

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

سید رضا قاسمی^۱

مهدی کریمی^۲

چکیده

هدف: شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، هدف این پژوهش است.

روش: پژوهش حاضر از نظر تقسیم‌بندی بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها روش ترکیبی، پیمایشی و دلفی است. در روش دلفی، از نظرهای ۲۷ نفر خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان ارشد سازمان استفاده شده است.

پس از گردآوری داده‌ها، به منظور تجزیه و تحلیل آماری، از روشهای آمار توصیفی و استنباطی مانند: جدول فراوانی، آزمون فریدمن با به کاربردن نرم‌افزار آماری SPSS بهره‌گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان به ترتیب اولویت، عبارتند از: رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، آموزش و بازآموزی، مستندسازی، استراتژی مدیریت دانش، مخازن دانش، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت زیرساختهای سازمانی، فرایندها و فعالیتهای، اندازه‌گیری عملکرد، رفع محدودیت منابع، الگوبرداری از بهترین‌ها.

اصالت/ارزش: یافته‌های این پژوهش به مدیران سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در شناسایی عوامل مهم موفقیت به منظور پیاده‌سازی و به کارگیری بهینه مدیریت دانش در سازمان، کمک می‌کند.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی مشهد، شاعل در کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی.

۲. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی و رئیس بخش سازماندهی منابع دیجیتال آستان قدس رضوی
mahdikarimi2010@gmail.com

مقدمه

یکی از دغدغه‌های مهم سازمانها در موضوع مدیریت دانش، چگونگی پیاده‌سازی و اجرای بهینه آن است. گام نخست در اجرای یک سیستم، شناخت عوامل مهم موفقیت آن است. در طراحی و یا اجرای بهینه مدیریت دانش در سازمانها نیز عواملی وجود دارند که اهمیت و نقش مهم‌تری نسبت به عوامل دیگر دارند. شناخت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش کمک می‌کند تا با تمرکز بر محورهای اصلی، روند پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش تسهیل و از اتلاف منابع جلوگیری شود. چندین تحقیق در زمینه شناخت عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای کوچک و متوسط صورت گرفته و مؤلفه‌ها و شاخصهای متفاوتی با دیدگاه‌ها و انگیزه‌های گوناگون ارائه شده است، ولی تاکنون تحقیق و کار نظام‌مندی با این عنوان و به این صورت در کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد انجام نشده است. در این تحقیق سعی شده با ملاحظه و بررسی اهم تحقیقات انجام شده، ضمن شناسایی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش، اولویت و طبقه‌بندی متناسب آنها در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی ارائه گردد.

ادبیات پژوهش

تعریفهای گوناگونی از مدیریت دانش ارائه شده که هر یک به ابعادی از این موضوع پرداخته‌اند. برخی از تعریفها برای آشنایی با جنبه‌های مختلف مدیریت دانش، در ادامه بیان شده است.

مدیریت دانش، کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است (افرازه، ۱۳۸۴: ۳۲). مدیریت دانش فرایند انتقال دانش و تبدیل داراییهای فکری سازمان به ارزشهای پایدار است که می‌تواند افراد را به دانشی که لازمه فعالیت آنهاست، متصل نماید (Tasmin, 2010: F. 1).

کاپلان^۱ (۲۰۰۲) مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که از طریق آن، سازمانها

1. Kaplan.

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش ... / ۷

ارزشهایی را از سرمایه‌های فکری استخراج می‌کنند (mathi, 2004: p. 2). مدیریت دانش؛ فرایند کشف، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی، صورت می‌پذیرد (افرازه، ۱۳۸۴: ۳۵).

پژوهشهای زیادی درباره شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش انجام گرفته و طیف گسترده‌ای از عواملی که می‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار دهند، ارائه شده است.

برخی از تحقیقات انجام شده درباره شناسایی عواملی که نقش مهم و حیاتی در طراحی و اجرای مدیریت دانش در سازمانهای کوچک و متوسط دارند، به شرح زیر ارائه می‌گردد:

«وانگ و اسپین وال»^۱ (2005) در پژوهشی تجربی، عوامل موفقیت مدیریت دانش را در شرکتهای کوچک و متوسط در انگلستان بررسی کردند. آنها عوامل مؤثر بر روند پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش شامل ۱۱ مورد را بیان کردند که به ترتیب اهمیت عبارتند از: رهبری و حمایت مدیران، فرهنگ، اهداف و راهبرد، منابع، فعالیتها و فرایندهای سازمانی، آموزش، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مشوقها، زیر ساختهای سازمانی و ارزیابی.

«طالبی و سلیمی ترکمانی» (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط کشور: مطالعه موردی شرکتهای قطعه‌سازی ایران خودرو» با استفاده از مدل ارائه شده از سوی «وانگ و اسپین وال» (۲۰۰۵)، در جهت تعیین عوامل اساسی مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش، با استفاده از نظرات خبرگان دانشگاهی، عامل دیگری با عنوان «الگوبرداری رقابتی» را به عوامل یازده‌گانه مدل «وانگ و اسپین وال» (۲۰۰۵) اضافه کرده‌اند.

1. Wong and Aspinwall.

«والمحمدی» (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «تعیین و اولویت‌بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمانهای کوچک و متوسط کشور»، دوازده عامل اصلی اجرای موفقیت‌مدیریت دانش را که از سوی صاحب‌نظران و نویسندگان گوناگون در نشریات معتبر بین‌المللی به رشته تحریر درآمده، انتخاب کرد. براساس داده‌های جمع‌آوری شده از صاحب‌نظران و خبرگان (۳۷ نفر از استادان دانشگاه‌ها و مشاوران) اهمیت و اولویت این عوامل تجزیه و تحلیل گردید. بر اساس نتایج حاصل، رهبری و حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی عوامل اصلی موفقیت شناخته شدند و پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه‌کاوی) کمترین اهمیت و رتبه را داشتند.

هرچند اغلب سازمانها، به دانش سازمانی در مدیریت توجه ندارند، در محیط‌های رقابتی عصر حاضر، سازمانها درک نموده‌اند که برنامه‌ریزی هدفمند برای جمع‌آوری، ذخیره، و اشتراک دانش سازمانی، امری ضروری برای سازمانهاست (Green, 2010, p. 279).

رویکرد سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در برنامه چشم‌انداز بیست ساله، اولویت دادن به دانایی محوری است تا سازمان در افق سال ۱۴۰۴ شمسی، به غنی‌ترین و فعال‌ترین مرکز کتابخانه‌ای، موزه‌ای و گنجینه اسناد و نفایس در منطقه و جهان اسلام تبدیل شود. نظر به این مهم، سازمان تلاش گسترده‌ای را فراروی خود قراردادده است که افزایش کمی و کیفی کتابخانه‌ها، گویای این مطلب است. تحقق این آرمان، مشروط به آن است که الزامهای مورد نیاز پیش‌بینی و برنامه‌های راهبردی متناسب با محوریت دانایی و دانش تدوین و اجرا گردد. پیاده‌سازی مدیریت دانش، یکی از این راهبردهاست.

مسئله اصلی پژوهش، شناسایی، تعیین و اولویت‌بندی مجموعه‌ای مناسب از عوامل کلیدی موفقیت است که با به کارگیری آنها هنگام پیاده‌سازی یا اجرای مدیریت دانش، عملکرد رضایت‌بخش سازمان تضمین گردد. در راستای این اهداف، پرسش‌های پژوهش به شرح زیر مطرح شده است:

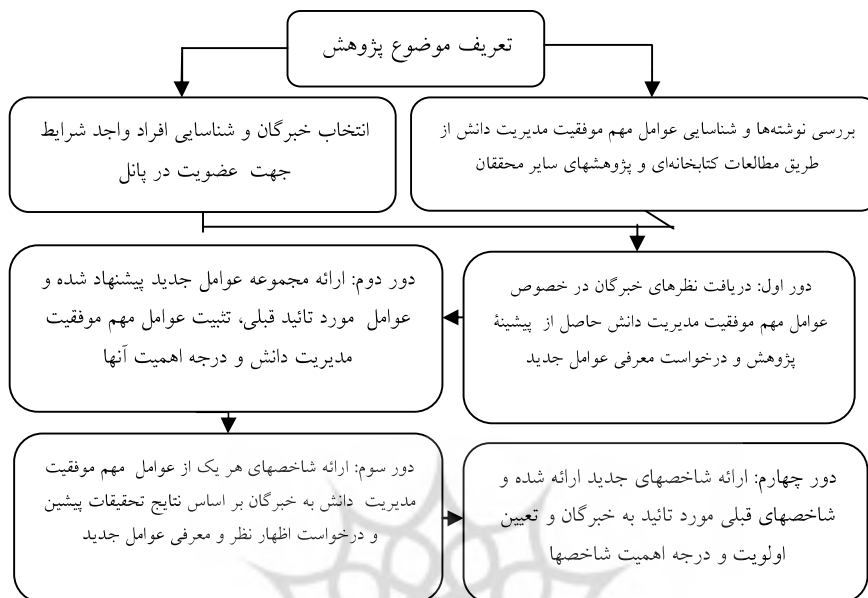
- ۱- عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی کدامند؟
- ۲- آیا عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی اهمیت یکسانی دارند؟

مواد و روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر تقسیم‌بندی بر مبنای هدف، از نوع کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها روش ترکیبی پیمایشی و دلفی است.

چنان که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، در این پژوهش ۲۷ نفر توسط محقق و یا از طریق افراد آگاه- به روش نمونه‌گیری هدف‌دار یا قضاوتی و نمونه‌گیری زنجیره‌ای- شناسایی و به عنوان خبره انتخاب شده‌اند (علاوه بر بهره‌گیری از صاحب‌نظران برون سازمانی از جمله اعضای هیئتهای علمی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد و دانشگاه فردوسی؛ از نظرهای مدیران و کارشناسان دانشی درون سازمانی که سابقه تدریس داشته، دارای مقاله بوده‌اند و یا آشنا و درگیر با مباحث و فعالیتهای مرتبط در حوزه مدیریت دانش بوده‌اند، بهره گرفته شده است).

بدین منظور، ابتدا دوازده عامل مهم موفقیت مدیریت دانش با استفاده از پیشینه تحقیق برای خبرگان منتخب ارسال و پس از اعمال اصلاحات و اضافه کردن موارد جدید پیشنهاد شده، در مرحله دوم، چهارده عامل مهم موفقیت مدیریت دانش مورد اتفاق نظر خبرگان واقع و درجه اهمیت و اولویت آنها نیز با استفاده از آزمون فریدمن مشخص گردید. شاخصهای هر یک از عوامل نیز ابتدا با بهره‌گیری از تحقیقات سایر پژوهشگران تعیین و بین خبرگان توزیع گردید و پس از جمع‌آوری نظرهای خبرگان و انجام اصلاحات مورد نظر ایشان و حذف موارد غیر مرتبط و اضافه کردن شاخصهای جدید پیشنهادی؛ در طی مرحله چهارم پژوهش - چهارمین مرحله توزیع پرسشنامه - تعداد ۷۹ گویه، مؤلفه‌های مهم موفقیت مدیریت دانش مشخص و تثبیت گردید و با استفاده از آزمون فریدمن، گویه‌ها نیز اولویت‌بندی شد.



شکل ۱. فرایند پژوهش

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده به منظور پاسخگویی به پرسشهای مطرح شده روشهای توصیفی (جدول فراوانی، نمودارهای توزیع فراوانی، معیارهای تمایل مرکزی و پراکندگی) و آمار استنباطی شامل آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش

ویژگیهای فردی پاسخ‌دهندگان، در جدولهای ۱ تا ۴ توصیف شده است.

جدول ۱. توزیع فراوانی جنسیت پاسخ‌دهندگان

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
زن	۶	۲۲.۲

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش ... / ۱۱

مرد	۲۱	۷۷۸
جمع	۲۷	۱۰۰

جدول ۲. توزیع فراوانی تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی ارشد	۱۶	۵۹.۳
دکتری	۱۱	۴۰.۷
جمع	۲۷	۱۰۰

جدول ۳. توزیع فراوانی سمت پاسخ‌دهندگان

سمت	فراوانی	در صد فراوانی
کارشناس	۷	۲۵.۹
مدیر	۹	۳۳.۳
عضو هیئت علمی دانشگاه	۱۱	۴۰.۷
جمع	۲۷	۱۰۰

جدول ۴. شاخص‌های آمار توصیفی سن و سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان

شاخص های آمار توصیفی	سن	سابقه خدمت
میانگین	۴۱.۶۱	۱۴.۳۳
میانه	۳۹	۱۳
انحراف معیار	۱۰.۵۳	۸.۱۶۹
کمینه	۲۸	۴
بیشینه	۶۵	۳۸

در این تحقیق، دو سؤال اصلی مطرح و بررسی شده که دستاوردهای مربوط، به ترتیب به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱. عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی کدامند؟

در این تحقیق، عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش با استفاده از تحقیقات و مقالات سایر پژوهشگران جمع‌آوری و پس از ارائه به خبرگان و کسب نظر آنان در مرحله دوم، تعداد عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش به تعداد ۱۴ عامل تعیین و تثبیت گردید. این عوامل عبارتند از: رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، آموزش و بازآموزی، مستندسازی، استراتژی مدیریت دانش، مخازن دانش، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت زیرساختهای سازمانی، فرایندها و فعالیتهای اندازه‌گیری عملکرد، رفع محدودیت منابع، الگوبرداری از بهترین‌ها.

۲. آیا عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز

اسناد آستان قدس رضوی اهمیت یکسانی دارند؟

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن، عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان تفاوت معنادار دارند ($p < 0/001$)، بنابراین با توجه به میانگین رتبه‌های به دست آمده، عوامل مذکور از نظر خبرگان به شرح جدول زیر اولویت‌بندی گردیده است.

جدول ۵. اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش از نظر خبرگان

اولویت	عنوان عامل	میانگین رتبه‌ها (آزمون فریدمن)
۱	رهبری و حمایت مدیریت ارشد	۱۰/۳۸
۲	فرهنگ سازمانی	۱۰/۱۷
۳	آموزش و بازآموزی	۸/۵۴
۴	مستندسازی	۸/۲۵

۵	استراتژی مدیریت دانش	۸
۶	مخازن دانش	۷/۷۹
۷	پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه	۷/۶۸
۸	مدیریت منابع انسانی	۷/۳۱
۹	فناوری اطلاعات	۷/۲۷
۱۰	مدیریت زیرساخت‌های سازمانی	۷/۰۸
۱۱	فرایندها و فعالیتها	۶/۶۵
۱۲	اندازه‌گیری عملکرد	۵/۷۵
۱۳	رفع محدودیت منابع	۵/۴۸
۱۴	الگوبرداری از بهترین‌ها	۴/۶۵
متوسط میانگین رتبه‌ها		۷/۵

جدول ۶. شاخصهای آزمون فریدمن برای مقایسه اولویتهای مؤلفه‌ها

تعداد	۲۶
آماره آزمون	۵۷.۸۲۵
درجه آزادی	۱۳
p مقدار	$0.001 < P$

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول ۶، تفاوت بین اولویت‌بندی عوامل مختلف در سطح خطای ۰.۵٪ معنادار است ($P < 0.001$) بنابراین، با توجه به نتایج جدول ۵، مشاهده می‌شود که متوسط میانگین رتبه مؤلفه‌های عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه خبرگان ۷/۵ می‌باشد. رتبه داده شده توسط خبرگان به رهبری و حمایت

مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، آموزش و بازآموزی، مستندسازی، استراتژی مدیریت دانش، مخازن دانش، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه بیشتر از متوسط میانگین رتبه‌های عوامل موفقیت مدیریت دانش است. بنابراین، از دیدگاه صاحب‌نظران بسیار مهم هستند. سایر عوامل شامل مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت زیرساخت‌های سازمانی، فرایندها و فعالیتها، اندازه‌گیری عملکرد، رفع محدودیت منابع، الگوبرداری از بهترین‌ها، نیز با توجه به رتبه اختصاص داده شده که میانگین رتبه آنها پایین‌تر از متوسط میانگین رتبه‌های عوامل مهم مدیریت دانش قرار دارند، از نظر خبرگان به ترتیب ذکر شده اهمیت کمتری دارند.

اولویت‌بندی شاخصها (گویه‌ها)ی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش نیز به شرح ذیل است:

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن، ۷۹ شاخص عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش تفاوت معناداری دارند. بنابراین، با عنایت به میانگین رتبه‌های به دست آمده، عوامل مذکور از نظر خبرگان تعیین و به شرح جدول زیر اولویت‌بندی گردیده است.

جدول ۷. اولویت‌بندی شاخصها (گویه‌ها)ی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش

مؤلفه‌ها	P-تعداد	میانگین رتبه‌ها	شاخصها
رهبری و حمایت مدیریت ارشد	۴۰/۰۰۱	۵.۴۰	تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به اجرای مدیریت دانش
		۵.۳۸	مدیران به عنوان تسهیل‌کننده اجرای مدیریت دانش عمل می‌نمایند
		۴.۹۰	درک اهمیت اجرای مدیریت دانش برای موفقیت در کارها
		۴.۱۷	تشویق مدیران به خلق و تسهیم و استفاده از دانش
		۲.۹۵	فراهم آوردن شرایط مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد
		۲.۶۷	ارائه رفتار مطلوب و مناسب از سوی مدیریت در قالب نقشهای ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری
		۲.۵۲	مدیریت تغییر سازمانی جهت پذیرش اجرای مدیریت دانش از سوی کارکنان

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش ... / ۱۵

برخورداری از سطح بالایی از اعتماد و اطمینان در بین کارکنان به منظور تسهیم دانش	۵.۱۰	۰۷/۰۰۱	فرهنگ سازمانی
برخورداری از فرهنگی که جستجوی دانش و حل مسئله را ارزش محسوب نماید	۴.۶۰		
تشویق به انجام کارهای تیمی در بین کارکنان	۴.۴۵		
تلقی تسهیم دانش از سوی کارکنان، به عنوان ارزش و نقطه قوت	۳.۹۰		
گسترش مشارکت در بین کارکنان	۳.۴۵		
توانمندسازی کارکنان در جهت تجزیه و تحلیل مسائل و شناسایی و پیدا کردن راه‌حلهای جدید	۳.۴۰		
سهیم شدن آشکار کارکنان و بدون ترس از مجازات و تنبیه شدن درخصوص اشتباهات صورت گرفته	۳.۱۰		
به کارگیری ساختاری استاندارد و مناسب برای طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی اطلاعات	۵.۴۰	۰۷/۰۰۴	فناوری اطلاعات
ایجاد شبکه امن، مطمئن برای دسترسی به اطلاعات و همچنین ورود اطلاعات از نقاط مختلف	۵.۱۹		
به کارگیری اینترنت و اینترنت به منظور دسترسی به منابع اطلاعاتی	۵.۱۷		
کاربرد ابزارهای نرم‌افزاری و سخت افزاری مانند موتورهای جستجو، پست الکترونیک، نرم‌افزارهای ثبت و سازماندهی اطلاعات، سرورها، شبکه‌های مورد نیاز و نظایر آن	۴.۹۳		
سهولت استفاده از فناوریهای در دسترس	۴.۳۱		
به کارگیری نرم‌افزارهای خاص برای اطلاع‌رسانی و تبادل گزارشهای مورد نیاز	۳.۸۶		
پشتیبانی ونظارت از سیستمهای سخت افزاری و نرم افزاری به منظور جلوگیری از اختلال در مجموعه سیستمها	۳.۶۰		
به کارگیری نرم افزارهای اختصاصی مدیریت دانش متناسب با نیاز های کاربران	۳.۵۵	۰۷/۰۰۱	استراتژی مدیریت دانش
برخورداری از یک چشم انداز مشترک که توسط تمامی کارکنان سازمان حمایت و پشتیبانی شود	۴.۱۰		
برخورداری از اهداف بلند مدت و کوتاه مدت شفاف برای مدیریت دانش	۳.۵۲		
همسوسازی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان	۳.۲۶		
میزان حمایت و پشتیبانی استراتژی مدیریت دانش از مسائل حیاتی سازمان	۲.۶۴		
استفاده از استراتژی کدگذاری و شخص سازی در مدیریت دانش	۱.۴۸		
اندازه‌گیری مزایای حاصل از پیاده‌سازی پروژه مدیریت دانش	۲.۷۶		
ارزیابی تاثیر اجرای مدیریت دانش بر رشد فردی و سازمانی	۲.۷۱	۰۷/۰۰۹	اندازه‌گیری عملکرد
تدوین و ابلاغ شاخصهای عملکردی در حوزه مدیریت دانش و تعیین هدف مشخص برای هرکدام	۲.۵۷		

پیگیری و پایش میزان پیشرفت اجرای مدیریت دانش	۱.۹۵		
تشکیل یک تیم یا گروه دانش	۲.۷۱	۰.۷۰/۲۰۴	مدیریت زیرساخت‌های سازمانی
تعیین و به کارگماری یک فرد به عنوان مسئول یا مدیر دانش	۲.۰۷		
تدارک زیرساخت‌های ساختاری که همکاری دانش‌کاران را تسهیل کند	۲.۶۴		
تعیین نقشها و مسئولیت‌های ویژه برای انجام وظایف مدیریت دانش	۲.۵۷		
تشویق به یادگیری مستمر در تمامی سطوح سازمان	۶.۰۷	۰.۷۰/۱۰۱	فرایندها و فعالیتها
تعیین شاخصهایی برای محتوای دانش مورد نیاز سازمان	۵.۰۵		
حصول اطمینان از اعتبار و مرتبط بودن دانش مورد استفاده و تولید شده سازمان	۵.۰۰		
وجود ارتباطات اثر بخش در بین کارکنان	۴.۹۸		
چارچوبها و فرایندها برای ایجاد و خلق ایده‌ها و دانش جدید	۳.۹۵		
وجود فرایندهایی برای به‌کارگیری بهترین دانش بر روی محصولات و خدمات	۳.۸۸		
وجود فرایندهایی برای تسهیم دانش با استفاده از هر دو رویکرد الکترونیکی و رو در رو	۳.۸۱		
وجود فرایندهای کارا برای پیدا کردن دانش مورد نیاز	۳.۲۶		
انگیزش کارکنان به منظور کسب دانش	۲.۹۵		
اعطای جوایز به کارکنان بر اساس عملکرد گروهی آنان	۲.۷۱		
فراهم آوردن مشوقهایی در جهت تشویق رفتارهای مطلوب برای اجرای مدیریت دانش	۲.۶۴		
اعطای آشکار جوایز به کارکنانی که دانش را مستقیم استفاده می‌کنند	۱.۶۹		
بودجه‌بندی مناسب و تخصیص منابع برای اجرای مدیریت دانش	۳.۵۷		
برخورداری از منابع انسانی مورد نیاز برای پشتیبانی از اقدامهای مدیریت دانش	۳.۴۳	۰.۷۰/۱۲۲	رفع محدودیت منابع
برخورداری کارکنان از زمان کافی به منظور فعالیتهای دانشی	۲.۷۹		
در نظر گرفتن میزان منابع در دسترس به هنگام سرمایه‌گذاری در اجرای مدیریت دانش	۲.۶۷		
برخورداری از منابع کافی برای ایجاد سیستمهای فناوری	۲.۵۵		
تشویق کارکنان برای شرکت در فرصتهای یادگیری درون و برون سازمانی از قبیل کنفرانسها و...	۴.۰۰	۰.۷۰/۱۰۱	آموزش و بازآموزی
آموزش پایه و اطلاع‌رسانی عمومی و بازآموزی مفاهیم دانش و مدیریت دانش	۳.۳۵		
ایجاد آگاهی در خصوص اهمیت مدیریت دانش از طریق آموزش در بین کارکنان	۲.۸۸		
آموزش و بازآموزی در خصوص استفاده از ابزارها و سیستم مدیریت دانش	۲.۶۵		
ارائه آموزش به کارکنان برای بهبود مهارتهایی از قبیل تفکر خلاق، حل مشکل، ارتباطات.	۲.۱۳		

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش ... / ۱۷

توجه به فرایند ارتقای کارکنان دانشی	۲.۸۸	۰.۸/۰.۰۱	مدیریت منابع انسانی
فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای مربوط به حوزه‌های تخصصی خودشان	۲.۵۸		
بهبود ترکیب نیروی انسانی مؤثر در چرخه مدیریت دانش	۲.۶۸		
فراهم آوردن فرصتهای مطالعاتی و فعالیتهای پیشرفت شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان	۱.۶۰		
الگوبرداری از نمونه‌های موفق خارجی و بهترین عملیات و تجارب دیگر سازمانها	۲.۲۸	۰.۸/۰.۰۹۱	الگو برداری از بهترین‌ها
همکاری در برقراری الگو برداری داخلی	۱.۹۵		
وجود دستورالعمل برای عملیاتی نمودن الگو برداری	۱.۷۸		
اشتراک با مخازن دانش سایر مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور (از بعد منابع علمی)	۳.۹۸	۰.۸/۰.۳۴	مخازن دانش
تجهیز مخازن دانش به توانمندیهایی چون طبقه‌بندی، بازیابی و تحلیل محتوا و کاوش اطلاعات ذخیره شده	۳.۸۰		
ایجاد و امکان دسترسی سریع و ساده به مخازن برای دانش‌کاران	۳.۷۰	۰.۸/۰.۰۲	مخازن دانش
توجه به حفاظت از اطلاعات طبقه‌بندی شده و امنیت شبکه	۲.۸۵		
لزوم طراحی و استقرار آرشیوهای دیجیتال جهت اسناد و مدارک تخصصی	۲.۷۳		
مستندسازی دانش کلیدی که توسط کارکنان فراگرفته می‌شود	۶.۷۵	۰.۸/۰.۰۲	مستندسازی
تدوین و ابلاغ استانداردهای مبنا در مستندسازی فعالیت علمی - پژوهشی	۵.۸۸		
اجباری نمودن تولید مستندات پروژه‌ها برای حمایت از آنها و ادامه کار	۵.۴۸		
ثبت تجارب دانش‌کاران در حال بازنشستگی و بازنشسته	۵.۰۵		
ثبت و ذخیره‌سازی تجارب شکست و موفقیت در پروژه‌ها	۴.۷۵		
منوط کردن اتمام پروژه‌ها به مستندسازی	۴.۷۰		
ارائه تشویقهای مادی و معنوی به مستندات برتر جهت ایجاد فضای رقابتی در مستندسازی	۴.۳۸		
اعتبار اختصاصی برای فرایند مستندسازی	۴.۳۰		
در اختیار قرار دادن تجهیزات مستندسازی و آشنا کردن دانش‌کاران با لوازم آن	۳.۷۳		

سازگاری یافته‌ها با پژوهشهای پیشین

نتایج این تحقیق بر تمامی یازده عامل معرفی شده از جانب «وانگ و اسپین وال» (۲۰۰۵) به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت داشته، صحنه گذاشته است. افزون بر آن، سه عامل شامل الگو برداری از بهترین‌ها، مستندسازی و مخازن دانش را نیز به

عنوان عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش در سازمان معرفی کرده است. جدول ۹ اولویت عوامل مهم موفقیت دانش در تحقیق حاضر و پژوهش وانگ و اسپین وال را نشان می‌دهد. رهبری و حمایت مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی در هر دو پژوهش، از بیشترین اولویت برخوردار است و اندازه‌گیری عملکرد در اولویتهای آخر قرار دارد. دوازده عامل از چهارده عامل این تحقیق - به استثنای مستندسازی و مخازن دانش - همانند پژوهش «چنگیز والمحمدی» (۱۳۸۸) به عنوان عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش شناسایی شده‌اند. در هر دو پژوهش، رهبری و حمایت مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی عوامل اصلی موفقیت معرفی گردیده و الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه کاوی) کمترین میزان اهمیت و پایین‌ترین رتبه را داشته است. در پژوهش «والمحمدی» پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه نیز جزو اولویتهای آخر معرفی ولی در این تحقیق به عنوان اولویت هفتم معرفی شده است.

جدول ۸. مقایسه نتایج حاصل از تحقیق حاضر و پژوهش وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)

عنوان عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش	اولویت عوامل در پژوهش حاضر	اولویت عوامل در پژوهش وانگ و اسپین وال	عنوان عوامل مهم موفقیت مدیریت دانش	اولویت عوامل در پژوهش وانگ و اسپین وال	اولویت عوامل در پژوهش حاضر
رهبری و حمایت مدیریت ارشد	۸	۷	مدیریت منابع انسانی	۱	۱
فرهنگ سازمانی	۹	۸	فناوری اطلاعات	۲	۲
آموزش و بازآموزی	۱۰	۱۰	مدیریت زیرساختهای سازمانی	۶	۳
مستندسازی	۱۱	۵	فرایندها و فعالیتها	-	۴

۱۱	۱۲	اندازه‌گیری عملکرد	۳	۵	استراتژی مدیریت دانش
۴	۱۳	رفع محدودیت منابع	-	۶	مخازن دانش
-	۱۴	الگوبرداری از بهترین‌ها	۹	۷	پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه

نتیجه‌گیری

امروزه دانش در همه سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ولی سازمانها به دلیل نبود مدیریت دانش، قادر به استفاد مؤثر از آن در جهت پیشبرد برنامه‌های خود نیستند. مدیران به منظور بهره‌مندی از مزایای مدیریت دانش، علاقه زیادی به پیاده‌سازی و اجرای موفق آن دارند. مهم‌ترین رکن مدیریت دانش، اجرا و پیاده‌سازی آن است. می‌توان ادعا کرد، یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران، چگونگی پیاده‌سازی موفق و اجرای بهینه مدیریت دانش است. با عنایت به مطالب مطرح شده در مقاله، به این نتیجه می‌رسیم که به منظور پیشگیری از اتلاف منابع، می‌توان با تمرکز بر محور چهارده عامل مهم موفقیت مدیریت دانش معرفی شده در مقاله و لحاظ درجه اهمیت آنها، پیاده‌سازی مدیریت دانش را تسهیل و اجرای موفق آن را تضمین کرد. به علاوه، در خصوص بهبود هر یک از مؤلفه‌های مهم موفقیت مدیریت، مواردی ارائه می‌گردد.

- مدیران ارشد نسبت به اجرای مدیریت دانش متعهد باشند و با فراهم آوردن شرایط مورد نیاز، اجرای آن را آسان نمایند.
- فرهنگ اعتماد و اطمینان و جستجوی دانش و حل مسئله بین کارکنان افزایش یابد و کارکنان به مشارکت و انجام کارهای تیمی سوق داده شوند.
- ضمن ایجاد شبکه امن و مطمئن برای دسترسی به اطلاعات، ساختاری استاندارد و مناسب برای طبقه‌بندی و ذخیره اطلاعات تدوین شود.
- اهداف کوتاه مدت و بلند مدت شفاف برای مدیریت دانش در راستای چشم‌انداز سازمان تدوین و استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان همسو شود.

- اهداف و شاخصهای عملکردی در حوزه مدیریت دانش تهیه شود تا زمینه اندازه‌گیری مزایای حاصل از پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش و تأثیر آن بر رشد فردی و سازمانی فراهم گردد.
- تدارک زیرساختهای ساختاری و تشکیل تیم برای انجام وظایف مدیریت دانش.
- تدوین شاخصهایی برای محتوای دانش مورد استفاده و تولید شده در سازمان.
- فراهم آوردن مشوقهایی در جهت تشویق رفتارهای مطلوب برای اجرای مدیریت دانش و عملکرد گروهی کارکنان.
- بودجه‌بندی مناسب به منظور تأمین منابع مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش و فراهم آوردن فرصت فعالیتهای دانشی برای کارکنان.
- ارائه آموزشهای پایه و اطلاع‌رسانی عمومی و بازآموزی مفاهیم دانش و مدیریت دانش، همچنین تشویق کارکنان برای شرکت در فرصتهای یادگیری درون و بیرون سازمانی از قبیل کنفرانسها، سمینارهای آموزشی، دوره‌های دانشگاهی و مجامع علمی داخلی و خارجی.
- بهبود ترکیب نیروی انسانی مؤثر در چرخه مدیریت دانش، فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای مربوط به حوزه تخصصی خودشان و توجه به فرایند ارتقای کارکنان دانشی.
- الگوبرداری از نمونه‌های موفق خارجی و بهترین عملیات و تجارب دیگر سازمانها.
- توسعه کتابخانه‌های دیجیتال، ایجاد و امکان دسترسی سریع و ساده به مخازن برای دانش‌کاران، اشتراک با مخازن دانش سایر مراکز علمی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور، تجهیز مخازن دانش به توانمندیهایی چون طبقه‌بندی، بازیابی و تحلیل محتوا و کاوش اطلاعات ذخیره شده.
- تدوین و ابلاغ استانداردهای مبنا در مستندسازی فعالیتهای علمی - پژوهشی و دانش‌کلیدی کارکنان، اجباری نمودن تولید مستندات پروژه‌ها برای حمایت از آنها و ادامه کار.

منابع

- طالبی، کامبیز و مهدی سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰). اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط: مطالعه موردی شرکتهای قطعه‌سازی ایران خودرو. فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۱-۱۷.
- والمحمدی، چنگیز (۱۳۸۸). تعیین و الویت‌بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمانهای کوچک و متوسط کشور، فصلنامه مدیریت شماره ۱۶، زمستان ۱۳۸۸، ۸۸-۱۰۴.
- Green, annie(2009). In search of knowlege management: pursuing primary principles,bingler:emerald, 257
 - Mathi,kavindra (2004). key success factors for knowledge management, Germany, MBA: international business management & consulting, 2-3.
 - Tasmin, rosmaini (2010). Determining factors of knowledge management implementation in knowledge – based organizations,Malaysia,university tun hussein onn Malaysia, 1-4.
 - Wong, kuan yew & Aspinwall, elaine, 2005, An empirical study of the important factors for knowledge - management adoption in the SME sector, Malaysia,journal of knowledge managemant.vol.9,NO.3, 64-82.