



طراحی چارچوب ارزیابی آمادگی پیاد هسازی سیستم مدیریت طراحی

مسعود شکاری، حسن شیخی

*استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

چکیده

هدف این پژوهش بر شناسایی و آزمودن عوامل حیاتی موفقیت و آمادگی پیاد هسازی مدیریت دانش در سازمان ها متمرکز شده است. بدین منظور، ابتدا با مطالعه ادبیات و گزارشهای مختلف از پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها و روش دلفی، عوامل حیاتی موفقیت تعریف و شناسایی شدند و سپس پنج عامل حیاتی موفقیت ابتدایی و زیر عامل های آنها از طریق مصاحبه با خبرگان، مجریان و کارشناسان مدیریت دانش اصلاح و هگذاری گردیدند. طبق جدول مورگان با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، نمونه آماری 210 نفر با استفاده از روش نمون هگیری تصادفی ساده انتخاب و پس از توزیع پرسشنام هها با استفاده از تکنیک الگ و سازی معادلات ساختاری، روابط ساختاری این الگو آزمون شد. طبق یافت هها، کلیه شاخ صهای برازش الگو در دامنه، قابل قبول بودند و تأیید شدند. بر اساس نتایج، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بیشترین میزان اثر گذاری و همبستگی را با آمادگی و موفقیت به کارگیری مدیریت دانش داشتند.

واژگان کلیدی: مدیریت طراحی، عوامل حیاتی موفقیت، آمادگی سازمانی، راهبرد، فرهنگ سازمانی.



مقدمه

در حال حاضر جهان در نیمه انتقال اقتصاد از عصر مزیت رقابتی بر مبنای اطلاعات، به عصر مزیت رقابتی بر مبنای خلق دانش است (Lang, 2001). جهان، عصر دانشی را تجربه میکند که دانش در آن کالای اساسی محسوب می‌شود و جریا نهایی دانش به عنوان مهمترین عامل در اقتصاد مورد توجه قرار گرفته اند (Sunasse & Sewary, 2003) در واقع ارزش افزوده در سیستم کسب و کارهای امروزی در شکل دانش مطرح است نه در قالب کالا است. (Lang, 2001) با ارزش شترین دارای یهای قرن 21، سازمانها و کارکنان دانشی آن می‌باشند. امروزه، فاکتورهای کلاس کی تولید یعنی زمین، نیروی کار و سرمایه نسبت به دانش در درجه دوم قرار دارند و دانش منبع اصلی اقتصاد جدید است. همچنین بیشتر مدیران اعتقاد دارند دارایی اساسی که سازمان را از سایر رقبا متمایز می‌سازد،

دارایی دانشی یا سرمایه فکری کارکنانش است (Liebowitz, 2000) که جزیی از دانش سازمانی محسوب می‌شود و کمیاب و منحصر به فرد است با توجه به این مسأله، مدیران بایستی بدانند چگونه دارایی‌های دانشی سازمان را مدیریت کنند. از سوی دیگر فناوری، سهم بازار و محصول می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند، اما این مزیت‌ها موقتی هستند، زیرا همگی می‌توانند توسط رقبا کپی شوند و فقط دانش است که قابل کپی شدن نیست، زیرا زمین‌های خاصی دارد که انتقال و توزیع دانش ضمنی را مشکل می‌سازد. امروزه، رقبا برای کسب دانش مشابه مجبورند خودشان را درگیر تجربیات مشابه کنند، اما به دست آوردن دانش از طریق تجربه، کاری زمان بر است و از نظر اینکه تا چه حد می‌تواند یادگیری را از طریق سرمایه گذاری بیشتر شدت بخشد دارای محدودیت است. به علاوه فرصت یادگیری برای سازمانی که مزیت دانشی دارد ممکن است خیلی با ارزشتر از رقبایی باشد که فقط فرصت یادگیری دارند.

با توجه به مطالب بیان شده، می‌توان گفت مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به وظیفه کامل تجار است (Devenport & Grover, 2001) و کی جنبه جدید از مدیریت برای سازمان‌های امروزی است مدیریت دانش روشی کارآمد است که اکثر سازمانها به آن روی آورد هاند، اما مهم آن است که آیا همه این سازمانها در ب هکارگیری و پیاده سازی مدیریت دانش موفق خواهند بود یا خیر؟ اغلب مدیران به این امر آگاه هستند که انجام تغ بیبرات موفقیت آمیز از هر نوع آن مشکل است، زیرا مقاومت در برابر تغ ییر، چشمگیر و بی درنگ است. اغلب به کارگیری پروژ ههای مدیریت دانش در سازمانها نیز مستلزم تغ ییر سازمانی قابل توجه است. به همین دلیل، در اولین گام فرآیند به کارگیری مدیریت دانش، مدیران باید آمادگی زیربنایی سازمان برای به کارگیری مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار دهند. متأسفانه اغلب به دلیل نبود مجموع های از پیش نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرآیندی به جای اینکه سودی برای سازمانها به ارمغان آورد، آنها را دچار پرداخت هزینه اضافی خواهد کرد (اکبرپورشیرازی و کاظم یصف، ۱۳۶۳) برای رسیدن به چنین هدفی ارایه چارچوب آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش اجتناب ناپذیر است. به همین جهت، با توجه به مطالب فوق، مسئله اصلی این پژوهش پیشگیری از شکست پروژ ههای استقرار مدیریت دانش یا به عبارت دیگر موفقیت بیشتر در پیاده سازی آن از طریق بررسی و ارایه چارچوبی برای ارزیابی عوامل حیاتی و مؤثر در آمادگی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش است.



مدیریت طراحی و آمادگی سازمانی

با توجه به پویایی و تغیرات سریع محیط سازمانها، مدیران متوجه شدند که اطلاعات، کی منبع ارزش است و بایستی مدیریت شود، زیرا می‌تواند بر حصول اهداف سازمانی بسیار تأثیرگذار باشد. مفاهیم تحلیل و برنامه ریزی اطلاعات هم حاصل نتایج تلاش در زمینه مدیریت اطلاعات است. از این رو، سازمانها بایستی فرآیندی برای مدیریت دانش، مشابه مدیریت اطلاعات ایجاد نمایند (Social Commission for Western Asia, 2003) مدیریت دانش، در اوایل بر اساس روش مدیریت داده و مدیریت اطلاعات ساخته شد، ولی امروزه با سطح بالاتری از پیچیدگی به انضمام ابزارها، شبکه‌ها، همکاری و بهبود فرآیندهای کسب و کار ساخته می‌شود. بر این اساس، روندی را که سازمانهای پیشرو امروزی انتخاب می‌کنند، مدیریت دانش است که کمک می‌کند. سازمانها انتخاب، سازماندهی و پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی انتقال دهند.

دانش تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر افزایش کارایی و اثربخشی فعالیتهای کسبوکارها دارد. منافع حاصل از بهکارگیری مدیریت دانش باعث شده سازمان برای پیاده‌سازی این فرآیند بکوشد. حال آنکه اغلب سازمانها با این چالش عمده مواجه هستند که با وجود سرمایه‌گذاری بر مدیریت دانش، گسترش و نفوذ کاربردهای آن بهکندی صورت گیرد. یکی از دلایل اصلی این مشکل پایین بودن سطح آمادگی سازمانها برای بهکارگیری و استفاده از مدیریت دانش است. بنابراین، درک صحیح میزان این آمادگی برای چه تگیری درست، تلاش‌های آغازین و تدوین راهبردهای مناسب است تا با استفاده از ابزار ارزیابی مناسب، سطح آمادگی سازمانها فراهم آید. به همین دلیل ارایه الگوی تعینکننده پی‌ش نیازهای لازم‌الاجرا، نقش تعینکننده‌ای در موفقیت اجرایی این فرآیند در سازمانها خواهد داشت. (رحمانی، ۱۳۹۰) بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل حیاتی برای موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش است که از طریق آن الگوی مناسب ارزیابی آمادگی بهکارگیری مدیریت دانش در سازمانها طراحی خواهد شد.

ضرورت ارایه چارچوب آمادگی

مدیریت دانش فرآیندی است که با بهکارگیری آن، سازمان بر اساس دانش یا سرمایه فکری خود به تولید ثروت یا ایجاد ارزش از دارای‌های فکری و دانشمحموری می‌پردازد. در واقع گاهی، فعالیتهای رونظا ممند و ساختارنیافته انجام می‌شوند. به نحوی که مدیران از میزان انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطلاعی ندارند. تخمین زده می‌شوند که ۸۵ درصد دارای‌یهای دانش سازمان به جای ذخیره‌سازی در پایگاه‌های داده، در پست‌الکترون کیی، فایلهای ورد 1 و در ارایه گزارشها، فعالیتهای و سخنرانیهای گرفته است (Bolloju et.al. 2002) بدین ترتیب، با پذیرش دانش به عنوان منبع راهبردی سازمانها و اهمیت آن در میزان توانایی و پایداری سازمان در فضای رقابتی، نیاز مبرمی به ایجاد روشهای تولید، اشتراک و بهکارگیری دانش در سازمانها به وجود آمده است. فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و اجرای مدیریت دانش، این نوع سرمای‌هگذاری را در ذهن مدیران به هزینه‌های اضافی تبدیل کرده است. از این رو، سازمانها باید محیطی برای اشتراک و



تبادل دانش در بین اعضای خود به وجود آورند، کارکنان را در زمینه تفهیم تعاملات تشان آموزش دهند تا در بسترسازی و شناسایی عوامل اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان بکوشند (رحمانی، ۱۳۹۰) در واقع، اگر سازمانها بدون آمادگی و پی شنایزهای ضروری، اقدام به اجرای مدیریت دانش نمایند، ممکن است به جای کسب سود دچار پرداخت هزینه اضافی خواهند شد.

الگوی ارزیابی، آمادگی به کارگیری مدیریت دانش را پی شنایز ضروری برای شخص یا سازمان، جهت موفقیت در مواجهه با تغیر سازمانی تعریف کرد هاند (Bergeron, 2003) آمادگی برای مدیریت دانش، شامل مجموعهای از پی شنایزهای ضروری برای اجرای موفقیت آمیز آن است. به علاوه درک صحیح از آمادگی سازمان برای جه تغیری درست تلاشها و راهبردهای مناسب ضروری به نظر می رسد، لذا لازم است پی شنایزهای اجرای مدیریت دانش که نقش تعیی نکنند های در موفقیت اجرایی این فرآیند دارند، شناسایی و بر اساس الگویی مناسب ارزیابی شوند.

ساختار سازمانی

افزایش رقابت و تسریع نرخ تغیرات فناورانه، انتقال بهتر دانش در بین مرزهای وظیفهای سازمان را ایجاب می کند بیان می کنند که ساختار سازمانی کی عامل مهم در به کارگیری فن آوری های جدید است. ساختاریتواند مجموعه ای از راه حل ها را تعریف کند که در آن افراد در وظایف مختلف تقسیم می شوند و چگونگی هماهنگی این وظایف را بیان می کنند. (Andersson & Westterlind, 2000) ساختار سازمانی، شیوه های را که فرآیند تصمی مگیری اتفاق می افتد و مسئولیت برای مواد، منابع و فرآیندهای انسانی مدیریت م ی شود را تعیین میکند. علاوه بر این، بایستی دارای ساختار منعطفی باشد تا پخش دانش و همکاری بین مرزهای سنتی سازمان را به طرف مرزهای خلاق دانشی سوق دهد. از سوی دیگر، عوامل رسمیت و عدم تمرکز، تأثیر زیادی بر هماهنگی و همکاری درون شرکت و همچنین بر خلق و نشر دانش دارند (Adenfelt & Lagerstro, 2005) ساختار متمرکز، از ارتباطات بین واحدها و فراوانی پخش اید ه ها جلوگیری می کند. همچنین به علت داشتن کانال های ارتباطی زمان بر باعث انحراف و ناپیوستگی I اید ه ها می شود ، لذا برای اطمینان از توزیع مناسب دانش ضروری است که کانالهای ارتباطی روان باشند.

بحث و نتیجه گیری

امروزه مدیریت دانش علاوه بر تسهیل امور عملیاتی، نقشی راهبردی در تحقق اهداف کسب و کار سازمان دارد، به طوری که سازمانها به منظور تحقق نقش مدیریت دانش، ملزم به تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش هستند. در این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش به بررسی متغیرهای مؤثر بر آن پرداخته شد. با مروری بر ادبیات موضوع متغیرهای مؤثر بر



آمادگی مدیریت دانش شناسایی شدند و سپس با ب هکارگیری تحلیل عاملی، معن یداری آنها مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس آن الگوی مفهومی عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه، توسعه داده شد. با توجه به الگوی مفهومی ارائه شده در این پژوهش، عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش شامل ابعاد فرهنگ سازمان، راهبرد و رهبری، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و منابع انسانی است. هر یک از این ابعاد، خود شامل زی رمتغیرهایی نیز بودند.

بسیاری از این متغیرها در پژوهشهای پراکنده به عنوان عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش معرفی شدند. با مقایسه الگوی ب همدست آمده با پژوهشهای پیشین که در ادبیات موضوع اشاره شد، م یتوان نتیجه گیری نمود که الگوی حاصل شده، الگویی کام لتر از موارد ارائه شده پیشین بوده و در عین حال برای سازمانهای ایرانی بومی شده است. بررسی تطبیقی یافت ههای پژوهش حاضر با پژوهشهای گذشته نشان م یدهد الگ وهای نیز بر تمرکز بر روی فرهنگ سازمانی در پیاده سازی مدیریت دانش تا یکد کرده اند.

همچنین در مقایسه با الگ وهای مختلف ارائه شده مانند این مطالعه ها همانند مطالعه حاضر بر تاثیر زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات در آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش تا یکد داشته اند، ولی بر خلاف نتایج این پژوهش الگوی به این نتیجه نرسیدند. در مورد سومین عامل آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش با توجه به اهمیت رهبری و راهبرد در الگ وهای مختلف مانند بر تاثیر عامل رهبری و راهبرد در موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش تا یکد شده است و نتایجی مشابه مطالعه حاضر را ارائه داده اند. چهارمین عامل مهم در آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش که در پژوهش حاضر به دست آمده است، ساختار سازمانی است که در مطالعات

، مشابه با نتایج این پژوهش بر اهمیت ساختار سازمانی در آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش تا یکد کرده اند. همچنین نویسندگان بسیاری همچون در پژوهشهای خود مشابه با نتایج پژوهش حاضر تا یید کرده اند که منابع انسانی یکی از عوامل اصلی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش است. ب هطور کلی م یتوان بیان کرد که میزان تأثیر و رابطه عوامل مؤثر در بیشتر پژوهشهای انجام شده در زمینه عوامل حیاتی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش غالباً به صورت کیفی و ذهنی انجام شده است. این در حالی است که در این پژوهش، علاوه بر شناسایی این عوامل، در قالب یک الگوی جامع به بررسی میزان تأثیر آنها نیز پرداخته شده است.



منابع

الف) فارسی

- اکبر پور شیرازی، محسن، و کاظم یصفت، دره (۱۳۸۶) مطالعه تطبیقی مدل های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. کتابچه کنفرانس، 13 - 14 بهمن ماه، تهران. صفحات. 1 - 20
- رحمانی و شانلوئی، حسین (۱۳۹۰) طراحی مدل موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش با رو کیرد چند سطحی. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. صفحات ۱۱۲ - ۱.
- عباسی، مریم (۱۳۸۹) ارزیابی آمادگی بهکارگیری مدیریت دانش، مطالعه موردی دانشگاه تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. صفحات. 7 - 96

منابع انگلیسی

- Ade nfelt, M., & Lagerstro, K. (2005). Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. *International Journal of Project Management*, 24(3), 191-198. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/>
- AG IMO (Australian Government Information Office). (2004). Better practice checklist: Knowledge management. Retrieved from <http://www.agimo.gov.au/practice/delivery/checklist/knowledge/>
- Ala vi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 36-107.
- An dersson, T., & Westterlind, T. (2000). Sharing knowledge over company borders managing knowledge in key customer relations at ABB Sweden (Master Thesis). Linkopings University, Linkopings. pp. 10-67.
- Ber geron, B. (2003). Essential of knowledge management (Vol. 28). John Wiley & Sons. pp. 35-172.
- Bol loju, N., Khalifa, M., & Turban, E. (2002). Integrating knowledge manageCheema, K. U. R., Hamid, Z., Basir, H., & Ur, F. (2014). A Study of Spiritual Leadership Values: Comparison between Doctors and Engineers. *Management and Administrative Sciences Review*, 3(3), 479-483.
- Cruickshank, V. (2017). The Influence of School Leadership on Student Outcomes. *Open Journal of Social Sciences*, 05(09), 115-123. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.59009>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Derakhshan, M., & Zandi, K. (2017). Techniques to Enhance the Competencies of Department Heads. *Journal of Instruction and Evaluation*, 10(37), 163-189.
- Ekrami, H., & Hoshyar, V. (2016). The Competencies of High School Principals in District Four of Mashhad TT. *Quarterly Journal of Family and Research*, 13(3), 7-32.



- FAQ., N. A. C. (2004). *National Association of Secondary School Principals. (n.d.b).*
- Foxon, M., Richey, R., Roberts, R., & Spannaus, T. (2003). *Training manager competencies: The standards* (Third Edit). [https://doi.org/Retrieved from http://eric.ed.gov/?id=ED477124](https://doi.org/Retrieved%20from%20http://eric.ed.gov/?id=ED477124)
- Freudenberg, R., & Lavy, H. (2004). Competency modeling. *Online, Available from: Http://Www.Training.Fema.Gov/Emiweb/Edu.into* enterprise environments for the next generation decision support. *Decision Support Systems*, 33(2), 163–176.
- Bra nd, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 17-22. doi:10.1108/EUM0000000004605.
- Chorides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledgemanagement: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.
- Cohen, S., & Backer, N. (1999). Making and mining intellectual capital: Method or madness. *Training & Development*, 53(9), 46-50.
- Davenport, T., & Grover, V. (2001). Knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.
- Davenport, T. H., & Lawrence, P. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press, MA. pp. 1-3.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York, N.Y.: Butterworth- Heinemann. pp. 1-2.
- Flynn, D. J., & Arce, E. A. (1997). A case tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination. *Information and Software Technology*, 39(5), 311–321.
- Forcadell, F. J., & Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171. doi:10.1002/kpm.143
- Gaffoor, Sh. (2008). *Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch municipality (Master Thesis)*. Commerce at Stellenbosch University, School of Public Management and Planning, Faculty of Economic and Management Sciences. pp. 10-89.
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Gopalakrishnan, S., & Santoro, M. D. (2004). Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 57-69.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information*.