

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

چنگیز والمحمدی

استاد یار گروه صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

چکیده

در این پژوهش بر اساس مطالعه دقیق عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش که توسط محققان و صاحب‌نظران گوناگون به صورت نظری و تجربی صورت گرفته است، ۱۲ عامل اصلی و عناصر فرعی هر یک از این عوامل شناسایی شدند. در ادامه بر پایه این عوامل اصلی موفقیت و عناصر مربوطه، یک ابزار در قالب پرسشنامه برای تعیین اهمیت و اولویت آنها از دیدگاه خبرگان حوزه مدیریت دانش توسعه داده شد. به کمک آزمون‌های آماری پایایی و اعتبار این ابزار از جمله اعتبار ساختاری آن با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفته و تایید شده است. سپس اهمیت و اولویت این عوامل اصلی موفقیت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که بر اساس این تجزیه و تحلیل، رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت و پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه‌کاوی) از کمترین اهمیت و رتبه برخوردار شدند. اهمیت و اولویت (رتبه) این مجموعه عوامل اصلی موفقیت می‌تواند به عنوان یک راهنما برای سازمان‌های کشور خصوصاً بخش کوچک و متوسط در جهت اولویت‌بندی و تنظیم فعالیت‌های مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. همچنین محققین می‌توانند از این ابزار برای درک بهتر فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش و ایجاد مدل‌هایی استفاده کنند که به گسترش حوزه مدیریت دانش خواهد انجامید.

واژه‌های کلیدی: عوامل اصلی موفقیت، مدیریت دانش، سازمان‌های کوچک و متوسط، تجزیه و تحلیل عاملی

مقدمه

سازمان‌های خود بوده و آن را در عملیات، محصولات و خدمات خود تسری و گسترش دهند، نسبت به رقبای خود از مزیت ویژه برخوردار خواهند بود. در کشورهای توسعه یافته بسیاری از سازمان‌ها به عنوان کسب و کارهای دانش محور به شمار می‌آیند که در آنها مدیریت دانش امری ضروری می‌باشد.

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

۱. این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان تعیین عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور

می‌باشد که از حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب برخوردار بوده است.

و بزرگ کدامند؟ و همچنین آیا این عوامل اصلی موفقیت از اهمیت و اولویت یکسانی از دیدگاه خبرگان و صاحب-نظران برخوردارند؟ یا خیر، پاسخ دهد.

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

ادبیات موضوع عوامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش

دامنه وسیعی از عواملی که می‌توانند اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار دهند در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود. برای مثال عوامل فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات و رهبری به عنوان ملاحظاتی مهم در خصوص اجرای مدیریت دانش مطرح می‌باشند. هر چند، هیچ‌گونه کار سیستماتیکی در خصوص مشخص نمودن مجموعه‌ای منسجم از عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش در حوزه سازمان‌های کوچک و متوسط را نمی‌توان مشاهده نمود (Wong, 2005). تعیین یک مجموعه مناسب از عوامل اصلی موفقیت که مربوط به سازمان‌های کوچک و متوسط می‌باشند به این سازمان‌ها کمک خواهد نمود موارد مهمی که در هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش با آن مواجه می‌شوند را مدنظر قرار دهند. عوامل اصلی موفقیت را می‌توان به عنوان حوزه‌هایی تعریف نمود که نتایج حاصله در آن حوزه‌ها در صورت رضایت‌بخش بودن، عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیز برای سازمان را تضمین خواهند کرد. سزارف^۱ (۱۹۸۹) عوامل اصلی موفقیت راحوزه‌های کلیدی برنامه‌ریزی مدیریتی و عملیاتی می‌داند که به منظور دستیابی به اثربخشی باید مورد توجه و اقدام قرار گیرند. این اقدامات و عملیات در صورتی که از قبل انجام می‌شوند باید حمایت و به هنگام نگاه داشته شوند و

امروزه به موازات درک سازمان‌ها از این نکته که رقابت‌پذیری بر پایه مدیریت موثر دانش استوار است، این علم در حال تبدیل شدن به فعالیت لاینفک کسب و کار سازمان‌ها می‌باشد. یکی از دغدغه‌های اصلی در خصوص مدیریت دانش، چگونگی اجرای آن می‌باشد. بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در حال تلاش برای آغاز مدیریت دانش هستند در خصوص تعیین بهترین رویکرد به منظور پذیرش آن از اطمینان کافی برخوردار نمی‌باشند «Moffett, et. al, 2002». بررسی ادبیات موضوع مشخص می‌کند که برخورداری از رویکردی ترکیبی که دربرگیرنده عوامل اجتماعی و تکنولوژیکی باشد، ایده‌آل است «Wong and Spinwall, 2005». لذا، آگاهی سازمان‌ها از عوامل اصلی مدیریت دانش که پذیرش و اجرای آن را با موفقیت همراه می‌سازد، موجب هموار شدن مسیر پیش روی آنان خواهد شد. از سوی دیگر، با توجه به جایگاه مهم سازمان‌های کوچک و متوسط در رشد و توسعه پایدار اقتصادی کشورها و ایجاد اشتغال که برای مثال در انگلستان ۷۵ درصد تولید ناخالص داخلی آن کشور توسط سازمان‌های کوچک و متوسط ایجاد می‌شود «Antony and Kumar, 2005». با انجام تحقیقاتی از این دست، تمامی سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های کوچک و متوسط به درک و فهم کاملی از عواملی که برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ضروری هستند دست خواهند یافت.

در کشور ما نیز با توجه به درک اهمیت سازمان‌های کوچک و متوسط و نقش آنان در ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی پایدار و همچنین با توجه به اهمیت مدیریت زنجیره تامین و نقش و جایگاه سازمان‌های کوچک و متوسط به عنوان تامین‌کننده نیازهای سازمان‌های بزرگ، تعیین عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در این سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و می‌تواند گام موثری در آشنائی هر چه بیشتر سازمان‌ها و دست-اندرکاران صنایع کوچک و متوسط کشور در جهت افزایش کیفیت فرایندها و عملیات و نهایتاً قدرت رقابت‌پذیری این سازمان‌ها باشد. این پژوهش با مطالعه دقیق و تطبیقی ادبیات موضوع در خصوص مدیریت دانش سعی کرده است با توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان‌های کوچک و متوسط به سوالات اصلی این پژوهش که عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک

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

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

در صورت عدم عمل به آنها باید در جهت انجام و توسعه آنها اقدام نمود. بر مبنای تعریف فوق‌الذکر، عوامل اصلی موفقیت در این مطالعه، آن عوامل داخلی هستند که تحت کنترل سازمان می‌باشند. عوامل خارجی از قبیل تاثیرات محیطی از آنجائی که سازمان‌ها در هنگام اجرای مدیریت دانش کنترل کمی بر روی آنها دارند، مدنظر قرار نمی‌گیرند.

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

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

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

1. Wong

(جدول شماره ۱): لیست عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه محققین و نویسندگان گوناگون

عوامل اصلی موفقیت	اسامی محققین و نویسندگان
۱. رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد	اسکای رمه و آمیدون ^۱ (۱۹۹۷)، هولس اپل و جوشی ^۲ (۲۰۰۰)، داونپورت و همکاران ^۳ (۱۹۹۸)، لیبوویتز ^۴ (۱۹۹۹)، حسنعلی ^۵ (۲۰۰۲)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ^۶ (۱۹۹۹)، ریبیر و سیتار ^۷ (۲۰۰۳)، وانگ و اسپینوال ^۸ (۲۰۰۵)، البوسعیدی و الفمن ^۹ (۲۰۰۵)، چانگ ^{۱۰} (۲۰۰۶)، اخوان و جعفری ^{۱۱} (۲۰۰۶)، اخوان و همکاران ^{۱۲} (۲۰۰۶)، جعفری و همکاران ^{۱۳} (۲۰۰۷)، دوپله سیس ^{۱۴} (۲۰۰۷)
۲. فرهنگ سازمانی	اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیبوویتز (۱۹۹۹)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۹)، مک درموت ^{۱۵} (۲۰۰۱)، حسنعلی (۲۰۰۲)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، هانگ و همکاران ^{۱۶} (۲۰۰۵)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، چانگ (۲۰۰۶)، بوزبورا ^{۱۷} (۲۰۰۷)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
۳. تکنولوژی اطلاعات	اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۱)، علوی و لیدنر ^{۱۸} (۲۰۰۱)، البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، چانگ (۲۰۰۶)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
۴. استراتژی مدیریت دانش	اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیبوویتز (۱۹۹۹)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۱)، زاک ^{۱۹} (۱۹۹۹)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، بوزبورا (۲۰۰۷)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
۵. اندازه‌گیری عملکرد	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۱)، هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، حسنعلی (۲۰۰۲)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
۶. مدیریت زیرساخت‌های سازمانی	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیبوویتز (۱۹۹۹)، حسنعلی (۲۰۰۲)، البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، جعفری و همکاران (۲۰۰۷)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
۷. فرآیندها و فعالیت‌ها	اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، بات ^{۲۰} (۲۰۰۰)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)
۸. پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیبوویتز (۱۹۹۹)، یحیی و گو ^{۲۱} (۲۰۰۲)، البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
۹. آموزش و بازآموزی	منتزاس ^{۲۲} (۲۰۰۱)، یحیی و گو ^{۲۳} (۲۰۰۲)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، چانگ (۲۰۰۶)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، بوزبورا (۲۰۰۷)، دوپله سیس (۲۰۰۷)، جعفری و همکاران (۲۰۰۷)
۱۰. رفع محدودیت منابع	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، داونپورت والپل ^{۲۴} (۱۹۹۸)، مک درموت و ادل (۲۰۰۱)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)
۱۱. مدیریت منابع انسانی	بریلید و هارمن ^{۲۵} (۲۰۰۰)، یحیی و گو ^{۲۶} (۲۰۰۲)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)
۱۲. لگوبرداری (بهینه‌کاو)	درو ^{۲۷} (۱۹۹۷)، ادل و گریسن ^{۲۸} (۱۹۹۸)، دی و وندلر ^{۲۹} (۱۹۹۸)، موفت و همکاران ^{۳۰} (۲۰۰۳)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)

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

شده و به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز که در راستای رسیدن به هدف دیگر این پژوهش که تعیین اولویت عوامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور می‌باشد، همان‌گونه که در قسمت متدولوژی تحقیق اشاره شد اقدام به طراحی یک پرسشنامه شد. لازم به ذکر است که این پرسشنامه توسط چند صاحب نظر مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و قبل از نهایی شدن و توزیع آن، بر اساس نظرات و پیشنهادات این افراد اصلاحاتی در مورد تعدادی از عناصر بعضی از عوامل اصلی صورت پذیرفت. در این پرسشنامه از صاحب‌نظران و خبرگان حوزه مدیریت دانش در خصوص اهمیت و اولویت عناصر یاد شده برای هر یک از عوامل سوال شده است. با توجه به اینکه داده‌ها در این پژوهش با استفاده از ابزار پرسشنامه و طیف لیکرت جمع‌آوری شده است. داده‌ها دارای مقیاس ترتیبی بوده و با تعیین عدد از ۱ تا ۶ به این گزینه‌ها، این داده‌ها و تبدیل به داده‌های کمی می‌شوند (Kerlinger, 1996). برای مثال در خصوص تعیین اهمیت تشکیل تیم‌های دانشی در سامان‌های کوچک و متوسط از صاحب نظران سوال شده و از آنان خواسته شد تا میزان و سطح اهمیت و اولویت هر یک از عناصر را با استفاده مقیاس شش امتیازی لیکرت که عبارت‌اند از: ۱ = اصلا، ۲ = خیلی کم، ۳ = کم، ۴ = زیاد، ۵ = خیلی زیاد، ۶ = کاملا تعیین نمایند. به منظور قادر نمودن پاسخ‌دهندگان که احتمالا نسبت به هر یک از سوالات پرسشنامه اطلاع نداشته، داشته و یا از اطمینان کافی برخوردار نیستند، یک مقیاس با ارزش صفر اضافه شد. دلیل انتخاب مقیاس شش امتیازی همان‌گونه که آلباوم^۵ (۱۹۹۷) اشاره می‌کند این است که وجود یک امتیاز مرکزی امکان انتخاب امتیازات دیگر را کاهش می‌دهد. همچنین گوتزمانی و تسیوتراس^۶ (۲۰۰۱) اشاره می‌نمایند، استفاده از مقیاس شش امتیازی موجب جلوگیری از بروز خطای گرایش مرکزی از سوی پاسخ‌دهندگان می‌شود. با توجه به محدود بودن تعداد صاحب‌نظران و خبرگان دست‌اندرکار حوزه مدیریت دانش در این پژوهش سعی شد که تا حد امکان تمامی افراد

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

متدولوژی تحقیق:

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

مرحله اول - بررسی اولیه و مقدماتی طرح پژوهش؛^۱

مرحله دوم - بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش^۲ در زمینه عوامل اصلی موفقیت^۳ مدیریت دانش در سازمان‌ها و موسسات از جمله سازمان‌های کوچک و متوسط؛^۴

مرحله سوم - کسب نظرات خبرگان و متخصصین حوزه مدیریت دانش به منظور تعیین و رفع اشکالات احتمالی؛

مرحله چهارم - شناسائی و تعیین اولیه عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش و عناصر مربوط به هر یک از این عوامل در سازمان‌های کوچک و متوسط؛

مرحله پنجم - جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها؛

۵-۱- طراحی پرسشنامه و نظر سنجی از خبرگان و دست‌اندرکاران در ارتباط با عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش و اولویت آنها از دیدگاه آنان؛

۵-۲- تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده. مرحله ششم - تعیین عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط کشور و همچنین اولویت آنها بر اساس دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران

جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر اساس عوامل اصلی موفقیت و عناصر مربوطه تعیین

1. Preliminary Research
2. Literature Review
3. Critical Success Factors (CFS)
4. Small - to Medium Sized Enterprises (SMES)

5. Albaum

6. Gotzamani and Tsiotras

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

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



(شکل شماره ۱): متدولوژی تحقیق

محاسبه پایایی^۱ پرسشنامه پژوهش

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

موفقیت مدیریت دانش

میزان آلفای کربناخ (α)	تعداد عناصر	عوامل اصلی موفقیت
۰/۷۲۲۳	۷	۱. رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد
۰/۸۳۲۱	۸	۲. فرهنگ سازمانی
۰/۸۱۱۴	۶	۳. تکنولوژی اطلاعات
۰/۸۴۳۳	۶	۴. استراتژی مدیریت دانش
۰/۷۴۲۱	۴	۵. اندازه‌گیری عملکرد
۰/۸۵۷۶	۵	۶. مدیریت زیرساخت‌های سازمانی
۰/۷۸۴۳	۱۰	۷. فرآیندها و فعالیت‌ها
۰/۷۴۱۱	۵	۸. پاداشدهی و ایجاد انگیزه
۰/۸۴۵۳	۵	۹. رفع محدودیت منابع
۰/۸۸۳۵	۶	۱۰. آموزش و بازآموزی
۰/۷۹۶۵	۴	۱۱. مدیریت منابع انسانی
۰/۸۳۷۹	۳	۱۲. الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه‌کاو)

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

محاسبه اعتبار پرسشنامه پژوهش

اعتبار محتوایی^۲:

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

پایایی عبارت است از اینکه یک آزمایش، آزمون یا هر روش اندازه‌گیری به چه میزان در صورت تکرار آن به یک نتیجه واحد نائل خواهد شد (Saraph et. al, 1996). روش ثبات یا سازگاری داخلی از آنجائی که تنها نیازمند یک نظارت است و از طرف دیگر بهترین روش تخمین پایایی است، کاملاً برای مطالعات میدانی مناسب است. ثبات یا سازگاری داخلی یک مجموعه از عناصر مورد اندازه‌گیری، اشاره به میزان و درجه‌ای دارد که آن عناصر در آن مجموعه با یکدیگر همگن و متجانس‌اند. ثبات یا سازگاری داخلی را می‌توان با استفاده از یک ضریب پایایی مانند آلفای کرونباخ تخمین زد (Zang and Wigngaard, 2000). لذا در این پژوهش از این روش استفاده شده است.

این ضریب آلفا برای یک فاکتور یا مقیاس، که در این تحقیق هر یک از عوامل اصلی موفقیت می‌باشند، بر اساس یک مجموعه از عناصر محاسبه می‌شود. اگر همبستگی‌های بین عناصر گوناگون در یک عامل بالا باشد، این امر گواه بر این است که این عناصر همان مشخصه یا عامل موردنظر را اندازه‌گیری می‌کند و به عبارت دیگر عناصر از پایایی بالا یا خوبی برخوردارند. عموماً مقادیر ضرایب آلفای بزرگ‌تر از ۰/۷ مناسب و کافی است و در جایی که این مقادیر کمتر از ۰/۷ باشد می‌توان به منظور افزایش و یا حداکثر نمودن این ضرایب اقدام به حذف یک یا بیشتر از عناصر هر یک از عوامل یا فاکتورها کرد (Saraph et. al, 1996). در این پژوهش نیز تجزیه و تحلیل ثبات داخلی به طور جداگانه برای هر یک از عوامل اصلی موفقیت انجام شد که نتایج تجزیه و تحلیل هر یک از آنها در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

رگرسیون ۰/۷۲ به دست آمد. لذا می‌توان این‌گونه استنباط نمود که اگر تمامی این عوامل اصلی با یکدیگر در نظر گرفته شده و به کار روند از میزان اعتبار پیش‌بینی یا همان اعتبار خارجی بالایی برخوردار خواهند بود.

اعتبار ساختاری^۳:

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

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

اعتبار خارجی^۱:

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

³ Construct validity

⁴ Kaiser- Mayer-Olkin

¹ predictive validity

² Hung et. al

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

عوامل اصلی موفقیت	مقدار KMO	بار عاملی	بردار ویژه	درصد واریانس تبیین شده
۱- رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد	۰/۵۳۴	۰/۶۱۶-۰/۸۱۸	۳/۵۲۰	۶۲/۶۷۵
۲- فرهنگ سازمانی	۰/۷۲۳	۰/۷۰۶-۰/۹۰۷	۴/۱۲۱	۵۹/۱۷۶
۳- تکنولوژی اطلاعات	۰/۶۸۲	۰/۷۳۹-۰/۸۲۷	۳/۳۴۶	۶۳/۸۰۵
۴- استراتژی مدیریت دانش	۰/۶۲۷	۰/۵۵۶-۰/۹۰۹	۳/۸۵۱	۶۰/۱۵۴
۵- اندازه‌گیری عملکرد	۰/۸۱۱	۰/۸۱۸-۰/۹۰۸	۳/۸۷۱	۷۷/۱۰۲
۶- مدیریت زیرساخت‌های سازمانی	۰/۷۲۱	۰/۷۵۶-۰/۹۰۶	۲/۷۸۳	۶۸/۵۷۸
۷- فرآیندها و فعالیت‌ها	۰/۵۹۱	۰/۶۱۵-۰/۸۱۵	۳/۶۷۴	۶۰/۳۴۱
۸- پاداشدهی و ایجاد انگیزه	۰/۷۲۹	۰/۵۶۸-۰/۸۵۱	۲/۹۸۹	۵۹/۶۴۹
۹- رفع محدودیت منابع	۰/۶۱۱	۰/۷۲۹-۰/۸۹۴	۳/۱۸۹	۶۲/۱۴۵
۱۰- آموزش و بازآموزی	۰/۸۰۲	۰/۷۱۹-۰/۸۳۴	۳/۵۵۷	۷۰/۰۸۴
۱۱- مدیریت منابع انسانی	۰/۶۴۴	۰/۷۴۱-۰/۸۷۷	۲/۸۹۴	۶۸/۴۸۹
۱۲- الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه‌کاوی)	۰/۵۸۶	۰/۶۶۹-۰/۸۱۱	۳/۴۰۶	۶۹/۳۱۱

(جدول شماره ۴): میانگین امتیازات اهمیت و اولویت

عوامل اصلی موفقیت اجرای مدیریت دانش از دیدگاه خبرگان

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

نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل عاملی مشخص نمود که تمامی عوامل تک‌عاملی هستند و بنابراین اعتبار ساختاری آنها اثبات می‌شود. جدول شماره (۳) ارائه‌کننده نتایج نهایی و خلاصه شده تجزیه و تحلیل عاملی است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود بیش از ۵۹ درصد از واریانس هر مجموعه از عناصر توسط عامل مربوطه تبیین می‌شوند. در مجموع، تمامی آزمون‌های انجام شده ثابت می‌کنند که عوامل اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در این پژوهش از پایداری و اعتبار برخوردارند.

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

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

با رجوع به جدول شماره (۴) مشاهده می‌شود که میانگین میانگین امتیاز اهمیت و اولویت عوامل اصلی موفقیت از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران و انحراف استاندارد آنها به ترتیب ۴/۵۹۹ و ۰/۸۷۴ می‌باشد. لذا، تمامی عوامل بر اساس امتیاز داده شده توسط خبرگان و صاحب‌نظران برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش بسیار مهم می‌باشند و تنها سه عامل تکنولوژی اطلاعات، پاداشدهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها می‌باشند که میانگین امتیازهای آنان پائین‌تر از میانگین میانگین امتیازات عوامل اصلی قرار دارند. همچنین انحراف استاندارد این عوامل به ترتیب ۱/۰۲۲، ۱/۰۴۶، ۱/۰۸۲ می‌باشد، که بیانگر دیدگاه‌ها و عقاید متفاوت پاسخ‌دهندگان به عناصر این عوامل می‌باشد. در ادامه، تجزیه و تحلیل و بررسی عوامل اصلی به ترتیب اهمیت و اولویت کسب شده از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، ارائه می‌شود. داوینپورت و همکاران (۱۹۹۸) بر اساس مشاهدات کیفی پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگ و

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

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

قبل از توضیح در خصوص تجزیه و تحلیل چهارمین عامل مهم از دیدگاه متخصصان و خبرگان، ذکر این نکته ضروری است که سازمان‌های کوچک و متوسط بنا بر گزارش سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی^۱ (۲۰۰۲) با محدودیت و کمبود منابع مواجهند و لذا از این جهت با سازمان‌های بزرگ متفاوت می‌باشند. بنابراین، رفع محدودیت منابع و در اختیار داشتن منابع مورد نیاز اعم از انسانی و مالی و همچنین تخصیص و مدیریت صحیح آنها از اهمیت ویژه‌ای برای سازمان‌های کوچک و متوسط در جهت پذیرش و اجرای مدیریت دانش برخوردار است. بنابراین دلیل این که این عامل از اهمیت و اولویت بالایی (اولویت چهارم) از دیدگاه خبرگان برخوردار شده است، قابل توجه می‌باشد.

برداشتی شخصی، این فرضیه را بنا نهادند که مهم‌ترین عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های سازمانی، ایجاد انگیزه و پشتیبانی مدیریت ارشد می‌باشد. اما یافته‌های این پژوهش اندکی متفاوت است. زیرا بر اساس دیدگاه خبرگان و متخصصان اولویت و اهمیت عوامل پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها که در مطالعه این محققین این عامل لحاظ نشده بود از اهمیت کمتری برخوردار شدند. به علاوه دیگر عوامل اصلی موفقیت یعنی رفع محدودیت منابع مورد نیاز، آموزش و بازآموزی و مدیریت منابع انسانی که در مطالعات انجام شده در خصوص سازمان‌های بزرگ از اهمیت کمتری برخوردار بوده‌اند (Wong and Aspinwall, 2000) در این مطالعه از اهمیت و اولویت بالایی برخوردار شدند که این امر می‌تواند ناشی از اهمیت این عوامل اصلی برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط در مقایسه با سازمان‌های بزرگ باشد که توسط پاسخ‌دهندگان درک شده است.

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

دومین عامل که پاسخ‌دهندگان مهم تشخیص داده‌اند، فرهنگ سازمانی است که بیانگر این نکته است که برخورداری سازمان‌ها از یک بنیان و اساس فرهنگ

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

اولویت هفتم). در اجرای مدیریت دانش زیرساخت‌های سازمانی از عوامل مهم برای اجرا و استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش می‌باشد. این به معنی ایجاد نقش‌ها و وظایف برای کارکنان ماهر در جهت اجرا و هدایت مستمر پروژه‌های سیستم‌های مدیریت دانش می‌باشد. برای مثال این امر مستلزم برقراری پست‌های مدیر ارشد دانش^۳ و گزارش دهندگان دانش^۴ در سازمان‌ها است (Al-Busaid and Olfman, 2005). وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵) در تحقیق خود در خصوص سازمان‌های کوچک و متوسط به این نتیجه دست یافتند که این دسته از سازمان‌ها از دیدگاه مدیران اجرا کننده دانش به دلیل محدودیت مالی تمایل زیادی به توسعه نقش‌ها و پست‌های سازمانی و به عبارت دیگر زیرساخت‌های سازمانی ندارند، اما در این پژوهش تخصیص اولویت نسبتا بالا به این عامل از سوی خبرگان با توجه به عناصر آن می‌تواند بیانگر این نکته مهم باشد که از دیدگاه آنها برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و بررسی جزئیات مدیریت دانش و همچنین انجام وظایف مرتبط با دانش با توجه به ویژگی‌های این دسته از سازمان‌ها، با گروه‌های کمتری از کارکنان و متخصصین و لذا هزینه و زمان کمتری قابل اجرا است.

اندازه‌گیری عملکرد پروژه مدیریت دانش و همچنین کارایی حاصل از اجرای فرآیندها و عملیات این پروژه‌ها امری ضروری است. شرکت خدمات مشاوره‌ای ارنست و یانگ^۵ (۱۹۹۹) و ادل و گریسون تاکید می‌کنند که علاوه بر اندازه‌گیری عملکرد پروژه‌ها نحوه مدیریت کردن خود دانش نیز نیازمند اندازه‌گیری است. زیرا بدون اندازه‌گیری و تعیین وضعیت موجود، پیشرفت حاصله و اجرای برنامه‌های بهبود تقریبا غیرممکن است. لذا تخصیص رتبه بالا از سوی خبرگان قابل توجیه است.

عامل اصلی آموزش و بازآموزی نیز از اهمیتی برابر با اندازه‌گیری عملکرد برخوردار شده است. برنامه‌های آموزش و بازآموزی بسیاری در ارتباط با مدیریت دانش وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند به کارکنان خود ارائه

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

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

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

3. Chief knowledge officer
4. Knowledge reporters
5. Ernest & Young

1. Salleh and Goh
2. Mind set

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

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد

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

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

در نهایت، عوامل اصلی موفقیتی که از اهمیت کمتری نسبت به عوامل دیگر در این پژوهش برخوردار شده‌اند، عبارت‌اند از: تکنولوژی اطلاعات، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها. اگرچه تکنولوژی‌های اطلاعاتی از قبیل سیستم‌های مدیریت اسناد، موتورهای جستجو و بازیابی اطلاعات و پایگاه‌های داده‌های رابطه‌ای و شیء‌گرا، گروه افزارها و سیستم‌های جریان کار و ابزار داده‌کاوی ابزارها و مکانیزم‌هایی هستند که اجرای مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند (Egbu et. al, 2005)، اما باید توجه نمود که تکنولوژی یگانه پاسخ لازم برای اجرای مدیریت دانش نمی‌باشند. زیرا تکنولوژی همان‌گونه که وانگ و اسپینوال (۲۰۰۰) تاکید می‌نمایند، فقط یک ابزار است. بر این اساس تخصیص اهمیت کمتر برای این عامل توسط صاحب‌نظران و خبرگان از این منظر قابل توضیح می‌باشد. همچنین یافته جالب دیگر این پژوهش این است که در جایی که محرک‌ها و پاداش‌ها برای تشویق کارکنان برای ارائه رفتار مبتنی بر دانش مطلوب و مثبت مورد نیاز است عامل پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه رتبه پائین‌تری از سوی پاسخ‌دهندگان کسب نموده است. دلیل این امر شاید این باشد که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه در کارکنان را می‌توان در مرحله بعد و در فرآیند پذیرش، زمانی که بسیاری از مسائل مهم‌تر مدیریت دانش

knowledge management: a factor analysis", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 237-55.

[2] Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2005), "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", *Journal of knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp.64-82.

[3] Antony, J. and Kumar, M. (2005), "Six Sigma in Small- and Medium-sized UK Manufacturing enterprises; Some empirical observations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 8, pp.860-874.

[4] Wong, K. Y. (2005), "Critical Success Factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data systems*, Vol. 105, No. 3, pp.261-279.

[5] Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20 No. 4, pp.810-29.

[6] Jeffcoate, J., Chappell, C. and Feindt, S. (2000), "Attitudes towards process improvement among SMEs involved in e-commerce", *Knowledge and Process Management*, Vol. 7 No. 3, pp.187-195.

[7] Lim, D. and Klobas, J. (2000), "Knowledge management in small enterprises", *The Electronic Library*, Vol. 18 No. 6, pp.420-33.

[8] Wong, W. L. P. and Radcliffe, D. F. (2000), "The tacit nature of design knowledge", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 12 No. 4, pp.439-512.

[9] Wickert, A. and Herschel, R. (2001), "Knowledge-management issues for smaller business", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5 No. 4, pp.329-37.

[10] Finn, W. and Philips, T. (2002), "Know your assets", *Director*, Vol. 55 No. 11, pp.80-4.

[11] Skyrme, D. and Amidon, D. (1997), "The knowledge agenda", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, pp.27-37.

[30] Yahya, S. and Goh. W. K. (2002), "Managing human resources toward

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

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

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

Reference

[1] Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2002), "Developing a model for technology and cultural factors in

Vol. 18, No. 2, pp.97-113.

[21] Akhavan, P. and Jafari, M. (2006), "Critical success factors of knowledge management implementation at a national level", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol.36 No. 1, pp.52-66.

[22] Jafari, M., Fathian, M., akhavan, P. and Hosnavi R. (2007), "Exploring KM and learning in Iranian SMEs", *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol.37 No. 2, pp.207-218.

[23] duPlessis, M. (2007), " Knowledge management: What makes complex implementations successful?", *Journal of knowledge management*, Vol. 11, No. 2, pp.91-101.

[24] McDermott, R. and O'Dell, C. (2001), "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 1, pp.76-85.

[25] Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P. and Tsai, M. L. (2005), "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry", *Industrial Management & data systems*, Vol. 105, No. 2, pp.164-183.

[26] Bozbura, F. T. (2007), "Knowledge management practices in Turkish SMEs", *Journal of Enterprise information*, Vol. 2, No. 2, pp.209-221.

[27] Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp.107-36.

[28] Zack, M. H. (1999), "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp.125-45.

[29] Bhatt, G.D. (2000), "Organizing knowledge in the knowledge development cycle", *Journal of Knowledge Management*, Vol.4 No.1, pp.15-26

[30] Yahya, S. and Goh. W. K. (2002), "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5, pp.457-68.

[31] Mentzas, G. (2001), "A holistic approach to realizing the full value of your

achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 5, pp.457-68.

[12] Holsapple, C. W. and Joshi, K. D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9 Nos. 2/3, pp.235-61.

[13] Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp.43-57.

[14] Liebowitz, J. (1999), "Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy", *Knowledge and process Management*, Vol. 6 No. 1, pp.37-40.

[15] Hasanali, F. (2002), "Critical success factors of knowledge management", available at:

[www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical Success Factors of KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical%20Success%20Factors%20of%20KM.pdf), (accessed 20 November 2003).

[16] APQC (1999), "Knowledge Management: Executive Summary", Consortium Benchmarking Study Best Practice Report, American Productivity & Quality Center, available at www.apac.org, (accessed 10 October 2003).

[17] Ribiere, V. M. and Sitar, A. S. (2003), "Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1 No. 1, pp.39-48.

[18] Al-Busaidi, K. A. and Olfman, L. (2005), "A Investigation of the Determinants of knowledge management systems success in Omani organizations", *Journal of Global information technology management*, Vol. 8, No. 3, pp6-27.

[19] Chong, S. C. (2006), " KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies", *The learning organization*, Vol. 13, No. 3, pp.230-256.

[20] Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M. (2006), "Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis", *European business Review*,

[43] Field, A.P. (2000), *Discovering Statistics Using SPSS for Windows: Advanced Techniques for the Beginner*, Sage, London.

[44] Organization for Economic Co-operation and Development (2002), "OECD Small and Medium Enterprise Outlook, OECD, Paris.

[45] Salleh, Y. and Goh, W.K. (2002), "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6 No.5, pp.457-68.

[46] Ernst & Young, (1999) "choosing your spots for knowledge management", available at: www.ey.com/global/gcr.nsf/International/International_Home.

[47] O'Dell, C. and Grayson, C.J. Jr (1999), "Knowledge transfer: discover your value proposition", *Strategy & Leadership*, Vol. 27 No. 2, available at: http://web4.infotracs.london.galegroup.com/itw/infomark/430/644/72715798w3/purl/rc2_GBIM_2_knowledge_transfer_1999_Strategy+%26+Leadership_&dyn=sig!22?sw_aep=up_itw

[48] Egbu, C. O. (2005), Hari, S. and Renukappa, S., H., "Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices", *Structural survey*, Vol. 23, No. 1, pp.7-21.

knowledge assets", *Knowledge Management Review*, Vol. 4 No. 3, pp.10-11.

[32] Davenport, T. H. and Volpel, S. C. (2001), "The rise of knowledge towards attention management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No. 3, pp.212-21.

[33] Brelade, S. and Harman, C. (2000), "Using human resources to put knowledge to work", *Knowledge Management Review*, Vol. 3 No. 1, pp.26-9.

[34] Drew, S. (1997), "From knowledge to action: the impact of benchmarking on organizational performance", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp.427-41.

[35] O'Dell, C. and Grayson, J. (1998), "If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp.154-65.

[36] Day, J. and Wendler, J. (1998), "Best practice and beyond: knowledge strategies", *The McKinsey Quality*, No. 1. pp. 19-25.

[37] Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2003), "An empirical analysis of knowledge management applications", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp.6-26.

[38] Keringer, F., Z. (1996), "Foundations of behavioral research", 3rd ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.

[39] Albaum, G. (1997), "The Likert scale revisited: an alternative version", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 39 No. 2, pp. 331-48.

[40] Gotzamani, K.D. and Tsiotras, G.D. (2001), "An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No.10, pp.1326-42.

[41] Zang, Z., Wazink, A. and Wigngaard, J. (2000), "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies", *International Journal of Quality Reliability*, Vol. 17 No. 7, pp.730-755.

[42] Edari, R.S. (2004), "Factor analysis", available at: www.uwm.edu/edari/methstat/factor.htm.

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

۱- رهبری و حمایت مدیریت ارشد

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

۲- فرهنگ سازمانی

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

۳- تکنولوژی اطلاعات

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

انبارها یا مخازن دانش؛

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

۴- استراتژی مدیریت دانش

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

۵- اندازه گیری عملکرد

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

۶- مدیریت زیرساخت های سازمانی

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

۷- فرآیندها و فعالیتها

- ۷-۱- ایجاد و خلق ایده ها و دانش جدید؛

۱۰- آموزش و بازآموزی

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

۱۱- مدیریت منابع انسانی

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

۱۲- الگو برداری از بهترینها یا بهینه کاوی

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

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

۸- پاداش دهی و ایجاد انگیزه

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