

تاریخ وصول: ۱۳۸۵/۷/۱۴

تاریخ تأیید: ۱۳۸۵/۱۱/۱

نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی

علیرضا موغلی*

برای سازمانی تلقی شود که تحولات محیط را نمی‌شناسد و یا نمی‌خواهد بشناسد.

مدیریت دانش که اکنون خود را به‌عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید مطرح کرده است، فرایند سیستماتیک یافتن، انتخاب کردن، سازماندهی، گزینش و ارائه دانش است که به سازمان کمک می‌کند تا بصیرت و درک لازم را از تجربه خود به‌دست آورد.

مدیریت دانش با به دست آوردن، ذخیره کردن و سودبردن از دانش، ضمن اینکه به حل مشکل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک، یادگیری پویا و... کمک می‌کند از زوال دارایی‌های ذهنی جلوگیری کرده، به آگاهی سازمان می‌افزاید و انعطاف‌پذیری را افزایش می‌دهد و برای سازمان مزیت رقابتی به وجود می‌آورد. در این تحقیق سعی شده

چکیده: پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع و روزافزون که از خصوصیات بارز محیط امروز سازمان‌هاست، شرایطی را به وجود آورده است که غفلت، سستی و عدم توجه به آن هر سازمانی را از گردونه رقابت و حتی حیات حذف خواهد کرد، بنابراین هر سازمانی که در اندیشه فعالیت مفید و پرثمر و البته رقابتی است و به دنبال آن است که در این محیط پیچیده حیات مستمر داشته باشد، بایستی هم از تغییرات محیط و فعالیت‌های رقبا و تحولات جدید غافل نباشد و هم اینکه خود درصدد دستیابی به مزیت‌های رقابتی باشد تا بتواند از سایر رقبا پیش بیفتد.

دانش در دنیای پیشرفته امروز سازمان‌ها، به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان‌هاست. دانش می‌تواند فرصت مناسبی برای سازمانی باشد که به‌خوبی آن را می‌شناسد و مدیریت می‌کند و، در عین حال، تهدیدی جدی

* عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، مرکز شیراز.

داده‌اند، اکنون این واقعیت را به رسمیت می‌شناسند که دانش - به خصوص دانش مبتنی بر اطلاعات^{۱۱} - می‌تواند اسلحه‌ای بسیار پرقدرت و راهبردی در کسب و کار به‌شمار رود. این دانش یک دارایی سازمانی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد به مزیت رقابتی مهم و معناداری دست یابند.

مدیران کارآمد امروزی باید داده‌های لازم را از نظام‌های تولیدی، پایگاه و منابع داخلی و خارجی متعددی به دست آورند. مدیران برای اینکه بتوانند از «مزیت‌های رقابتی» برخوردار شوند، باید داده‌های خام را تجزیه و تحلیل و هم‌بسته نموده، آنها را به اطلاعات معنادار سازمانی تبدیل و سپس این اطلاعات معنادار سازمانی را به دانش مفید مبدل سازند. روش ایده‌آل عبارت است از توزیع و تقسیم این اطلاعات و ضمن انجام این کار، فرایندی را باید آغاز کنند که بتوانند دارایی‌های دانشی سازمان را افزایش دهد. سرانجام، این مدیران باید بتوانند دانش سازمانی را به موفقیت‌های کسب و کار تبدیل کنند و با به کارگیری آنها، مزیت رقابتی، رشد پایدار و افزایش منافع را ایجاد کنند.

تعریف واژگان و اصطلاحات اختصاصی

۱. داده: داده به توصیف ابتدایی یک چیز، وقایع، فعالیت‌ها و مبادلاتی اطلاق می‌شود که ثبت، طبقه‌بندی و ذخیره شده، ولی به‌منظور انتقال معنی

است تا با بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، نقش آنها در ایجاد مزیت رقابتی برای دو شرکت معروف تلویزیون سازی کشور مورد بررسی قرار داده شود.

کلیدواژه: داده^۱، اطلاعات^۲، دانش^۳، دانش ضمنی^۴، دانش صریح^۵، مدیریت دانش^۶، عوامل حیاتی موفقیت^۷.

مقدمه

بررسی موضوعی تحت عنوان «مدیریت دانش» برای اولین بار با گزارش سالانه یک شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام «اسکاندیا»^۸ و در سال ۱۹۹۴م شروع شد. این گزارش در برگرفته یک سلسله تحلیل‌های مالی بود که تلاش می‌کرد ارزش سرمایه فکری شرکت - دارایی‌های دانشی - را کمی نماید. سرانجام، شرکت به یک جنبه غیرکمی شده‌ای در مؤسسه دست یافت که از قدیم مورد توجه قرار داشت: سرمایه فکری حداقل به اندازه سرمایه مالی سستی در تأمین درآمدهای پایدار نقش دارد. اسکاندیا بدون توجه به اینکه آیا روش شناسی‌اش به گونه‌ای وسیع توانسته خود را تثبیت کند یا نه، موضوعی را به اثبات رساند که سال‌ها مورد ظن و گمان بسیاری از مدیران بود: دانش (دانش سازمانی) دارایی با ارزشی است که مثل سایر دارایی‌ها به مدیریت، رشد و بهره‌وری نیاز دارد.

پیتر دراگر^۹ در کتاب خود تحت عنوان *جامعه پسا سرمایه‌داری*^{۱۰} این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأکید قرار می‌دهد: مهم‌ترین منبع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و یا نیروی کار نیستند، این منبع دانش است و خواهد بود. تعداد زیادی از مدیران شرکت‌ها که خود را تحت آموزه‌های معلمان فکری همچون دراگر قرار

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1. Data | 2. Information |
| 3. Knowledge | 4. Tacit Knowledge |
| 5. Explicit Knowledge | 6. Knowledge Management |
| 7. Critical Success Factors | 8. Skandia Financial Service |
| 9. Peter Drucker | |
| 10. Post- Capitalist Society | |
| 11. Information- based Knowledge | |

ارتقاء بهره‌وری می‌شود.

۷. عوامل حیاتی موفقیت^{۱۵}: عواملی هستند که در تحقق منافع نهفته در فرصت نقش کلیدی داشته و دستیابی به آنها با پیچیدگی‌هایی همراه است. به این عوامل، عوامل حیاتی موفقیت یا گلوگاه گفته می‌شود که این عوامل در صورت فقدان از موانع اصلی سازمان در دستیابی به اهداف به‌شمار می‌آیند.

بیان مسئله

دانش در ایجاد و حفظ ارزش اقتصادی میان منابع سنتی (زمین، کار و سرمایه) نقش مهمی ایفا می‌کند. در عصر حاضر که عصر اطلاعات و عصر دانایی نامیده می‌شود، دانش می‌تواند مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی شود و به آنها توانایی حیات، رقابت و پیشی گرفتن از سایرین را اعطا کند. پتر دراکر با به‌کارگیری واژه‌هایی مانند کار دانشی^{۱۶}، دانشگر^{۱۷} و سازمان مجازی^{۱۸} به جای واژگان «کاریدی»، «کارگر» و «سازمان سنتی» خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به‌جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، جوامعی توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص دهند، نه سهم بیشتری از منابع طبیعی را، مدیرانی که غالباً از محدودیت‌های مالی نگران‌اند اگر از دانایی زاینده برخوردار شوند و سازمان‌های خود را دانشی سازند فرصت خواهند یافت تا با شناخت نقطه‌های حساس و کلیدی بر محدودیت غلبه کنند و از آنها

خاصی سازماندهی نشده است. به عبارت دیگر، داده‌ها، رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند.

۲. اطلاعات: اطلاعات داده‌هایی است که به نحوی سازماندهی شده‌اند که دارای معنی و ارزشی برای گیرنده می‌باشند، به عبارت دیگر، اطلاعات داده‌های مربوط هدفدار هستند.

۳. دانش: دانش شامل داده‌ها یا اطلاعاتی است که سازماندهی و پردازش شده است تا به فهم تجربه، یادگیری تجمعی و تخصص کمک کند. در تعریفی 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.

۴. دانش ضمنی^{۱۹}: دانش ضمنی، زمینه‌ساز و زیربنای دانش رسمی سازمان است و عوامل غیرعینی مانند عقاید شخصی، دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، واقعیت‌ها، مفروضات، حدس‌ها و گمان‌ها، داستان‌ها و پرسش‌ها را در بر می‌گیرد.

۵. دانش صریح^{۲۰}: دانش صریح، به طور کلی، دقیق و روشن اظهار می‌شود و مطلب پوشیده‌ای باقی نمی‌گذارد و در وضعیت کاری سازمانی، کاملاً آزادانه و بدون قید و شرط ابراز می‌گردد. اطلاعات آشکار را تشکیل می‌دهد.

۶. مدیریت دانش^{۲۱}: مدیریت دانش، استراتژی سیستماتیک و فرایندهای تعریف، به دست آوردن و به کار بردن اطلاعات و دانش توسط افراد و سازمان‌هاست که موجب ایجاد نوآوری، رقابت و مالی، بازاریابی تولید و خدماتی بخش عمده دانش

12. Tacit Knowledge

13. Explicit Knowledge

14. Knowledge Management

15. Critical Success Factors

16. Knowledge Work

17. Knowledge Worker

18. Virtual Organization

در این تحقیق سعی شده است تا با بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، نقش آنها در ایجاد مزیت رقابتی برای دو شرکت معروف تلویزیون‌سازی کشور مورد بررسی قرار گیرد.

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

دانشمندان و صاحب‌نظران مختلف عوامل گوناگونی را در اجرای مدیریت دانش ضروری دانسته‌اند و وجود آنها را لازمه موفقیت مدیریت دانش می‌دانند.

رادینگ استخدام نیروهای مناسب، حمایت مدیران از رهبران دانشی، ترمیم حقوق و دستمزد دانشگران، کارآموزی و آموزش کارکنان و فراهم آوردن ابزارهای مناسب را مطرح می‌نماید. وی، همچنین، با بیان این نکته که تغییر فرهنگ امر دشواری است، حمایت مدیریت سطح بالا و داشتن شکیبایی در اجرای مدیریت دانش، داشتن استقامت در مواجه شدن با شکست‌ها و موانع، اعتماد به کارکنان و استفاده از دانش ضمنی کارکنان توسط آنها، عوامل مؤثر در تغییر فرهنگ می‌داند (رادینگ، ۱۳۸۳: ۷۸).

داون شارپ، ارتباطات درون سازمانی، تعهد مدیریت ارشد به مدیریت دانش، همکاری و کارسیستمی، تعهد کارکنان به مفهوم و اجرای مدیریت دانش، فرهنگ مشارکتی نوآور و کاربرد تکنولوژی مناسب را معیارهای موفقیت مدیریت دانش ارزیابی می‌کند (Sharp, 2003: 65). میسرا و دیگران، تعهد مدیریت ارشد، وجود یک استراتژی برای مدیریت دانش، فرایندها و زیرساختارهای

برای خود امکانات و منابع بسازند.

مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش و اطلاعات جلوه‌گر خواهند شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند و قدرت ذهن^{۱۹}، قدرت غالب و مسلط در عرصه‌های رقابت جهانی می‌شود. در چنین فضایی که دانش مولد ثروت است، جامعه باید از مدیران آفرینشگر و اعجاز‌آفرین^{۲۰} برخوردار باشد تا بتواند در صحنه رقابت‌های جهانی خود را مطرح ساخته و پیامی درخور، برای گفتن داشته باشند. مدیران و کارگزاران در عصر دانشی شدن سازمان‌ها در تمامی سطوح سازمان با یکدیگر رابطه تعاملی برقرار می‌کنند که حاصل آن تولید دانش و ایجاد ارزش افزوده دانشی است. در سازمان‌های آینده باید دانش فردی و جمعی را تلفیق و با ارتباط بین سطوح مختلف سازمانی، دانش تولید شود. در فرایند دانش‌سازی، ابتدا اطلاعات خام یا داده‌ها را افراد در هر سطح دریافت می‌کنند، به آنها الگو و ساختار می‌دهند و آنها را معنی‌دار می‌نمایند. افراد سپس اطلاعات پرورده را تحلیل و از آنها استنتاج می‌کنند و مفاهیم تازه‌ای از آنها می‌سازند که به معنای ایجاد دانش است، و در نهایت، اعضای سازمان ابزار و شیوه‌های به کارگیری دانش حاصل را ابداع می‌کنند که تکنولوژی نام دارد. این فرایند که از دریافت اطلاعات آغاز می‌شود و تا طراحی تکنولوژی ادامه می‌یابد نوعی یادگیری خلاق به وجود می‌آورد که حاصل آن ایجاد دانش است.

در حالی که تحقیقات مختلفی در مورد مدیریت دانش در نقاط مختلف دنیا انجام شده، متأسفانه تلاش چشمگیری در این خصوص در کشور ما صورت نگرفته است.

19. Brain Power

20. Guro

از بین عوامل مرتبط با مزیت رقابتی نیز پنج عامل انتخاب شده که عبارت‌اند از: افزایش سهم بازار، نوآوری، عرضه به موقع محصولات به مشتریان، کاهش قیمت تمام شده، کیفیت برتر محصولات.

۱. دیدگاه مدیریت ارشد

می‌توان گفت تعهد مدیریت و حمایت وی از مدیریت دانش، عامل مشترک در تمامی نظریاتی است که به بیان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش می‌پردازند. مالهوترا، توصیه‌های زیر را درخصوص اینکه چگونه مدیر می‌تواند به مدیریت دانش نزدیک شود و آن را بررسی کند، مطرح می‌نماید:

- به جای تأکید سنتی بر کنترل افراد و رفتارهای آنها با تعریف اهداف و روش‌ها، مدیر باید سازمان را به عنوان مجموعه‌ای انسانی تلقی کند که قادر است معانی متنوع نسبت به برون‌دادهای اطلاعات تولید شده توسط نظام‌های مبتنی بر فناوری فراهم کند.

- از تمسک به دیدگاه‌های روش‌های سنتی و بهترین طرز کار بپرهیزد و این روش‌ها و طرز کارها به طور مداوم از چندین نظر ارزیابی شود تا با محیط بیرونی که به گونه‌ای پویا در حال تغییر می‌باشد، سازگار شود.

- در تفسیرهای متنوع و چندگانه، سرمایه‌گذاری کند تا سبک تعارض سازنده پرس و جو را میسر سازد و، بدین ترتیب، ساده‌سازی‌های بی‌رویه موضوعات یا رای کفایت مذاکرات پیش از موقع تصمیمات را کاهش دهد.

- درگیری فوق فعال، صورت‌سازی‌های ذهنی و خلاقیت انسان را جهت تسهیل هرچه بیشتر تنوع درونی تشویق نماید تا با تنوع و پیچیدگی‌های

مناسب و فرهنگ را عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش مطرح می‌کند (Misra et al, 2003: 59). باقی، عوامل زیر را جهت موفقیت مدیریت دانش، توصیه می‌کند:

۱. وجود رهبر دانش: کسی که به طور فعال دانش را رهبری می‌کند و در بقیه ایجاد تعهد و اشتیاق می‌کند.

۲. حمایت مدیریت رده بالا: مدیریت ارشد باید به ارزش دانش واقف باشد و از تیم‌های دانش حمایت کند.

۳. شناسایی ارتباط بین دانش و فواید تجاری آن و ارزیابی جدید از عملکرد و متعاقباً ارائه پاداش مناسب.

۴. استفاده از شهود و بصیرت و چارچوبی که سازمان را به سمت برنامه‌های آتی سوق دهد.

۵. ایجاد فرهنگی که از نوآوری، یادگیری و تسهیم دانش حمایت کند. این کار معمولاً توسط مکانیسم‌های پاداش مناسب صورت می‌گیرد.

۶. ایجاد زیرساختاری تکنیکی که از کاردانش حمایت کند، از ابزارهای ساده گرفته تا اینترنت‌ها و گروه افزارهای پیشرفته، سیستم پشتیبانی تصمیم (DSS)، شبیه‌سازی و استخراج داده، مدیریت خوب مدارک و اسناد نیز در این زمینه نقش مؤثری دارند.

۷. فرآیند سیستماتیک دانش، توسط متخصصین در مدیریت اطلاعات توصیه شده، اما همکاری و ارتباط نزدیک بین استفاده‌کنندگان و تأمین‌کنندگان اطلاعات بیشتر مورد نظر شان است (باقی، ۱۳۸۳: ۶۶).

بین این عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، پنج عامل انتخاب شده که عبارت‌اند از: دیدگاه مدیریت ارشد، فرهنگ تسهیم دانش، آموزش و یادگیری، فناوری اطلاعات، مخزن نگه‌داری اسناد.

فناوری: ۱. تعریف و تعیین دستگاه‌های محاسبه کننده، شبکه زیرساختار و ابزارهای نرم‌افزاری سیستم، ۲. ایجاد اینترنت سازمانی، ۳. اطمینان از اینکه فرآیندها و وقایع سازمانی بر مبنای سیستم‌های اطلاعاتی قرار دارند، ۴. ذخیره دانش در یک چارچوب الکترونیک، ۵. تسهیم اطلاعات و دانش صریح، ۶. تسهیل ارتباطات، ۷. فراهم کردن دستیابی به منابع دانش (Misra et al, 2003: 102).

۲. فرهنگ

فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸: ۸۵).

دانشمند دیگری فرهنگ سازمانی را نحوه انجام دادن کار در سازمان می‌داند (برج و نیتزکی: ۲۰۰۱).

شایان ذکر است فرهنگ سازمانی مناسب و سودمند، در بسیاری از متون مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته و از الزامات اجرای مدیریت دانش به شمار می‌آید. شکل ۱ رابطه فرهنگ و مدیریت دانش را از دید کاتر و هسکت نشان می‌دهد.

محیط‌های خطرآفرین مطابقت نماید.

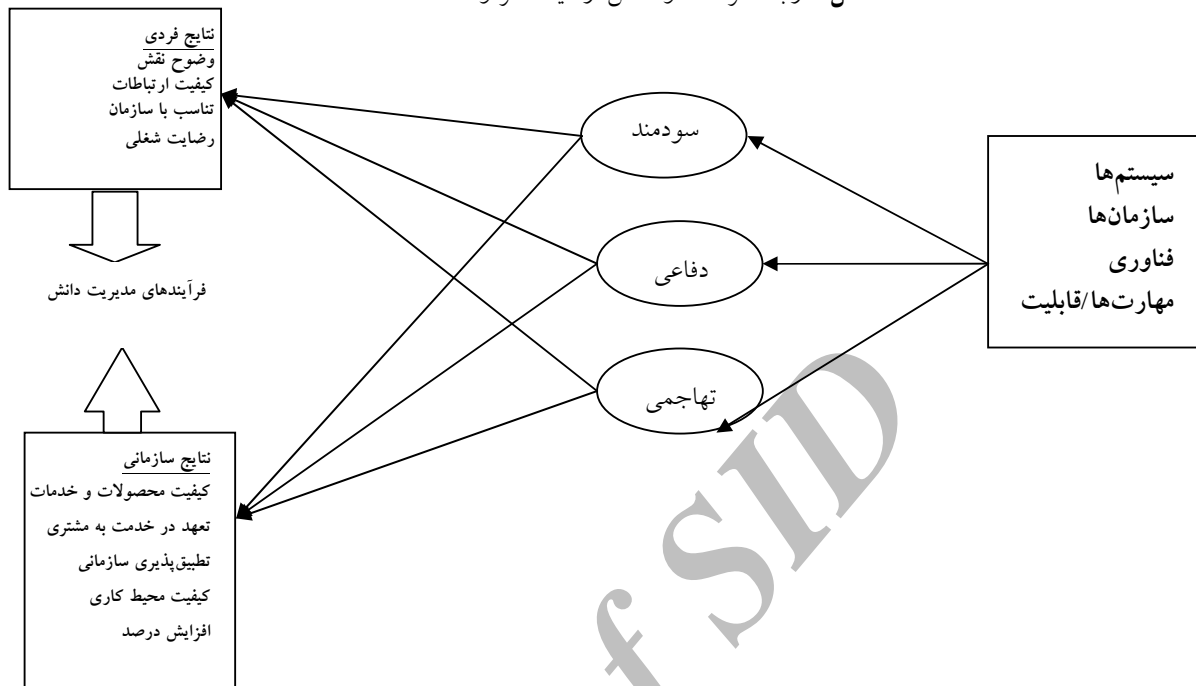
• دانش ضمنی و جنبه‌های انسانی مربوط به آن مانند ایده‌آل‌ها، ارزش‌ها، یا عواطف را هرچه بیشتر شناسایی کند تا مفهوم سازی‌های غنی‌تری از مدیریت دانش ایجاد شود.

• فناوری‌های نظام‌های منعطف و جدیدی را به مورد اجرا گذارد که از مجامع حرفه‌ای اعم از شبکه‌های غیررسمی و نیمه رسمی کارکنان داخلی و افراد خارجی مبتنی بر دغدغه‌ها و علایق مشترک حمایت کرده، آنها را میسر سازد.

• تضمین کند که پایه اطلاعاتی سازمانی، در دسترس اعضای سازمان که به اقدامات نزدیک‌ترین قرار گیرد و هم‌زمان تضمین کند که آنها مهارت‌ها و اختیار اجرای واکنش‌های قاطع به شرایط متغیر را دارند (رادینگ، ۱۳۸۳: ۸).

میسرا و دیگران نیز وظیفه مدیریت را شناخت فرصت‌ها و تهدیدات، مدیریت و حفظ دروازه‌های دانش، ایجاد ارتباط متقابل با دیگر بخش‌ها، ایجاد آگاهی در مورد مدیریت دانش با سمینارها، کارگاه‌ها و...، تعریف شکاف‌های دانش، تسهیل ارتباطات و فراهم کردن بازخورد می‌دانند.

شکل ۱. رابطه فرهنگ و دانش از دید کاتر و هسکت



و همان‌طور که در شکل مشخص است، به نظر کاتر و هسکت، سیستم‌ها، ساختارها، مهارت‌ها و فناوری‌هایی که یک سازمان جهت انطباق با محیط به وجود می‌آورد، رفتارهای خاصی را به وجود آورده و الزامات رفتاری خاصی را می‌طلبد که، در نهایت، فرهنگ نامیده می‌شود. تقویت فرهنگ سودمند و مناسب (علامت مثبت) و کاهش فرهنگ دفاعی و تهاجمی (علامت منفی)، بازده و نتایج فردی و سازمانی را افزایش خواهد داد. که آن نیز، به نوبه خود، تقویت فرآیندهای مدیریت دانش را به دنبال خواهد داشت (Balthazard & Cooke, 2004).

عوامل فرهنگی زیادی مانع از انتقال دانش می‌شوند و یا از سرعت انتقال دانش می‌کاهند. این موانع «اصطکاک» نامیده می‌شوند. جدول ۱، اصطکاک‌های رایج و راه‌های غلبه بر آنها را نشان می‌دهد (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹: ۹۱).

همان‌طور که در شکل مشخص است، به نظر کاتر و هسکت، سیستم‌ها، ساختارها، مهارت‌ها و فناوری‌هایی که یک سازمان جهت انطباق با محیط به وجود می‌آورد، رفتارهای خاصی را به وجود آورده و الزامات رفتاری خاصی را می‌طلبد که، در نهایت، فرهنگ نامیده می‌شود. تقویت فرهنگ سودمند و مناسب (علامت مثبت) و کاهش فرهنگ دفاعی و تهاجمی (علامت منفی)، بازده و نتایج فردی و سازمانی را افزایش خواهد داد. که آن نیز، به نوبه خود، تقویت فرآیندهای مدیریت دانش را به دنبال خواهد داشت (Balthazard & Cooke, 2004).

جدول ۱. اصطکاک‌های رایج و راه‌های غلبه بر آنها

اصطکاک	راه‌حل‌های ممکن
• بی‌اعتمادی	• از طریق دیدارهای حضوری، رابطه‌ای نزدیک و اعتمادی متقابل به وجود آورید.
• فرهنگ‌ها، واژه‌ها و ذهنیت‌های متفاوت	• با ایجاد وجوه مشترک از طریق آموزش، مباحثه، انتشارات، تشکیل گروه‌ها، چرخش کاری و نظایر آنها، زبانی مشترک به وجود آورید.
• کمبود وقت و محل‌های جلسات و ذهنیت محدود در مورد کارمولد	• برای انتقال دانش، اوقات و اماکنی خاص مانند نمایشگاه‌ها یا اتاق‌هایی برای بحث و گفت و گو و

	ارائه گزارش‌ها در نظر بگیرید.
<ul style="list-style-type: none"> • احترام قائل شدن انفرادی برای هر فرد صاحب دانش و دادن پاداش به فرد آنان 	<ul style="list-style-type: none"> • عملکردها را براساس تسهیم دانش، ارزشیابی کرده و ارائه خدمات را بر همین اساس صورت‌بندی کنید.
<ul style="list-style-type: none"> • ظرفیت پذیرش در دریافت‌کنندگان 	<ul style="list-style-type: none"> • کارکنان را برای حفظ انعطاف‌پذیری آموزش دهید، زمانی خاص برای یادگیری آنان در نظر بگیرید و عدم مخفی کاری را مبنای استخدام آنها قرار دهید.
<ul style="list-style-type: none"> • اعتقاد به اینکه دانش ملک مطلق گروه‌های خاص است و این نظر که «هر چه ما نگفته‌ایم غلط است». 	<ul style="list-style-type: none"> • ضرورت نقل و انتقال دانش با رعایت سلسله مراتب را منتفی سازید. برای کیفیت دانش، بیش از منابع صدور آن ارزش قائل شوید.
<ul style="list-style-type: none"> • ناشکیبایی در برابر اشتباه‌ها و نیاز به کمک 	<ul style="list-style-type: none"> • همکاری و خطاهای خلاق را بپذیرید و برای آنها پاداش قائل شوید. ندانستن همه چیز نباید منجر به از دست دادن فرصت‌ها شود.

۳. آموزش و یادگیری

به آنکه امیدی به اداره کردن این تصویر ایده‌آل داشته باشند.

در دنیای در حال تغییر، فرآیند یادگیری نیز متحول شده است. دنیای کسب و کار حالت ثابت ندارد و آنچه در گذشته به خوبی کار می‌کرد در آینده ممکن است مؤثر نباشد. لذا باید از طریق یادگیری، عادات جدیدی کسب کنیم و سازمان ما به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود.

تعاریف مختلف از یادگیری سازمانی

از نظر آرجریس «یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند خطاها و اشتباهات و اصلاح آنها». از نظر پینرسنج «یادگیری سازمانی عبارت است از فلسفه‌ای دیرینه جهت پیش‌بینی، واکنش و پاسخ به تغییرات، پیچیدگی و عدم اطمینان». مک‌گیل نیز یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند «توانایی یک سازمان در ایجاد بینش و آگاهی از طریق کسب تجارب لازم از اتفاقات، مشاهدات، تجزیه و

جان دیویی معتقد است: «تمام فرآیند یادگیری از پیدا کردن چشم‌انداز و بصیرت، ایجاد امکانات جدیدی برای عمل، ارائه عملیات و مشاهده نتایجی که به بصیرت منجر می‌شود، تشکیل می‌گردد». به یقین می‌دانیم که پیترسنج به شباهت عبارت بالا با سیکل مشهور مدیریت کیفیت، «برنامه‌ریزی کن، قدم بردار، بازبینی کن و به مرحله اجرا بگذار» اشاره کرده است که ژاپنی‌ها آن را سیکل دمینگ می‌نامند.

یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده

در یک دنیای نامطمئن، جایی که همه از هیچ چیز مطمئن نیستند، ما به سازمان‌هایی نیاز داریم که به طور مستمر خودشان را از نو بسازند، را از نو کشف کنند و به خودشان مجدداً نیرو بخشند. اینها سازمان‌های یادگیرنده‌اند، یعنی سازمان‌هایی که عادت به یادگیری دارند. بدون این عادت یادگیری، آنها تصویر آینده را به خوبی نخواهند دید، چه رسد

تحلیل‌ها و تمایل به تجربه کردن موفقیت‌ها و شکست‌های مختلف».

تعاریف مختلف سازمان‌های مختلف از سازمان‌های یادگیرنده

از نظر پیترسنج «سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دائم در حال توسعه قابلیت‌های خود برای خلق آینده است». در این گونه سازمان‌ها، فقط یادگیری برای زندگی یعنی یادگیری تطبیقی^{۲۱} کافی نیست بلکه باید تداوم و بقا داشته باشد. در این صورت در کنار یادگیری تطبیقی، یادگیری خلاق هم لازم است، یعنی نوعی از یادگیری که ظرفیت خلاقیت را در ما نهادینه می‌کند.

مک گیل نیز سازمان یادگیرنده را این گونه تعریف می‌کند: «سازمانی که می‌تواند به وسیله تنظیم برنامه‌های مختلف به اطلاعات جدید پاسخ دهد برنامه‌هایی که به وسیله آنها، تجزیه و تحلیل و ارزیابی می‌شوند». و یک ولئون سازمان یادگیرنده را این گونه تعریف کرده‌اند «ما سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی توسعه می‌یابد، تعریف می‌کنیم». سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توان سازمان‌های دانش‌آفرین نامید. سازمان‌هایی که در آنها، خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشن است که همه اعضای سازمان به آن عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان بحث‌های جمعی و کشف نظریات و

افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.

عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی

چهار فاکتور در یادگیری سازمانی تأثیر دارند: سیستم و ساختار، فرآیند، ارزش‌ها و روابط نقش و افراد.

۱. سیستم و ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که در سازمان تفکر سیستمی به وجود آید، تبادل اطلاعات و تکنولوژی به سهولت صورت پذیرد، روابط بین انسان‌ها در سازمان‌ها مثبت باشد و ساختار نیز به صورت هوشمند و باحافظه باشد تا آگاهی‌های فردی و گروهی در سازمان جمع‌آوری، در دسترس و قابل استفاده گردد.

۲. برای اینکه سازمانی به سازمان یادگیرنده تبدیل گردد، باید فعالیت‌های اقتصادی سازمان به صورت فرآیندها و زیرفرآیندها عمل شوند نه به صورت وظیفه‌های تخصصی

۳. باید در سازمان‌ها محیطی فراهم گردد تا تک‌تک افراد با رفتارهایشان و انگیزه‌هایشان به سطح حداکثر کیفیت و اعتماد متقابل برسند تا به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند در چنین سازمانی مهم نیست که اشتباه اتفاق بیفتد، اشتباه تا زمانی که عمدی نباشد مورد سرزنش قرار نمی‌گیرد بلکه از آن درس جدیدی آموخته می‌شود. بنابراین، در سازمان‌های یادگیرنده ارزش‌ها با سازمان‌های بوروکراتیک کاملاً متفاوت است.

۴. در سازمان‌های یادگیرنده از مدیران و سرگروه‌ها گرفته تا افراد رده‌های پایین سازمان نقش‌های جدید

21. Adaptive Learning.

شیوه‌ای موفقیت‌آمیز اطلاعات داخلی و خارجی را دسته‌بندی، گردآوری و ارزیابی کنند، از شرکت‌های رقیب پیشی می‌گیرند. شرکت‌ها می‌توانند به روش‌های زیر اطلاعات را گردآوری نمایند، پردازش کنند و در حافظه رایانه نگه‌دارند و سپس به عنوان مزیت رقابتی از آنها استفاده نمایند فروش اطلاعات به مشتریان، نظارت بر فعالیت عرضه‌کنندگان مواد اولیه، آگاه ساختن کارکنان و مدیران و هماهنگ نمودن فعالیت بخش‌های مختلف. شرکت‌هایی که بتوانند بهترین استراتژی‌ها را به اجرا درآورند می‌توانند از مزیت رقابتی بهره‌مند شوند. یک سیستم اطلاعاتی خوب می‌تواند هزینه‌های شرکت را کاهش دهد. برای مثال، اگر فروشندگان با واحد تولید ارتباط مستقیم (شبکه اینترنت) داشته باشند، می‌توانند زمان دادن سفارش مواد اولیه را کاهش دهند و، در نتیجه، هزینه‌های موجود کم شود. ارتباط مستقیم بین عرضه‌کنندگان مواد اولیه، تولیدکنندگان، بازاریاب‌ها و مشتریان می‌تواند اجزای زنجیره‌اش را به هم متصل نماید و آنها را همانند یک سازمان درآورد. اغلب، بهبود سیستم اطلاعات موجب بهبود کیفیت محصولات و خدمات می‌شود.

فناوری اطلاعات تأثیر بسیار زیادی در توسعه صنعتی داشته است. به عنوان مثال IT مسؤل اتوماسیون وظایف معمولی و هماهنگی فعالیت‌های زیادی از طریق ارتباطات بهتر است. در بسیاری از سازمان‌ها مدنظر قراردادن سیستم‌های کامپیوتری جامع و بانک‌های اطلاعاتی مرتبط و کاربرد آن برای تحلیل و فهم فرآیندهای اصلی تجاری ضروری است. سیستم‌های رایانه‌ای اساساً در فعالیت‌های انسانی مشارکت می‌کنند و به صورت خودکار فرآیندهای متنوعی را تحت کنترل دارند.

اصطلاحات مندرج در این سیستم‌ها، همچنین،

و متفاوت خواهند داشت. مدیران و رهبران حکم مربی و هدایتگر و مشوق پیدا می‌کنند و افراد سازمان پیشرفت را طالب و تغییرات را ذاتاً پذیرا می‌گردند و مسئولیت‌پذیر می‌شوند و روابط بین افراد کاملاً دگرگون می‌گردد.

۴. فناوری اطلاعات

الگوهای کار مدیریتی با رواج فناوری ارتباطی جدید تحت تأثیر قرار گرفتند و قدرت دانش، امروزه اساساً به عنوان یک دارایی سازمانی محسوب می‌گردد. فناوری‌های اطلاعات و ارتباطی، ذاتاً مکانیسم‌های قدرتمند و توانمند در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می‌گردد که راه‌های به دست آوردن دانش ممکن گردد. اطلاعات همه واحدهای وظیفه‌ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می‌سازد و پایه و اساس همه تصمیمات مدیریتی را به وجود می‌آورد. اطلاعات یکی از منابع عمده مزیت رقابتی است، به هنگام تجزیه و تحلیل عوامل درونی سازمان، ارزیابی یا تعیین نقاط قوت و ضعف سیستم اطلاعاتی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. فناوری اطلاعات به عنوان یکی از ابزارهای بسیار قوی در فرآیند بررسی عوامل خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سال‌های کنونی، اطلاعات رقابتی که در دسترس سازمان‌ها قرار می‌گیرد، از نظر کمیت و کیفیت، افزایش چشمگیری یافته است. برای شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیداتی که متوجه سازمان می‌شود، می‌توان از فناوری پیشرفته رایانه‌ای، ارتباطات راه دور، گردآوری داده‌ها و در حافظه نگه‌داشتن آنها، دستگاه‌های دورنگار، شبکه‌های اینترنت، رسم نمودارها و نرم‌افزارها به عنوان محمل‌هایی اثربخش و کارا استفاده کرد. شبکه اینترنت به عنوان شاهرخ اطلاعاتی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. سازمان‌هایی که می‌توانند به

یا ناحیه و، همچنین، یکی از منابع مورد نیاز برای فعالیت‌ها به شمار آید.

هیلد براند^{۲۳} (۱۹۹۸)، تأکید می‌کند که زیرساختار می‌تواند دست‌یابی سریع به اطلاعات برخط^{۲۴}، پیام‌های سریع‌تر و خطاهای کمتر را ممکن سازد. یک زیرساختار مطمئن، موفقیت فعالیت‌های فناوری آینده را فراهم می‌سازد. در طول دهه ۱۹۹۰، توجه زیادی به زیرساختارهای اطلاعاتی معطوف گردید.

برانک^{۲۵} (۱۹۹۷) اعتقاد دارد که زیرساختار فناوری اطلاعات می‌تواند شامل مجموعه‌ای از رایانه‌ها، نرم‌افزارهای عملیاتی و تجهیزات ارتباطی باشد که محصولات و خدمات اطلاعاتی مورد نیاز سازمان و مشتریان را فراهم می‌سازد.

دانپورت و پروساک اظهار می‌دارند که زیرساختار فناوری اطلاعات بایستی قادر باشد تا از مخزن دانش حمایت کند، دستیابی و انتقال اطلاعات را افزایش دهد و محیط دانش را مناسب سازد.

به نظر برودنت و ویل (۱۹۹۷)، زیرساختار فناوری اطلاعات برای سازمان‌ها، به ویژه صنعتی که مرتب در حال تغییر هستند، آنهایی که فرآیندهای تجاریشان را مهندسی مجدد می‌کنند و آنهایی که فعالیت‌های گسترده‌ای دارند، بسیار مهم‌اند. همچنین، آنها برای نشان دادن اجزاء متفاوت یک زیرساختار فناوری اطلاعات، از یک هرم استفاده می‌کنند. در قاعده هرم، اجزاء IT از قبیل رایانه‌ها و فناوری‌های ارتباطی (سخت‌افزار و نرم‌افزار) قرار دارند و در سطح بعد، خدمات IT هستند که شامل خدماتی مانند مدیریت پردازش داده در مقیاس وسیع، ممانعت از تغییرات داده‌های الکترونیکی، گروه افزار، اینترنت و مدیریت پایگاه‌های داده قرار دارند. وظیفه منبع انسانی، تبدیل اجزاء IT به خدمات زیرساختار IT می‌باشد (Okunoye, 2007). شکل ۲ هرم یاد شده را نشان می‌دهد.

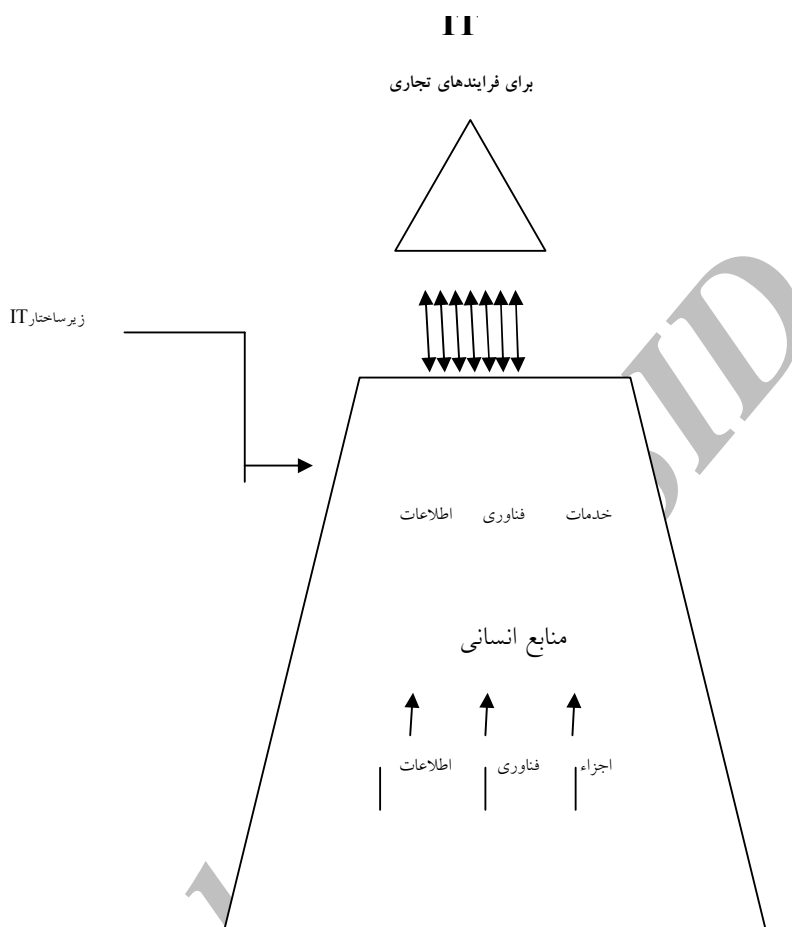
برای اندازه‌گیری و نظارت برای کسب اطمینان، حصول به کیفیت بهتر و کنترل هزینه، سودمندند. در حقیقت، IT، به طور روزافزون، با تمام انواع ماشین‌آلات تولیدی و با عملکردهای اداری از طریق سیستم‌های پردازش داده‌ها مرتبط است و تمام این سیستم‌ها با تجهیزات انتقال داده‌ها به هم متصل می‌شوند. به عنوان مثال، در حوزه حسابداری هزینه، استفاده از رایانه، دانش بهتری در خصوص عوامل مؤثر بر مصرف مواد اولیه به دست می‌دهد و دستورالعمل‌های جدید برای مدیریت تولید می‌تواند ارائه گردد. به ویژه به نظر می‌رسد که بعضی از سازمان‌ها به طور مناسبی از پتانسیل‌های گسترده IT بهره‌برداری کرده‌اند و این ناشی از رویکرد سیستم‌ها به فرآیند و طراحی محصول است. IT نشر و تمرکز دانش را امکان‌پذیر ساخته و مدیران سطوح بالایی را قادر ساخته که اطلاعات را با سرعت و دقت بیشتری به دست آورند و، از سوی دیگر، به مدیران سطح میانی امکان داده تا آگاه‌تر باشند و تصمیماتی بهنگام اتخاذ نمایند. زیرساخت‌های موجود IT از معماری مدیریت دانش حمایت می‌کند. درحقیقت، زیرساخت‌های IT باعث می‌شود که جمع‌آوری و تعریف، ذخیره، نمایه‌سازی، ارتباط دادن داده‌ها و اشیاء رقومی یا دیجیتالی برای پردازش آنها امکان‌پذیر گردد تا اطلاعاتی با انعطاف کافی حاصل گردد و از این اطلاعات بتوان در راستای بهبود فعالیت‌ها و حمایت از تصمیمات مدیریت به نحو مطلوبی استفاده کرد.

نتیجه اینکه استفاده مؤثر و بهینه از فناوری اطلاعات در کاربرد بهینه اطلاعات در سازمان، تصمیم‌گیری بهتر و به دست آوردن سهم بیشتری از بازار، تأثیر بسزایی دارد. زیرساختار^{۲۲}، شالوده اساسی یا چارچوب اصلی یک سیستم یا سازمان است که می‌تواند ابزار سیستم فعالیت‌های عمومی یک کشور

22. Infrastructure 23. Hildbrand

24. Online

شکل ۲. اجزاء زیرساختار IT (Okunoye, 2001)



در هر یک به تغییرات جبران‌کننده در سایرین منجر می‌شود.

بنابراین، فناوری، رابطه‌ای قوی با وظایف انجام شده، افراد و ساختار دارد. این دیدگاه می‌تواند پیچیدگی‌های استفاده از زیرساختار فناوری اطلاعات (و تأثیر آن بر مدیریت دانش) را نشان دهد.

- 25. Beranek
- 26. Leavitt
- 27. Task
- 28. People
- 29. Actor
- 30. Structure
- 31. Technology

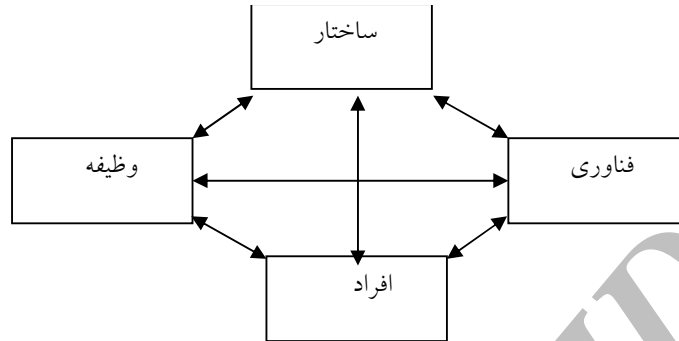
رابطه زیرساختار فناوری اطلاعات و مدیریت دانش

به اعتقاد برخی صاحب‌نظران، زیرساختار فناوری اطلاعات، نقش تسهیل، خلق و انتقال دانش را به عهده دارد.

بسیاری از صاحب‌نظران، جهت بیان ارتباط IT و مدیریت دانش، از مدل لیویت^{۲۶} استفاده می‌کنند. مدل لیویت (۱۹۶۵) چهار متغیر سازمانی شامل وظیفه^{۲۷}، افراد^{۲۸} (اقدام‌کنندگان^{۲۹})، ساختار^{۳۰} و فناوری^{۳۱} را نشان می‌دهد که در حدها بالایی به یکدیگر وابسته‌اند و تغییر

شکل ۳ مدل لیویت را نشان می دهد.

شکل ۳. مدل لیویت (Okunoye, 2001)



درگذشت کسانی که خود این رویدادها را تجربه کرده اند، باقی می ماند.

۳. رویه های متداول: اسناد، راهنماهای سازمانی مربوط به ایفای نقش کارکنان، روش های مدون و حتی روش های عملیاتی غیرمکتوب، همه مکانیسم هایی هستند که دانش و اطلاعات را حفظ می کنند.

۴. ساختار سازمانی: ساختار سازمانی و مشاغل، مکانیسم های مهمی برای نگاهداری دانش و اطلاعات هستند.

۵. ساختارهای فیزیکی: شامل تجهیزات و امکانات فیزیکی موجود در سازمان که ویژگی ها و نحوه عمل آن به خودی خود و به گونه ای بالقوه مکانیسمی برای ذخیره دانش و اطلاعات محسوب می شوند.

۶. آرشوهای بیرونی: کارکنان سابق، تحلیل گران بازار سهام، فروشندگان، توزیع کنندگان و رسانه ها می توانند منابع مهمی برای دانش و اطلاعات ارزشمند باشند.

سؤالات تحقیق

در راستای اهداف تحقیق، چهار سؤال اصلی مطرح شده است و به ازاء هر کدام از سؤالات اصلی اول و دوم تحقیق نیز پنج سؤال فرعی طرح گردیده که ذیلاً به آنها اشاره می شود. شایان ذکر است که به دلیل برخی

به طور خلاصه می توان فناوری را ابزار کمک به سازمان ها جهت انجام وظایف و مکانیسم هایی برای انتقال داده ها به ستاده ها دانست که می تواند در فرایند مدیریت دانش نیز نقش مؤثری ایفا کند.

۵. مخزن نگه داری اسناد

نگاهداری دانش در کنار سایر فعالیت های یاد شده پیشین، محافظت، دسترسی به موقع، استفاده مجدد و بهنگام سازی مداوم دانش سازمان را تضمین خواهد کرد.

شومرهورن و همکارانش سازوکارهای زیر را به عنوان مکانیسم های متداول برای نگاهداری از دانش و اطلاعات معرفی می کنند:

۱. افراد: افراد مهم ترین ذخیره اطلاعاتی برای سازمان هستند. انتظار می رود سازمان هایی که در مقایسه با سایر سازمان ها تعداد زیادی از افراد مجرب و ثابت را در استخدام خود دارند، در به دست آوردن، حفظ و استفاده از دانش و اطلاعات مربوط به تصمیم گیری نیز ظرفیت زیادی داشته باشند.

۲. فرهنگ: تجربیات مشترک افراد ذخیره مهمی به شمار می آید. فرهنگ غالباً حافظه سازمان را به واسطه سرگذشت های غنی، پرشور و پرمعنا حفظ می کند. سرگذشت هایی که بعد از

سؤال اصلی شماره ۳: آیا رابطه‌ای بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در شرکت X وجود دارد؟

سؤال اصلی شماره ۴: آیا رابطه‌ای بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در شرکت Y وجود دارد؟

اهداف تحقیق

هر تحقیقی برای دستیابی به هدف و منظور خاصی صورت می‌گیرد، این هدف، در واقع، خود را در قالب پرسش آغازی نمودار می‌سازد و از این طریق آشکار می‌شود. اهداف تحقیق می‌تواند به دو صورت کلی و ویژه مطرح شود:

الف) اهداف کلی: هدف کلی مستقیماً به مسئله پژوهش باز می‌گردد، در واقع، یکی از اهداف کلی، خود موضوع تحقیق است که معلوم می‌دارد پژوهش چه چیزی را دنبال می‌کند یا قصد تعیین آن را دارد. در این تحقیق هدف کلی عبارت است از: «بررسی نقش عوامل حیاتی موفقیت دانش در کسب مزیت رقابتی دو شرکت X و Y».

ب) اهداف ویژه: این اهداف که از مسئله پژوهش و هدف (یا اهداف) کلی نشئت می‌گیرد «خرده مسئله پژوهش» نیز نامیده می‌شود. در این تحقیق اهداف ویژه عبارت‌اند از:

۱. معرفی فرایند مدیریت دانش و عوامل حیاتی جهت موفقیت آن،
۲. بررسی موضوع مدیریت دانش و عوامل حیاتی موفقیت آنها در دو شرکت X و Y،
۳. بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در این دو شرکت در جهت کسب مزیت رقابتی و مقایسه این عوامل در دو شرکت،
۴. ارائه پیشنهادات مناسب به منظور به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف،

محدودیت‌ها از ذکر نام این دو شرکت خودداری می‌گردد، به همین دلیل شرکت اول را با نام مستعار X و شرکت دوم را با نام مستعار Y معرفی می‌نمائیم:

سؤال اصلی شماره ۱: آیا بین دو شرکت X و Y در استفاده از مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

سؤالات فرعی

۱-۱: آیا بین دیدگاه مدیریت عالی دو شرکت فوق‌الذکر نسبت به مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

۲-۱: آیا بین فرهنگ تسهیم دانش در سطوح مختلف دو شرکت فوق‌الذکر تفاوت معناداری وجود دارد؟

۳-۱: آیا بین یادگیری و آموزش اعضای دو شرکت فوق‌الذکر تفاوت معناداری وجود دارد؟

۴-۱: آیا بین دو شرکت فوق‌الذکر از لحاظ استقرار یک مرکز ذخیره و نگه‌داری اسناد تفاوت معناداری وجود دارد؟

۵-۱: آیا در به کارگیری فناوری اطلاعات بین دو شرکت فوق‌الذکر تفاوت معناداری وجود دارد؟

سؤال اصلی شماره ۲: آیا بین دو شرکت X و Y در کسب مزیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد؟

سؤالات فرعی

۱-۲: آیا بین دو شرکت فوق‌الذکر در افزایش سهم بازار محصول تفاوت معناداری وجود دارد؟

۲-۲: آیا بین دو شرکت فوق‌الذکر در ایجاد نوآوری تفاوت معناداری وجود دارد؟

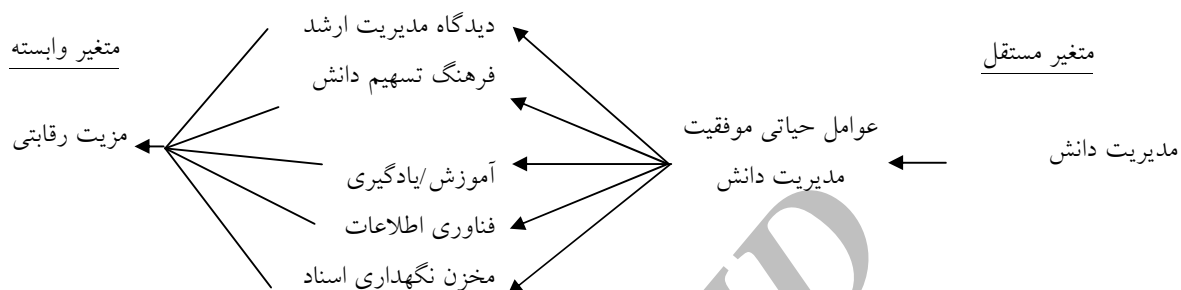
۳-۲: آیا بین دو شرکت فوق‌الذکر در تولید محصولاتی با کیفیت بالاتر تفاوت معناداری وجود دارد؟

۴-۲: آیا بین دو شرکت فوق‌الذکر در عرضه به موقع محصولات به مشتریان تفاوت معناداری وجود دارد؟

۵-۲: آیا بین دو شرکت فوق‌الذکر در کاهش قیمت تمام شده محصول تفاوت معناداری وجود دارد؟

مدل تحلیلی تحقیق

نمودار ۱. مدل تحلیلی تحقیق



روش تحقیق و ابزار مطالعه آن

دستیابی به اهداف علم یا شناخت علمی میسر نخواهد شد مگر زمانی که با روش‌شناسی درست صورت پذیرد. به عبارت دیگر، تحقیق از حیث روش است که اعتبار می‌یابد نه موضوع تحقیق. روش‌های تحقیق به عنوان هدایتگر جستجوهای علمی در جهت دستیابی به حقیقت به شکل‌های مختلفی دسته‌بندی می‌شوند مانند اهداف تحقیق و نحوه گردآوری داده‌ها (اطلاعات).

هر کدام از این دسته‌بندی‌ها دربرگیرنده روش‌های مختلفی هستند که کاربردها، مزایا و معایب خاص خود را دارند. پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیقی به شدت تحت تأثیر روشی است که محقق برای تحقیق خود برگزیده است (نادری و سیف نراقی، ۱۳۶۶: ۹۸).

در این تحقیق از دو روش کتابخانه‌ای و پیمایشی^{۳۲} استفاده گردیده است:

۱. روش کتابخانه‌ای در تمامی تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی در بعضی از آنها در بخشی از فرایند تحقیق استفاده می‌شود. در این

تحقیق جهت اشراف بر موضوع موردنظر از این روش استفاده شده که شامل مطالعه نشریات و مقالات مرتبط، جستجو در سایت‌های اینترنتی و غیره است. ۲. پیمایش، روشی در تحقیق اجتماعی است که فراتر از یک تکنیک خاص در گردآوری اطلاعات است هرچند که در آن عمدتاً از پرسشنامه استفاده می‌شود اما فنون دیگری نظیر مصاحبه، مشاهده، تحلیل محتوا و غیره هم به کار می‌روند.

عمده‌ترین روش - در این تحقیق، روش پیمایشی بوده و نیز عمده‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه «KMAT»^{۳۳} است که مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا^{۳۴} به کوشش شخصی به نام آرتور اندرسون انجام داده‌است. این پرسشنامه شامل دو بخش است: بخش اول آن حاوی ۳۰ سؤال است که متغیرهای مدیریت دانش (۵ عامل از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش) را می‌سنجد و بخش دوم آن حاوی ۲۵ سؤال است که متغیرهای

32. Survey Research

33. Knowledge Management Assessment Tool Questionnaire

34. American Productivity & Quality Center

(حجم آن) کوچک است (در مجموع ۹۱ نفر، شرکت $X=47$ نفر و شرکت $Y=45$ نفر)، کل جامعه آماری به عنوان نمونه انتخاب گردیده است. از ۴۷ پرسشنامه توزیع شده در شرکت X ، ۴۵ عدد و از ۴۴ پرسشنامه توزیع شده در شرکت Y ، ۴۱ عدد عودت داده شد که مورد بررسی و تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه KMAT، داده‌ها تجزیه و تحلیل شده و نتایج به دست‌آمده از پرسشنامه با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این تحقیق از روش‌های مختلفی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده که عبارت‌اند از:

۱. آزمون میانگین جهت رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش استفاده از آزمون T (T-Test) جهت: الف) مقایسه عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش بین دو شرکت X و Y ، ب) مقایسه عوامل مزیت رقابتی بین دو شرکت X و Y در جهت کسب مزیت رقابتی،
۲. استفاده از ضریب همبستگی پیرسون جهت تعیین رابطه بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در دو شرکت X و Y ،
۳. استفاده از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در ابتدا به رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در شرکت X ، سپس شرکت Y و بعد از آن، به طور کلی، - هر دو شرکت - با استفاده از آزمون میانگین پرداخته شد.

مربوط به مزیت رقابتی (شامل افزایش سهم بازار، نوآوری، کاهش قیمت تمام شده، عرضه به موقع محصولات به مشتریان و کیفیت محصولات) را مورد سنجش قرار می‌دهد.

جامعه آماری

تحقیق علمی با هدف شناخت یک پدیده در یک جامعه آماری انجام می‌شود. به این دلیل، موضوع تحقیق ممکن است متوجه صفات و ویژگی‌ها و متغیرهای آن باشد یا اینکه روابط بین متغیرها، صفات کنش و واکنش و عوامل تأثیرگذار در جامعه را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

جامعه آماری را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «جامعه آماری عبارت است از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص دارای یک یا چند صفت مشترک باشند» (حافظ‌نیا، ۱۳۸۲:۱۰۵). هدف محقق شناسایی جامعه و تعیین پارامترهای مربوط به آن است. برای این کار یا باید به کلیه افراد جامعه مراجعه کند و صفت یا ویژگی موردنظر تحقیق خود را در آنها جويا شود یا باید تعدادی از افراد جامعه را مورد مطالعه قرار دهد و از طریق جمع کوچک‌تری و با روش معینی پی به صفات و ویژگی‌های جامعه ببرد. بدیهی است اگر جامعه بزرگ باشد و امکانات و مقدرات اجازه ندهد، ناچار است از بین افراد جامعه، تعداد مشخصی را به عنوان نمونه برگزیند و با مطالعه جمع محدود، ویژگی و صفات جامعه را مطالعه کرده، شاخص و اندازه‌های آماری آن را محاسبه کند.

در این تحقیق جامعه آماری، کلیه افراد صاحب‌نظر در دو شرکت X و Y (کارشناسان و مدیران) هستند. با توجه به اینکه جامعه آماری

معلوم گردید که تنها در بکارگیری فناوری اطلاعات بین دو شرکت تفاوت معناداری وجود دارد، بدین شکل که شرکت Y نسبت به شرکت X بیشتر از فناوری اطلاعات بهره می‌گیرد. ($P < 0/001$).

اما در پاسخ به سؤال اصلی اول (در نمره کل مقیاس) بین دو شرکت X و Y در استفاده از مدیریت دانش تفاوت معناداری مشاهده نگردید.

در سؤال اصلی دوم تحقیق عنوان گردید که آیا بین دو شرکت X و Y در کسب مزیت رقابتی، تفاوت معناداری وجود دارد؟

جهت پاسخ به این سؤال ابتدا عوامل مربوط به کسب مزیت رقابتی که در این تحقیق پنج مورد از آنها مورد بررسی قرار گرفت، تک تک، مورد آزمون واقع شد.

شایان به ذکر است که برای پاسخ‌گویی به سؤال اصلی دوم و سؤالات فرعی مربوط به آن که همانا مقایسه این عوامل به صورت جداگانه است از آزمون T جهت گروه‌های مستقل استفاده به عمل آمد.

در ارتباط با افزایش سهم بازار، تفاوت معناداری بین دو شرکت مشاهده شد، بدین شکل که شرکت X نسبت به شرکت Y سهم بیشتری در بازار رقابتی دارد ($P < 0/001$).

در خصوص نوآوری نیز تفاوت معناداری بین دو شرکت دیده شد. به بیان دیگر، شرکت X نسبت به شرکت Y در ایجاد نوآوری موفقیت بیشتری داشته است ($P < 0/05$).

در خصوص کیفیت محصولات هم شرکت X نسبت به شرکت Y در تولید محصولات با کیفیت بالاتر، موفق‌تر عمل کرده است. ($P < 0/001$).

رتبه‌بندی این عوامل در شرکت X عبارت است از: ۱. دیدگاه مدیریت ارشد، ۲. فرهنگ تسهیم دانش، ۳. فناوری اطلاعات، ۴. آموزش و یادگیری، ۵. مخزن نگهداری اسناد.

رتبه‌بندی این عوامل در شرکت Y عبارت است از: ۱. فناوری اطلاعات، ۲. دیدگاه مدیریت ارشد، ۳. فرهنگ تسهیم دانش، ۴. آموزش و یادگیری، ۵. مخزن نگه‌داری اسناد

با در نظر گرفتن هر دو شرکت بعنوان یک کل، رتبه‌بندی این عوامل عبارت است از: ۱. فناوری اطلاعات، ۲. دیدگاه مدیریت ارشد، ۳. فرهنگ تسهیم دانش، ۴. آموزش و یادگیری، ۵. مخزن نگه‌داری اسناد

اما در تحقیقی که در خارج از کشور در همین رابطه و در پنج شرکت ساخت لوازم الکترونیکی انجام شده است^{۳۵}، رتبه‌بندی این عوامل به شرح زیر اعلام گشته است: ۱. دیدگاه حمایتی مدیریت ارشد، ۲. فرهنگ تسهیم دانش، ۳. فناوری اطلاعات، ۴. آموزش و یادگیری، ۵. مخزن نگهداری اسناد.

همان‌طور که مشاهده می‌گردد در تحقیق دوم، دیدگاه مدیریت ارشد از همه مهم‌تر تلقی می‌گردد؛ اما در دو شرکت X و Y - به طور کلی و در مجموع - فناوری اطلاعات رتبه اول را به خود اختصاص داده است.

در سؤال اصلی تحقیق عنوان شد که آیا بین دو شرکت X و Y در استفاده از مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

جهت پاسخ به این سؤال ابتدا پنج عامل مدیریت دانش تحت پنج سؤال فرعی، به طور جداگانه، مورد بررسی قرار گرفت، برای مقایسه این عوامل و نیز پاسخ به سؤال اصلی اول از آزمون T برای گروه‌های مستقل استفاده شد. در بررسی‌های انجام شده،

۳۵. نتایج این تحقیق در وب سایت <http://theses.mit.edu> قابل مشاهده است.

رابطه معناداری وجود دارد؟ جهت پاسخ به این سؤال از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. در بررسی‌های انجام گرفته به این نتیجه رسیدیم که هیچ‌گونه رابطه معناداری بین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی وجود ندارد.

در سؤال چهارم تحقیق بیان شد که آیا بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در شرکت Y رابطه معناداری وجود دارد؟ جهت پاسخ به این سؤال نیز از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید.

در بررسی‌های انجام شده مشخص شد که در شرکت Y، بین مرکز ذخیره و نگهداری اسناد با افزایش سهم بازار و نیز فرهنگ تسهیم دانش با تولید محصولاتی با کیفیت بالاتر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

در ارتباط با عرضه به موقع محصولات به مشتریان نیز تفاوت معناداری مشاهده گردید. در اینجا هم شرکت X نسبت به شرکت Y از جایگاه بالاتری برخوردار است ($P < 0/05$).

و، در نهایت، در رابطه با کاهش قیمت تمام شده نیز تفاوت معناداری وجود دارد. بدین ترتیب، شرکت X نسبت به شرکت Y در این زمینه هم گوی سبقت را برده است ($P < 0/001$).

اما، در مجموع، در کسب مزیت رقابتی (نمره کل مقیاس) نیز بین دو شرکت تفاوت معناداری مشاهده شد ($P < 0/001$) یعنی شرکت X نسبت به شرکت Y، در کسب مزیت رقابتی، موفقیت بیشتری داشته است.

در سؤال اصلی سوم تحقیق بیان شد که آیا بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در شرکت X

جدول ۱. در شرکت X

متغیرهای مزیت رقابتی	افزایش سهم بازار	نوآوری	کیفیت بالای محصول	عرضه به موقع به مشتریان	کاهش قیمت تمام شده
عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش					
دیدگاه مدیریت ارشد	۰/۱۹	۰/۲۱	-۰/۰۲	-۰/۰۷	۰/۱۸
فرهنگ تسهیم دانش	۰/۱۵	-۰/۰۷	۰/۲۱	-۰/۱۶	۰/۰۷
آموزش و یادگیری	۰/۱۷	۰/۰۲	۰/۰۱	-۰/۲۷	۰/۱۴
مرکز ذخیره اسناد	۰/۲۲	۰/۰۶	۰/۰۶	-۰/۰۲	۰/۲۱
فناوری اطلاعات	۰/۱۰	۰/۰۲	۰/۱۹	-۰/۰۸	۰/۰۸

جدول ۲. در شرکت Y

متغیرهای مزیت رقابتی	افزایش سهم بازار	نوآوری	کیفیت بالای محصول	عرضه به موقع به مشتریان	کاهش قیمت تمام شده
عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش					
دیدگاه مدیریت ارشد	۰/۱۵	-۰/۰۱	۰/۲۵	-۰/۰۲	-۰/۰۱
فرهنگ تسهیم دانش	۰/۳۰	-۰/۰۱	۰/۳۶**	-۰/۱۰	۰/۱۲
آموزش و یادگیری	۰/۱۲	۰/۰۷	۰/۲۵	-۰/۱۱	-۰/۰۶
مرکز ذخیره اسناد	۰/۳۸**	-۰/۰۷	۰/۱۸	-۰/۲۳	-۰/۱۶
فناوری اطلاعات	۰/۲۴	۰/۱۳	۰/۱۷	-۰/۱۳	۰/۱۸

اما در یک تحقیق مشابه که در خارج از کشور و در پنج شرکت ساخت لوازم الکترونیکی انجام شده است و در صفحات قبل هم به آن اشاره شد، ۱. بین دیدگاه حمایتی مدیریت ارشد با افزایش سهم بازار، نوآوری، کیفیت بالای محصول، عرضه به موقع به مشتریان و کاهش قیمت تمام شد، همبستگی بالا و رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۲. بین فرهنگ تسهیم دانش، نوآوری، کیفیت بالای محصول و کاهش قیمت تمام شده همبستگی بالا و رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۳. بین آموزش و یادگیری با کیفیت بالای محصول و کاهش قیمت تمام شده و نیز افزایش سهم بازار همبستگی بالا و رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ۴. بین مرکز ذخیره و نگهداری اسناد با عرضه به موقع محصولات به مشتریان، نوآوری و کاهش قیمت تمام شده همبستگی بالا و رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. و در نهایت: ۵. بین استفاده از فناوری اطلاعات با افزایش سهم بازار، کیفیت بالای محصول، عرضه به موقع محصولات به مشتریان و کاهش قیمت تمام شده رابطه مثبت و معناداری موجود می‌باشد.

نتایج این تحقیقات گواه آن است که متأسفانه دو شرکت X و Y در کسب مزیت رقابتی به واسطه استفاده از مدیریت دانش دارای ضعف‌های عمده‌ای هستند که این مسئله می‌تواند به عدم درک صحیح و روشن از مدیریت دانش و مزایای آن توسط کارکنان و مدیران آنها مربوط باشد. با توجه به اینکه وضعیت این دو شرکت پیشرو در کشورمان که رتبه‌های اول و دوم را از لحاظ میزان تولید و فروش دارند این گونه است، می‌توان به اوضاع دیگر شرکت‌های تولید تلویزیون و لوازم الکترونیکی تا حدودی پی برد. علل این امر با توجه به چارچوب

این تحقیق و نتایج بررسی‌ها، مشاهدات و تجزیه و تحلیل‌ها به شرح زیر بیان می‌گردد:

۱. دیدگاه کمی گرایانه مدیریت ارشد: دیدگاهی که فقط به تولید بیشتر طبق یک روال قدیمی و از پیش تعیین و بالا رفتن آمار تولید و وارد نشدن در یک محیط پرتلاطم، نامطمئن و با آینده‌ای نامشخص می‌اندیشد. چرا که طرح‌های دانشی نیاز به ریسک‌پذیری دارد و مدیران ما با توجه به کوتاه بودن دوران تصدی خود ترجیح می‌دهند که با دوری از ریسک، از لحاظ آماری، کارنامه موفق‌تری از خود به جاگذارند، ضمن اینکه این مدیران در چنین شرکت‌هایی با ساختار سلسله مراتبی منبع‌نهایی دانش سازمان تلقی می‌شوند و در چنین شرایطی تصور می‌کنند که اگر دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند موقعیت آنها رو به ضعف خواهد نهاد.

۲. نبود فرهنگ پشتیبان از تسهیم دانش: نبود یا کمبود فرهنگ دانش‌محور در کشور ما به نوعی در جامعه آماری مورد تحقیق تأثیرگذار بوده است. طی بررسی‌های انجام شده، تسهیم دانش و اطلاعات بین اعضا از مطلوبیت چندان بالایی برخوردار نبود. البته بی‌میلی و عدم خوش‌بینی به تسهیم دانش در فرهنگ‌های سازمانی چندان تعجب‌آور نیست، مثلاً شاید کارکنان خیال کنند که دانش، آنان را به سرمایه‌ای از دست ندادنی تبدیل می‌کند. بعضی‌ها تصور می‌کنند با تسهیم دانش و اطلاعات خود با دیگران، قدرت خود را از دست داده و شرکت دیگر نیازی به آنها نخواهد داشت. به نظر محقق یکی از مهم‌ترین عوامل در ترویج فرهنگ دانشی نوع افرادی است که شرکت جذب و استخدام می‌کند و نوع بینشی که آنها با خود به همراه دارند. کارکنانی

که مدیران، تیم‌های کاری و کارشناسان مربوطه علاقه‌ای به مستند کردن تجربیات خود ندارند، در حالی که می‌توانند آگاهی‌های ارزشمندی از این طریق کسب کنند و از بسیاری دوباره‌کاری‌ها جلوگیری به عمل آید. کسانی که قادر به یادگیری تجربیات گذشته نیستند ممکن است بار دیگر با همان مشکلات مواجه شوند. نتیجه مطالعه بیش از ۱۵۰ شرکت نشان می‌دهد که دانش کسب شده از خطاها و تجربیات گذشته ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است.

۵. فناوری (تکنولوژی) اطلاعات: در ارتباط با فناوری اطلاعات دو دیدگاه وجود دارد:

۵-۱- دیدگاه تکنولوژی اطلاعات: که به طور صریح روی قابلیت‌های کامپیوتری و تکنولوژی تبادل اطلاعات متمرکز است. در این دیدگاه تکنولوژی اطلاعات، به خودی‌خود، حرف آخر را می‌زند و تأکید بر قدرت سیستم در ارتباط با بیشترین سرعت پردازش و قابلیت اجرایی دقیق آن قرار دارد. اینکه آیا سیستم با تکنولوژی بالا پاسخگوی مسائل سازمانی است در درجه دوم اهمیت قرار دارد.

۵-۲- دیدگاه استراتژی تجاری: در مقابل، دیدگاه تجاری روی قدرت و توانمندی سازمان تمرکز دارد. در این دیدگاه نکته محوری، چگونگی استفاده از تکنولوژی اطلاعات جهت شناخت فرصت‌ها و مشکلات سازمان و راهکارهای برخورد با آنها محوریت دارد. به عبارت دیگر، به جای اینکه شیفته تکنولوژی شویم، دیدگاه استراتژی تجاری در جستجوی وسیله و راه‌هایی است که برطبق آن با بهترین استفاده از سیستم اطلاعاتی، بتوان تغییرات مهمی در سازمان به وجود آورد (جیمز و سی لاودن، ۱۳۸۲). این دیدگاه در سطح جهان بیشتر مورد قبول

که در مدرسه، دانشگاه و یا کارهای قبلی خود به جذب و اعمال دانش می‌پرداختند احتمالاً به همان کارها در شرکت جدید هم ادامه می‌دهند. متأسفانه نظام آموزشی کشور ما در مدارس و دانشگاه‌ها کارکنان دانش طلب را تحویل جامعه نمی‌دهد.

۳. آموزش‌های نامتناسب: منابع انسانی کارآمد و شایسته می‌تواند اساس موفقیت هر فعالیت به‌خصوص مدیریت دانش تلقی می‌شوند. توجه به نیروی انسانی و توسعه آن به طرق مختلف از جمله آموزش، نتایج فردی و سازمانی فراوانی به همراه خواهد داشت. این آموزش‌ها می‌تواند به یادگیری فردی و، در نهایت، به یادگیری سازمانی منجر گردد که این خود پایه و اساسی است برای اینکه یک سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود. هدف از آموزش، یادگیری است و برای اینکه این آموزش‌ها منشاء اثر گردد، باید با نوع کار و تخصص کارکنان تناسب داشته باشد، ضمن اینکه بین افراد تحت آموزش در هر دوره از لحاظ سطح سواد و تحصیلات هماهنگی موجود باشد، چیزی که در جامعه‌آماری موردنظر چندان توجهی به آن نمی‌شود، ضمن اینکه نیازسنجی آموزشی باید به طور ساخت‌مند وجود داشته باشد.

۴. عدم استفاده صحیح از مخزن نگهداری اسناد: بسیاری از اسناد حاوی داده‌ها یا اطلاعات مفید هستند. تصفیه، سازماندهی، انتخاب، تغییر و تبدیل، تلفیق و توسعه بسیار لازم است تا اینکه مدیریت اسناد کیفیت بالقوه مدیریت دانش را به دست آورد. علاوه‌براین، نظام‌های مدیریت اسناد می‌تواند برای استفاده بسیار خسته‌کننده باشد که مانع بهره‌برداری اثربخش منابع توسط بسیاری از کاربران می‌شود. متأسفانه یک موضوع مهم که در کشور ما و، بالطبع، در جامعه آماری مورد تحقیق وجود دارد این است

مدیران قرار دارد، زیرا در این دیدگاه رایانه مهم نیست بلکه عملیاتی که سازمان با استفاده از رایانه می‌تواند انجام دهد مورد توجه قرار می‌گیرد.

بیشتر شرکت‌ها، اولین حرکت خود را در زمینه اعمال مدیریت دانش با ورود به قلمروی از فناوری اطلاعات آغاز می‌کنند. آنها ابتدا شبکه‌های کامپیوتری را مستقر ساخته و سپس به تأمین محتوای آن می‌پردازند. در عین حال که زیربنای فنی یکی از اجزای لازم برای طرح‌های موفق مدیریت دانش است اما شاید لازم باشد که از طرح مدیریت دانشی که از فناوری آغاز می‌گردد پرهیز شود. از سوی دیگر، بیشتر شرکت‌ها از نرم‌افزارهای دانشگرا استفاده می‌کنند تا به دیگر هدف‌های خود برسند. بنابراین، این طور هم نیست که شروع کار مدیریت دانش با فناوری اتلاف وقت باشد زیرا بالاخره باید این کار را انجام داد. با این حال، اگر به فناوری جدید برای اعمال مدیریت دانش نیاز است، شاید ابتدا هزینه کردن برای آن بیهوده باشد. شاید گرایش‌های دانش طلبانه‌ای که از کاربران سامانه‌های دانش توقع می‌رود دیر ظهور کند ضمن اینکه محتوا دادن به آن سامانه‌ها نیز زمان می‌برد. بنابراین، ایجاد زیربنای سازمانی برای مدیریت دانش شاید به استخدام نیروی انسانی جدید، آموزش مهارت‌های تازه به آنان و راهکارهای نوین نیاز داشته باشد، اگر این کار با فناوری آغاز شود ممکن است سایر عوامل ضروری هرگز محقق نشوند.

ضمن اینکه برای استفاده صحیح از تکنولوژی اطلاعات باید علاوه بر زیرساختارها، فرهنگ کاربرد مناسب آن نهادینه شود. متأسفانه در کشور ما، به رغم توسعه فناوری اطلاعات و استفاده وسیع از آن در مؤسسات مختلف همانند بانک‌ها به دلیل نداشتن آگاهی‌های لازم کاربران و نبود فرهنگ استفاده

صحیح از آن، به جای گشایش در امور، وقفه ایجاد نموده است.

در جامعه آماری موردنظر به رغم اینکه به کارگیری فناوری اطلاعات وضعیت نسبتاً مطلوبی دارد و نیازهای اطلاعاتی و کاری شرکت را تا حدودی برطرف می‌کند اما تا رسیدن به حد مطلوب فاصله زیادی دارد. استفاده از اینترنت، اینترنت، نرم‌افزارهای رایانه‌ای و غیره باید طوری باشد که امکان استفاده یکسان آن برای کارشناسان و افراد ذینفع فراهم باشد.

پیشنهادات

۱. پیشنهاد به مدیران شرکت‌های تولیدی صنعتی

۱-۱- داشتن یک استراتژی مشخص در استفاده از

مدیریت دانش

داشتن استراتژی و مشخص نمودن چشم‌انداز و اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه مدت، علاوه بر اینکه مسیر حرکت، نحوه تخصیص منابع و سایر چارچوب‌ها را مشخص می‌سازد، مبنای مناسبی جهت سنجش عملکرد سازمان فراهم می‌کند. در نظر داشتن دانش به‌عنوان عامل حیاتی بقا و رقابت و ایجاد یک نگرش جدی در زمینه استفاده از مدیریت دانش و تعهد به انجام آن به سازمان امکان بهره‌مندی روزافزون از مزایای مدیریت دانش، توانایی رقابت، ایجادنوآوری، بهره‌وری و غیره را اعطا می‌نماید.

۱-۲- توجه به آموزش و یادگیری نیروی انسانی

منابع انسانی کارآمد، توانمند و مسلح به دانش روز، پایه و اساس موفقیت‌های هر سازمان و هر فعالیت را فراهم می‌آورد. رشد و پیشرفت کارکنان و همراهی آنان با اصول و مبانی مدیریت دانش، تضمین‌کننده موفقیت آن است. کارآمدی و توان

را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد. به مدیران ارشد این گونه شرکت‌ها توصیه می‌گردد با اختصاص دادن امکانات و بودجه بیشتر به این واحد، زمینه فعالیت‌های بهتر و مؤثرتر آن را فراهم نمایند و شرکت‌هایی که اصلاً در زمینه تحقیق و توسعه فعالیت ندارند، هرچه سریع‌تر فکری به حال این معضل بنمایند چرا که وقتی واحد تحقیق و توسعه فعال و پویا باشد کمک شایانی به کسب مزیت رقابتی در بازار خواهد نمود.

۱-۵- ایجاد بستری که در آن تسهیم و مبادله

ایده‌ها، دانش و اطلاعات ارزشمند تلقی شود. فرهنگ سازمانی مناسب و سودمند که حامی مبادله دانش و انتقال دانش بین سطوح مختلف شرکت باشد، به طوری که افراد بدون هیچ‌گونه ترس و واهمه‌ای اطلاعات و دانش خود را در اختیار همکاران خود قرار دهند و این مسئله را به‌عنوان نقطه ضعف تلقی ننمایند، در بسیاری از متون مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته و از الزامات اجرای آن به‌شمار می‌رود. فرهنگ تسهیم دانش می‌تواند نتایج فردی سازمانی مفیدی دربرداشته باشد و، در نتیجه، سازمان را از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند سازد. بنابراین، می‌توان با ایجاد دوره‌ها و یا سمینارهای آموزشی در سطح شرکت و دعوت از اساتید مجرب در این زمینه، جهت تدریس در این دوره‌ها، کارکنان را از مزایای تبادل دانش و اطلاعات آگاه ساخت.

۱-۶- دیدگاه حمایتی مدیریت ارشد

حمایت مدیریت ارشد از مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش به‌شمار می‌رود. تا تعهد و پایبندی مدیریت ارشد و توجه او وجود نداشته باشد، فعالیتی شروع نمی‌شود و یا اگر هم بشود موفقیت چندانی نخواهد داشت.

بالای نیروی انسانی شاغل در هر مؤسسه‌ای به آن مؤسسه این امکان را خواهد داد که نسبت به تغییرات محیطی انعطاف‌پذیری لازم را نشان داده و با پیشرو بودن در بازار به مزیت‌های رقابتی عمده‌ای دست یابد. لذا توصیه می‌گردد شرکت‌ها و مدیران آنها نسبت به کاربردی‌تر کردن آموزش‌ها، تناسب آن با نوع تخصص افراد و اجرای یک نیازسنجی دقیق آموزشی در سطح شرکت در جهت توسعه منابع انسانی خود قدم بردارند.

۱-۳- توجه دائمی و بیشتر به فناوری اطلاعات و

زیر ساختارهای آن

به مدیران ارشد این گونه شرکت‌ها توصیه می‌شود تا تلاش خود را در جهت آشنایی کارکنان متخصص خود با زیرساختارهایی فناوری اطلاعات معطوف نموده و شرایطی را فراهم نماید تا همه افراد ذینفع بتوانند در حد نیاز به آسانی از ابزارهای تکنولوژی اطلاعات نظیر اینترنت، اینترنت، نرم‌افزارهای رایانه‌ای و غیره در جهت انجام امور محوله استفاده کنند. ضمن اینکه فرهنگ به کارگیری صحیح از فناوری اطلاعات را ایجاد نمایند و گرنه همه اینها به مانعی در جهت پیشبرد امور تبدیل خواهد شد.

۱-۴- توجه جدی به تحقیق و توسعه

در زمان کنونی بسیاری از شرکت‌ها در کشور ما هیچ نوع تحقیقی انجام نمی‌دهند و چیزی به‌نام دایره تحقیق و توسعه ندارند و این در حالی است که در دنیای امروز، بقای شرکت‌ها به فعالیت‌های موفقیت‌آمیز دایره تحقیق و توسعه بستگی دارد. واحد تحقیق و توسعه و کارکنان آن می‌توانند در صحنه اجرای استراتژی رقابتی نقش مهمی ایفا کنند. معمولاً مسئولیت عرضه محصولات جدید و بهبود یا اصلاح محصولات موجود یا قدیمی برعهده این واحد گذاشته می‌شود تا شرکت بتواند استراتژی‌ها

مدیریت دانش و یا تلفیق مباحث مربوط به مدیریت دانش با دیگر منابع درسی مدیریتی، زمینه آشنایی بیشتر دانشجویان با مقوله مدیریت دانش، مزایای آن و ارتباطش با موضوعات دیگر را فراهم نمایند.

۳. پیشنهاد به اساتید دانشکده‌های مدیریت

بهرتر است که اساتید محترم، با توجه به اهمیت مدیریت دانش و نو بودن آن، به‌خصوص در کشور ما، دانشجویان خود را ترغیب نمایند تا مقالات و تحقیقات را در زمینه مدیریت دانش به انجام رسانده و به افراد پیشرو، امتیازات و نمرات ویژه‌ای اختصاص دهند.

۴. توصیه‌هایی چند به محققان و دانشجویانی که علاقه‌مندند در این زمینه فعالیت نمایند.

هر پروژه تحقیقاتی با توجه به اهدافی که دارد، چارچوب محدودی دارد و به سؤالات محدودی نیز که از ابتدا مطرح بوده، پاسخ می‌گوید، بدیهی است که سایر جنبه‌های موضوع موردنظر بدون پاسخ می‌ماند. علاوه بر این، امکان دارد که در پایان هر تحقیق سؤالات و مفروضات جدیدی مطرح شود که باید توسط سایر محققان دنبال شود. با توجه به موارد فوق‌الذکر نکاتی به نظر محقق رسیده است که بیان آنها می‌تواند به سایر محققان و دانشجویان کمک نماید:

۴-۱- توصیه می‌گردد که موضوع مدیریت دانش از جنبه‌های گوناگون موردبررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و با تلفیق با سایر موضوعات مدیریتی و ارائه مدل‌های سودمند از آنها به شناخت بیشتر آن کمک نمود تا بتوان آنها را در سایر موسسات و سازمان‌ها به طور عملی مورد استفاده قرار داد.

۴-۲- در این تحقیق مدیریت دانش و عوامل حیاتی

نبود دیدگاه حمایتی مدیریت ارشد خود یکی از مهم‌ترین موارد فرهنگی محسوب می‌گردد. هرچند که معمولاً مدیران، دانش‌مداری را تأیید می‌نمایند ولی به دلیل ترس از دست‌دادن موقعیت خود در مقابل آن مقاومت می‌کنند.

بنابراین، پیشنهاد می‌گردد به جای ترس محافظه‌کاری، مدیران ارشد با حمایت بیشتر خود به شکل‌های گوناگون از جمله افزایش حقوق و دستمزد کارکنان دانشی، بها دادن به تحقیق و توسعه، ارزیابی سیستماتیک نیازهای آینده دانشی شرکت و برنامه‌ریزی مناسب در جهت دستیابی به آنها و استخدام نیروی انسانی کارآمد و... زمینه اجرای مدیریت دانش را بیش از پیش هموار نمایند تا از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند گردند.

۷-۱- ایجاد یک مدیریت صحیح بر مرکز

نگهداری اسناد

نظام‌های مدیریت اسناد، باید منابع مهم دانش و اطلاعات تلقی شوند زیرا نمایانگر عناصر تشکیل‌دهنده زیرساخت کلی دانش هستند. برای برخی شرکت‌ها، نظام مدیریت اسناد همراه با پایگاه‌های داده‌ای ساختاریافته آنها نمایانگر رشد و اوج‌گیری نظام مدیریت دانش است. به مدیران ارشد این شرکت‌ها توصیه می‌گردد با طبقه‌بندی صحیح منابع موجود در مرکز اسناد و به روز نگه‌داشتن اطلاعات موجود در آن و در صورت لزوم رایانه‌ای کردن سیستم جستجوی منابع آن، ترغیب افراد، گروه‌ها به مستندسازی تجربیات صورت گرفته و انتقال آن به مرکز اسناد، زمینه بهره‌برداری بهتر از اسناد، مدارک و کتب موجود را فراهم آورند.

۲. پیشنهاد به برنامه‌ریزان درسی دانشگاه‌های کشور

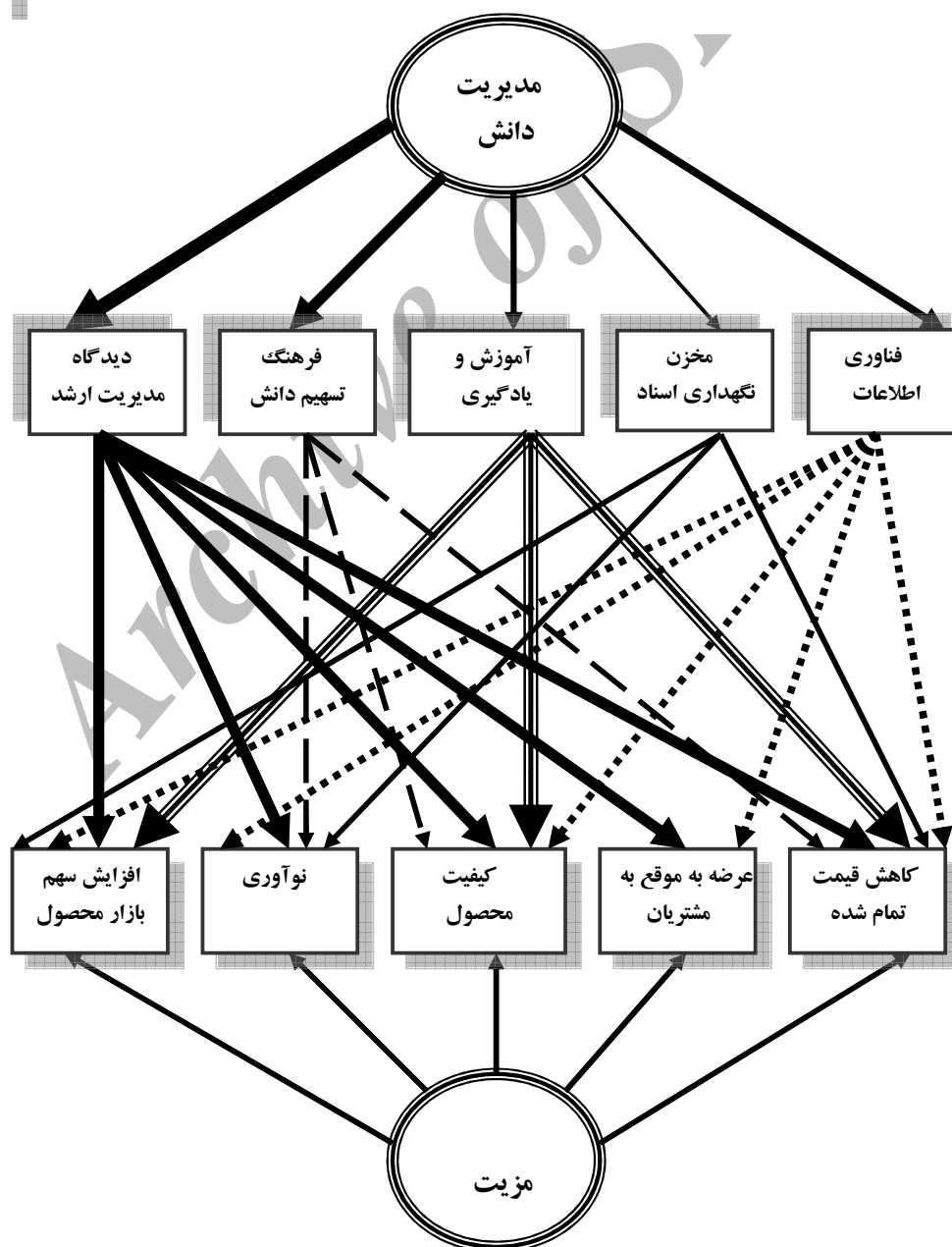
به برنامه‌ریزان درسی دانشگاهی کشور توصیه می‌شود تا با قراردادن یک منبع درسی با عنوان

خدماتی، اداری، آموزشی و نظامی نیز انجام‌پذیر باشد. به‌عبارت دیگر، در سایر محیط‌ها نیز خاصیت تعمیم‌پذیری دارد.

۴-۵- در این تحقیق پنج عامل از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش بررسی شد. در سایر تحقیقات می‌توان عوامل دیگر موفقیت مدیریت دانش و حتی سایر موارد مرتبط با مدیریت دانش نظیر فرایندها و سایر زیرساخت‌های آنرا بررسی کرد.

جهت موفقیت آن به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شد، در سایر تحقیقات می‌توان مدیریت دانش را به‌عنوان متغیر وابسته یا میانجی در نظر گرفت و متغیر مستقل را براساس علاقه به سایر موضوعات مدیریتی لحاظ نمود. ۴-۳- در این تحقیق مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد، در تحقیقات دیگر می‌توان عوامل دیگر نظیر بهره‌وری و غیره را مورد بررسی قرارداد. ۴-۴- موضوع تحقیق تنها منحصر به دو شرکت تلویزیون سازی X و Y نمی‌باشد. این تحقیق می‌تواند در محیط‌های

ارتباط بین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی



منابع

- علوم انسانی، چاپ نهم، انتشارات سمت، تهران؛
 خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲)، *روش تحقیق با رویکردی به*
پایان نامه نویسی، چاپ اول، انتشارات بازتاب، تهران؛
 داوینپورت، تامس. اچ و پروساگ، لارنس (۱۳۷۹)،
مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، چاپ
 اول، انتشارات شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات
 ایران خودرو (سپکو)؛
 رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸)، *رفتار سازمانی*، ترجمه دکتر
 علی پارسایان و دکتر سیدمحمد اعرابی، انتشارات دفتر
 پژوهش‌های فرهنگی، تهران؛
 رادینگ، آلن، (۱۳۸۳)، *مدیریت دانش*، ترجمه دکتر
 محمدحسین لطیفی، چاپ اول، انتشارات سمت، تهران؛
 قهی فرهمند، ناصر (۱۳۸۱)، *مدیریت پویای سازمان*،
 چاپ اول، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز؛
- باقی، فرشته، (آذر - دی ۱۳۸۱)، «مدیریت دانش»، نشریه
 الکترونیک. شماره ۶، ص ۵۴-۵۷؛
 برج، جان ج. و نیتزکی، گری گراد (۲۰۰۱)، *سیستم‌های*
اطلاعاتی در تئوری و عمل، چاپ اول، انتشارات مرکز
 آموزش مدیریت دولتی؛
 جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۲)، *مستندسازی تجربیات*
مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، چاپ اول، انتشارات
 مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت «وابسته به وزارت
 نیرو»؛
 جعفری، مصطفی، کلانتری، سید کیانوش، (اسفند
 ۱۳۸۲)، *مدیریت دانش در سازمانها، ماهنامه علمی و*
آموزشی تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۲؛
 حافظ نیا، محمد (۱۳۸۲)، *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در*

Alazmi, M&Zairi, M. (2003), Knowledge
 Management Critical Success Factors; Total quality
 management, Vol 44, No 4 P.203;

Balthazard, P. & Cooke R. (2004),
 Organizational culture and knowledge
 management success: Assessing the behavior –
 performance continuum. Proceeding of 37th
 Hawaii International Conference on system
 sciences. P.4.;

Miliner, E.M, (2000), *Managing Information and*

Knowledge in Public Sector, Routledge.

Misra, D. C., Hariharan, R. and Khaneja,

M.(2003), E- KM framework for government
 organization. Information systems management;

Okunoye, A.(2007), Hnformation technology
 infrastructure and know;edge management in Sub-
 Sahran Africa. Mater's thesis, university of Turku,
 Finland;

Turban, et al (2003), Information Technology for
 Management, Vol 5, No7, P. 301-302. ■