

تعیین و اولویت بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان های کوچک و متوسط کشور^۱

چنگیز والمحمدی

استاد یار گروه صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

چکیده

در این پژوهش بر اساس مطالعه دقیق عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش که توسط محققان و صاحب نظران گوناگون به صورت نظری و تجربی صورت گرفته است، ۱۲ عامل اصلی و عناصر فرعی هر یک از این عوامل شناسایی شدند. در ادامه بر پایه این عوامل اصلی موفقیت و عناصر مربوطه، یک ابزار در قالب پرسشنامه برای تعیین اهمیت و اولویت آنها از دیدگاه خبرگان حوزه مدیریت دانش توسعه داده شد. به کمک آزمون های آماری پایایی و اعتبار این ابزار از جمله اعتبار ساختاری آن با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفته و تایید شده است. سپس اهمیت و اولویت این عوامل اصلی موفقیت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که بر اساس این تجزیه و تحلیل، رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی به عنوان مهم ترین عوامل اصلی موفقیت و پاداش دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین ها (بهینه کاوی) از کمترین اهمیت و رتبه برخوردار شدند. اهمیت و اولویت (رتبه) این مجموعه عوامل اصلی موفقیت می تواند به عنوان یک راهنما برای سازمان های کشور خصوصاً بخش کوچک و متوسط در جهت اولویت بندی و تنظیم فعالیت های مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. همچنین محققین می توانند از این ابزار برای درک بهتر فعالیت های مرتبط با مدیریت دانش و ایجاد مدل هایی استفاده کنند که به گسترش حوزه مدیریت دانش خواهد انجامید.

واژه های کلیدی: عوامل اصلی موفقیت، مدیریت دانش، سازمان های کوچک و متوسط، تجزیه و تحلیل عاملی

مقدمه

سازمان های خود بوده و آن را در عملیات، محصولات و خدمات خود تسری و گسترش دهند، نسبت به رقبای خود از مزیت ویژه برخوردار خواهند بود. در کشورهای توسعه یافته بسیاری از سازمان ها به عنوان کسب و کارهای دانش محور به شمار می آیند که در آنها مدیریت

اساس و بنیان رقابت پذیری سازمانی در اقتصاد معاصر از منابع فیزیکی و قابل محسوس به دانش تبدیل شده است. همچنین تمرکز اصلی سیستم های اطلاعات نیز از مدیریت اطلاعات به مدیریت دانش تغییر یافته است. کسب و کارهایی که قادر به دستیابی دانش موجود در درون

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان تعیین عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان های کوچک و متوسط کشور می باشد که از حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب برخوردار بوده است.

ادبیات موضوع در خصوص مدیریت دانش سعی کرده است با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌های کوچک و متوسط به سوالات اصلی این پژوهش که عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و بزرگ کدامند؟ و همچنین آیا این عوامل اصلی موفقیت از اهمیت و اولویت یکسانی از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران برخوردارند؟ یا خیر، پاسخ دهد.

بنابراین، هدف عمده این تحقیق که در قالب سؤال‌های فوق مطرح شد کمک به سازمان‌های کشور به طور عام و سازمان‌های کوچک و متوسط به طور خاص برای آشنایی با عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و همچنین تعیین اهمیت و اولویت هر یک از این عوامل از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه است تا سازمان‌های کوچک و متوسط قادر شوند با تمرکز و سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی این عوامل، احتمال اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را افزایش دهند.

ادبیات موضوع عوامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش

دامنه وسیعی از عواملی که می‌توانند اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار دهند در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود. برای مثال عوامل فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات و رهبری به عنوان ملاحظات مهم در خصوص اجرای مدیریت دانش مطرح می‌باشند. هر چند، هیچ‌گونه کار سیستماتیکی در خصوص مشخص نمودن مجموعه‌ای متسجم از عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش در حوزه سازمان‌های کوچک و متوسط را نمی‌توان مشاهده نمود (ونگ، ۲۰۰۵). تعیین یک مجموعه مناسب از عوامل اصلی موفقیت که مربوط به سازمان‌های کوچک و متوسط می‌باشند به این سازمان‌ها کمک خواهد نمود موارد مهمی که در هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش با آن مواجه می‌شوند را مدنظر قرار دهند. عوامل اصلی موفقیت را می‌توان به عنوان حوزه‌هایی تعریف نمود که نتایج حاصله در آن حوزه‌ها در صورت رضایت‌بخش بودن، عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیز برای سازمان را تضمین خواهند کرد. ساراف^۴ (۱۹۸۹) عوامل اصلی موفقیت را حوزه‌های کلیدی برنامه‌ریزی مدیریتی و عملیاتی می‌داند

دانش امری ضروری می‌باشد. امروزه به موازات درک سازمان‌ها از این نکته که رقابت‌پذیری بر پایه مدیریت موثر دانش استوار است، این علم در حال تبدیل شدن به فعالیت لاینفک کسب و کار سازمان‌ها می‌باشد. یکی از دغدغه‌های اصلی در خصوص مدیریت دانش، چگونگی اجرای آن می‌باشد. بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در حال تلاش برای آغاز مدیریت دانش هستند در خصوص تعیین بهترین رویکرد به منظور پذیرش آن از اطمینان کافی برخوردار نمی‌باشند (موفت و همکاران^۱، ۲۰۰۲). بررسی ادبیات موضوع مشخص می‌کند که برخورداری از رویکردی ترکیبی که دربرگیرنده عوامل اجتماعی و تکنولوژیکی باشد، ایده‌آل است (ونگ و اسپین‌وال^۲، ۲۰۰۵). لذا، آگاهی سازمان‌ها از عوامل اصلی مدیریت دانش که پذیرش و اجرای آن را با موفقیت همراه می‌سازد، موجب هموار شدن مسیر پیش روی آنان خواهد شد. از سوی دیگر، با توجه به جایگاه مهم سازمان‌های کوچک و متوسط در رشد و توسعه پایدار اقتصادی کشورها و ایجاد اشتغال که برای مثال در انگلستان ۷۵ درصد تولید ناخالص داخلی آن کشور توسط سازمان‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌شود (آنتونی و کومار^۳، ۲۰۰۵). با انجام تحقیقاتی از این دست، تمامی سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های کوچک و متوسط به درک و فهم کاملی از عواملی که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ضروری هستند دست خواهند یافت.

در کشور ما نیز با توجه به درک اهمیت سازمان‌های کوچک و متوسط و نقش آنان در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی پایدار و همچنین با توجه به اهمیت مدیریت زنجیره تامین و نقش و جایگاه سازمان‌های کوچک و متوسط به عنوان تامین‌کننده نیازهای سازمان‌های بزرگ، تعیین عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در این سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و می‌تواند گام موثری در آشنایی هر چه بیشتر سازمان‌ها و دست‌اندرکاران صنایع کوچک و متوسط کشور در جهت افزایش کیفیت فرایندها و عملیات و نهایتاً قدرت رقابت‌پذیری این سازمان‌ها باشد. این پژوهش با مطالعه دقیق و تطبیقی

1. Moffett, et. al
2. Wong and Spinwall
3. Antony and Kumar

به اهمیت مفهوم مدیریت دانش پی برده و از دانش پیشرفته در خصوص تکنولوژی‌های گوناگون مرتبط با آن برخوردارند، این امر در مورد سازمان‌های کوچک و متوسط صدق نمی‌کند. جف کت^۲ (۲۰۰۰) بیان می‌کند که سازمان‌های کوچک و متوسط از دانش محدودی در خصوص تکنولوژی برخوردار بوده و فاقد تخصص فنی می‌باشند. به همین نحو، لیم و کلویاس^۳ (۲۰۰۰) اشاره می‌کنند که کسب و کارهای کوچک از درک و فهم فرآیندهای مدیریت دانش در رنج هستند. بنابراین، نیاز بیشتری به فراهم آوردن آموزش و بازآموزی در خصوص مدیریت دانش برای کارکنان این دسته از سازمان‌ها احساس می‌شود.

دیگر مسأله‌ی کلیدی مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط، از دست رفتن دانش به واسطه ترک کارکنان از این سازمان‌ها می‌باشد که توسط محققینی مانند وانگ و رادکلیف^۴ (۲۰۰۰) ویکرت و هرشل^۵ (۲۰۰۱) و فین و فیلیپس^۶ (۲۰۰۲) مورد اشاره واقع شده است. سازمان‌های کوچک و متوسط مستعد این وضعیت هستند، زیرا افراد به طور دائم در جستجوی ارتقاء شغلی و پیدا نمودن شغل‌های بهتر و همچنین حقوق و مزایای بالاتر در سازمان‌های بزرگ‌تر هستند. بدون شک زمانی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند آنها دانش خود را نیز با خود می‌برند. حفظ کارکنان در سازمان‌ها بستگی زیاد به استراتژی‌های اثربخش مدیریت نیروی انسانی دارد. در واقع مدیریت نیروی انسانی نقش بسیار وسیع‌تری ایفاء می‌کند و در قلب مدیریت دانش قرار دارد. از آنجا که یکی از اهداف این پژوهش تعیین عوامل اصلی اجرای مدیریت موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط است، لذا از طریق مطالعه و مقایسه تطبیقی عوامل اصلی ارائه شده از سوی صاحب‌نظران و نویسندگان گوناگون که در ژورنال‌های معتبر بین‌المللی به رشته تحریر درآمده است. نهایتاً دوازده عامل اصلی از ادبیات موضوع استخراج شدند که عناوین این عوامل به همراه اسامی محققین و نویسندگان مربوطه در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

که به منظور دستیابی به اثربخشی باید مورد توجه و اقدام قرار گیرند. این اقدامات و عملیات در صورتی که از قبل انجام می‌شوند باید حمایت و به هنگام نگاه داشته شوند و در صورت عدم عمل به آنها باید در جهت انجام و توسعه آنها اقدام نمود. بر مبنای تعریف فوق‌الذکر، عوامل اصلی موفقیت در این مطالعه، آن عوامل داخلی هستند که تحت کنترل سازمان می‌باشند. عوامل خارجی از قبیل تاثیرات محیطی از آنجائی که سازمان‌ها در هنگام اجرای مدیریت دانش کنترل کمی بر روی آنها دارند، مدنظر قرار نمی‌گیرند.

لازم به ذکر است که مطالعات انجام شده در خصوص اجرای مدیریت دانش در کشورهای توسعه یافته به طور گسترده‌ای بر روی سازمان‌های بزرگ متمرکز بوده است. بنابراین، عوامل موجود عمدتاً مرتبط با سازمان‌های بزرگ است و منعکس کننده موقعیت و نیازهای این دسته از سازمان‌ها می‌باشد. پیاده‌سازی این عوامل در محیط سازمان‌های کوچک و متوسط بدون فهم شرایط ویژه و خاص آنها نمی‌تواند مناسب باشد. وانگ^۱ (۲۰۰۵) اشاره می‌کند که مطالعات قبلی فاقد بررسی و تعیین عوامل اصلی موفقیت از دیدگاه سازمان‌های کوچک و متوسط است و آنها نه تنها ویژگی‌ها، مشخصات و وضعیت شرکت‌ها و سازمان‌های کوچک‌تر بلکه عوامل دیگری که در صورت همراه شدن با مدیریت دانش به طور بالقوه می‌توانند برای سازمان‌های کوچک و متوسط بسیار مهم باشند را در نظر نگرفته‌اند.

قابلیت دسترس بودن منابع در سازمان امری حیاتی می‌باشد زیرا این عامل می‌تواند کیفیت و کمیت تلاش‌هایی که برای مدیریت دانش صرف می‌شود را تحت تاثیر قرار دهد. یکی از موانع موجود بر سر راه اجرای اثر بخش مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط، به احتمال زیاد کمبود منابع آنهاست. زیرا آنها از امکاناتی همانند سازمان‌های بزرگ برخوردار نیستند و در کل با کمبود منابع مواجه هستند. یعنی فقدان زمان کافی، منابع انسانی زمانی که آنها را از سازمان‌های نقطه مقابل خود متمایز می‌کنند. بنابراین، منابع یکی از عوامل مهمی می‌باشند که باید در هنگام اجرای مدیریت دانش در بخش سازمان‌های کوچک و متوسط مورد نظر قرار گیرند. لازم به توضیح است که بعضی از محققین در نوشته‌های خوداز این عامل اصلی به عنوان رفع محدودیت منابع نام برده‌اند. همچنین در حالی که سازمان‌های بزرگ از مدت‌های قبل

2. Jeffcoate
3. Lim & Klobas
4. Wong & Radcliffe
5. Wickert & Herschel
6. Finn & Phillips

1. Wong

(جدول شماره 1): ليست عوامل اصلي موفقيت مديريت دانش از ديدگاه محققين و نويسندگان گوناگون

عوامل اصلي موفقيت	اسامي محققين و نويسندگان
1. رهبري و پشتيباني مديريت ارشد	اسکای رمه و آميدون (1997)، هولس اپل و جوشي (2000)، داونپورت و همکاران (1998)، لیبوویتز (1999)، حسنعلي (2003)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (1999)، ریبیر و سیتار (2003)، وانگ و اسپینوال (2005)، البوسعيدی و الفمن (2005)، چانگ (2006)، اخوان و جعفری (2006)، همکاران (2006)، جعفری و همکاران (2007)، دوپله سيس (2007)
2. فرهنگ سازماني	اسکای رمه و آميدون (1997)، داونپورت و همکاران (1998)، لیبوویتز (1999)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (1999)، مک درموت (2001)، حسنعلي (2002)، وانگ و اسپینوال (2005)، البوسعيدی و الفمن (2005)، هانگ و همکاران (2005)، اخوان و همکاران (2006)، چانگ (2006)، اخوان و همکاران (2006)، بوزبورا (2007)، دوپله سيس (2007)
3. تکنولوژی اطلاعات	اسکای رمه و آميدون (1997)، داونپورت و همکاران (1998)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (1991)، علوی و لیدنر (2001)، البوسعيدی و الفمن (2005)، هانگ و همکاران (2005)، وانگ و اسپینوال (2005)، اخوان و همکاران (2006)، اخوان و جعفری (2006)، چانگ (2006)، دوپله سيس (2007)
4. استراتژی مديريت دانش	اسکای رمه و آميدون (1997)، داونپورت و همکاران (1998)، لیبوویتز (1999)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (1991)، زاگ (1999)، وانگ و اسپینوال (2005)، اخوان و همکاران (2006)، بوزبورا (2007)، دوپله سيس (2007)
5. اندازه‌گیری عملکرد	داونپورت و همکاران (1998)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (1991)، هولس اپل و جوشي (2000)، حسنعلي (2002)، هانگ و همکاران (2005)، وانگ و اسپینوال (2005)، چانگ (2006)، دوپله سيس (2007)
6. مديريت زیرساخت‌های سازماني	داونپورت و همکاران (1998)، لیبوویتز (1999)، حسنعلي (2002)، البوسعيدی و الفمن (2005)، وانگ و اسپینوال (2005)، اخوان و همکاران (2006)، اخوان و جعفری (2006)، جعفری و همکاران (2007)، دوپله سيس (2007)
7. فرآیندها و فعالیت‌ها	اسکای رمه و آميدون (1997)، داونپورت و همکاران (1998)، هولس اپل و جوشي (2000)، بات (2000)، وانگ و اسپینوال (2005)، اخوان و جعفری (2006)
8. پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه	داونپورت و همکاران (1998)، لیبوویتز (1999)، یحیی و گوه (2003)، البوسعيدی و الفمن (2005)، وانگ و اسپینوال (2005)، اخوان و جعفری (2006)، دوپله سيس (2007)
9. آموزش و بازآموزی	منتزاس (2001)، یحیی و گوه (2002)، وانگ و اسپینوال (2005)، هانگ و همکاران (2005)، اخوان و همکاران (2006)، چانگ (2006)، اخوان و جعفری (2006)، بوزبورا (2007)، دوپله سيس (2007)، جعفری و همکاران (2007)
10. رفع محدودیت منابع	داونپورت و همکاران (1998)، هولس اپل و جوشي (2000)، داونپورت و والپل (1998)، مک درموت و ادل (2001)، وانگ و اسپینوال (2005)، چانگ (2006)
11. مديريت منابع انساني	بریلید و هارمن (2000)، یحیی و گوه (2002)، وانگ و اسپینوال (2005)
12. لگوبرداری (بهینه کاوی)	درو (1997)، ادل و گریسن (1998)، دی و وندلر (1998)، موفت و همکاران (2003)، هانگ و همکاران (2005)، چانگ (2006)

1. Skyrme and Amidon
2. Holsapple and Joshi
3. Davenport et al.
4. Liebowitz
5. Hassanali
6. American Productivity & Quality Center (APQC)
7. Ribiere and Sitar
8. Wong and Aspinwall
9. Albusaidi and Olfman
10. Chung
11. Akhavan and Jafari
12. Akhavan et. al
13. Jafari et. al
14. du Plessis
15. McDermott and O'Dell
16. Hung et.al
17. Bozbura
18. Alavi and Leidner
19. Zack
20. Bhatt
21. Yahya and Goh
22. Mentzas
23. Davenport and Volpel
24. Brelade and Harman
25. Drew
26. O'Dell and Grayson
27. Day and Wendler
28. Moffet et. al

اولویت عوامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور می‌باشد، همان‌گونه که در قسمت متدولوژی تحقیق اشاره شد اقدام به طراحی یک پرسشنامه شد. لازم به ذکر است که این پرسشنامه توسط چند صاحب نظر مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و قبل از نهایی شدن و توزیع آن، بر اساس نظرات و پیشنهادات این افراد اصلاحاتی در مورد تعدادی از عناصر بعضی از عوامل اصلی صورت پذیرفت. در این پرسشنامه از صاحب‌نظران و خبرگان حوزه مدیریت دانش در خصوص اهمیت و اولویت عناصر یاد شده برای هر یک از عوامل سوال شده است. با توجه به اینکه داده‌ها در این پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه و طیف لیکرت جمع‌آوری شده است. داده‌ها دارای مقیاس ترتیبی بوده و با تعیین عدد از ۱ تا ۶ به این گزینه‌ها، این داده‌ها و تبدیل به داده‌های کمی می‌شوند (کرینگر^۵، ۱۹۹۶). برای مثال در خصوص تعیین اهمیت تشکیل تیم‌های دانشی در سامان‌های کوچک و متوسط از صاحب نظران سوال شده و از آنان خواسته شد تا میزان و سطح اهمیت و اولویت هر یک از عناصر را با استفاده مقیاس شش امتیازی لیکرت که عبارت‌اند از: ۱ = اصلا، ۲ = خیلی کم، ۳ = کم، ۴ = زیاد، ۵ = خیلی زیاد، ۶ = کاملا تعیین نمایند. به منظور قادر نمودن پاسخ‌دهندگانی که احتمالا نسبت به هر یک از سوالات پرسشنامه اطلاع نداشته، داشته و یا از اطمینان کافی برخوردار نیستند، یک مقیاس با ارزش صفر اضافه شد. دلیل انتخاب مقیاس شش امتیازی همان‌گونه که آلباوم^۶ (۱۹۹۷) اشاره می‌کند این است که وجود یک امتیاز مرکزی امکان انتخاب امتیازات دیگر را کاهش می‌دهد. همچنین گوتزمانی و تسیوتراس^۷ (۲۰۰۱) اشاره می‌نمایند، استفاده از مقیاس شش امتیازی موجب جلوگیری از بروز خطای گرایش مرکزی از سوی پاسخ‌دهندگان می‌شود. با توجه به محدود بودن تعداد صاحب‌نظران و خبرگان دست‌اندرکار حوزه مدیریت دانش در این پژوهش سعی شد که تا حد امکان تمامی افراد جامعه آماری در سطح کشور مورد شناسایی و بررسی قرار

پس از تعیین این عوامل و بر اساس مقالات بررسی شده، تعدادی عناصر به طور دقیق به منظور انعکاس و نشان دادن مفهوم و حوزه هر یک از این عوامل اصلی تدوین و مشخص شده‌اند که در پیوست شماره (۱) ارائه شده‌اند.

متدولوژی تحقیق:

همان‌گونه که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، متدولوژی مورد استفاده در این تحقیق شامل شش مرحله اصلی به شرح زیر است:

- مرحله اول - بررسی اولیه و مقدماتی طرح پژوهش^۱؛
- مرحله دوم - بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش^۲ در زمینه عوامل اصلی موفقیت^۳ مدیریت دانش در سازمان‌ها و موسسات از جمله سازمان‌های کوچک و متوسط^۴؛
- مرحله سوم - کسب نظرات خبرگان و متخصصین حوزه مدیریت دانش به منظور تعیین و رفع اشکالات احتمالی؛
- مرحله چهارم - شناسایی و تعیین اولیه عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش و عناصر مربوط به هر یک از این عوامل در سازمان‌های کوچک و متوسط؛
- مرحله پنجم - جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها؛
- ۱-۵- طراحی پرسشنامه و نظر سنجی از خبرگان و دست‌اندرکاران در ارتباط با عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش و اولویت آنها از دیدگاه آنان؛
- ۲-۵- تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده.
- مرحله ششم - تعیین عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور و همچنین اولویت آنها بر اساس دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

بر اساس عوامل اصلی موفقیت و عناصر مربوطه تعیین شده و به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز که در راستای رسیدن به هدف دیگر این پژوهش که تعیین

5. Keringer

6. Albaum

7. Gotzamani and Tsiotras

1. Preliminary Research

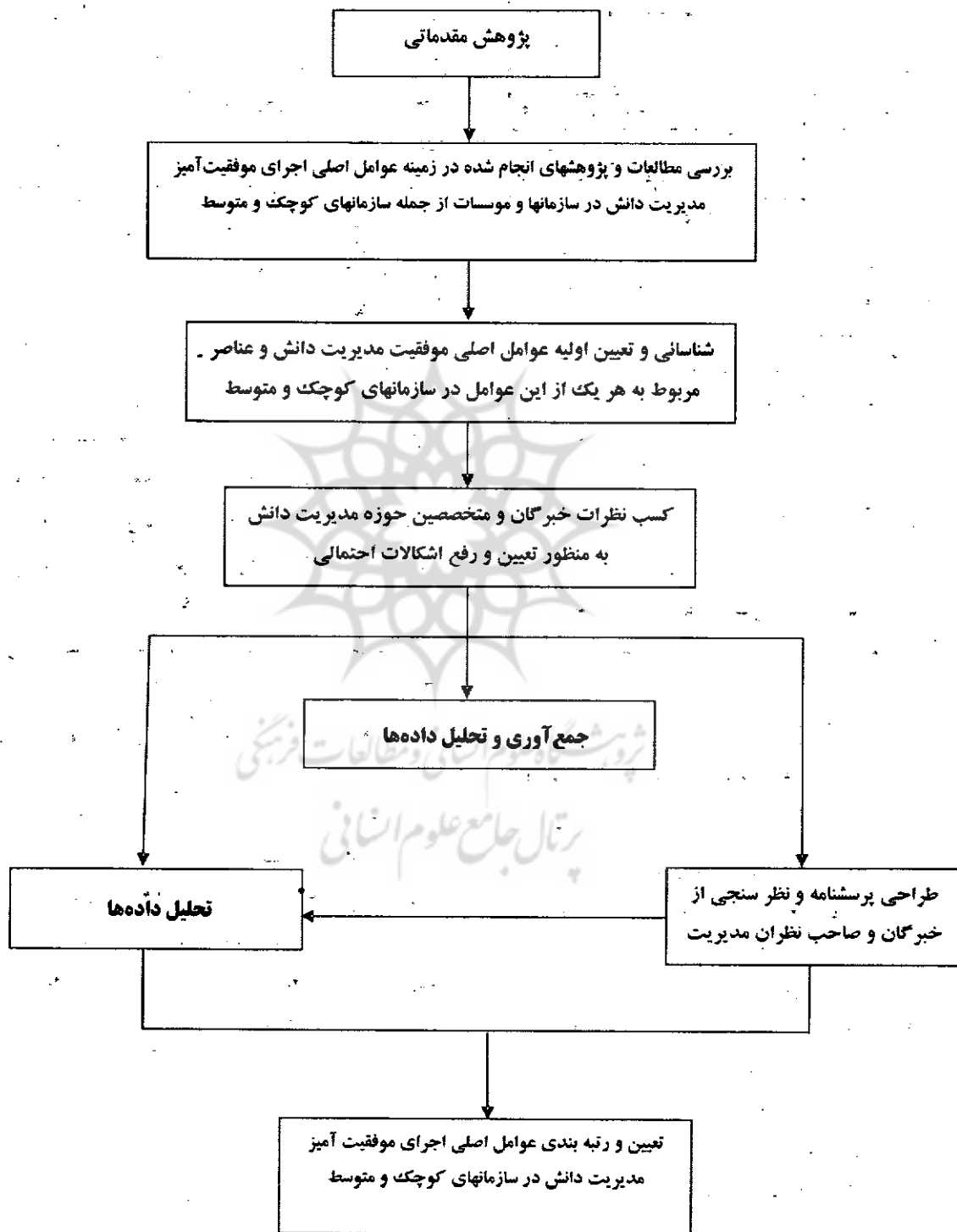
2. Literature Review

3. Critical Success Factors (CFS)

4. Small - to Medium Sized Enterprises (SMES)*

توضیح در خصوص اهداف پژوهش از آنان درخواست شد که پرسشنامه را تکمیل نمایند که نهایتاً بر اساس پیگیری‌های صورت گرفته از میان ۴۴ پرسشنامه ۳۷ عدد از آنها تکمیل و عودت داده شد.

گیرند. در نهایت ۴۴ نفر از اساتید دانشگاهها و مشاوران که از سابقه تدریس، ارائه مقاله و مشاوره در حوزه مدیریت دانش برخوردار می‌باشند به عنوان افراد خبره تعیین شدند و با مراجعه حضوری و یا ارسال ایمیل به این افراد و ارائه



(شکل شماره ۱): متدولوژی تحقیق

محاسبه پایایی^۱ پرسشنامه پژوهش

(جدول شماره ۲): نتایج محاسبه پایایی دوازده عامل اصلی

موفقیت مدیریت دانش

عوامل اصلی موفقیت	تعداد عناصر	میزان آلفای کرونباخ (α)
۱. رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد	۷	۰/۷۲۲۳
۲. فرهنگ سازمانی	۸	۰/۸۳۲۱
۳. تکنولوژی اطلاعات	۶	۰/۸۱۱۴
۴. استراتژی مدیریت دانش	۶	۰/۸۴۲۳
۵. اندازه‌گیری عملکرد	۴	۰/۷۴۲۱
۶. مدیریت زیرساخت‌های سازمانی	۵	۰/۸۵۷۶
۷. فرآیندها و فعالیت‌ها	۱۰	۰/۷۸۴۳
۸. پاداشدهی و ایجاد انگیزه	۵	۰/۷۴۱۱
۹. رفع محدودیت منابع	۵	۰/۸۴۵۳
۱۰. آموزش و بازآموزی	۶	۰/۸۸۳۵
۱۱. مدیریت منابع انسانی	۴	۰/۷۹۶۵
۱۲. الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه‌کاوی)	۳	۰/۸۳۷۹

نتیجه این محاسبات و تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که تمامی عوامل اصلی از ضریب پایایی بالایی برخوردارند و در نتیجه نیازی به حذف هیچ یک از عناصر عوامل اصلی وجود ندارد.

محاسبه اعتبار پرسشنامه پژوهش

اعتبار محتوایی^۲:

یک ابزار اندازه‌گیری مانند پرسشنامه در صورتی از اعتبار محتوایی برخوردار است که پرسش‌ها یا عناصر موجود در آن به میزان کافی حوزه‌ها یا جنبه‌های مفهومی را که قصد اندازه‌گیری آن را دارد، پوشش می‌دهد. در نتیجه اعتبار محتوایی بستگی به این امر دارد که محققان چگونه عناصر مورد اندازه‌گیری را به منظور پوشش حوزه محتوایی متغیری که قرار است اندازه‌گیری شود، تعیین و یا ایجاد کرده‌اند. اعتبار محتوایی به طور کمی قابل ارزیابی نیست و به طور انتزاعی به وسیله محققان مورد قضاوت و ارزیابی

پایایی عبارت است از اینکه یک آزمایش، آزمون یا هر روش اندازه‌گیری به چه میزان در صورت تکرار آن به یک نتیجه واحد نائل خواهد شد (ساراف و همکاران^۳، ۱۹۹۶). روش ثبات یا سازگاری داخلی از آنجائی که تنها نیازمند یک نظارت است و از طرف دیگر بهترین روش تخمین پایایی است، کاملاً برای مطالعات میدانی مناسب است. ثبات یا سازگاری داخلی یک مجموعه از عناصر مورد اندازه‌گیری، اشاره به میزان و درجه‌ای دارد که آن عناصر در آن مجموعه با یکدیگر همگن و متجانس‌اند. ثبات یا سازگاری داخلی را می‌توان با استفاده از یک ضریب پایایی مانند آلفای کرونباخ تخمین زد (زنگ و ویگن‌گارد^۴، ۲۰۰۰). لذا در این پژوهش از این روش استفاده شده است.

این ضریب آلفا برای یک فاکتور یا مقیاس، که در این تحقیق هر یک از عوامل اصلی موفقیت می‌باشند، بر اساس یک مجموعه از عناصر محاسبه می‌شود. اگر همبستگی‌های بین عناصر گوناگون در یک عامل بالا باشد، این امر گواه بر این است که این عناصر همان مشخصه یا عامل موردنظر را اندازه‌گیری می‌کنند و به عبارت دیگر عناصر از پایایی بالا یا خوبی برخوردارند. عموماً مقادیر ضرایب آلفای بزرگ‌تر از ۰/۷ مناسب و کافی است و در جایی که این مقادیر کمتر از ۰/۷ باشد می‌توان به منظور افزایش و یا حداکثر نمودن این ضرایب اقدام به حذف یک یا بیشتر از عناصر هر یک از عوامل یا فاکتورها کرد (ساراف و همکاران، ۱۹۹۶). در این پژوهش نیز تجزیه و تحلیل ثبات داخلی به طور جداگانه برای هر یک از عوامل اصلی موفقیت انجام شد که نتایج تجزیه و تحلیل هر یک از آنها در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

1. Reliability
2. Saraph et. al
3. Zang and Wiggaard

نمود که اگر تمامی این عوامل اصلی بنا یکدیگر در نظر گرفته شده و به کار روند از میزان اعتبار پیش‌بینی یا همان اعتبار خارجی بالایی برخوردار خواهند بود.

اعتبار ساختاری^۳:

در نهایت هر یک از عوامل اصلی موفقیت به طور انفرادی برای اثبات اعتبار ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفت. رویکرد معمول در این آزمون، استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی مجموعه عناصر برای هر یک از عوامل اصلی موفقیت در جهت بررسی تک‌بعدی یا تک‌عاملی بودن این عوامل می‌باشد. یک عامل در صورتی تک‌بعدی (تک-عاملی) می‌باشد که تمامی عناصر مربوط به آن تنها یک ساختار یا معیار را تخمین یا اندازه‌گیری کنند. لازم به توضیح است که در این پژوهش به دلیل کم بودن حجم نمونه امکان انجام یک تجزیه و تحلیل عاملی مناسب فراهم نبود. در این خصوص، تعداد زیادی قوانین به اصطلاح سرانگشتی وجود دارد که اندازه یا حجم نمونه را مشخص می‌نمایند. هر چند هیچ‌گونه پاسخ مطلق علمی در خصوص این مشکل وجود ندارد (Edari, 2004). بر این اساس انجام تجزیه و تحلیل عاملی به منظور نشان دادن اعتبار ساختاری عوامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش بهتر از عدم انجام آن می‌باشد. جهت تعیین تناسب مجموعه داده‌ها برای انجام تجزیه و تحلیل عاملی از مقدار (KMO)^۴ استفاده شد. مقدار بزرگ‌تر از ۰/۵ بیانگر وجود تناسب در مجموعه داده‌ها است (Field, 2000). همان‌گونه که در ستون دوم جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود، عوامل اصلی موفقیت از این الزام برخوردارند.

قرمز می‌گیرد (Saraph et. al, 1996) از آنجایی که پرسشنامه این پژوهش بر مبنای مطالعه دقیق و تطبیقی در خصوص عوامل اصلی موفقیت و عناصر تشکیل دهنده آنان از دیدگاه محققان و نویسندگان گوناگون انجام شده است؛ بنابراین، می‌توان ادعا نمود که از اعتبار محتوایی خوبی برخوردار است.

اعتبار خارجی^۱:

با در نظر گرفتن این نکته که این پرسشنامه اهمیت مجموعه‌ای از عوامل را برای پذیرش و اجرای اثربخش مدیریت دانش اندازه‌گیری می‌کند، بنابراین، می‌توان انتظار داشت که در اثر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط همان‌گونه که هانگ و همکاران^۲ (۲۰۰۵) اثبات نمودند، شاهد بهبود عملکرد سازمانی و رقابت‌پذیری پایدار آنها باشیم. لذا یک سوال در پرسشنامه گنجانده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که مشخص نمایند به چه میزان اجرا و پیاده‌سازی کامل عوامل اصلی مدیریت دانش می‌تواند در بهبود عملکرد سازمانی و رقابت‌پذیری پایدار سازمان‌های کوچک و متوسط مهم باشد که مقیاس آن نیز از ۱ تا ۶ (اصلاً=۱ تا کاملاً=۶) در نظر گرفته شد. بنابراین، با استفاده از تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه ۱۲ عامل اصلی اجرای موفقیت-آمیز مدیریت دانش به عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شده و میانگین امتیازات هر یک از پاسخ‌دهندگان به هر یک از این عوامل محاسبه شد. از سوی دیگر امتیاز تخصیصی پاسخ‌دهندگان به این سوال، متغیر وابسته در نظر گرفته شد که بیانگر این نکته است که اجرا و پیاده‌سازی کامل عوامل اصلی به چه میزان می‌تواند در بهبود عملکرد سازمانی و رقابت‌پذیری سازمان‌ها موثر باشد. فرضیه‌های مطرح در تجزیه و تحلیل رگرسیون چندگانه یعنی نرمال بودن، واریانس ثابت، خطی بودن و استقلال متغیرها نیز بررسی شده و هیچ‌گونه مورد نقضی مشاهده نشد و میزان ضریب تشخیص (R^2) برای مدل رگرسیون ۰/۷۲ به دست آمد. لذا می‌توان این‌گونه استنباط

³ Construct validity
⁴ Kaiser- Mayer-Olkin

¹ predictive validity
² Hung et. al

(جدول شماره ۳): نتایج نهائی تجزیه و تحلیل عاملی

عوامل اصلی موفقیت	مقدار KMO	بار عاملی	زردار ویژه	درصد واریانس تبیین شده
۱- رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد	۰/۵۳۴	۰/۱۶۱۶-۰/۱۸۱۸	۲/۵۲۰	۶۲/۶۷۵
۲- فرهنگ سازمانی	۰/۷۲۳	۰/۷۰۶-۰/۱۹۰۷	۴/۱۲۱	۵۹/۱۷۶
۳- تکنولوژی اطلاعات	۰/۶۸۲	۰/۷۲۹-۰/۱۸۲۷	۲/۳۴۶	۶۳/۸۰۵
۴- استراتژی مدیریت دانش	۰/۶۲۷	۰/۵۵۶-۰/۱۹۰۹	۳/۸۵۱	۶۰/۱۵۴
۵- اندازه گیری عملکرد	۰/۸۱۱	۰/۸۱۸-۰/۱۹۰۸	۳/۸۷۱	۷۲/۱۰۲
۶- مدیریت زیرساخت-های سازمانی	۰/۷۲۱	۰/۷۵۶-۰/۱۹۰۶	۲/۷۸۳	۶۸/۵۷۸
۷- فرآیندها و فعالیتها	۰/۵۹۱	۰/۱۶۱۵-۰/۱۸۱۵	۳/۶۲۴	۶۰/۳۴۱
۸- پاداشدهی و ایجاد انگیزه	۰/۷۲۹	۰/۵۶۸-۰/۱۸۵۱	۲/۹۸۹	۵۹/۶۴۹
۹- رفع محدودیت منابع	۰/۶۱۱	۰/۷۲۹-۰/۱۸۹۴	۳/۱۸۹	۶۲/۱۴۵
۱۰- آموزش و بازآموزی	۰/۸۰۲	۰/۷۱۹-۰/۱۸۳۴	۳/۵۵۷	۷۰/۰۸۴
۱۱- مدیریت منابع انسانی	۰/۶۴۴	۰/۷۴۱-۰/۱۸۷۷	۲/۸۹۴	۶۸/۴۸۹
۱۲- الگوبرداری از بهترینها (بهینه کاوی)	۰/۵۸۶	۰/۱۶۶۹-۰/۱۸۱۱	۳/۴۰۶	۶۹/۳۱۱

(جدول شماره ۴): میانگین امتیازات اهمیت و اولویت

عوامل اصلی موفقیت	میانگین اهمیت	انحراف استاندارد
۱- رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد	۵/۲۴۳	۰/۷۷۳
۲- فرهنگ سازمانی	۵/۰۶۴	۰/۸۲۲
۳- استراتژی مدیریت دانش	۴/۹۰۱	۰/۸۷۷
۴- رفع محدودیت منابع	۴/۸۷۴	۰/۸۸۵
۵- فرآیندها و فعالیتها	۴/۷۴۴	۰/۷۷۴
۶- مدیریت منابع انسانی	۴/۷۰۲	۰/۸۴۹
۷- مدیریت زیرساختهای سازمانی	۴/۶۶۸	۰/۸۳۲
۸- اندازه گیری عملکرد	۴/۶۱۱	۰/۷۳۵
۹- آموزش و بازآموزی	۴/۶۱۱	۰/۷۹۹
۱۰- تکنولوژی اطلاعات	۴/۱۰۷	۱/۰۲۲
۱۱- پاداشدهی و ایجاد انگیزه	۳/۸۸۲	۱/۰۴۶
۱۲- الگوبرداری از بهترینها (بهینه کاوی)	۳/۷۸۸	۱/۰۸۲
میانگین میانگین امتیازات عوامل	۴/۵۹۹	۰/۸۷۴

نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل عاملی مشخص نمود که تمامی عوامل تک عاملی هستند و بنابراین اعتبار ساختاری آنها اثبات می شود. جدول شماره (۳) ارائه کننده نتایج نهایی و خلاصه شده تجزیه و تحلیل عاملی است. همان گونه که مشاهده می شود بیش از ۵۹ درصد از واریانس هر مجموعه از عناصر توسط عامل مربوطه تبیین می شوند. در مجموع، تمامی آزمونهای انجام شده ثابت می کنند که عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در این پژوهش از پایداری و اعتبار برخوردارند.

تجزیه و تحلیل و بررسی اهمیت و اولویت عوامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش:

به منظور تعیین اهمیت و اولویت دوازده عامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش از دیدگاه خبرگان و صاحب نظران، برای هر یک از این عوامل یک میانگین امتیاز محاسبه شد که نتایج حاصله به همراه انحراف استاندارد آنها در جدول شماره (۴) نشان داده شده است.

با رجوع به جدول شماره (۴) مشاهده می شود که میانگین میانگین امتیاز اهمیت و اولویت عوامل اصلی موفقیت از دیدگاه خبرگان و صاحب نظران و انحراف استاندارد آنها به ترتیب ۴/۵۹۹ و ۰/۸۷۴ می باشد. لذا، تمامی عوامل بر اساس امتیاز داده شده توسط خبرگان و صاحب نظران برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش بسیار مهم می باشند و تنها سه عامل تکنولوژی اطلاعات، پاداشدهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترینها می باشند که میانگین امتیازهای آنان پائین تر از میانگین میانگین امتیازات عوامل اصلی قرار دارند. همچنین انحراف استاندارد این عوامل به ترتیب ۱/۰۲۲، ۱/۰۴۶، ۱/۰۸۲ می باشد، که بیانگر دیدگاهها و عقاید متفاوت پاسخ دهندگان به عناصر این عوامل می باشد. در ادامه، تجزیه و تحلیل و بررسی عوامل اصلی به ترتیب اهمیت و اولویت کسب شده از دیدگاه پاسخ دهندگان، ارائه می شود. داونپورت و همکاران (۱۹۹۸) بر اساس مشاهدات کیفی پروژه های مدیریت دانش در سازمان های بزرگ و

برخورداری سازمان‌ها از یک بنیان و اساس فرهنگ مناسب که مبتنی بر توجه و علاقه به دانش باشد قطعا مهم‌تر از جاری‌سازی تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش می‌باشد. در حقیقت همان‌گونه که لیوویتز (۱۹۹۹) تاکید می‌کند، موفقیت اجرای مدیریت دانش ۹۰ درصد بستگی به ایجاد یک فرهنگ حامی و پشتیبانی کننده دارد و کسب اولویت دوم این عامل در این پژوهش در راستای همین نکته قابل تحلیل می‌باشد. جنبه‌های مهم یک فرهنگ دانش‌گرا و علاقه‌مند به دانش شامل ویژگی‌ها و مشخصه‌هایی از قبیل اعتماد، همکاری و صداقت است که باید در میان مدیران و کارکنان در تمامی سطوح جاری و ساری باشد.

دیگر عامل مهم برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش برخوردار بودن سازمان‌های کوچک و متوسط از یک استراتژی منسجم و منطقی در خصوص مدیریت دانش می‌باشد. زیرا وجود یک چنین استراتژی در جهت شفاف نمودن دلیل و فلسفه دنبال نمودن مدیریت دانش کمک نموده و سازمان را در جهت تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور هدایت و رهبری می‌کند. به علاوه، وجود یک استراتژی روشن و مشخص برای مدیریت دانش موجب ایجاد ارزش سازمانی برای کارکنان و در نتیجه توجه و تمرکز آنها بر روی این ارزش‌ها می‌شود.

قبل از توضیح در خصوص تجزیه و تحلیل چهارمین عامل مهم از دیدگاه متخصصان و خبرگان، ذکر این نکته ضروری است که سازمان‌های کوچک و متوسط بنا بر گزارش سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی^۲ (۲۰۰۲) با محدودیت و کمبود منابع مواجهند و لذا از این جهت با سازمان‌های بزرگ متفاوت می‌باشند. بنابراین، رفع محدودیت منابع و در اختیار داشتن منابع مورد نیاز اعم از انسانی و مالی و همچنین تخصیص و مدیریت صحیح آنها از اهمیت ویژه‌ای برای سازمان‌های کوچک و متوسط در جهت پذیرش و اجرای مدیریت دانش برخوردار است. بنابراین دلیل این که این عامل از اهمیت و اولویت بالایی (اولویت چهارم) از دیدگاه خبرگان برخوردار شده است، قابل توجیه می‌باشد.

برداشتی شخصی، این فرضیه را بنا نهادند که مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های سازمانی، ایجاد انگیزه و پشتیبانی مدیریت ارشد می‌باشد. اما یافته‌های این پژوهش اندکی متفاوت است. زیرا بر اساس دیدگاه خبرگان و متخصصان اولویت و اهمیت عوامل پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها که در مطالعه این محققین این عامل لحاظ نشده بود از اهمیت کمتری برخوردار شدند. به علاوه دیگر عوامل اصلی موفقیت یعنی رفع محدودیت منابع مورد نیاز، آموزش و بازآموزی و مدیریت منابع انسانی که در مطالعات انجام شده در خصوص سازمان‌های بزرگ از اهمیت کمتری برخوردار بوده‌اند (ونگ و آسپین وال^۱، ۲۰۰۰). در این مطالعه از اهمیت و اولویت بالایی برخوردار شدند که این امر می‌تواند ناشی از اهمیت این عوامل اصلی برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط در مقایسه با سازمان‌های بزرگ باشد که توسط پاسخ‌دهندگان درک شده است.

کسب اولویت اول برای عامل پشتیبانی و رهبری مدیریت ارشد نشانگر این موضوع است که مانند اجرای هرگونه سیستم و برنامه جدید در سازمان‌ها، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند پشتیبانی و حمایت فعال و همه‌جانبه مدیریت ارشد است و قبل از مورد توجه قرار گرفتن دیگر عوامل، این عوامل باید مدنظر قرار گیرند. مدیران و رهبران سازمان‌ها باید خود را وقف ارتقاء یک مدل ذهنی سازمانی در میان کارکنان نمایند که بر همکاری و تسهیم دانش در سراسر دانش تاکید می‌کند. همچنین مدیران باید در ایجاد آن چنان محیطی در سازمان تلاش نمایند که در آن خلق دانش و یادگیری افراد و واحدهای گوناگون از یکدیگر امکان‌پذیر بوده و گسترش یابد. از همه مهم‌تر این که مدیریت ارشد باید پشتیبانی و تعهد مستمر خود را در خصوص آغاز و حفظ تلاش‌ها در جهت اجرای مدیریت دانش را به نمایش بگذارد.

دومین عامل که پاسخ‌دهندگان مهم تشخیص داده‌اند، فرهنگ سازمانی است که بیانگر این نکته است که

2. Organization for Economic Co-operation and Development(OECD)

1. Wong and Aspinwall

(اولویت هفتم). در اجرای مدیریت دانش زیرساخت‌های سازمانی از عوامل مهم برای اجرا و استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش می‌باشد. این به معنی ایجاد نقش‌ها و وظایف برای کارکنان ماهر در جهت اجرا و هدایت مستمر پروژه‌های سیستم‌های مدیریت دانش می‌باشد. برای مثال این امر مستلزم برقراری پست‌های مدیر ارشد دانش^۳ و گزارش دهندگان دانش^۴ در سازمان‌ها است (آلبوسعید و الف من^۵، ۲۰۰۵). وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵) در تحقیق خود در خصوص سازمان‌های کوچک و متوسط به این نتیجه دست یافتند که این دسته از سازمان‌ها از دیدگاه مدیران اجرا کننده دانش به دلیل محدودیت مالی تمایل زیادی به توسعه نقش‌ها و پست‌های سازمانی و به عبارت دیگر زیرساخت‌های سازمانی ندارند، اما در این پژوهش تخصیص اولویت نسبتا بالا به این عامل از سوی خبرگان با توجه به عناصر آن می‌تواند بیانگر این نکته مهم باشد که از دیدگاه آنها برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و بررسی جزئیات مدیریت دانش و همچنین انجام وظایف مرتبط با دانش با توجه به ویژگی‌های این دسته از سازمان‌ها، با گروه‌های کمتری از کارکنان و متخصصین و لذا هزینه و زمان کمتری قابل اجرا است.

اندازه‌گیری عملکرد پروژه مدیریت دانش و همچنین کارایی حاصل از اجرای فرآیندها و عملیات این پروژه‌ها امری ضروری است. شرکت خدمات مشاوره‌ای ارنست و یانگ^۶ (۱۹۹۹) و ادل و گریسون تاکید می‌کنند که علاوه بر اندازه‌گیری عملکرد پروژه‌ها نحوه مدیریت کردن خود دانش نیز نیازمند اندازه‌گیری است. زیرا بدون اندازه‌گیری و تعیین وضعیت موجود، پیشرفت حاصله و اجرای برنامه‌های بهبود تقریبا غیرممکن است. لذا تخصیص رتبه بالا از سوی خبرگان قابل توجیه است.

عامل اصلی آموزش و بازآموزی نیز از اهمیتی برابر با اندازه‌گیری عملکرد برخوردار شده است. برنامه‌های آموزش و بازآموزی بسیاری در ارتباط با مدیریت دانش

دیگر عامل اصلی موفقیت یعنی فرآیندها و فعالیت‌ها رتبه پنجم را به خود اختصاص داد. یک فرآیند مدیریت دانش اشاره به چیزی دارد که به وسیله دانش در سازمان قابل اجرا است. فرآیندها و فعالیت‌های بسیاری توسط نویسندگان و محققان گوناگون برای مدیریت دانش پیشنهاد شده است. برای مثال چهار فرآیند اصلی ارائه شده توسط علوی و لیدنر (۲۰۰۱) عبارت‌اند از: خلق، ذخیره و استخراج، انتقال و کاربرد. وانگ (۲۰۰۵) معتقد است که اجرای فرآیندهای مدیریت دانش نقش مهمی در ایجاد یک تشکیلات اقتصادی موفق مبتنی بر دانش ایفا می‌نماید و بنابراین بسیار مهم است که سازمان‌ها یک نگرش فرآیندگرا برای اجرای مدیریت دانش اتخاذ نمایند. هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰) اظهار می‌دارند هماهنگی فرآیندهای مدیریت دانش که سازمان قصد اجرای آنها را دارد بسیار حیاتی است. لذا، با توجه به عناصر در نظر گرفته شده برای این عامل قائل شدن اهمیت و اولویت بالا برای آن از سوی صاحب‌نظران دور از انتظار نمی‌باشد. بنابراین سازمان‌ها باید از مکانیزم‌های مناسبی به منظور حصول اطمینان از اجرای درست این فرآیندها و فعالیت‌ها برخوردار باشند.

اولویت ششم به عامل اصلی مدیریت منابع انسانی اختصاص پیدا کرده است. همان‌گونه که در بخش ادبیات موضوع اشاره شد، با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان‌های کوچک و متوسط این عامل نقش بسیار مهمی در اجرای مدیریت دانش دارد. همچنین صالح و گوه^۱ (۲۰۰۲) یکی از وظایف اصلی واحدهای منابع انسانی در سازمان‌ها را تلاش برای تغییر قالب ذهنی^۲ کارکنان در جهت اجرای مدیریت دانش می‌دانند و معتقدند که این واحد با ارائه اخبار و اطلاعات به هنگام و فراهم آوردن فرصت‌های شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان می‌تواند نقش کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ایفا نماید.

عامل مدیریت زیرساخت‌های سازمانی با میانگین ۴/۶۶۸ نیز اهمیت و اولویت بالایی را کسب نموده است

3. Chief knowledge officer
4. Knowledge reporters
5. Al-Busaid and Olfman
6. Ernest & Young

1. Salleh and Goh
2. Mind set

انگیزه در کارکنان را می‌توان در مرحله بعد و در فرآیند پذیرش، زمانی که بسیاری از مسائل مهم‌تر مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرد، فراهم و به کار برد. این یافته تا حدود زیادی منطبق با نتیجه حاصل از مطالعه النوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵) در خصوص سازمان‌های کشور عمان می‌باشد. در جایی که این دو محقق عنوان می‌دارند که هیچ‌گونه همبستگی بالا و مثبتی بین خط‌مشی‌های پاداش‌دهی سازمان‌های مورد مطالعه و موفقیت اجرای سیستم مدیریت دانش مشاهده نکردند. همین توجیه و استدلال را می‌توان در خصوص عامل اصلی الگوبرداری از بهترین‌ها نیز مطرح نمود؛ یعنی این که اگرچه الگوبرداری از بهترین‌ها یکی از تکنیک‌های مهم برای کسب بهترین عملیات و تجارب در دو بعد درون و بیرون از سازمان بوده و کاربرد دانش مفید را تسهیل و در فضای کسب و کار شدیداً رقابتی بازارهای جهانی امری اجتناب‌ناپذیر جلوه می‌نماید، اما تا زمانی که سازمان‌ها شروع به برقراری و اجرای برنامه‌های مدیریت دانش در درون سازمان‌های خود ننموده‌اند، قابل اجراء نمی‌باشد. بر اساس مطالعه چانگ (۲۰۰۶) تنها سازمان‌هایی که اقدام به اجرای مدیریت دانش نموده‌اند می‌توانند به اهمیت الگوبرداری از بهترین‌ها و دستیابی به دانش پی‌ببرند، بنابراین قائل شدن رتبه پائین به این عامل از سوی خبرگان با توجه به قلت سازمان‌های اجرا کننده مدیریت دانش در کشور، می‌تواند در راستای این استدلال باشد.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

در این پژوهش بر اساس مطالعه دقیق عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش که توسط محققان و صاحب‌نظران گوناگون به صورت نظری و تجربی صورت گرفته است، ۱۲ عامل اصلی که مشتمل بر ۶۹ عنصر می‌باشد در قالب یک پرسشنامه تعیین شده و سپس پایایی و اعتبار آنها به اثبات رسیده است. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از صاحب‌نظران و خبرگان، اهمیت و اولویت این عوامل اصلی موفقیت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که بر اساس این تجزیه و تحلیل رهبری و حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی از دیدگاه این خبرگان و صاحب‌نظران به عنوان مهم‌ترین عوامل اصلی

وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند به کارکنان خود ارائه دهند. برای مثال آموزش در خصوص اهمیت تسهیم دانش و دیگر فعالیت‌های دانشی، آموزش و بازآموزی در خصوص اهمیت مدیریت دانش برای سازمان‌ها. همچنین آموزش استفاده از ابزار و سیستم مدیریت دانش از جایگاه ویژه‌ای در اجرای مدیریت دانش برخوردار هستند. از آنجایی که مدیریت دانش مستلزم استفاده از زیرساخت‌های سیستم اطلاعات به منظور کسب اطلاعات مهم می‌باشد، آموزش کارکنان در خصوص چگونگی استفاده از مخازن و پایگاه داده‌ها بسیار مهم می‌باشد. همچنین دوبله‌سیس (۲۰۰۷) اشاره می‌کند که فهم و درک عمیق در خصوص چگونگی کارکرد برنامه‌های مدیریت دانش و همچنین آموزش و بازآموزی دقیق سیستم‌های مبتنی بر تکنولوژی به کارکنان، زمینه مشارکت موفقیت‌آمیز آنان در اجرای مدیریت دانش را فراهم می‌کند.

در نهایت، عوامل اصلی موفقیتی که از اهمیت کمتری نسبت به عوامل دیگر در این پژوهش برخوردار شده‌اند، عبارت‌اند از: تکنولوژی اطلاعات، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها. اگرچه تکنولوژی‌های اطلاعاتی از قبیل سیستم‌های مدیریت اسناد، موتورهای جستجو و بازیابی اطلاعات و پایگاه‌های داده‌های رابطه‌ای و شیء‌گرا، گروه افزارها و سیستم‌های جریان کار و ابزار داده‌کاوی ابزارها و مکانیزم‌هایی هستند که اجرای مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند (اگبو و همکاران، ۲۰۰۵). اما باید توجه نمود که تکنولوژی یگانه پاسخ لازم برای اجرای مدیریت دانش نمی‌باشند. زیرا تکنولوژی همان‌گونه که وانگ و اسپینوال (۲۰۰۰) تاکید می‌نمایند، فقط یک ابزار است. بر این اساس تخصیص اهمیت کمتر برای این عامل توسط صاحب‌نظران و خبرگان از این منظر قابل توضیح می‌باشد. همچنین یافته جالب دیگر این پژوهش این است که در جایی که محرک‌ها و پاداش‌ها برای تشویق کارکنان برای ارائه رفتار مبتنی بر دانش مطلوب و مثبت مورد نیاز است عامل پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه رتبه پائین‌تری از سوی پاسخ‌دهندگان کسب نموده است. دلیل این امر شاید این باشد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان پاداش‌دهی و ایجاد

- national level*", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol.36 No. 1, pp.52-66.
2. Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M. (2006), "Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis", *European business Review*, Vol. 18, No. 2, pp.97-113.
 3. Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp.107-36.
 4. Albaum, G. (1997), "The Likert scale revisited: an alternative version", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 39 No. 2, pp. 331-48.
 5. Al-Busaidi, K. A. and Olfman, L. (2005), "A Investigation of the Determinants of knowledge management systems success in Omani organizations", *Journal of Global information technology management*, Vol. 8, No. 3, pp6-27.
 6. Antony, J. and Kumar, M. (2005), "Six Sigma in Small- and Medium-sized UK Manufacturing enterprises; Some empirical observations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 8, pp.860-874.
 7. APQC (1999), "Knowledge Management: Executive Summary", *Consortium Benchmarking Study Best Practice Report*, American Productivity & Quality Center, available at www.apac.org, (accessed 10 October 2003).
 8. Bhatt, G.D. (2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", *Journal of Knowledge Management*, Vol.4 No.1, pp.15-26
 9. Bozbura, F. T. (2007), "Knowledge management practices in Turkish SMEs", *Journal of Enterprise information*, Vol. 2, No. 2, pp.209-221.
 10. Brelade, S. and Harman, C. (2000), "Using human resources to put knowledge to work", *Knowledge Management Review*, Vol. 3 No. 1, pp.26-9.
 11. Chong, S. C. (2006), " KM critical success factors: A comparison of

موفقیت تعیین شد و پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها از کمترین اهمیت و رتبه برخوردار شدند. این مجموعه عوامل اصلی موفقیت و عناصر مربوط به آنها می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها، بالاخص سازمان‌های کوچک و متوسط و همچنین محققین این حوزه سودمند باشد.

از آنجایی که سازمان‌های کوچک و متوسط ممکن است قادر به مدیریت تمامی جنبه‌های مدیریت دانش در یک مقطع زمانی نباشند، اهمیت و اولویت این مجموعه عوامل اصلی موفقیت می‌تواند به عنوان یک راهنما برای این سازمان‌ها در جهت اولویت‌بندی و تنظیم فعالیت‌های مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، پرسشنامه توسعه داده شده در این مطالعه ارائه کننده یک چک لیست واقعی برای ارزیابی ادراکات در خصوص فعالیت‌ها می‌باشد. برای سازمان‌هایی که در کشور مدیریت دانش را اجرا می‌نمایند، این عوامل اصلی موفقیت و عناصر مربوط می‌تواند به عنوان یک ابزار برای ارزیابی وضعیت اجرای مدیریت دانش و تعیین حوزه‌های قابل بهبود نقش موثری ایفا نماید. محققان می‌توانند از این ابزار برای درک بهتر فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش و ایجاد مدل‌هایی استفاده کنند که به گسترش حوزه مدیریت دانش خواهد انجامید.

در خاتمه پیشنهاد می‌شود که با افزایش تعداد سازمان‌های اجراء کننده مدیریت دانش اعم از بزرگ یا کوچک و متوسط و در راستای توسعه نتایج این پژوهش و رفع محدودیت عمده آن که تنها مبتنی بر دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران است، از دیدگاه‌های مدیران و کارشناسان سازمان‌های اجراء کننده مدیریت دانش نیز در خصوص تعیین سطح و میزان اجرای عوامل اصلی موفقیت و همچنین درک میزان اهمیت و اولویت این عوامل استفاده شود تا با بررسی و مقایسه آنها و در صورت وجود هرگونه اختلاف و شکافی، زمینه به کارگیری استراتژی‌های مناسب برای بهبود عملیات اجرای برنامه مدیریت دانش برای مدیران ارشد و تصمیم‌سازان سازمان‌ها فراهم شود.

منابع

1. Akhavan, P. and Jafari, M. (2006), "Critical success factors of knowledge management implementation at a

- total quality management"; *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No.10, pp.1326-42.
23. Hasanali, F. (2002), "Critical success factors of knowledge management", available at: www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf, (accessed 20 November 2003).
 24. Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9 Nos. 2/3, pp.235-61.
 25. Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P. and Tsai, M. L. (2005), "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry", *Industrial Management & data systems*, Vol. 105, No. 2, pp.164-183.
 26. Jafari, M., Fathian, M., akhavan, P. and Hosnavi R. (2007), "Exploring KM and learning in Iranian SMEs", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol.37 No. 2, pp.207-218.
 27. Jeffcoate, J., Chappell, C. and Feindt, S. (2000), "Attitudes towards process improvement among SMEs involved in e-commerce", *Knowledge and Process Management*, Vol. 7 No. 3, pp.187-195.
 28. Keringer, F., Z. (1996), "Foundations of behavioral research", 3rd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.
 29. Liebowitz, J. (1999), "Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy", *Knowledge and process Management*, Vol. 6 No. 1, pp.37-40.
 30. Lim, D. and Klobas, J. (2000), "Knowledge management in small enterprises", *The Electronic Library*, Vol. 18 No. 6, pp.420-33.
 31. McDermott, R. and O'Dell, C. (2001), "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp.76-85.
 32. Mentzas, G. (2001), "A holistic approach to realizing the full value of your knowledge assets", *Knowledge perceived importance - versus implementation in Malaysian ICT companies"; The learning organization*, Vol. 13, No.3, pp.230-256.
 12. Davenport, T. H. and Volpel, S. C. (2001), "The rise of knowledge towards attention management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, pp.212-21.
 13. Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp.43-57.
 14. Day, J. and Wendler, J. (1998), "Best practice and beyond: knowledge strategies", *The McKinsey Quality*, No. 1, pp. 19-25.
 15. Drew, S. (1997), "From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp.427-41.
 16. DuPlessis, M. (2007), "Knowledge management: What makes complex implementations successful?", *Journal of knowledge management*, Vol. 11, No. 2, pp.91-101.
 17. Edari, R.S. (2004), "Factor analysis", available at: www.uwm.edu/edari/methstat/factor.htm.
 18. Egbu, C. O. (2005), Hari, S. and Renukappa, S., H., "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices", *Structural survey*, Vol. 23, No. 1, pp.7-21.
 19. Ernst & Young, (1999) "choosing your spots for knowledge management", available at: www.ey.com/global/gcr.nsf/International/International_Home.
 20. Field, A.P. (2000), *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for the Beginner*, Sage, London.
 21. Finn, W. and Philips, T. (2002), "Know your assets", *Director*, Vol. 55 No. 11, pp.80-4.
 22. Gotzamani, K.D. and Tsiotras, G.D. (2001), "An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards

- pp.27-37.
42. Wickert, A. and Herschel, R. (2001), "Knowledge-management issues for smaller business", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5 No. 4, pp. 329-37.
 43. Wong, K. Y. (2005), "Critical Success Factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data systems*, Vol. 105, No. 3, pp.261-279.
 44. Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2005), "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", *Journal of knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp.64-82.
 45. Wong, W. L. P. and Radcliffe, D. F.(2000), "The tacit nature of design knowledge", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 439-512.
 46. Yahya, S. and Goh. W. K. (2002), "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5, pp.457-68.
 47. Yahya, S. and Goh. W. K. (2002), "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5, pp.457-68.
 48. Zack, M. H. (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp.125-45.
 49. Zang, Z., Wazink, A. and Wigngaard, J. (2000), "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies", *International Journal of Quality Reliability*, Vol. 17 No. 7, pp.730-755.
 - Management Review, Vol. 4 No. 3, pp.10-11.
 33. Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2002), "Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9No. 4, pp. 237-55.
 34. Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2003), "An empirical analysis of knowledge management applications", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp.6-26.
 35. O'Dell, C. and Grayson, C.J. Jr (1999), "Knowledge transfer: discover your value proposition", *Strategy & Leadership*, Vol. 27 No. 2, available at: http://web4.infotrac.london.galegroup.com/itw/infomark/430/644/72715798w3/purl=.rc2_GBIM_2_knowledge_transfer_1999_Strategy+%26+Leadership_&dyn=sig!22?sw_aep=up_itw
 36. O'Dell, C. and Grayson, J. (1998), "If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp.154-65.
 37. Organization for Economic Co-operation and Development (2002), "OECD Small and Medium Enterprise Outlook, OECD, Paris.
 38. Ribiere, V. M. and Sitar, A. S. (2003), "Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1 No. 1, pp.39-48.
 39. Salleh, Y. and Goh, W.K. (2002), "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6 No.5, pp.457-68.
 40. Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G.(1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20 No. 4, pp.810-29.
 41. Skyrme, D. and Amidon, D. (1997), "The knowledge agenda", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1,

پیوست ۱: لیست عوامل اصلی موفقیت و عناصر مربوط به آنها

- ۱- رهبری و حمایت مدیریت ارشد
 - ۱-۱- رهبران به عنوان تسهیل‌کننده اجرای مدیریت دانش عمل می‌نمایند؛
 - ۲-۱- فراهم آوردن شرایط مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد؛
 - ۳-۱- مدیریت تغییر سازمانی جهت پذیرش اجرای مدیریت دانش از سوی کارکنان؛
 - ۴-۱- ارائه رفتار مطلوب و مناسب از سوی مدیریت در قالب مدل نقش؛
 - ۵-۱- تشویق رهبران به خلق و تسهیم و استفاده از دانش؛
 - ۶-۱- تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به اجزای مدیریت دانش؛
 - ۷-۱- درک اهمیت اجرای مدیریت دانش برای موفقیت کسب و کار.

۲- فرهنگ سازمانی

- ۱-۲- برخورداری از فرهنگی که جستجوی دانش و حل مسئله را ارزش محسوب نمایند؛
- ۲-۲- برخورداری از سطح بالایی از اعتماد در بین کارکنان به منظور تسهیم دانش؛
- ۳-۲- سهیم شدن آشکار کارکنان و بدون ترس از مجازات و تنبیه شدن در خصوص اشتباهات صورت گرفته؛
- ۴-۲- گسترش مشارکت در بین کارکنان؛
- ۵-۲- تشویق به انجام کارهای تیمی در بین کارکنان؛
- ۶-۲- توانمندسازی کارکنان در جهت شناسایی و پیدا نمودن راه‌های جدید؛
- ۷-۲- میزان تشویق کارکنان به سوال کردن؛
- ۸-۲- قبول تسهیم دانش از سوی کارکنان، به عنوان یک نقطه قوت به جای عدم تسهیم و در واقع احتکار آن.

۳- تکنولوژی اطلاعات

- ۱-۳- استفاده از یک سیستم مدیریت دانش مناسب؛
- ۲-۳- کاربرد ابزار تکنولوژیکی مانند ابزار تشریح مساعی، پایگاه‌های دانش، ابزار جستجو، سیستم‌های مدیریت اسناد، سیستم‌های هوشمند و نظایر آن؛
- ۳-۳- به کارگیری اینترنت و اینترانت؛
- ۴-۳- ساختار یا طبقه‌بندی مناسب دانش برای ایجاد

انبارها یا مخازن دانش؛

- ۵-۳- سهولت استفاده از تکنولوژیهای در دسترس؛
- ۶-۳- متناسب بودن سیستم مدیریت دانش با نیازهای کاربران.

۴- استراتژی مدیریت دانش

- ۱-۴- برخورداری از یک چشم انداز مشترک که توسط تمامی کارکنان سازمان حمایت و پشتیبانی شود؛
- ۲-۴- توسعه یک استراتژی مدیریت دانش؛
- ۳-۴- برخورداری از اهداف بلند مدت و کوتاه مدت شفاف برای مدیریت دانش؛
- ۴-۴- هم‌سوسازی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار؛
- ۵-۴- میزان حمایت و پشتیبانی استراتژی مدیریت دانش از یک مسئله حیاتی کسب و کار؛
- ۶-۴- تعیین یک ارزش بالقوه توسط سازمان به منظور دستیابی به آن.

۵- اندازه‌گیری عملکرد

- ۱-۵- اندازه‌گیری مزایای حاصل از یک پروژه یا ابتکار مدیریت دانش؛
- ۲-۵- پیگیری و پایش میزان پیشرفت اجرای مدیریت دانش؛
- ۳-۵- ارزیابی تاثیر اجرای مدیریت دانش بر روی عملکردهای سازمان؛
- ۴-۵- اندازه‌گیری ارزش‌داری‌های فکری و معنوی سازمان.

۶- مدیریت زیرساخت‌های سازمانی

- ۱-۶- تعیین و به کارگیری یک فرد به عنوان مسئول یا مدیر دانش؛
- ۲-۶- تشکیل یک تیم یا گروه دانش؛
- ۳-۶- تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های ویژه برای انجام وظایف مدیریت دانش؛
- ۴-۶- تعیین مالک یا صاحب اقدامات مربوط به مدیریت دانش؛
- ۵-۶- برخورداری از ساختار سازمانی مسطح.

۷- فرآیندها و فعالیت‌ها

- ۱-۷- ایجاد و خلق ایده‌ها و دانش جدید؛

۱۰- آموزش و بازآموزی .

- ۱۰-۱- آموزش و بازآموزی مفاهیم دانش و مدیریت دانش؛
- ۱۰-۲- ایجاد آگاهی در خصوص اهمیت مدیریت دانش از طریق آموزش در بین کارکنان؛
- ۱۰-۳- آموزش و بازآموزی در خصوص استفاده از ابزارها و سیستم مدیریت دانش؛
- ۱۰-۴- آموزش کارکنان به منظور ایفای نقشهای مرتبط با امور دانش؛
- ۱۰-۵- ارائه آموزش به کارکنان برای بهبود مهارتهایی از قبیل تفکر خلاق، حل مشکل، ارتباطات، تشکیل شبکه در بین کارکنان و تشکیل تیم؛
- ۱۰-۶- تشویق کارکنان برای شرکت در فرصتهای یادگیری درونی و بیرونی از قبیل کنفرانسها، سمینارهای آموزشی، دوره‌های دانشگاهی و امثالهم.

۱۱- مدیریت منابع انسانی

- ۱۱-۱- استخدام کارکنان واجد شرایط در جهت برطرف نمودن شکاف دانش موجود در سازمان؛
- ۱۱-۲- استخدام کارکنانی که تمایلات مثبتی نسبت به دانش دارند؛
- ۱۱-۳- فراهم آوردن فعالیتهای توسعه حرفه‌ای برای کارکنان؛
- ۱۱-۴- فراهم آوردن فرصتهای پیشرفت شغلی برای کارکنان.

۱۲- الگو برداری از بهترینها یا بهینه کاوی

- ۱۲-۱- فراهم آوردن خطوط راهنما برای عملیاتی نمودن یک سیستم الگو برداری یا بهینه کاوی؛
- ۱۲-۲- تشویق کارکنان برای الگو برداری از بهترین عملیات و تجارب دیگر سازمانها؛
- ۱۲-۳- برقراری الگو برداری داخلی در خصوص ایجاد هماهنگی بین استراتژی، بودجه و سیستم‌های منابع انسانی.

- ۷-۲- مستند سازی دانش کلیدی و چیزهایی که توسط کارکنان فراگرفته می‌شود؛
- ۷-۳- وجود فرآیندهای کارا برای طبقه بندی و ذخیره دانش؛
- ۷-۴- وجود فرآیندهای کارا برای پیدا نمودن دانش مورد نیاز؛
- ۷-۵- تسهیم دانش با استفاده از هر دو رویکرد الکترونیکی و رو در رو؛
- ۷-۶- وجود ارتباطات اثربخش در بین کارکنان؛
- ۷-۷- به کارگیری بهترین دانش بر روی محصولات و خدمات؛
- ۷-۸- تشویق به یادگیری مستمر در تمامی سطوح سازمان؛
- ۷-۹- حصول اطمینان از اعتبار و مرتبط بودن دانش مورد استفاده سازمان؛
- ۷-۱۰- تعیین شاخص‌هایی برای محتوای دانش مورد نیاز سازمان.

۸- پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه

- ۸-۱- فراهم آوردن مشوق‌هایی در جهت تشویق رفتارهای مطلوب برای اجرای مدیریت دانش؛
- ۸-۲- انگیزش کارکنان به منظور کسب دانش؛
- ۸-۳- اعطای آشکار جوایز به کارکنان که دانش را مستقیم استفاده می‌کنند؛
- ۸-۴- اعطای جوایز به کارکنان بر اساس عملکرد گروهی آنان؛
- ۸-۵- مرتبط نمودن رویکردهای ایجاد انگیزه به سیستم ارزیابی عملکرد شغل.
- ۹- رفع محدودیت منابع
- ۹-۱- در نظر گرفتن میزان منابع در دسترس به هنگام سرمایه گذاری در اجرای مدیریت دانش؛
- ۹-۲- بودجه بندی مناسب و تخصیص منابع برای اجرای مدیریت دانش؛
- ۹-۳- برخورداری از منابع مالی کافی برای ایجاد یک سیستم تکنولوژیکی؛
- ۹-۴- برخورداری از منابع انسانی کافی برای پشتیبانی از یک اقدام مدیریت دانش؛
- ۹-۵- برخورداری کارکنان از زمان کافی به منظور فعالیتهای دانشی