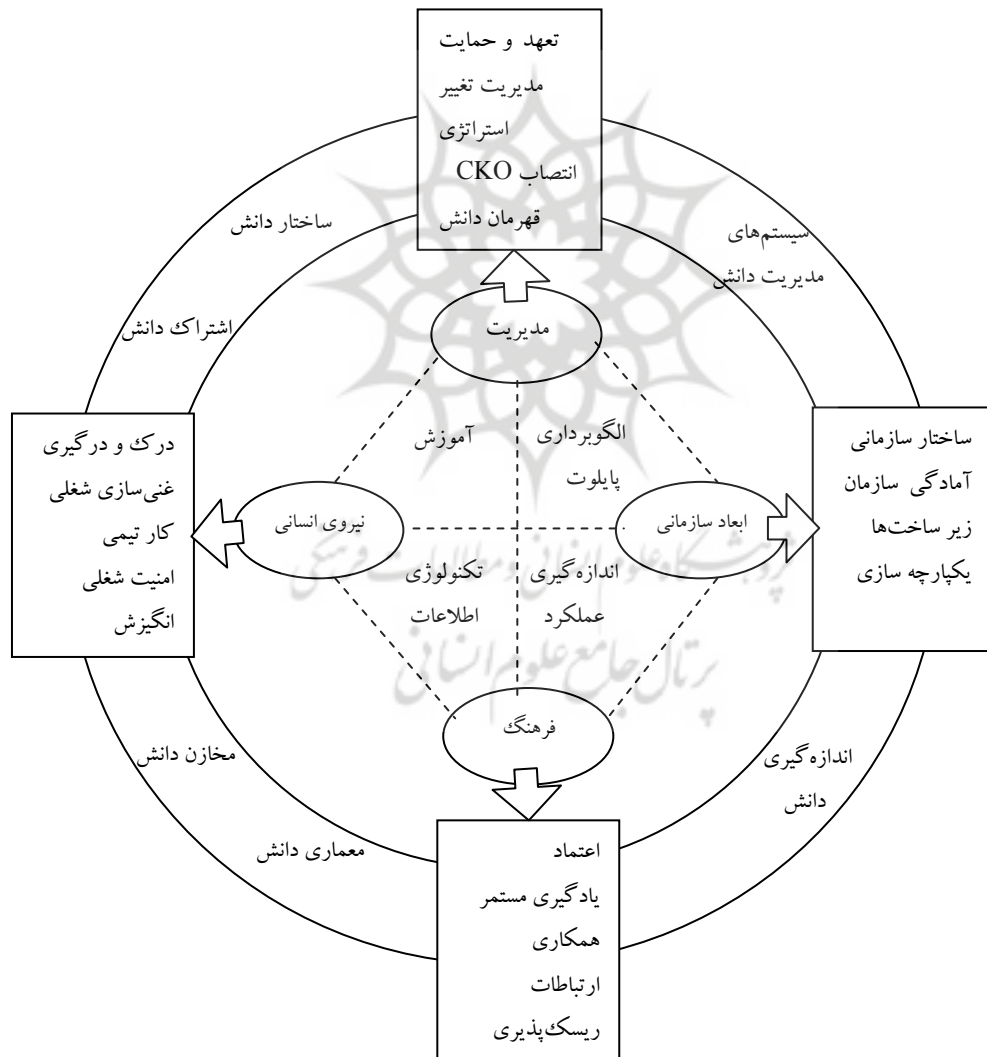
مدیریت ارشد: مدیریت ارشد نقش بسیار مهمی را در استقرار سیستمهای مدیریت دانش ایفا می کند. حمایت مدیریت ارشد از مدیریت دانش در سازمان و تعهد وی به پیگیری امور مرتبط و عزم راسخ جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان از عوامل بسیار مهم در این راستا می باشند. مقوله های مرتبط با استراتژی، مدیریت استراتژیک، استراتژی دانش، انتصاب مدیران دانش (CKO) و مدیریت تغییر نیز از این دسته به شمار می روند.

نیروی انسانی: با توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سیستمی بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با نیروی انسانی تقریباً غیر ممکن خواهد بود. ارتقاء روحیه کار تیمی، فراهم سازی محیط یادگیری برای پرسنل و هماهنگی، همکاری و کارایی تیمها در درون محیط کار بر پذیرش و موفقیت مدیریت دانش بسیار تاثیر گذار خواهد بود. همچنین تشویق و ایجاد تیمهای دانش محور و اهمیت تجربه افراد و بخصوص تجربه تیمی، تعهد سازمانی و تفویض اختیار به پرسنل از فاکتورهای مهم در این راستا خواهد بود.

تکنولوژی: بکار گیری تکنولوژی در پیاده سازی و استقرار سیستم مدیریت دانش نقش مهمی را ایفا خواهد نمود. تکنولوژی اطلاعات با فراهم سازی فضای ارتباطی بر خط میتواند کمک شایانی در پیشبرد و تسریع اهداف پروژه مدیریت دانش نماید. زیر ساختارهای تکنولوژی اطلاعات از قبیل سخت افزار، نرم افزار و شبکه افزار، پرتالهای دانش و مخازن دانش از موارد مهم و تاثیر گذار در این مقوله خواهند بود.

همکاری و ارتباطات بین افراد و ریسک‌پذیری از موارد مهم این مقوله به شمار می‌روند. از طرفی نقش و جایگاه ابعادی چون آموزش، تکنولوژی اطلاعات، اندازه‌گیری عملکرد و الگوبرداری و پایلوت نیز در مدل بوضوح مشاهده می‌شود. این عوامل به نوعی نقش واسطه، کاتالیزور یا پیش‌رانه را برای احیای ابعاد مختلف مدیریت دانش به عهده خواهند داشت. ابعادی که در لایه بیرونی مدل نشان داده شده است ابعادی را در برمی‌گیرد که بصورت مستقیم با فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش تعامل دارد. و شامل مواردی چون اشتراک دانش، معماری دانش، اندازه‌گیری دانش، مخازن دانش، سیستم‌های مدیریت دانش و ساختار دانش

به تفکیک نمایش داده شده است. در بعد مدیریت مواردی چون تعهد و حمایت مدیریت ارشد، مدیریت تغییر، برنامه‌ریزی استراتژیک و انتصاب افرادی چون مدیران دانش سازمانی و قهرمانان دانش مطرح می‌باشند. مباحثی از قبیل درک و درگیری کارکنان، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی، موارد مرتبط با امنیت شغلی و انگیزشی از جمله موارد مرتبط با بحث نیروی انسانی به شمار می‌روند. ابعاد سازمانی نیز شامل مواردی چون ساختار سازمانی برای پذیرش سیستم مدیریت دانش، زیر ساخت‌ها و بحث چگونگی یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت دانش با سیستم جاری سازمان می‌شود و در نهایت در بعد فرهنگ سازمانی، اعتماد، پذیرش فرهنگ یادگیری مستمر، ارتقاء روحیه



شکل ۱: مدل مفهومی مدیریت دانش با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت

intellectual capital”, *Strategic Finance Magazine*, Vol. ۸۱ No. ۸, pp. ۵۸-۶۲.

Bassi, L. and Ven Buren, M. (۱۹۹۹), “Valuing investments in intellectual capital”, *International Journal of Technology Management*, Vol. ۱۸ No. ۵, pp. ۴۱۴-۳۲.

Bell, H. (۲۰۰۱), *Measuring and managing knowledge*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Bhatt, G., ۲۰۰۱, Knowledge management in organization, *Journal of knowledge management*, Vol. ۵, No. ۱, pp. ۶۸-۷۵.

Bixler, Charlie. (۲۰۰۲). “Knowledge management: A practical solution for emerging global security requirements.” *KM World*, Vol. ۱۱, No. ۵, pp. ۱۸-۲۸.

Bourdreau, A. and Couillard, G. (۱۹۹۹), “Systems integration and knowledge management”, *Information Systems Management*, Vol. ۱۶, No. ۴, pp. ۲۴-۳۲.

Buckman, R. (۱۹۹۹), “Collaborative knowledge”, *Human Resource Planning*, Vol. ۲۲ No. ۱, pp. ۲۲-۳.

Burger, Paul (۲۰۰۴), *Critical Success Factors for Knowledge Management in Government Enterprises: A Case Study of Success at the Department of Commerce, SYSTALEX E-Gov Knowledge Management Exhibition booth ۲۱۴*, United States.

Chourides, P., Longbottom, D. and Murphy, W. (۲۰۰۳), “Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures”, *Measuring Business Excellence*, Vol. ۷ No. ۲, pp. ۲۹-۴۵.

Celemmons, M., R., *The complete idiot's guide to knowledge management*. Madison: Pearson Education Inc., ۲۰۰۲.

## نتیجه گیری

در این مقاله ضمن مروری جامع و کوتاه بر ادبیات مدیریت دانش، کلیه عوامل موفقیت آن استخراج شده و در جدولی تنظیم گشت. این عوامل برگرفته از منابع و مراجع متعددی بود که مد نظر نویسندگان مقاله قرار گرفت و می توان اذعان داشت که در نوع خود فهرست کاملی به شمار می رود و می تواند مورد توجه کارشناسان و محققان مدیریت دانش قرار گیرد. همچنین با بررسی و تجزیه و تحلیل این عوامل، یک مدل مفهومی برای مدیریت دانش پیشنهاد شد. این مدل مفهومی که با تاکید بر عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش طراحی شده است، می تواند به عنوان راهنمای مناسبی برای آن دسته از مدیرانی قرار بگیرد که بدنبال استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان خود می باشند.

## منابع

Akhavan, Peyman, Jafari, Mostafa, and Mohammad Fathian (۲۰۰۶), *Critical success factors of knowledge management systems: a multi case analysis*, *European business review*, Vol. ۱۸, No. ۲, pp. ۹۷-۱۱۳.

Akhavan, Peyman, Jafari, Mostafa and Mohammad Fathian (۲۰۰۵), *Exploring the failure factors of implementing knowledge management system in the organizations*, *Journal of knowledge management practice*, Vol. ۶.

Alavi, M. and Leidner, D.E. (۲۰۰۱), “Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”, *MIS Quarterly*, Vol. ۲۵ No. ۱, pp. ۱۰۷-۳۶.

APQC (۱۹۹۹), “Knowledge Management: Executive Summary”, *Consortium Benchmarking Study Best-Practice Report*, American Productivity & Quality Center, available at: [www.apqc.org](http://www.apqc.org) (accessed ۱۰ October ۲۰۰۳).

Barsky, N. and Marchant, G. (۲۰۰۰), “The most valuable resource: measuring and managing

- Davis, S. and C. Meyer, (۱۹۹۸) *Blur: the speed of change in the connected economy*, Oxford :Capstone.
- Drucker, Peter (۱۹۸۹), *The new realities*. Oxford: Hinemann.
- Egbu, Charles (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*, Volume ۱۱, No. ۵, pp. ۳۰۱-۳۱۵.
- Gartner Group (۲۰۰۲), *Knowledge Management Workshop Report*, ۲۰۰۲.
- Greco, J. (۱۹۹۹), "Knowledge is power", *Journal of Business Strategy*, Vol. ۲۰ No. ۲, pp. ۱۸-۲۲.
- Greengard, S. (۱۹۹۸), "Will your culture support KM?", *Workforce*, Vol. ۷۷ No. ۱۰, pp. ۹۳-۴.
- Hickins, M. (۱۹۹۹), "Xerox shares its knowledge", *Management Review*, Vol. ۸۸ No. ۸, pp. ۴۰-۵.
- Huber, G. P. (۱۹۹۱), *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. *Organization Science*, ۲(۱): ۸۸-۱۱۵.
- Hassel, L. (۲۰۰۱), *A philosophical perspective of knowledge management*, Martin's press, ۲۰۰۱.
- Hasanali, F. (۲۰۰۲), "Critical success factors of knowledge management", available at: [www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf) (accessed ۲۰ November ۲۰۰۳).
- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (۲۰۰۰), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. ۹ Nos. ۲/۳, pp. ۲۳۵-۶۱.
- Cohen, S. and Backer, N. (۱۹۹۹), "Making and mining intellectual capital: method or madness?", *Training & Development*, Vol. ۵۳ No. ۹, pp. ۴۶-۵۰.
- Davenport, T. and Klahr, P. (۱۹۹۸), "Managing customer support knowledge", *California Management Review*, Vol. ۴۰, No. ۳, pp. ۱۹۵-۲۰۸.
- Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (۱۹۹۸), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. ۳۹ No. ۲, pp. ۴۳-۵۷.
- Davis, T. (۱۹۹۶), "Managing knowledge-work support functions", *Journal of General Management*, Vol. ۲۲ No. ۱, pp. ۶۸-۸۶.
- Day, J. and Wendler, J. (۱۹۹۸), "Best practice and beyond: knowledge strategies", *The McKinsey Quarterly*, No. ۱, pp. ۱۹-۲۵.
- Dess, G. and Picken, J. (۲۰۰۰), "Changing roles: leadership in the ۲۱st century", *Organizational Dynamics*, Vol. ۲۸, No. ۳, pp. ۱۸-۳۴.
- Drew, S. (۱۹۹۷), "From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance", *Long Range Planning*, Vol. ۳۰ No. ۳, pp. ۴۲۷-۴۱.
- Douglas, Guthrie (۱۹۹۶) *Transforming an existing organization into a learning organization*, Group decision support system.
- Duval, C. (۱۹۹۹), "Developing individual freedom to act: empowerment in the knowledge organization", *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. ۷ No. ۸, pp. ۲۰۴-۷.
- Davenport, Thomas H. and Prusak (۱۹۹۸), *Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.



Nonaka, I. ۱۹۹۴. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, ۵(۱): ۱۴-۳۷.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (۱۹۹۵), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

O'Brien, O. and Crause, R. (۱۹۹۵), "Employee involvement in performance improvement: a consideration of tacit knowledge, commitment and trust", *Employee Relations*, Vol. ۱۷ No. ۳, p. ۱۱۰.

O'Dell, C. and Grayson, J. (۱۹۹۸), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. ۴۰ No. ۳, pp. ۱۵۴-۶۵.

Park, Y., and Seonwoo Kim (۲۰۰۵), Linkage between knowledge management and R&D management, *Journal of knowledge management*, Vol. ۹, No. ۴, pp. ۳۴-۴۴, ۲۰۰۵.

Penrose, E. T. (۱۹۹۵), *The theory of the growth of the firm*, ۳rd ed., New York: Oxford University Press.

Polani, M. ۱۹۶۶. *The tacit dimension*. New York: Doubleday.

Probst, G., and Steffen Raub and Kai Rmhardt (۲۰۰۰), *Managing Knowledge (building Block for John Wiley, ۲۰۰۰. Success)*,

Paiva, E.L., Roth, A.V. and Fensterseifer, J.E. (۲۰۰۲), "Focusing information in manufacturing: a knowledge management perspective", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۲, No. ۹, pp. ۳۸۱-۹.

Pearson, T. (۱۹۹۹), "Measurements and the knowledge revolution", *Quality Progress*, Vol. ۳۲ No. ۹, pp. ۳۱-۷.

Ryan, S.D. and Prybutok, V.R. (۲۰۰۱), "Factors affecting knowledge management technologies: a

Hsieh, C., Yang, H. and Lin, B. (۲۰۰۲), "Roles of knowledge management in online procurement systems", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۲ No. ۷, pp. ۳۶۵-۷۰.

Jones, G., and J. M. George (۲۰۰۳), *Contemporary management*, ۳ ed. Boston: McGraw-Hill, ۲۰۰۳.

King, W. (۱۹۹۶), "Is and the learning organization", *Information Systems Management*, Vol. ۱۳ No. Summer, pp. ۷۸-۸۰.

Leonard, D., & Sensiper, S. (۱۹۹۸), *The role of tacit knowledge in group innovation*. *California Management Review*, ۴۰(۳): ۱۱۲-۱۳۲.

Lee, S.M. and Hong, S. (۲۰۰۲), "An enterprise-wide knowledge management system infrastructure", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۲ No. ۱/۲, pp. ۱۷-۲۵.

Liebowitz, J. (۱۹۹۹), "Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy", *Knowledge and Process Management*, Vol. ۶ No. ۱, pp. ۳۷-۴۰.

McCune, J. (۱۹۹۹), "Thirst for knowledge", *Management Review*, Vol. ۸۸ No. ۴, pp. ۱۰-۱۲.

Martinez, M. (۱۹۹۸), "The collective power of employee knowledge", *HRM Magazine*, Vol. ۴۳, No. ۲, pp. ۸۸-۹۴.

Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (۲۰۰۳), "An empirical analysis of knowledge management applications", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۲۳, No. ۳, pp. ۶-۲۶.

Malaga, R. (۲۰۰۵), *Information systems technology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nonaka, I. (۱۹۹۱), "The Knowledge-creating company," *Harvard Business Review*, Vol. ۶۹, pp. ۹۶-۱۰۴, ۱۹۹۱.

- Van Buren, M. (۱۹۹۸), "Virtual coffee klatch", *Technical Training*, Vol. ۹ No. ۵, pp. ۴۲-۶.
- Verespej, M. (۱۹۹۹), "Knowledge management: system or culture?", *Industry Week*, Vol. ۲۴۸ No. ۱۵, pp. ۲۰-۳.
- Wang, S. (۲۰۰۲), "Knowledge maps for managing web-based business", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۲ No. ۷, pp. ۳۵۷-۶۴.
- Ward, J. (۱۹۹۷), "Implementing employee empowerment", *Information Systems Management*, Vol. ۱۴, Winter, pp. ۶۲-۷.
- Wild, R.H., Griggs, K.A. and Downing, T. (۲۰۰۲), "A framework for e-learning as a tool for knowledge management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۲ No. ۷, pp. ۳۷۱-۸۰.
- Wilson, L. and Asay, D. (۱۹۹۹), "Putting quality in knowledge management", *Quality Progress*, Vol. ۳۲ No. ۱, pp. ۲۵-۳۱.
- Witzel, M. (۲۰۰۰), "Knowledge corporation," in *The IEBM handbook of information technology in business*, M. Zeleny, Ed. London: Thomson Learning, ۲۰۰۰, pp. ۱۴۲-۱۵۰.
- Weick, K. E. (۱۹۹۰), *Technology as equivoque: Sense making in new technologies*. In P. S. Goodman, L. S. Sproull, & Associates, *Technology and organizations: ۱-۴۴*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wong, Kuan Yew (۲۰۰۵), *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۵ No. ۳, pp. ۲۶۱-۲۷۹
- Zeleny, (۲۰۰۱), "Knowledge vs. information," in *The IEBM handbook of information technology in business*, M. Zeleny, Ed. London: Thomson Learning, ۲۰۰۱, pp. ۱۶۲-۱۶۸.
- داونپورت، توماس، و لارنس پروساک، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، انتشارات ساپکو، ۱۳۷۹.
- discriminative approach", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. ۴۱ No. ۳, pp. ۳۱-۷.
- Ray, J., Mebane (۲۰۰۳), *Designing a knowledge management system: a sense making perspective*, The Pennsylvania State University, The Graduate School The Mary Jean and Frank P. Smeal College of Business Administration, ۲۰۰۳.
- Romer, P. M. (۱۹۹۳), *Two strategies for economic development: Using ideas and producing ideas*. *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics ۱۹۹۲*. Washington, DC: World Bank.
- Ruggles, R. (۱۹۹۸). *The state of the notion: Knowledge management in practice*, California Management Practice, Vol. ۴۰, No. ۳, pp. ۸۰-۸۹.
- Sproull, L. S., & Goodman, P. S. (۱۹۹۰), *Technology and organizations: Integration and opportunities*. In P. S. Goodman, L. S. Sproull, & Associates, *Technology and organizations: ۱-۴۴*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Savary, M. (۱۹۹۹), "Knowledge management and competition in the consulting industry", *California Management Review*, Vol. ۴۱ No. ۲, pp. ۹۵-۱۰۷.
- Skyrme, D. and Amidon, D. (۱۹۹۷), "The knowledge agenda", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۱ No. ۱, pp. ۲۷-۳۷.
- Tobin, Tom (۲۰۰۳), *Ten principles for knowledge management success*, Gartner Inc.
- Tynan, S. (۱۹۹۹), "Best behaviors", *Management Review*, Vol. ۸۸ No. ۱۰, pp. ۸-۶۱.
- Teece, D. (۱۹۹۸), "Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets," *California Management Review*, vol. ۴۰, pp. ۵۵-۷۹, ۱۹۹۸.
- Ulrich, D. (۱۹۹۸), "Intellectual capital ¼ competence £ commitment", *Sloan Management Review*, Vol. ۳۹ No. ۲, pp. ۱۵-۲۶.