

مدیریت دانش در بخش دولتی: مطالعه‌ای روی روابط بین عناصر سازمانی و عمل انتقال دانش

نویسندگان: یوسف رمضانی*^۱، اسداله مهرآرا^۲

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه شاهد

۲. دانشجوی دکتری مدیریت

*Email: Usef_ramzani@yahoo.com

چکیده

در هزاره سوم (عصر انباشت اطلاعات و رقابت)، ایجاد و حفظ دانش، اعمال یک مدیریت کارآمد بر دارایی دانشی، از ضروریات یک سازمان برای حفظ پویایی خود در محیط است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که مطالعه نسبتاً محدودی بر روی مدیریت دانش و انتقال دانش در بخش دولتی، حتی در کشورهای توسعه یافته انجام گرفته، این مقاله روابط بین عناصر سازمانی و عمل انتقال دانش در بخش دولتی را مورد بررسی قرار می‌دهد.

پنج متغیر مستقل اصلی این تحقیق عبارتند از:

۱- فرهنگ سازمانی ۲- ساختار سازمانی ۳- تکنولوژی ۴- منابع انسانی ۵- رهنمودهای سیاسی

به منظور رسیدن به یک مطالعه پژوهشی در سال ۱۳۸۵ یک وزارت خانه دولتی در ایران بعنوان جامعه آماری، انتخاب و این متغیرها در مقابل دارایی‌های دانشی و انتقال دانش ضمنی و صریح به وسیله آزمون اسپیرمن مورد آزمون قرار گرفت.

نتایج نشان داد رابطه معنا داری بین بعضی از متغیرها (دانش ضمنی، دانش آشکار، فرهنگ تسهیم دانش، مقاومت افراد، ذخیره دانش، رهنمود سیاستمداران، آموزش، تکنولوژی ICT، انتصاب شغلی، ارتباطات، ابزارهای ICT) و ایجاد دارایی‌های دانشی و عمل انتقال دانش وجود دارد. بنابراین برای سازمانها بخصوص در بخش دولتی توجه به این متغیرها در مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد. ضمن اینکه بعضی از این عناصر یک رابطه مهم در اجرای استراتژی مدیریت دانش در سازمانهای دولتی را نشان می‌دهند که مدیران دولتی باید آنها را مورد توجه قرار دهند و بعضی از متغیرهایی که هیچ رابطه‌ای را نشان نمی‌دهند (مثل وضعیت اسناد) نباید بطور کامل نادیده گرفته شوند چراکه آنها برای بعضی سازمانهای دیگر بسیار مهم باشند.

واژه‌های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، انتقال دانش، سازمان‌های بخش دولتی.

دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۱۲/۱۱

• پذیرش مقاله: ۸۸/۳/۱۱

Scientific-Research
Journal of
Shahed University
Eighteenth Year
No. 47-1
Jun.Jul.2011

دوماهنامه علمی - پژوهشی
دانشگاه شاهد
سال هجدهم - دوره جدید
شماره ۱-۴۷
تیر ۱۳۹۰

مقدمه

ایجاد و انتقال دانش در یک سازمان برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی عاملی حیاتی و مهم است. در حال حاضر تعدادی از سازمان‌ها تلاش‌های خود را روی اینکه چطور دانش، به ویژه دانش ضمنی در سازمان‌ها به وجود می‌آیند متمرکز کرده‌اند. دیکسون متوجه شد که دو فعالیت اصلی دانش که ایجاد دانش و انتقال آن از حیث زمان و مکان است لازم است متعادل شوند. (۱۱).

انتقال دانش چیست؟ میجر و کوردی - هیز (۲) انتقال دانش را به عنوان یک انتقال از یک مکان، شخص، مالک و غیره به دیگری می‌دانند. انتقال دانش دو یا چند بخش را دربرمی‌گیرد و شامل یک منبع و مقصد است. به‌طور کلی، هنگامی که چیزی انتقال می‌یابد، شخصی آن را به دست خواهد آورد و شخص دیگری آن را از دست خواهد داد. دانش به عنوان یک دارایی ناملموس تلقی می‌شود و با دارایی ملموس تفاوت دارد. ارزش دارایی ملموس، به مرور که از آن استفاده می‌شود، پایین می‌آید، اما کاربرد از دانش (ناملموس) باعث می‌شود، رشد پیدا کند و زمانی که استفاده نمی‌شود از ارزش آن کاسته می‌شود (۳).

به این معنی است که اگر یک شخص دانش خود را به اشتراک بگذارد، رشد مستمر خواهد داشت. زمانی که اشخاص دانش خود را انتقال می‌دهند آن را از دست نخواهند داد. انتقال دانش مستلزم تمایل یک گروه یا فرد برای کار با دیگران و به اشتراک گذاشتن دانش برای مزایای متقابل است. بدون به اشتراک‌گذاشتن دانش، تا حدودی انتقال دانش به دیگران غیر ممکن است. این نشانگر این موضوع است که انتقال دانش در یک سازمان رخ نخواهد داد، مگر اینکه کارکنان یا گروه‌های کاری یک سطح بالایی از همکاری در رفتار را نشان دهند (۴). دانش فقط از طریق فرد به فرد انتقال نمی‌یابد بلکه از فرد به تیم یا گروه، تیم یا گروه به فرد، تیم یا گروه به تیم یا گروه دیگر را نیز دربرمی‌گیرد (۵) طبق گفته داوینپورت و پروساک انتقال دانش مستلزم دو عمل است. ۱- ارسال (فرستادن یا ارائه‌کردن دانش به کسی که پتانسیل دریافت آن را داشته‌باشد). ۲- جذب به وسیله شخص یا گروه. به گفته آن‌ها ارسال و جذب دانش با هم ارزش‌زا نیستند مگر اینکه

به تغییر رفتار منجر شوند و یا ایده‌هایی را که به رفتار جدید منجر می‌شوند را توسعه دهند (۶).

اگرچه انتقال دانش در یک سازمان خیلی مهم است، جاکوب و ابراهیم‌پور (۷) معتقدند که انتقال واقعی دانش در سازمان‌ها هنوز هم یک مسئله برای مدیران است. سازمان‌ها باید به منظور اطمینان از اینکه دانش ایجاد شده، درست به افراد انتقال داده شده است یا خیر، تشخیص دهند که هنگام طراحی استراتژی‌ها دانش ضمنی و صریح کجا رشد می‌کند. انتقال دانش، به ویژه دانش ضمنی مشکل است. آرگوت در جواب این سؤال که چرا انتقال دانش مشکل است؟ بیان می‌کند، زیرا بعضی از دانش‌ها از طریق مشورت با افراد و تکنولوژی و ساختار و شرایط محیطی خاص به دست می‌آیند (۸).

اهداف پژوهش

۱- تعیین عوامل مؤثر سازمانی بر انتقال دانش در یک سازمان دولتی؛
بررسی رابطه بین عوامل سازمانی بر ایجاد دارایی‌های دانشی در سازمان‌های دولتی.

محدودیت پژوهش

۱- عدم همکاری مناسب در سازمان مورد مطالعه، به دلیل وجود بروکراسی حاکم بر سازمان؛
۲- عدم اطلاع کافی تکمیل‌کنندگان پرسشنامه‌ها درباره مدیریت دانش مباحث مربوط به آن؛
۱. عدم وجود سازوکارهای مناسب سازمانی که بتوان متغیرهای سازمانی را به درستی تشخیص داد؛
۲. تأکید مطالعات موجود در زمینه پژوهش انجام شده کشور در بخش خصوصی و دانشگاهی.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اگرچه درباره مدیریت دانش به‌طور گسترده به وسیله دانشگاهیان و محققان بحث شده، اما اطلاعات محدودی از مدیریت دانش به خصوص در بخش دولتی وجود دارد. برای مثال مطالعات در بخش دولتی شامل بهینه‌کاوی از مدیریت دانش (۹) به اشتراک‌گذاری دانش (۱۰) ابتکارات مدیریت دانش (۱۱) و اعمال مدیریت دانش، به ویژه در تصمیم‌گیری و اداره موقعیت است (۱۲).

خدمات رسانی به جامعه مدنی و انواع گروه‌های مختلف مشتریان و اعضای سازمان‌های دولتی نداشتند (۱۱).
 ویج همچنین یک مطالعه جامعی بر روی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی انجام داد، او این مورد را که چطور مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی در اداره امور دولتی به خصوص در چهار حوزه زیر ایفا کند بررسی کرد:
 (۱) بهبود بخشیدن به فرایند تصمیم‌گیری در خدمات دولتی؛
 (۲) کمک به دولت در مشارکت کارا در فرایند تصمیم‌گیری؛
 (۳) رقابتی کردن قابلیت‌های سرمایه ذهنی - اجتماعی؛
 (۴) توسعه نیروی کار مبتنی بر مدیریت دانش.
 ویج اظهار می‌دارد که داشتن مدیریت دانش جامع به منظور حمایت از اداره امور دولتی بسیار مهم است، با داشتن اینچنین نگرشی ما به جامعه خود اجازه می‌دهیم که پیشرفت کند و دوام خود را به وسیله افراد و مؤسسات دانشی افزایش دهد (۱۲) و علاوه بر این مزایای زیادی را به همراه داشته و کیفیت زندگی کاری را برای شهروندان افزایش می‌دهد.

فرآیند انتقال دانش

توانایی انتقال دانش از یک واحد به واحد دیگر برای تسهیل در عملکرد سازمان را عمل انتقال دانش می‌گویند. اسویبی بحث می‌کند دانشی که بین افراد منتقل می‌شود نه تنها برای سازمان آن‌ها دارای مزایایی می‌باشد، بلکه برای بهبود شایستگی‌های افراد درگیر در این فرایند نیز مؤثر است (۳). به همین منظور انتقال دانش در یک سازمان به عنوان فرایندی که از طریق آن یک واحد یا گروه یا بخش به وسیله تجربه دیگران تحت تأثیر قرار می‌گیرد، تعریف می‌شود (۱۵) دانش می‌تواند با روش‌های گوناگون انتقال داده شود. طبق نظر اسویبی (۱۹۹۷) دانش می‌تواند به‌طور غیرمستقیم یا مستقیم از طریق رسانه از یک سازمان دولتی به سازمان دولتی دیگر انتقال داده شود. در این قسمت ما ۳ سؤال اصلی را مطرح می‌کنیم که شامل:

۱. دانش در یک وزارتخانه با چه سرعتی انتقال داده می‌شود؟
۲. انتقال دانش تا چه حدی به‌طور دقیق صورت می‌پذیرد؟
۳. قابلیت اعتماد به دانش به چه میزانی است؟

در یک مطالعه تجربی یکی از سازمان‌های دولتی در کشور مالزی، قابلیت دسترسی به یک استراتژی مدیریت دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی بررسی شد، همچنین درک از مزایا، مشکلات و مسئولیت‌ها و جنبه‌های فنی مدیریت دانش در سازمان را بررسی کرده‌اند. مباحث ترغیب و محدودکننده تولید و اشتراک‌گذاری دانش نیز بحث شد. در این مطالعه معلوم شد که این وزارتخانه استراتژی خاص برای مدیریت دانش ندارد. به هر حال نشان داده شده که دانش در رویه‌ها و سیاست‌های این وزارتخانه نقش دارد، دیگر نتایج مرتبط این بود که بسیاری از کارکنان هنوز این احساس را دارند که ریاست وزارتخانه و یا رئیس بخش کسی است که مسئولیت مدیریت دانش در وزارتخانه را برعهده دارد. ۴۸/۳ درصد از افراد احساس می‌کردند که مسئولیت مدیریت دانش در وزارتخانه باید مربوط به تمام افراد شاغل باشد. برای کسب موفقیت به ویژه در فراهم کردن خدمات دولتی تمامی کارکنان باید مسئولیت مدیریت انواع دانش موجود در سازمان را برعهده بگیرند.
 لایبو ویدز و چن مطالعه دیگری را درباره مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی انجام دادند. آن‌ها در مطالعات خود بررسی کرده‌اند که چگونه مدیریت دانش می‌تواند ساخته و پرداخته شود و یک فرهنگ تسهیم دانش را ایجاد نمایند. لایبو ویدز و چن دریافتند که تسهیم دانش در دولت، بعضی چالش‌های منحصربه‌فرد را دارا می‌باشد. آن‌ها فهمیدند که سازمان‌های دولتی به نوعی بروکراتیک و سلسله‌مراتبی هستند که تسهیم دانش را مشکل می‌کنند. لایبو ویدز و چن بیان کردند که بیشتر افراد برای تسهیم دانش و به اشتراک‌گذاری آن بی میل می‌باشند، چراکه آن‌ها دانش را در وجود خود به عنوان یک پارادایم قدرتی حفظ می‌کنند (۱۰) پروژه تحقیقی دیگر بر روی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به‌وسیله شیلدس و همکاران او در سال ۲۰۰۰ از دانشگاه کارلتون کانادا انجام شده است. این تحقیق به‌وسیله انجمن تحقیق علوم اجتماعی و انسانی کانادا پایه‌گذاری شد که تلاشی است برای تحلیل ابتکارات مدیریت دانش در خدمات دولتی کانادا و تأثیر اقتصاد مبتنی بر دانش روی کار در خدمات دولتی شکل گرفت. یکی از یافته‌های اصلی در این تحقیق ابتکارات اطلاعاتی و دانشی بود که به‌طور طبیعی جنبه سیاسی داشتند و هیچ تأثیری بر میزان

فروش شوند و نیاز است که در یک سازمان ساخته شوند و آن‌ها باید همچنین به‌طور درونی - بخاطر ارزش آن‌ها برای مالک خود - درک شوند. (۱۹) او در این‌باره بیشتر بحث می‌کند که ماهیت دانش بخودی خود چون با فرایندها، رویه‌ها، روش‌ها و ساختار سازمان ترکیب شده‌است، انتقال دانش را مشکل می‌سازد (۱۹) طبق نظر بلود گود و سالیسبوری هر سازمان به مشخص کردن جایی که دانش در آن قرار بگیرد نیاز دارد. هنگام طراحی استراتژی‌ها این نکته مهم است که از رسیدن دانش ایجاد شده و انتقال داده شده به یک روش درست به افراد مناسب اطمینان حاصل شود (۱۶) سپس با استفاده از مجموعه‌ای از سرمایه‌های دانشی قابل اعتماد، می‌توانیم دانش را به فرد مربوطه در زمان مناسب و در مکان مربوط با بیشترین دقت انتقال بدهیم. البته عمل انتقال دانش به قابلیت دسترسی و نزدیکی به سرمایه‌های دانشی نیز بستگی دارد.

از آنجا که در هنگام تست رابطه بین سرمایه‌های دانشی و عمل انتقال دانش، آزمایش رابطه بین دانش ضمنی و دانش صریح با عمل انتقال دانش از اهمیت خاصی برخوردار است. رابینستون و دیگران (۱۴) و اسمیت (۲۰) در این‌باره بحث می‌کنند همان‌طور که هر کدام دارای نیازهای مختلف برابری می‌باشند، دارای انواع مختلفی از دانش ضمنی و صریح نیز هستند که البته باید بین این دو نوع دانش یک تفاوتی قائل شویم (۱۴).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ مشترک و میزان فردگرایی دو متغیری هستند که در این حوزه مطالعه می‌شوند که چطور آن‌ها بر روی عمل انتقال دانش و سرمایه‌های دانشی تأثیر می‌گذارند.

فرهنگ تسهیم دانش یکی از عناصر مهمی است که قبل از به‌کارگیری هر استراتژی جدید در سازمان دولتی، نیازمند درک است. فرهنگ یکی از ابعاد کلیدی است که تأثیرات متغیرهایی مانند فناوری و تکنولوژی مدیریت بر موفقیت مدیریت دانش را تعیین می‌کند. استودارت (۲۱) بحث می‌کند که تسهیم دانش در صورتی می‌تواند کارا باشد که هم‌زمان با ارتقای فرهنگ سازمان پیش رود. هر تغییری که باید در نیروهای صف انجام شود با فرهنگ سازمانی در ارتباط است در اینجا فرهنگ به مجموعه

اینکه دانش با چه سرعتی انتقال داده می‌شود یک عنصر پراهمیت است که باید آن را بیشتر شناخت. طبق نظر بلودگود و سالیسبوری (۱۶) دانشی که منتقل می‌شود ممکن است از طریق انتقال سریع سهم و سود سازمان ذینفع خود را بالا ببرد. داوینپورت و پروساک (۱۷) به سرعت انتقال دانش را به عنوان عملی برای بهبود بخشیدن به سازمان نام برده‌اند. و با ایجاد یک زیرساخت مناسب در سازمان ممکن است افراد با به‌دست آوردن اطلاعات، قدرت تصمیم‌گیری خود را نیز بهبود بخشند.

سرعت به تنهایی هرگز مشکل را حل نمی‌کند مگر اینکه دانشی که منتقل می‌شود به‌طور دقیق به شخص موردنظر و به موقع برسد. آلاوی و نیدلر ادعا کرده‌اند که پراهمیت‌ترین جنبه مدیریت دانش در محیط سازمانی انتقال دانش به مکانی است که در آن مکان موردنیاز است و می‌تواند به کارگرفته شود. (۱۸) تی سی (۱۹) اظهار کرد دانشی که در مغز افراد و در فایل‌ها و پایگاه‌های داده نگه داشته می‌شود اگر به افراد مناسب در زمان مناسب منتقل نشود دارای ارزشی کمی خواهد بود. اگر اطلاعات و دانشی که به فرد انتقال داده شده، نادرست باشد، مشکلات زیادی برای سازمان دولتی ایجاد خواهد شد. به‌طور اساسی سرمایه‌های دانشی در یک سازمان طبیعتاً به‌طور کارا در جریان قرار نمی‌گیرند تا به یک گروه مقصد حتی در سازمان مشابه برسند.

سومین بعدی که نیاز به بحث و بررسی دارد قابلیت اعتماد به دانش در سازمان می‌باشد. قابلیت اعتماد به داده‌ها و اطلاعات و سرمایه‌های دانشی در بخش دولتی بسیار پراهمیت هستند. همان‌طور که اطلاعات نادرست ممکن است مشکلاتی را برای کل سازمان دولتی فراهم کند. سازمان دولتی برای فراهم کردن خدمات به شهروندان مسئول است، مردم باید مطمئن شوند که دانش رسیده به آن‌ها قابل اعتماد است.

سرمایه‌های دانشی

سرمایه‌های دانشی برای همه سازمان‌ها نقش بسیار مهمی در همه تصمیم‌گیری‌ها ایفا می‌کنند. با این وجود توجه اندکی به اینکه چطور دانش ایجاد می‌شود و چطور فرایند ایجاد دانش می‌تواند مدیریت شود، پرداخته شده‌است، بر طبق نظر تیس سرمایه‌های دانشی نمی‌توانند خرید و

برای استخدام مادام‌العمر تلقی می‌کنند به همین جهت نسبت به تسهیم آن اظهار بی‌میلی می‌کنند. در یک مقاله اینترنتی بحث شده بود که "کارمندان بخش دولتی اطلاعات را به عنوان سرمایه‌ای به منظور حفاظت و حمایت خود تلقی می‌کنند تا به بخش یا قسمت دیگر فرستاده نشوند (۲۹). لیم و کلوباس (۳۰) اظهار می‌دارند که بیشتر دانش‌ها به اشتراک گذاشته نمی‌شوند و در وجود افراد نگه داشته می‌شوند. افراد دانش خود را بدون یک انگیزه قوی، تسهیم نمی‌کنند و آن‌ها به‌طور قطع آن را بدون میل به آنچه که می‌خواهند به‌دست بیاورند، از دست نمی‌دهند. [31]

ساختار سازمانی

ساختار سازمان به روشی که افراد و مشاغل در یک سازمان مرتب شده‌اند تا مأموریت سازمان بتواند تحقق یابد، اطلاق می‌شود (۳۲). در این مقاله ساختار سازمانی به عنوان واژه‌ای که روی جریان ارتباط با بخش‌ها و اسناد خط‌مشی و رویه‌ها و مقررات تأثیر می‌گذارد و اینکه چطور بر ایجاد و انتقال دانش کمک می‌کند بحث شده است. وضعیت محرمانه بودن اسناد: یکی از عواملی که روی ایجاد و انتقال دانش در یک سازمان تأثیر می‌گذارد، وضعیت اطلاعات و اسناد می‌باشد. انواع اطلاعات و اسناد مشخص در سطوح مشخص کارکنان محدود می‌شوند، که از جاری شدن دانش در بین سازمان جلوگیری می‌کند. در یک وزارتخانه، اسناد و اطلاعات در چهار سطح عادی، محرمانه، سری و به کلی سری طبقه‌بندی می‌شوند، وضعیت اسناد یک وزارتخانه در تسهیم دانش بین افراد و بخش‌ها و سازمان‌ها کاربرد دارد.

جریانهای ارتباط

در مدل سنتی، سازمان‌ها به‌طور طبیعی لایه‌هایی از مدیران داشتند که ساختارهای گزارش‌دهی رسمی که از بالا به سمت پایین بیشتر جزیی می‌شدند را دارا بودند (۶). جریان‌های تصمیم‌گیری به‌طور عمودی از بالا به سمت پایین سلسله‌مراتب سازمانی قرار داشتند و اغلب ارتباطات از بالا به سمت پایین جریان دارد. این نوع ارتباطات و تصمیم‌گیری می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای فرایندهای سازمانی را که می‌توانند نقش تعیین‌کننده در سازمان داشته

ارزش‌ها و اعتقادات و اعمال مشترک افراد در سازمان اطلاق می‌شود (۲۲). و تسهیم دانش نیز به فعالیت‌هایی که اطلاعات را از یک شخص یا گروه یا سازمان به شخص یا گروه یا سازمان دیگری منتقل یا پخش می‌کند اطلاق می‌شود (۲۳). طبق نظر پارکر و برادلی (۲۴) درک فرهنگ سازمانی یک سازمان مطمئناً به فرایند اصلاح واژه‌های مناسب و نامناسب موجود در اهداف و استراتژی‌ها و فرهنگ بخش دولتی کمک شایانی می‌نماید.

سازمان‌هایی که از تسهیم اطلاعات و ایجاد دانش در بین اعضای خود حمایت می‌کنند و آن‌ها را در این فرایندها شرکت می‌دهند و درگیر می‌سازند فرایندهای سازمانی خود را نیز هم‌زمان با بهبودبخشیدن به سازمان ارتقا می‌دهند (۲۵). احمد و دیگران (۲۰۰۲) در این‌باره بحث کرده‌اند انتقال دانشی که می‌تواند سازمان را ارتقا دهد به هنجارهای مناسب که در سازمان وجود دارد بستگی خواهد داشت آن‌ها همچنین بیان کرده‌اند که اگر هنجارهای فرهنگی نامناسبی در سازمان باشد بدون توجه به تلاش و توجه خوب افراد که سعی می‌کنند دانش را بهبود بخشند، احتمالاً دانش کمی به عنوان ستاده و نتیجه کار مورد انتظار انتقال داده خواهد شد (۲۶).

یکی از عناصری که می‌تواند بر روی ایجاد و انتقال دانش در سازمان تأثیر بگذارد، نگرشها و رفتارهای افراد سازمان می‌باشد. نوناکو (۲۷). اظهار می‌دارد که افراد کمی هستند که می‌توانند به راحتی دانش خود را به اشتراک بگذارند. دو مشکل اساسی در ارتباط با اینکه چطور افراد حاضر شوند دانش خود را به اشتراک بگذارند و اینکه چطور بتوانند به آسانی بر مقاومت در برابر تغییر غلبه کنند و دانش خود را در سازمان به اشتراک بگذارند، وجود خواهد داشت. مک دی موک و او دل (۲۲) بحث می‌کنند که در یک سازمان با یک فرهنگ تسهیم دانش، افراد به این دلیل عقاید و بینش‌های خود را به اشتراک می‌گذارند که آن‌ها نسبت به آن چیزهایی که مجبور به انجام آن‌ها هستند، امری طبیعی تلقی می‌کنند.

بنابراین در یک سازمان بزرگ افراد گرایش دارند که از دانش خود به عنوان یک منبع قدرت برای رسیدن به بهره‌مندی بیشتر از منابع سازمانی استفاده نمایند. بر طبق نظر گاه (۴) و بوگدان ویس و بایلی (۲۸) بیشتر مدیران دانش حیاتی را به عنوان منبع قدرت و اهرم یا یک تضمین

باشند را کند نماید (۳۳).

ساختارهای سازمانی رسمی که گزارش‌دهی را از طریق کانال‌های ارتباطی میسر می‌کند، دسترسی بخش‌ها را به دانش جمع‌شده در سایر بخش‌های شرکت را محدود می‌سازد.

اینچنین ساختارهای عمودی موانعی بر سر راه انتقال دانش میان بخش‌های مختلف ایجاد می‌کند، زیرا هر بخش به‌طور گسترده مانند یک شرکت مستقل عمل می‌کند (۳۴).

بسیاری از کارکردهای ارتباطی به منظور ارضای نیازهای کارکنان از بالا به پایین و بسیار کند هستند. فیلترکردن اطلاعات از هر سطح سازمان به وقت زیادی نیاز دارد. بر طبق گفته کلگ و همکاران او ارتباطات مؤثر از بالا به پایین و از پایین به بالا در سودمندساختن دانش موجود برای سازمان خیلی مهم هستند. به این ترتیب ارتباطات مؤثر در طول سلسله‌مراتب خیلی مشکل است و انتقال دانش را سخت می‌کند (۳۵). اگر یک سازمان شبکه‌های ارتباطی را که آزادانه عمل می‌کنند حمایت کند، تامین‌کنندگان و جستجوگران دانش می‌توانند به اطلاعات و دانش از طریق کوتاه‌ترین مسیر دسترسی داشته باشند و این کار ایجاد و انتقال دانش را در سازمان افزایش می‌دهد.

فناوری

شاید بخاطر تغییر در فناوری اطلاعات، روشی را که سازمان به دانش و تسهیم دانش می‌نگرد به‌طور اساسی تغییر یافته است (۳۶). به هر حال، بسیاری از ادبیات مروری در این زمینه پیشنهاد می‌کنند که تکنولوژی به ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات آن چیزی نیست که منظور مدیریت دانش است. تکنولوژی یک عامل کلیدی در اجرای موفق استراتژی و برنامه‌های مدیریت دانش و به عنوان مؤثرترین وسیله جذب، ذخیره، انتقال و توزیع اطلاعات توجه می‌شود.

زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات

مدیریت دانش مؤثر به تسهیم دانش افراد از طریق شبکه‌های رایانه‌ای که کاربران از طریق سامانه خاصی به آن‌ها دسترسی دارند بستگی دارد. بلودگود و سالیس باری بیان می‌دارند که فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان یک ترکیب‌کننده با قابلیت عمومی با توجه به دانش نگریسته

شود. ابتدا اینکه، دانش صریح ممکن است به صورت سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و سیستم خبره، کدبندی شود بعد آنکه به نگه‌داشتن مجموعه افراد با تخصص خاص کمک می‌کند و ارتباط سریع بین آن‌ها را قادر می‌سازد (۱۶). با توجه به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، به‌روزردن زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به کارکنان برای ایجاد، تسهیم و انتقال دانش در داخل سازمان کمک خواهد کرد.

ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات

بزرگی اندازه سازمان، در دسترس بودن، رقابتی بودن و ماهیت توزیع‌پذیری به انتقال دانش کمک کرده و اهمیت رقابتی بودن انجام انتقال دانش را پررنگ‌تر می‌کند (۲۰). اهمیت بیان می‌کند در دسترس بودن ابزارهای تکنولوژی اطلاعات (نرم‌افزار) نقشی کلیدی در مدیریت دانش ایفا می‌کند.

فناوری اطلاعات و ارتباطات

آموزش داده‌شده مناسب به همه کارکنان درباره فناوری اطلاعات و ارتباطات با ایجاد و انتقال دانش رابطه مثبت دارد. آموزش بیشتر و استفاده از تسهیلات ICT به‌وسیله افراد داناتر، انتقال و ایجاد دانش بهتر انجام خواهد شد.

منابع انسانی

در بسیاری از سازمان‌ها که مدیریت دانش در آن‌ها با اجرای سیستم‌های جدید مبتنی بر IT است، در جنبه‌های سازمانی از قبیل مباحث اجتماعی و انسانی غفلت شده است (۳۷). به افراد گفته می‌شود که عامل‌های درست‌کاری در کسب‌وکار، جایی است که دارایی‌های ملموس و ناملموس نتیجه اعمال انسانی هستند و در نهایت موجودیت مستمرشان وابسته به افراد است (۳). لیم و کلویاس معتقدند که داشتن سیاست‌های منابع انسانی قوی در یک سازمان روش‌هایی را که از طریق آن سازمان، دانش خود را مدیریت می‌کند، تحت‌تأثیر قرار خواهد داد (۳۰).

این نظریه به‌وسیله رابنستین مونتانو و همکاران او حمایت شده است که بیان می‌دارند افراد و فرهنگ، عوامل پیش برنده‌ای هستند که موفقیت و یا شکست ابتکارات مدیریت

دانش را تعیین می‌کنند.

انتصاب

طبق نظر بوگدانوویچ و بیلی (۲۸) افراد، تعلیمات، تجربیات، دانش و مهارت‌های قبلی آن‌ها را به سازمان می‌آورند و به ارزش سازمان خواهند افزود.

کارکنان در وضعیت شغلی مناسب به راحتی دانش ایجاد خواهند کرد. اسمیت (۲۰) بیان می‌کند که افراد انواع کمی از دانش ضمنی و صریح را دارند و آن‌ها را به روش منحصر به فرد به کار می‌برند.

با یک سابقه توصیفی مناسب از علایق و تجربیات، کارکنان در همه عرصه‌ها خوب عمل می‌کنند.

آموزش

شاخص دیگر، آموزش کارکنان در داخل و خارج سازمان است. زهریاس و همکاران او (۳۸) بیان می‌کنند که دانش به دست آمده به وسیله افراد از طریق یادگیری یا آموزش افراد قادر خواهد کرد که دانش خود را به روش‌ها، فرهنگ‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، فرایندهای کسب و کار، شرح مشاغل و شایستگی‌ها تبدیل کنند. به کارکنان باید آموزش دائمی برای بهبود دانش و قابلیت‌های آنان داده شود. طبق نظر اسمیت (۲۰) کارکنان با آموزش کم یا دانش صریح سعی در حفظ آن دارند. بنابراین برای سازمان‌ها مهم است که یک برنامه آموزشی مناسب برای قادر ساختن کارکنان در به دست آوردن دانش و کمک کردن به ایجاد و انتقال دانش در سازمان را داشته باشند.

ترک خدمت کارکنان

در یک مطالعه موردی انجام شده در یک شرکت دانشی به وسیله زلینگن و همکاران او (۲۰۰۱) بیان شد که ترک خدمت کارکنان مشکل بعضی سازمان‌ها بود. زلینگن و همکاران او بیان می‌کنند که ترک خدمت به طور منظم زمانی مشکل آفرین است که افراد با دانش و تجربه سازمان که در بیشتر موارد دانش آن‌ها مکتوب نشده، سازمان را ترک کنند (۳۹).

مشکل ترک خدمت کارکنان همچنین در همه سازمان‌های دولتی وجود دارد. ترک خدمت کارکنان سازمان استخدامی کشوری چالشی برای ابتکارات دانش مطرح می‌کند، زیرا

دارایی دانش سازمانی ممکن است هنگامی که افراد بازنشسته می‌شوند یا به سایر پست‌ها انتقال می‌یابند کم شود. داشتن رویه مناسبی برای اطمینان یافتن از اینکه اطلاعات و دانش می‌تواند در سازمان حفظ شود، لازم است.

رهنمودهای از سیاست‌مداران

در یک سازمان دولتی، نفوذهای سیاسی تأثیر زیادی در ایجاد دارایی دانش دارند. گاهی اوقات سیاست‌ها یا رهنمودهای نانوخته‌ای وجود دارد که لازم است پیروی شوند. اغلب، نفوذهای سیاسی در یک سازمان دولتی بر روی اثربخشی انتقال دانش تأثیر دارد (۳۹).

فرضیه‌های تحقیق

۱- الف: بین دانش ضمنی در دسترس و عمل انتقال دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۱- ب: بین دانش صریح و عمل انتقال دانش یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۲- الف: بین عمل انتقال دانش و فرهنگ تسهیم دانش اعضای سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۲- ب: بین عمل ایجاد سرمایه‌های دانشی و فرهنگ تسهیم دانش اعضای سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۳- الف: بین مقاومت افراد به تسهیم دانش و عمل انتقال دانش رابطه منفی معناداری وجود دارد؛

۳- ب: بین مقاومت افراد به تسهیم دانش و عمل ایجاد سرمایه‌های دانشی رابطه منفی معناداری وجود دارد؛

۴- الف: بین وضعیت اسناد و عمل انتقال دانش رابطه منفی معناداری وجود دارد؛

۴- ب: بین وضعیت اسناد و عمل ایجاد سرمایه‌های دانشی رابطه منفی معناداری وجود دارد؛

۵- الف: بین جریان ارتباط و عمل انتقال دانش رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛

۵- ب: بین جریان ارتباط و ایجاد سرمایه‌های دانشی، رابطه مثبت معناداری وجود دارد؛

۶- الف: بین استفاده گسترده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات میان اعضای سازمانی و عمل انتقال دانش یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۶- ب: بین استفاده گسترده از زیرساخت‌های فناوری

روش نمونه‌گیری

نمونه تحقیق با استفاده از فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌است.

جامعه آماری

برای به‌دست‌آوردن اطلاعات دقیق نویسنده یکی از وزارت‌خانه‌های دولتی ایران را به عنوان مطالعه موردی انتخاب کرد. کارکنان ستادی این وزارتخانه حدود ۵۵۰ نفر هستند. به همین منظور اطلاعات از طریق پرسشنامه‌ای که به ۲۰۰ پاسخ‌دهنده از کارکنان ارسال شده‌بود، جمع‌آوری شد. بیش از ۷۵ درصد پرسشنامه‌ها برگشت داده‌شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در جمع‌آوری اطلاعات برای مطالعه، پرسشنامه‌ای به عنوان ابزار اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد.

روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل اطلاعات، از تحلیل دومتغیره برای آزمون فرضیه‌ها استفاده شده‌است. تحلیل دو متغیره، آزمونی است که هم به اختلاف بین گروهها توجه و هم به دنبال حفظ رابطه همبستگی میان محور اصلی در دو متغیر است (۴۰) چون همه داده‌ها رتبه‌ای هستند از آزمون همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن استفاده شد. (۴۱) همه تحلیل‌ها با استفاده از spss انجام شده‌است.

نتایج

نتایج، تمامی فرضیه‌ها با قاطعیت تأیید شد. در جدول روبرو نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل اطلاعات نشان داده شده است.

دارایی دانش

نتایج نشان می‌دهد که قابلیت دسترسی دارایی دانش در یک سازمان تأثیر مستقیمی روی عمل انتقال دانش در سازمان دارد. یافته‌ها نشان می‌دهند که همه سازمان‌های خصوصی و دولتی لازم است که هم دانش ضمنی و هم دانش صریح را مدیریت کنند، به ویژه در مورد اطمینان از

اطلاعات و ارتباطات میان اعضای سازمانی و ایجاد دارایی‌های دانشی یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۷- الف: بین استفاده گسترده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات میان اعضای سازمانی و عمل انتقال دانش یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۷- ب: بین استفاده گسترده از ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات میان اعضای سازمانی و ایجاد دارایی دانشی یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۸- الف: بین استفاده مناسب از تکنولوژی ICT و عمل انتقال دانش یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۸- ب: بین استفاده مناسب از تکنولوژی ICT و ایجاد دارایی دانشی یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۹- الف: بین انتصاب مناسب شغلی و عمل انتقال دانش یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۹- ب: بین انتصاب مناسب شغلی و ایجاد دارایی دانشی یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۱۰- الف: بین آموزش کافی چه به صورت داخلی یا خارجی درباره دانش جدید و عمل انتقال دانش یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۱۰- ب: بین آموزش کافی چه به صورت داخلی یا خارجی درباره دانش جدید و ایجاد دارایی دانشی یک رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛

۱۱- الف: رویه مناسب برای نگه‌داشتن دانش و راه‌کار کارکنانی که وزارت را ترک می‌کنند رابطه مثبتی با عمل انتقال دانش وجود دارد؛

۱۱- ب: رویه مناسب برای نگه‌داشتن دانش و راه‌کار کارکنانی که وزارت را ترک می‌کنند رابطه مثبتی با ایجاد دارایی دانش وجود دارد؛

۱۲- الف: رابطه مثبتی بین دریافت رهنمود از سیاست‌مداران و توانایی افراد برای انجام عمل انتقال دانش وجود دارد؛

۱۲- ب: رابطه مثبتی بین دریافت رهنمود از سیاستمداران و توانایی افراد برای ایجاد دارایی دانش در وزارت وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از لحاظ روش اجرا توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی است.

P	Rs	نوع متغیرها		فرضیات	
P<0.01	0.402	انتقال دانش	دانش ضمنی	الف	۱
P<0.01	0.289	انتقال دانش	دانش آشکار	ب	
P<0.01	0.412	انتقال دانش	فرهنگ تسهیم دانش	الف	۲
P<0.01	0.454	سرمایه‌های دانشی	فرهنگ تسهیم دانش	ب	
P<0.05	0.103	انتقال دانش	مقاومت افراد	الف	۳
P<0.05	0.053	سرمایه‌های دانشی	مقاومت افراد	ب	
P<0.05	0.091	انتقال دانش	وضعیت اسناد	الف	۴
P<0.05	0.055	سرمایه‌های دانشی	وضعیت اسناد	ب	
P<0.05	0.107	انتقال دانش	ارتباطات	الف	۵
P<0.05	0.055	سرمایه‌های دانشی	ارتباطات	ب	
P<0.01	0.292	انتقال دانش	ICT	الف	۶
P<0.01	0.316	سرمایه‌های دانشی	ICT	ب	
P<0.05	0.089	انتقال دانش	ابزارهای ICT	الف	۷
P<0.01	0.252	سرمایه‌های دانشی	ابزارهای ICT	ب	
P<0.01	0.339	انتقال دانش	تکنولوژی ICT	الف	۸
P<0.01	0.264	سرمایه‌های دانشی	تکنولوژی ICT	ب	
P<0.05	0.048	انتقال دانش	انتصاب شغلی	الف	۹
P<0.05	0.279	سرمایه‌های دانشی	انتصاب شغلی	ب	
P<0.01	0.129	انتقال دانش	آموزش	الف	۱۰
P<0.01	0.189	سرمایه‌های دانشی	آموزش	ب	
P<0.01	0.228	انتقال دانش	ذخیره دانش	الف	۱۱
P<0.05	0.286	سرمایه‌های دانشی	ذخیره دانش	ب	
P<0.01	0.230	انتقال دانش	رهنمود سیاست‌مداران	الف	۱۲
P<0.05	0.146	سرمایه‌های دانشی	رهنمود سیاست‌مداران	ب	

فرهنگ سازمانی

نتایج نشان می‌دهد که رابطه مثبتی میان فرهنگ تقسیم دانش و عمل انتقال دانش و دارایی دانش وجود دارد، با سطوح بالای فرهنگ تقسیم دانش سطوح بالایی از همبستگی میان انتقال دانش و دارایی دانش به وجود می‌آید. این نشان می‌دهد که فرهنگ تقسیم دانش برای هر سازمانی که استراتژی مدیریت دانش را انجام می‌دهد، اساسی است. تصمیم‌گیری روی آنکه چه نوع دانشی باید تقسیم شود یا چه کسی آن را تقسیم کند و چگونگی تقسیم دانش باید یک کار اصلی باشد که در آن سازمان باید اولویت‌بندی کند. به هر حال، نتایج نشان می‌دهد که رابطه منفی مهمی میان فردگرایی و عمل انتقال دانش و دارایی دانش وجود ندارد. این فرض که سطوح بالای فردگرایی با سطوح پایین

اینکه سازمان می‌تواند از مزایای دانش سازمانی استفاده کامل کند. مدیریت باید تشخیص دهد که دانش در کجای سازمان به وجود می‌آید و استراتژی‌هایی را که بتواند استفاده از دانش را ارتقا دهد را طراحی کند. مدیریت باید به کارکنان اجازه دهد که همه نوع دانش را به دست آورند بدون توجه به اینکه دانش در داخل یا خارج سازمان در دسترس باشد.

پژوهشی به وسیله لوین (۲۰۰۱) تحت عنوان بررسی رابطه بین دسترسی به دانش جدید و تسهیم آن انجام شد.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین دسترسی به دانش جدید (سرمایه‌های دانشی) رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. همان‌طور که مشاهده می‌شود نتیجه این تحقیق همسو با نتایج تحقیقات قبلی است (۲۵).

عمل انتقال دانش و دارایی دانش همبستگی دارد حمایت نشده است. اگر چه نتایج در این مطالعه رابطه مهمی را نشان نمی‌دهد، مدیریت باید همیشه تمایل افراد را برای استفاده از دانش به عنوان منبع قدرتان‌ها توجه شود. مدیریت باید فرهنگی را ارتقا دهد که افراد را برای تقسیم دانش خود ترغیب کند، به جای آنکه آن را به‌طور انفرادی نگهداری کنند. رایبستین مونتانو و همکاران او بیان می‌کنند که افراد و فرهنگ مکان کار نیروهایی سوق‌دهنده هستند که در نهایت موفقیت یا شکست ایده‌های مدیریت دانش را محاسبه می‌کنند (۱۴).

پژوهشی توسط کشاورزی (۲۰۰۷) تحت عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار تبادل دانش کارکنان در صنعت اتومبیل ایران با استفاده از مصاحبه با نمونه‌ای شامل ۹۰ نفر از تمام رده‌های شغلی (کارگر، کارمند، سرپرست، رئیس و مدیران) در دو شرکت خودروسازی ایران (یکی خصوصی و یکی دولتی) انجام شد. در این پژوهش، ضمن شناسایی دو فرهنگ متفاوت در دو شرکت خصوصی و دولتی، تأثیرات این دو فرهنگ بر نحوه تبادل دانش کارکنان ارزیابی شد. در شرکت دولتی که با سطح بالاتری از بوروکراسی توصیف شده است، نظام پیشنهادات باعث کاهش تأثیر رابطه رسمی بین مدیران و زیردستان و موجب افزایش تبادل دانش کارکنان با سازمان شده است.

در شرکت خصوصی با سطح بوروکراسی کمتر و فقدان نظام پیشنهادات موجب افزایش تأثیر رابطه رسمی بین مدیران و زیردستان شد، به نحوی که مدیران میانی به عنوان مانع تبادل دانش در سازمان عمل کرده‌اند (۱۵). همان‌طور که توصیف شد نتایج این تحقیق همسو با تحقیقات گذشته است.

ساختار سازمانی

جایگاه محرمانه بودن اسناد و جریان ارتباطات یک رابطه مهم با عمل انتقال دانش یا دارایی دانش را اثبات نمی‌کنند. این نتایج ممکن است به خاطر زمینه بررسی یا به دلیل انتخاب پاسخ‌دهندگان در بررسی است. به هر حال، نتایج ممکن است مختلف باشد اگر سازمان محدودیت‌هایی در به‌دست آوردن اطلاعات یا دانش داشته‌باشد، اگر سلسله مراتب بیشتر باشد، یا جریان اطلاعات در میان بخش‌ها به سادگی صورت نگیرد. نتایج همچنین ممکن است متفاوت

باشد اگر تحقیق در یک سازمان خصوصی انجام گیرد. چون دانش و اطلاعات می‌توانند و باید در سازمان وجود داشته باشند، خیلی ضروری است که برای همه کارکنان بدون محدودیت در دسترس باشند (به جز اسناد فوق سری). مدیریت باید همیشه به بهبود این مسئله توجه کند، به ویژه در اطمینان از اینکه اسناد موجود در یک سازمان می‌توانند در دسترس بوده و تقسیم شوند.

پژوهشی به وسیله رضایی (۱۳۸۴) با عنوان بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و ابعاد ساختاری در یک سازمان دولتی ایران انجام شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که هر چه سلسله‌مراتب در سازمان کمتر باشد اجرای فرایند مدیریت دانش با سهولت بیشتری انجام می‌شود و همچنین اگر ارتباطات به صورت افقی انجام شود و رسمیت در سازمان در حد پایینی باشد اجرای فرایند مدیریت دانش به نحو بهتری انجام خواهد شد.

در کل از این تحقیق نتیجه می‌شود که در سازمان‌هایی با ساختار ارگانیک خلق، توسعه، نشر، و اجرای دانش در سازمان به نحو مؤثر تری انجام می‌پذیرد (۱۶).

همان‌طور که مشاهده شد یک ناهمخوانی بین نتیجه این تحقیق و تحقیق قبلی وجود دارد. که یکی از دلایل این است که تحقیق قبلی بیشتر مفروضات تأیید شده خود را بیان کرده‌اند. دومین دلیل می‌تواند ناشی از تفاوت جامعه آماری باشد. و دلیل دیگر می‌تواند ناشی از عدم دقت پاسخ‌دهندگان در جواب به سؤالات این مؤلفه باشد.

فناوری

نتایج نشان می‌دهد که تقریباً همه متغیرهای شناسایی شده رابطه مهمی با عمل انتقال دانش و دارایی دانش دارند. تکنولوژی نقشی کلیدی در مدیریت دانش در یک سازمان بازی می‌کند و می‌تواند به عنوان یک وسیله مؤثر در جذب، ذخیره، انتقال و انتشار اطلاعات مورد توجه قرار گیرد. اگر چه فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسخ به موفقیت اجرای مدیریت دانش نیست، اما زیربنای فناوری اطلاعات و ارتباطات به نظر می‌رسد که به افراد اجازه دهد که در سازمان به‌طور مؤثر دانش را ایجاد و تقسیم‌کنند و در عمل انتقال دانش سهیم باشند. با توجه به ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات، آزمون نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت مهم میان ابزارهای فناوری اطلاعات و

دیگر رابطه مثبت مهمی میان انتصاب و دارایی دانش وجود ندارد.

زایری و همکاران او (۲۰۰۱) ادعای می‌کنند که آموزش کافی ممکن است کارکنان را برای تبدیل دانش به دانش صریح و ضمنی سازمانی قادر سازد، در مقابل آن‌هایی که کمبود آموزش دارند باید برای ماندن در سازمان تلاش کنند. به هر حال آزمون اسپیرمن نشان می‌دهد که رابطه مهمی میان آموزش و عمل انتقال دانش وجود ندارد اما نشان می‌دهد که رابطه مهمی با دارایی دانش وجود دارد (۴۴).

نتایج همچنین نشان می‌دهد که رابطه مثبتی میان رویه‌های ترک خدمت کارکنان و عمل انتقال دانش و دارایی دانش وجود دارد. اگرچه نتایج، رابطه قوی را میان متغیرها نشان نمی‌دهد، اما داشتن رویه‌های کافی برای انباشته کردن دانش و راه‌کار کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند خیلی مهم است. و بوگدانویچ و بیلی (۲۰۰۲) ادعا می‌کنند که سازمان‌ها دانش ضمنی افراد را از دست خواهند داد مگر اینکه قابل تبدیل به دانش سازمانی باشد (۲۸).

در مطالعه‌ای که درباره اثربخشی عمل انتقال دانش سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی توسط «فریزر جانز»^۱ در سال ۱۹۹۱ انجام شده است، این فرضیه که اولویت دادن به منابع انسانی با توجه به اهمیت آن در سازمان موجب اثربخشی عمل انتقال دانش و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود مورد تأیید واقع شد. همان‌طور که مشاهده شد یک ناهمخوانی بین نتیجه این تحقیق و تحقیق قبلی وجود دارد. که یکی از دلایل این است که تحقیق قبلی بیشتر مفروضات تأیید شده خود را بیان کرده‌اند. دومین دلیل می‌تواند ناشی از تفاوت جامعه آماری باشد. و دلیل دیگر می‌تواند ناشی از عدم دقت پاسخ‌دهندگان در جواب به سؤالات این مؤلفه باشد.

رهنمودهای سیاسی

نتایج نشان می‌دهد که مباحث سیاسی همچنین در مدیریت کردن دانش در سازمان‌های دولتی مهم هستند. آزمون به روشنی نشان می‌دهد که مباحث سیاسی رابطه مهمی با ایجاد دارایی دانش و عمل انتقال دانش دارد. در رابطه با این مؤلفه تحقیقی صورت نگرفته است.

ارتباطات و دارایی دانش وجود دارد و یک رابطه غیر مهم با عمل انتقال دانش وجود دارد. اگر چه تحلیل توصیفی نشان می‌دهد که بیشتر پاسخ‌دهندگان موافقند که استفاده از ابزارهای مختلف به آن‌ها در تقسیم دانش کمک می‌کند، آزمون رابطه غیر مهمی با عمل انتقال دانش را نشان می‌دهد. با توجه به وابسته بودن راه‌کار فناوری اطلاعات و ارتباطات، آزمون نشان می‌دهد که رابطه مثبتی میان فوت و فن فناوری اطلاعات و ارتباطات و عمل انتقال دانش و دارایی دانش وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که دادن آموزش‌های کافی در داخل سازمان درباره استفاده از کامپیوتر و نرم‌افزار به کارکنان اجازه خواهد داد که در عمل انتقال دانش و ایجاد دارایی دانش سهیم باشند. مدیریت باید مقدار عمده‌ای از پول سازمان را در فراهم کردن ساختار زیربنایی فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان خود سرمایه‌گذاری کنند، بنابراین فناوری اطلاعات و ارتباطات به کارکنان اجازه خواهد داد که دانش و اطلاعات را سریع‌تر در سازمان به دست آورند، ایجاد کنند، تقسیم کنند و انتقال دهند.

پژوهشی به وسیله اسویبی (۲۰۰۱) تحت عنوان بررسی تأثیر به‌کارگیری تکنولوژی پیشرفته بر اجرای فرایند مدیریت دانش انجام شد. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که به‌کارگیری تکنولوژی پیشرفته در سازمان نقش زیادی در خلق دانش جدید، نشر و تسهیم دانش جدید بین کارکنان دارد. همان‌طور که توصیف شد نتیجه این تحقیق همسو با نتایج تحقیقات قبلی است (۳).

افراد (منابع انسانی)

نتایج نشان می‌دهد که هیچ‌کدام از متغیرهای تشخیص داده شده در این بررسی رابطه مثبتی با دارایی دانش و عمل انتقال دانش ندارند. با توجه به انتصاب کارکنان، رابطه مهمی میان انتصاب و عمل انتقال دانش وجود ندارد. به هر حال، آزمون نشان می‌دهد که رابطه مثبتی با دارایی دانش وجود دارد. بوگدانویچ و بیلی (۲۸) بیان می‌کنند که کارکنان به سازمان تعلیمات و تجربیات و دانش و مهارت قبلی خود را می‌آورند و به ارزش سازمان خواهند افزود. اگر چه انتصاب در وزارت با تجربیات و علاقه و صلاحیت‌های کارکنان هماهنگ بود، نتایج نشان می‌دهد که رابطه مهمی میان این متغیر و عمل انتقال دانش وجود ندارد؛ به عبارت

نتیجه‌گیری

عناصر سازمانی که بر موفقیت اجرای مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند، پیشنهاد می‌کند. یکی از عناصری که به تحقیقات بیشتر نیاز دارد درگیربودن ساختار سازمانی در انتقال دانش است. به‌طور حیرت‌انگیز، این تحقیق رابطه مهمی میان محرمانه‌بودن اسناد و جریان ارتباطات با دارایی دانش و انتقال دانش را نشان نمی‌دهد. تحقیق در این حوزه به ویژه در یک سازمان خصوصی یا در یک سازمان دولتی به عنوان یک کار تطبیقی در یک کشور توسعه یافته می‌تواند نتایج متفاوتی داشته‌باشد. حوزه‌های مهم دیگری که ما فکر می‌کنیم که نیاز است بیشتر توضیح داده‌شود مسائل سیاسی است. ما معتقدیم که موفقیت اجرای مدیریت دانش در یک سازمان دولتی باید با جنبه‌های سیاسی در یک راستا باشد.

منابع:

1. Dixon, N.M. (2000), *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, .
2. Major, E., Cordey-Hayes, M. (2000), "Knowledge translation: a new perspective on knowledge transfer and foresight", *Foresight*, Vol. 2 No.4, pp.411-23.
3. Sveiby, K.-E. (2001), "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No.4, pp.344-58.
4. Goh, S.C. (2002), "Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implication", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No.1, pp.23-30.
5. Bender, S., Fish, A. (2000), "The transfer of knowledge and the retention of expertise: the continuing need for global assignments", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No.2, pp.125-37.
6. Davenport, T.H., Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, .
7. Jacob, M., Ebrahimpur, G. (2001), "Experience vs expertise: the role of implicit understanding of knowledge in determining the nature of knowledge transfer in two companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No.1, pp.74-88.

این مطالعه تنوعی از روابط محکم میان دارایی دانش و عناصر سازمانی با عمل انتقال دانش را آشکار کرده‌است. برای داشتن یک استراتژی موفق مدیریت دانش، سازمان‌ها باید آن را به عنوان یک کل ببینند. همه این عناصر باید تحلیل و هنگام اجرای مدیریت دانش توجه شوند. اگرچه خط‌مشی‌های تکنولوژی نقشی مهم در توسعه و تقسیم دانش بازی می‌کنند، بدون توجه به بافت فرهنگی و سازمانی که در آن افراد برای تقسیم دانش خود تشویق می‌شوند، تکنولوژی ممکن نیست قادر به تخمین‌زدن جریان دانش باشد. بنابراین، همه عناصر انتقالی - فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی، و افراد (منابع انسانی) باید همیشه با هم مورد توجه قرار گیرند. به علاوه، سازمان‌های دولتی هرگز نباید مسائل رهنمودهای سیاسی را هنگام اجرای مدیریت دانش فراموش کنند.

این مطالعه تعدادی فرصت برای آزمایشات آینده مربوط به عناصر سازمانی که بر موفقیت اجرای مدیریت دانش به عنوان یک کل تأثیر می‌گذارند، پیشنهاد می‌کند. یکی از عناصری که نیاز به تحقیقات بیشتر دارد درگیربودن ساختار سازمانی در انتقال دانش است. به‌طور حیرت‌انگیز، این تحقیق رابطه مهمی میان محرمانه‌بودن اسناد و جریان ارتباطات با دارایی دانش و انتقال دانش را نشان نمی‌دهد. تحقیق در این حوزه به ویژه در یک سازمان خصوصی یا در یک سازمان دولتی در یک کشور توسعه‌یافته می‌تواند نتایج متفاوتی داشته‌باشد. حوزه‌های مهم دیگری که ما فکر می‌کنیم که نیاز است بیشتر توضیح داده‌شود مسائل سیاسی است. ما معتقدیم که موفقیت اجرای مدیریت دانش در یک سازمان دولتی باید با جنبه‌های سیاسی در یک راستا باشد.

کاربردهای برای تحقیقات آینده

این مطالعه فرصت‌هایی را برای تحقیقات آینده، مربوط به

19. Teece, D.J. (2000), "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context", *Long Range Planning*, Vol. 33 pp.35-54.
20. Stenmark, D. (2000-2001), "Leveraging tacit organisational knowledge", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17 No.3, pp.9-24.
21. Stoddart, L. (2001), "Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints", *Online Information Review*, Vol. 25 No.1, pp.19-28.
22. McDermott, R., O'Dell, C. (2001), "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No.1, pp.76-85
23. Lee, J. (2001), "The impact of knowledge sharing, organisational capacity and partnership quality on IS outsourcing success", *Information and Management*, pp.323-35
24. Parker, R., Bradley, L. (2000), "Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 No.2, pp.125-41.
25. Levine, L. (2001), "Integrating and processes in a learning organisation", *Information Systems Management*, Vol. 18 No.1, pp.21-32.
26. Ahmed, P.K., Lim, K.K., Loh, A.Y.E. (2002), *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, .
27. Nonaka, I. (1999), "The dynamic of knowledge creation", in Ruggles, R., D. Holtshouse (Eds), *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Market Place Success in the New Economy*, Capstone Publishing, Oxford, pp.64-87.
28. Bogdanowicz, M.S., Bailey, E.K. (2002), "The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26 No.2, pp.125-9.
29. (1999), "Public sector knowledge workers without limits", *Industry Solution*,
30. Lim, D., Klobas, J. (2000), "Knowledge management in small enterprises", *The Electronic Library*, Vol. 18 No.6, pp.420-32.
8. Argote, A. (1993), "Group and organisational learning curves: individual, system and environment components", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 32 pp.31-5.
9. Syed-Ikhsan, S.O.S., Rowland, F. (2004), "Benchmarking knowledge management in a public organisation in Malaysia", *Benchmarking – An International Journal*, Vol. 11 No.2, .
10. Liebowitz, J., Y. Chen (2003), "Knowledge sharing proficiencies: the key to knowledge management", in Holsapple, C.W. (Eds), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, Springer-Verlag, Berlin, pp.409-24.
11. Shields, R., Holden, T., Schmidt, R.A. (2000), "A critical analysis of knowledge management initiatives in the Canadian public service: the impact of a knowledge-based economy on work in the public service, the virtual organisation of expertise and knowledge", .
12. Wiig, K.M. (2002), "Knowledge management in public administration", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No.3, pp.224-39.
13. Donoghue, L.P., Harris, J.G., Weitzman, B.A. (1999), "Knowledge management strategies that create value", *Outlook*, Vol. 1 pp.48-53.
14. Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K.J. (2001), "A systems thinking framework for knowledge management", *Decision Support Systems*, Vol. 31 pp.5-16.
15. Argote, A., Ingram, P. (2000), "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms", *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82 No.1, pp.150-69.
16. Bloodgood, J.M., Salisbury, W.D. (2001), "Understanding the influence of organisational change strategies on information technology and knowledge management strategies",
17. Davenport, T.H., Prusak, L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, .
18. Alavi, M., Leidner, D.E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No.1, pp.107-36.

39. Zolingen, S.V., Streumer, J., Stoker, M. (2001), "Problems in knowledge management: a case study of a knowledge-intensive company", *International Journal of Training and Development*, Vol. 5 No.3, pp.168-84.
40. Fife-Shaw, C. (2000), "Bivariate statistical analyses", in Breakwell, G.M., Hammond, S., Fife-Schaw, C. (Eds), *Research Methods in Psychology*, Sage Publications, London, pp.350-69.
41. Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B. (1997), *Taking the Fear Out of Data Analysis*, Dryden Press, Avon, .
42. Keshavarzi, A. H. (2007). The effect of organizational culture on knowledge sharing in iranian auto industry, Ph.D (thesis), Aston Business school, Aston university, Birmingham, UK.
۴۳. رضایی، محمدرضا، (۱۳۸۴)؛ "بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و ابعاد ساختاری" پایان‌نامه کارشناسی ارشد منتشر نشده، دانشگاه تهران.
44. Al-Athari, A, Zairi, M. (2001), "Building benchmarking competence through knowledge management capability: an empirical study of the Kuwaiti context", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 8 No.1, pp.70-80.
31. Smith, E.A. (2001), "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No.4, pp.311-21.
32. *Encyclopaedia of Management*, Gale Group, Farmington Hills, MI, .
33. Huczynski, A. (1989), *Encyclopaedia of Organisational Change Methods*, Gower, Aldershot, .
34. Lord, M.D., Ranft, A.L. (2000), "Organisational learning about new international markets: exploring the internal transfer of local market knowledge", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 No.4, pp.573-89.
35. Kluge, J., Stein, W., Licht, T. (2001), *Knowledge Unplugged*, Palgrave, New York, NY, .
36. (1999), *World Development Report: Knowledge for Development 1998/1999*, Oxford University Press, New York, NY, .
37. Kautz, K., Thaysen, K. (2001), "Knowledge, learning and IT support in a small software company", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 No.4, pp.349-57.
38. Zaharias, P., Samiotis, K., Poulmenakou, A. (2001), "Learning in knowledge-incentive organisations: methods and tools for enabling organisational learning processes", .