نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۱/۱۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۹

مدل مفهومی مدیریت دانش از دیدگاه منابع انسانی در مؤسسات آموزشی- تحقیقاتی

مجتبی رجب بیگی[۱] - پروانه گلرد[۲] - سید علی ابطحی نژاد[۳]

چکیده

این مقاله به طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش از دیدگاه منابع انسانی شاغل در مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی می‌پردازد. روش تحقیق از نوع توصیفی- پیمایشی بود و جامعه آماری پژوهش شامل۱۵۶ نفراز کارشناسان و مدیران یک مؤسسه تحقیقاتی -آموزشی بود که به روش تصادفی ساده و از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته مورد پرسش قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که عوامل پنج گانه دانش آشکار و ضمنی، فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش، زیر ساخت‌های فناوری ارتباطات و اطلاعات، آموزش کارکنان و ساختار رسمی سازمان در فرآیند مدیریت دانش سازمانی تأثیر دارند. رگرسیون چند متغیری همزمان، نشان داد که از دیدگاه منابع انسانی از بین عوامل پنج گانه مؤثر بر مدیریت دانش، دو عامل دارا بودن دانش آشکار و ضمنی و فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش، پیش‌بینی‌کننده مدیریت دانش سازمانی در مؤسسه هستند.

واژگان کلیدی: دانش آشکار، دانش ضمنی، مدیریت دانش، اشتراک دانش

[۱] دانشیار موسسه مطالعات بین المللی انرژی، تهران، ایران. نویسنده مسئول (rajabbaigy@iies.net)

[۲] دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

[۳] مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

دانش ترکیب سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش در ذهن دانشور به وجود می‌آید و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویدادهای کاری وفرایندهای سازمانی متبلور می‌شود (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

دانش که دارایی نا محسوس دانسته می‌شود، از دارایی‌های محسوس متفاوت است. هنگامی که دارایی‌های محسوس مورد استفاده قرار می‌گیرند از ارزش آن‌ها کاسته می‌شود، اما هنگامی که دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد رشد می‌کند و اگر استفاده نشود، کاهش می‌یابد. (Sveiby, 2001)

از این رو پرداختن به دانش و نحوه تولید ثروت از آن به یکی از حوزه‌های مهم تحقیقات تبدیل شده است. این اهمیت به خصوص در حوزه علوم مدیریت موجب به وجود آمدن حوزه جدیدی به نام مدیریت دانش شده است که نحوه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان را از طریق مدیریت دانایی‌های سازمانی که در طول عمر سازمان تولید می‌شوند دنبال می‌کند. با توجه به تعریف دارایی که به منبع تولید منافع آتی برای سازمان اطلاق می‌شود، در رویکرد جدید، دانایی‌های سازمانی و دانش به عنوان یک دارایی تلقی می‌شود. مدیریت دانش به ویژه در بخش عمومی و برای ارتقای سطح رفاه عمومی و خدمات سازمان‌های دولتی می‌تواند منشا اثرات زیادی باشد.

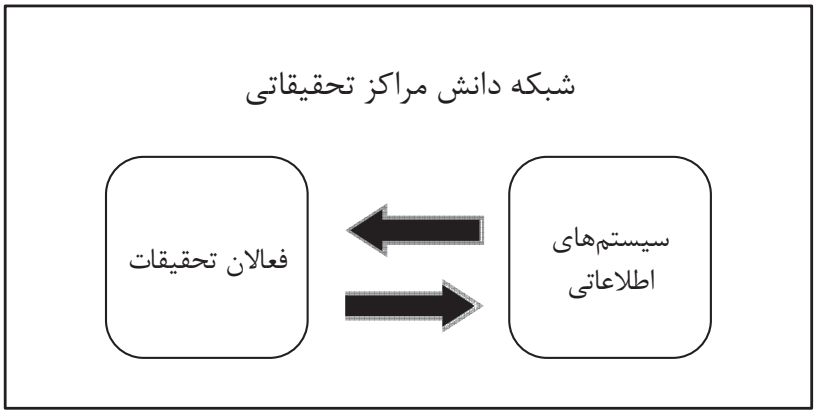
در مؤسسات آموزشی – تحقیقاتی یکی از مسئولیت‌های مهم مدیریت، توسعه مدیریت دانش در سطح سازمان است. به ویژه آنکه در این مؤسسات زنجیره اصلی ارزش دارای مراحلی با محوریت دانش و تولید یا انتقال آن است. به همین جهت پرداختن به موضوع مدیریت دانش در این گونه مؤسسات می‌تواند نقش مهمی در ارتقا و بهبود عملکرد آن‌ها ایفا نماید.

در مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی مساله دانش و مدیریت دانش فراتر از یک کارکرد مدیریتی یا منابع انسانی بوده و محور اصلی این مؤسسات را تشکیل می‌دهد. به همین جهت است که توسعه مدیریت دانش در این مؤسسات نقش بسیار عمیق‌تری در بهبود عملکرد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

کلی آنها-نسبت به مؤسسات فعال در سایر صنایع- داشته باشد.

جین لویز در تحقیقی مراکز تحقیقاتی را به عنوان یک پردازشگر دانش و اطلاعات در نظر گرفته که فعالیت اصلی آن‌ها کار روی دانش و خروجی آن‌ها نوعی از دانش است. (Ermine, 2010) در نمودار شماره (۱) این ارتباط نشان داده شده است.



نمودار ۱- مرکز تحقیقات به عنوان یک پردازشگر دانش (جین لویز به نقل از Ermine, 2010)

از سویی دیگر دانش به مهم‌ترین مزیت رقابت شرکت‌ها تبدیل شده است. در سده‌های پیشین تولیدکنندگان و صاحبان فناوری سعی بر مخفی نگهداشتن رویدادها و منابع برتری آفرین خود نسبت به رقبا داشتند. اما امروزه همه رقبا دریافته‌اند که فناوری درنهایت در اختیار همه قرار می‌گیرد و تنها منبعی است که می‌توان آن را در سازمان ایجاد و حفظ کرد و به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار قابل اتکاست. محیط به طور فزاینده متلاطم و رقابتی امروزی باعث شده که دانش به طور گسترده‌ای به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی شرکت‌ها شناخته شود (Chen, 2004; Matusik & Hill, 1998). دانش جزئی از دارایی‌های شرکت به شمار می‌آید. در اقتصادی که تنها اطمینان، نااطمینانی است، تنها منبع مزیت رقابتی پایدار، دانش است (Nonaka, 1999). مدیریت دانش به عنوان گفتمان علمی و حرفه‌ای در بسیاری از حوزه‌های دانش، از جمله علوم شناختی، جامعه شناسی، علوم مدیریت، علوم اطلاعات مهندسی دانش، هوش مصنوعی، و اقتصاد یکی از موضوعات در حال ظهور و گسترش است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

(Dalkir, 2005; Martin, 2008; Rowley, 2007).

مجله‌های حرفه‌ای اختصاص داده شده برای مدیریت دانش شامل مسائل خاص در مدیریت دانش، مقالات منظم و علمی درمدیریت دانش، گزارش‌های موجود در مورد جنبه‌های مختلف مدیریت دانش، و کنفرانس‌های مدیریت دانش ملی و بین‌المللی از اوایل سال ۱۹۹۰ آغاز به فعالیت کردند (Ajiferuke, 2003; Blair, 2002; Chua, 2009; Jakubik, 2007).

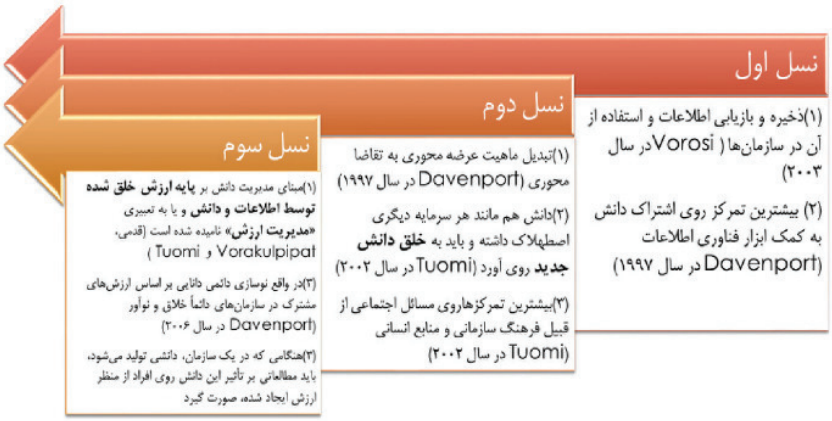
نویسندگان مختلف جایگاه داده، اطلاعات و دانش را به عنوان یکی از بنیادی‌ترین و معتبرترین مدل‌ها در ادبیات مدیریت دانش تشریح نموده‌اند. (Rowley; 2007) بر اساس روابط به دست آمده، چهار رکن رهبری، سازماندهی، تکنولوژی و یادگیری، صرف نظر از سطح پیچیدگی مدیریت دانش، در مدیریت دانش مهم به نظر می‌رسند. (Calitz & Cullen, 2017)

مدل جامع تسهیم دانش از این موضوع بحث می‌کند که تسهیم دانش از طریق نیروهای محیطی، ارزش‌های دانشی سازمان، ویژگی‌های فرهنگی و ساختاری سازمان، ویژگی‌های شخصی افراد، تیم‌ها و سوابق دیرینه درون سازمان، تحت تأثیر قرار می‌گیرد (Kharabsheh, Bittel, Elnsour, Bettoni, & Bernard, 2016).

نمودار شماره (۲) نحوه تعمیق نقش نیروی انسانی در مدیریت دانش و روند توجه روز افزون به آن را نشان می‌دهد. در نسل دوم توجه به عواملی نظیر فرهنگ سازمانی نشان داده شده و در نسل سوم موضوع ارزش‌ها –به عنوان عاملی فرهنگی- و هم‌چنین تأثیر دانش بر افراد برجسته می‌شود.

نوناکا (۲۰۰۰) با تقسیم‌بندی دانش به دو نوع دانش صریح ودانش نهفته به ارائه الگویی در مورد خلق دانش پرداخته است. دانش صریح یا آشکار، دانش مدونی است که با واژه‌ها و کلمات به سادگی قابل بیان و انتقال است اما دانش نهفته، بصیرت، ذهنیات و دانش نامدونی است که به سادگی قابل انتقال و ارائه نیست. اگر دانش بشری را به صورت یک کوه یخ در نظر بگیریم، بخش کوچک، بیرونی و نمایان آن دانش صریح و مدون و بخش عظیم زیرین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]



نمودار ۲- سیر تکامل نسل‌های مدیریت دانش و شیوه تمرکز آن‌ها روی مسائل دانشی (برومندکاخکی و اخوان، ۱۳۹۷)

آن دانش نهفته است. برای مدیریت دانش در سازمان‌ها بسیار مهم است که بتوان از این بخش دانش بهره‌مند شد و آن را به صورت دانش مدون و صریح درآورد. نوناکا (۲۰۰۰) معتقد است که دانش نهفته در یک رابطه تعاملی و به همراه مدیریت گفتگو و ارتباط عینیت پیدا می‌کند و آشکار می‌گردد و پس از درونی شدن، مجدد دانش نهفته و آگاهی درونی را ایجاد می‌کند که این سیر به صورت حلزونی اعتلای ذخیره دانش سازمان را موجب می‌شود. بر این اساس فرضیه اول این پژوهش به این ترتیب شکل گفت:

فرضیه ۱: بین میزان بکارگیری دانش آشکار و پنهان مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پیوند عاطفی کارکنان با سازمان تحت تأثیر ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های شغل و تجربه‌های کاری افراد است. اندیشمندان و نظریه پردازان مدیریت دانش همواره بر وجود فضایی در سازمان که از خلق و تولید دانش پشتیبانی کند تأکید ورزیده‌اند.

محدودیت‌ها و یا آزادی‌های که افراد سازمان در زمینه‌ی نوع ساختار سازمانی احساس می‌کنند می‌تواند در رسمیت یا عدم رسمیت محیط کار آن‌ها تأثیر داشته باشد. درنتیجه هرچه محیط غیررسمی‌تر باشد امکان انتقال دانش بیش‌تر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

وجود فرهنگ اعتماد به کارکنان – در مقابل فضای بی‌اعتمادی – می‌تواند باعث بالارفتن سطح خطرپذیری کارکنان در مواجهه با مسائل مختلف و از این طر یق باعث خلق دانش شود.

وجود فضای صمیمی در سازمان یکی از اصلی‌ترین زمینه خلق و به خصوص انتقال دانش است، زیرا مسیر اصلی انتقال دانش همین روابط نزدیک کارکنان و متخصصان مختلف است. هم‌چنین کارکنان باید به این انگاشت رسند که مدیران آن‌ها از طریق افزایش سطح مهارت‌ها و تجربیات آن‌ها در قبال خدماتی که کارکنان به سازمان ارائه می‌دهند، قابلیت بکارگیری آن‌ها در سازمان‌های دیگر را افزایش می‌دهند. به عبارت دیگر، کارکنان، خواهان برخورداری از آموزش و داشتن شرایطی برای توسعه مهارت‌های خود در شغل فعلی هستند تا از طریق ارتقای مهارت‌های خود، از وابستگی آن‌ها به کارفرمای فعلی کاسته شود. بنابراین فرضیه دوم به این صورت شکل گرفت:

فرضیه ۲: بین فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش سازمانی با مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

حافظه سازمانی به دانش ذخیره شده اشاره دارد و تسهیم دانش و استفاده مجدد از آن را دنبال می‌کند. حافظه سازمانی به آن نوع از مدیریت دانش ارتباط دارد که دانش را از افراد بیرون ازسازمان گردآوری می‌کند. فناوری اطلاعات به منظور انبارش (ذخیره)، انتشار و تسهیم دانش یک ضرورت است و موجب اثر بخشی مدیریت دانش می‌شود. بر این اساس می‌توان دریافت که بعد فنی (سخت افزار) و حافظه سازمانی رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند. هر دو به دانش به عنوان محصول مدیریت دانش می‌نگرند.

روابط متقابل در میان داده‌ها، اطلاعات و دانش سلسله مراتبی است که در آن داده‌ها جنبه ابتدایی و خام اطلاعات موجود، اطلاعات نشان دهنده داده‌های با مفهوم؛ و دانش نشان دهنده اطلاعات با تجربه، بینش و تخصص بیش‌تر است.

معماری رایانه گاهی به عنوان قسمتی از معماری نظام‌ها در نظرگرفته شده و تصمیمات خرید نرم‌افزار و سخت افزار با توجه به آن اتخاذ می‌شود. سومین فرضیه پژوهش حاضر به این ترتیب شکل گرفت:

فرضیه ۳: بین وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات قابل دسترسی در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی با مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

انتقال دانش، به ویژه دانش ضمنی، بسیار دشوار است. آرگوت (۱۹۹۳) معتقد است که یکی از دلایل دشواری انتقال دانش این است که برخی از دانش‌ها که از طریق یادگیری عملی به دست می‌آیند به شرایط افراد، فناوری، ساختارها و موقعیت‌های محیطی وابسته هستند.

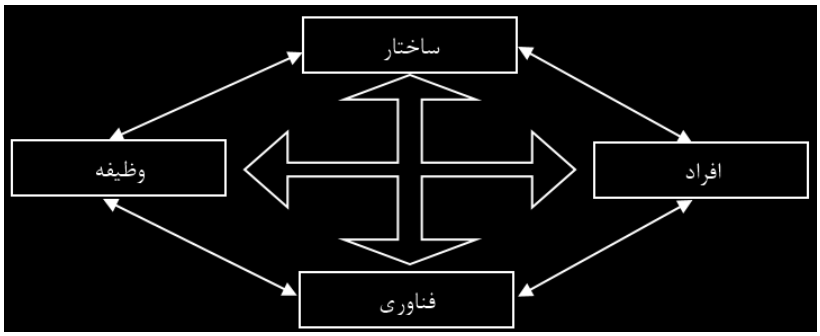
فرضیه۴: بین توسعه منابع انسانی کارکنان مؤسسات آموزشی-تحقیقاتی و مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد.

سرمایه ساختاری که بعضی به آن سرمایه سازمانی می‌گویند شامل دارایی‌های مشهود هم چون نظام اطلاعاتی، شبکه‌های توزیع، راهبردهای خلق و حفظ تیم‌های کاربردی، هوشمندی رقابتی بازار و روابط ساختارها، نظام‌ها و بازار است (Moaritsen & Thorsgaard, 2005).

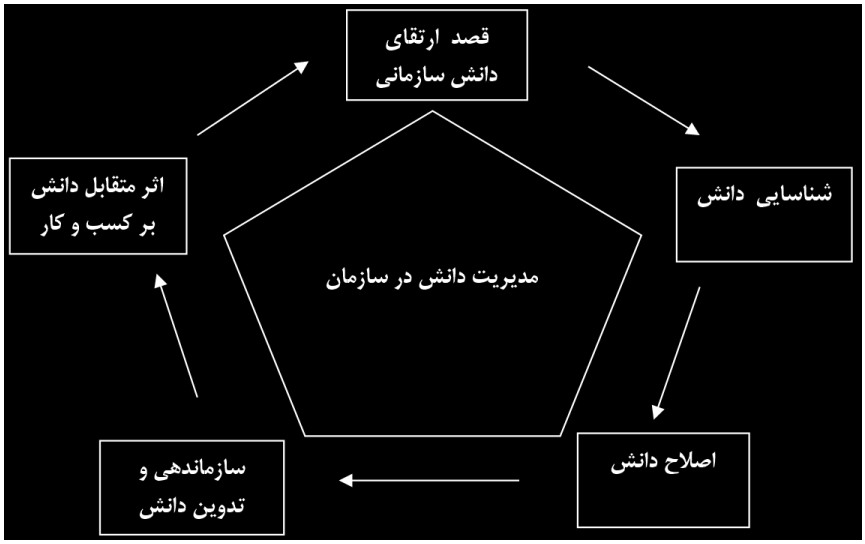
ساختار شامل نحوه ارتباطاتی است که سازمان بین افراد و گروه‌ها ایجاد می‌کند. نمودار شماره (۳) ارکان سازمان را نشان می‌دهد. از لحاظ سازماندهی نوع ساختار تأثیر به سزایی در مدیریت دانش دارد زیرا به سرعت بخشیدن یا کند شدن انتقال دانش در سازمان منجر می‌شود. این که سازمان از ساختاری متمرکز یا غیر متمرکز برخوردار بوده یا اصلا از ساختاری مجازی پیروی نماید باعث تغییر چرخه عمر مدیریت دانش می‌شود که در نمودار شماره (۴) نشان داده شده است.

از موانع ساختاری مدیریت دانش می‌توان به برخی عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمی‌توانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می‌توان به عدم اعتماد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش و سبک‌های نامناسب رهبری نیز اشاره کرد. در این راستا شرح شغل‌های نامناسب و مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود. در این خصوص اصلاح سیستم‌های حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد. با توجه به این مطالب، فرضیه پنجم در مورد ارتباط ساختار با مدیریت دانش به این شکل تدوین می‌شود:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]



نمودار ۳- لوزی ارکان سازمان لویت (لوین به نقل از فقیهی و رجب بیگی، ۱۳۸۲)



نمودار۴- چرخه عمر مدیریت دانش در سازمان (Blecker & Neumann, 2000)

فرضیه۵: بین ساختار رسمی مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی با مدیریت دانش ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

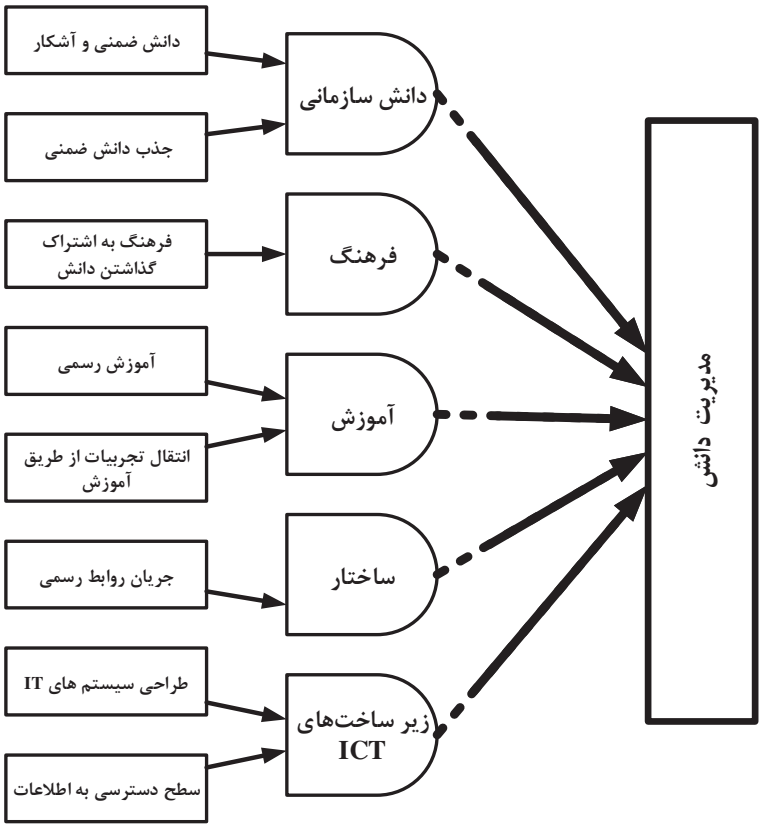
بر اساس فرضیه‌های تحقیق سؤال‌های ذیل به منظور دستیابی به مدل مفهومی و متغیرهای پیش‌بینی کننده تحقیق مطرح می‌شوند:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

سؤال اول: تأثیر متغیرهای مستقل مدل مفهومی مدیریت دانش بر متغیر مستقل چگونه است؟

سؤال دوم: کدامیک از متغیرهای مدل مفهومی، متغیرهای پیش‌بینی‌کننده مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی می‌باشد ؟

بر اساس آنچه ذکر شد مدل مفهومی که این پژوهش درپی بررسی آن است در نمودار شماره (۵) ترسیم شده است.



نمودار ۵- مدل مفهومی مدیریت دانش در مؤسسات آموزشی- تحقیقاتی (طرح از نویسندگان)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع کاربردی است و از روش توصیفی – پیمایشی استفاده شده و برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل هم‌بستگی و رگرسیون استفاده شده است. هم‌چنین برای پاسخ به این سؤال که کدام یک از متغیرها متغیر پیش بین است از تحلیل رگرسیون چند گانه همزمان استفاده شده است. جامعه مورد بررسی در این تحقیق مدیران و کارشناسان یکی از مؤسسات آموزشی - تحقیقاتی است. با توجه به این که تعداد این افراد ۱۶۷ نفر بود، تعداد ۱۵۶ نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شد. پرسش‌نامه تهیه شده برای جمع‌آوری داده‌ها شامل سوالاتی است که میزان وجود عناصر مندرج در فرضیه‌های تحقیق را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این پرسش‌نامه ۲۵ سؤال از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. در این تحقیق، به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه، طرح اولیه پرسش‌نامه تهیه گردید و از سوی چند تن از اساتید مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه مواردی برای اصلاح پیشنهاد شد و پس از اعمال اصلاحات مورد نظر پرسش‌نامه نهایی تدوین گردید. به منظور محاسبه پایایی پرسش‌نامه، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که نتیجه آن در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- ضرایب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه مدیریت دانش (تنظیم از پژوهشگران)

عوامل	ضریب آلفای کرونباخ
میزان دانش ضمنی و آشکار	۰/۸۰۲
فرهنگ به اشتراک گذاشتن	۰/۶۴۱
زیرساخت ICT	۰/۷۴۹
آموزش کارکنان	۰/۸۱۶
ساختار رسمی	۰/۸۸۴
مدیریت دانش	۰/۸۸۴
کل پرسش‌نامه	۰/۹۴۵

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

یافته‌ها

بر اساس آزمون هم‌بستگی بین مؤلفه‌های مطرح شده در بخش ادبیات تحقیق با مدیریت دانش که از طریق داده‌های پرسش‌نامه به دست آمد، جدول (۷) به دست آمد.

با توجه به ماتریس هم‌بستگی به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که به غیر از هم‌بستگی بین آموزش و ساختار رسمی سایر هم‌بستگی‌ها بین عوامل مورد سنجش در این تحقیق در سطح معنی‌داری وجود دارد.

هم چنین میزان بکارگیری دانش ضمنی و آشکار و ساختارهای رسمی از بیش‌ترین هم‌بستگی با فرایند مدیریت دانش برخوردار هستند. آموزش کمترین هم‌بستگی را با ساختار نشان داد، بررسی‌ها نشان می‌دهد کمبود میزان آموزش ضمن خدمت می‌تواند مهم‌ترین دلیل افت این عامل در هم‌بستگی با ساختار سازمان باشد. به منظور بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته و به دست آوردن متغیرهای پیش بین از رگرسیون استفاده شد. جدول شماره (۸) نتایج حاصل را نشان می‌دهد.

جدول ۷- ماتریس هم‌بستگی عوامل مدیریت دانش (تنظیم از پژوهشگران)

	مدیریت دانش	دانش ضمنی	فرهنگ اشتراک	زیرساخت ICT	آموزش کارکنان	ساختار رسمی
مدیریت دانش	۱	۰/۷۳۳**	۰/۶۶۵**	۰/۶۶۶**	۰/۶۴۵**	۰/۷۳**
دانش ضمنی		۱	۰/۵۵۳**	۰/۵۵۶**	۰/۵۷۶**	۰/۵۰۴**
فرهنگ اشتراک			۱	۰/۵۲۸**	۰/۵۰۷**	۰/۳۸۹**
زیرساخت های ICT				۱	۰/۵۷۴**	۰/۳۴۴**
آموزش کارکنان					۱	۰/۲۰۶
ساختار						۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

رسمی

** <۰/۰۵

با توجه به نتایج اخذ شده از آزمون‌ها ارتباط تمام عوامل پنجگانه با سطح مدیریت دانش در مؤسسه مورد تایید قرار گرفت. بنابراین مدل ارائه شده در مقاله را می‌توان مدل کارآمد دانست و تأثیر متغیرهای مستقل بر روی متغیر وابسته را مثبت ارزیابی کرد و به این ترتیب به سؤال اول پژوهش پاسخ داده شد. با توجه به جدول ضرایب رگرسیون که در بخش تجزیه تحلیل داده‌ها ارائه گردید و آزمون معنی‌داری t برای ضرایب رگرسیون متغیرهای پیش بین میزان دانش ضمنی و آشکار، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که از بین عوامل مؤثر در پیش‌بینی مدیریت دانش فقط عوامل دانش ضمنی و فرهنگ به اشتراک گذاشتن دانش هستند که قادر به پیش‌بینی مدیریت دانش هستند.

جدول ۸- ضرایب رگرسیون (تنظیم از پژوهشگران)

متغیر	b	خطای معیار	Beta	آماره t	سطح معنی داری
میزان دانش آشکار و ضمنی	۰/۵۴۸	۰/۲۴۵	۰/۲۹۸	۲/۲۳۷	۰/۰۳۰
فرهنگ به اشتراک گذاردن	۰/۴۸۳	۰/۲۱۹	۰/۲۳۰	۲/۲۰۷	۰/۰۳۲
زیر ساختICT	۰/۲۱۳	۰/۱۰۸	۰/۲۰۸	۱/۹۷	۰/۰۵۴
آموزش کارکنان	۰/۱۶۳	۰/۱۰۸	۰/۱۶۰	۱/۵۱	۰/۱۳۷
ساختار رسمی	۰/۰۹۷	۰/۱۲۴	۰/۱۲۱	۰/۷۸۳	۰/۴۳۸

بحث و نتیجه‌گیری

هدف مدیریت دانش، ایجاد یکپارچگی میان دانش درونی و بیرونی در تمام زمان‌ها برای رویارویی با تغییرات محیطی در درون و بیرون از سازمان، حل مسائل موجود و نوآوری برای توسعه کسب و کار است. (Hong & Kuo, 1999) برخی خرده فرهنگ‌ها در سازمان می‌تواند به انتقال دانش کمک نموده و به عکس وجود برخی خرده فرهنگ‌های دیگر می‌تواند برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

انتقال دانش مشکلاتی به وجود آورده یا باعث کندی آن شود. درجدول (۹) برخی موانع فرهنگی و راه‌حل‌های آن به نقل از داونپورت و پروساک ارائه می‌شود.

جدول ۹- موانع فرهنگی مدیریت دانش (Davenport & Prusak, 2000).

مانع	راه‌حل‌های ممکن
احترام قائل شدن برای هر فرد صاحب دانش و اعطای پاداش	عملکردها را براساس تسهیم دانش، ارزشیابی کرده و ارائه خدمات را برهمین اساس برنامه‌ریزی نمایید. کارکنان را برای حفظ انعطاف‌پذیری آموزش دهید، زمانی خاص برای یادگیری آنان در نظر بگیرید و عدم مخفی کاری را مبنای استخدام آن‌ها قرار دهید
ظرفیت پذیرش در دریافت کنندگان	ضرورت نقل وانتقال دانش با رعایت سلسله مراتب را منتفی سازید. برای کیفیت دانش، بیش از منابع صدور آن ارزش قائل شوید.
اعتقاد به اینکه دانش ملک خلق گروه‌های خاص است و این نظر که «هرچه ما نگفته‌ایم غلط است»	همکاری و خطاهای خلاق را بپذیرید و برای آن‌ها پاداش قائل شوید. ندانستن همه چیز نباید منجر به از دست دادن فرصتها شود.

هدف عمده از ایجاد پایگاه داده‌ها آن است که مجموعه‌ای از داده‌های یکسان در اختیار طیف وسیعی از کاربران قرار گیرد و نیازهای اطلاعاتی آن‌ها را برآورده سازد (Perry, 2005). مدیریت دسترسی افراد به دانش درست و در زمان و مکان درست نیازمند شناخت فرایندهای کاری و مدیریت صحیح فرایند هاست.

انتقال دانش، به ویژه دانش ضمنی، بسیار دشوار است (Argote, 1993). از این رو می توان نتیجه گرفت آموزش به عنوان اصلی‌ترین راه انتقال دانش تأثیر بسزایی در مدیریت دانش دارد. بخصوص تمهیداتی که بتواند انتقال دانش ضمنی را از طریق آموزش یا روشهای مختلف تسهیل نماید می‌تواند تأثیر زیادی در توسعه دانش سازمانی داشته باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

این که سازمان‌ها از طریق فرایندهایشان به اهدافشان دست می‌یابند، ارتباط بین مدیریت فرایند و مدیریت دانش را مشخص می‌کند. پس لازم است تا طراحی ساختار و فرایندهای سازمان از یکسو و برنامه‌ریزی مدیریت دانش در سازمان ازسوی دیگر یکدیگر را پشتیبانی نمایند.

گرایش‌های مختلف رشته‌های حرفه‌ای علاقه مندند مدیریت دانش را در ارائه و تفسیر آنچه به منزله مدیریت دانش وجود دارد از دیدگاه خود به کار گیرند و هم‌چنین جهت آینده مدیریت دانش تعریفی متناسب با سنت‌ها و چشم اندازهای حرفه خود داشته باشند. (Ekiba, 2007; Helupic, Pouloudi, & Rzevski, 2002; Jashapara, 2005; Liao, He, & Tang, 2004; Sarafzadeh, Widen-Wulff, Allen, Macevik, Moring, Papik, & Wilson, 2005).

همان‌طور که در مدل‌ها نیز دیده شد توجه عمیق‌تر به ارتباط عوامل منابع انسانی با مدیریت دانش موضوعی است که می‌تواند به عنوان یکی از دلایل اهمیت مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد. در این میان عواملی که دراین پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند، عواملی هستند که با نقش آفرینی در سازمان به خصوص در حوزه منابع انسانی می‌توانند با تعمیق مدیریت دانش نتایج حاصل از آن را تقویت نمایند. بخصوص در مؤسسات تحقیقاتی – آموزشی که دانش و خلق و انتقال آن در مرکز فعالیت سازمان قرار دارد، شناخت و تقویت عوامل مؤثر در مدیریت دانش می‌تواند تأثیر قابل توجهی در اثربخشی عملکرد سازمان ایفا کند و حتی می‌تواند به عنوان اصلی‌ترین کارکرد مدیریت در چنین سازمانهایی قلمداد شود.

میزان دانش موجود که در فرضیه اول مورد بررسی قرار گرفت بخصوص اگر بر اساس مدل‌های نسل سوم مدیریت دانش – که پیشتر در نمودار نسلها مورد توجه قرار گرفت- با محوریت مزیت رقابتی اتفاق بر اساس تقویت آن اتفاق افتد می‌تواند نقش بسیار عمیقی در اثربخشی مدیریت دانش ایفا نماید. در سازمان‌های آموزشی- تحقیقاتی این موضوع بخاطر نفس فعالیت دانش محور از اهمیت بیش‌تری برخوردار خواهد بود؛ زیرا ماده اولیه و محصول این گونه مؤسسات دانش است.

عوامل فرهنگی که بخصوص در نسل دوم مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته و در نسل سوم با توجه به ارزش‌های محوری سازمان از اهمیت بیش‌تری برخوردار شده می‌توانند نقش بسزایی در تقویت مدیریت دانش ایفا نمایند. از نقطه نظر منابع انسانی مدیریت دانش در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

بستری تعاملات بین پرسنل شکل می‌گیرد و این تعاملات مستقیما تحت تأثیر فرهنگ و ارزش‌های حاکم بر سازمان هستند. در مؤسسات آموزشی تحقیقاتی با توجه به حساسیت ویژه‌ای که در باره دانش به عنوان مرکز اصلی فعالیت‌ها وجود دارد شناخت و خلق ارزش‌های فرهنگی پشتیبان دانش و تقویت آن‌ها از طریق اهرم‌های مدیریتی می‌تواند اثر قابل توجهی بر ارتقای مدیریت دانش داشته باشد.

سیستم‌های اطلاعاتی به عنوان موضوعی که از بدو تولد مدیریت دانش، ارتباطشان با موضوع مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفت، به طور واضح بر میزان اثربخشی مدیریت دانش تأثیر دارند که این موضوع از نسل اول مدیریت دانش مورد بحث قرار گرفته است. در سازمان‌های آموزشی-تحقیقاتی این سیستم‌های اطلاعات می‌تواند –طبق نمودار شبکه دانش مراکز تحقیقاتی- به عنوان یکی از ارکان این شبکه مورد توجه قرار گرفته و بستر تدوین و انتقال دانش را توسعه دهند.

انتقال دانش از نقطه نظر منابع انسانی، می‌تواند در شکل آموزش‌های سازمانی در نظر گرفته شود که این موضوع خود می‌تواند با تأثیر بر تسهیم و انتقال دانش بر مدیریت دانش سازمان اثر گذار باشد. این عامل اگر بواسطه تسهیم دانش صورت گیرد در ترکیب با عامل قبلی یعنی سیستم‌های اطلاعات می‌تواند شبکه دانش در مراکز تحقیقاتی را به وجود آورد که در نمودار شبکه دانش مراکز تحقیقاتی بدان اشاره گردید. در مؤسسات آموزشی – تحقیقاتی که اساسا آموزش یکی از کارکردهای اصلی آنهاست، این عامل می‌تواند با هم افزایی که بین بخش‌های آموزشی این مؤسسات با کارکردهای آموزش درون سازمانی آن‌ها قابل ایجاد است، به نوعی عملکرد اثربخش در این زمینه دست یافته و از این طریق مدیریت دانش تقویت گردد.

ساختار و فرایندهای سازمانی از لحاظ منابع انسانی، می‌تواند نقش بسزایی در پردازش دانش درون سازمان داشته باشد. همان‌طور که در نگاه سازمان به عنوان یک پردازشگر اطلاعات، تمام سطح سازمان به عنوان بستر پردازش اطلاعات و مدیریت دانش در نظر گرفته شده، نحوه طراحی ساختار می‌تواند اثربخشی این بستر را تحت تأثیر قرار دهد. ساختار مؤسسات آموزشی – تحقیقاتی به عنوان یک پردازشگر اطلاعات می‌بایست طبق نمودار مورد نظر بستر مناسبی را برای فعالان تحقیقاتی فراهم آورد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

منابع

داونپورت، اچ. تامس و پروساک، لارنس (۱۳۷۹). *مدیریت دانش*، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: انتشارات شرکت طراحی مهندسی و تأمین قطعات ایران خودرو(ساپکو)، چاپ اول.

رادینگ ، آلن (۱۳۸۶). *مدیریت دانش؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت، چاپ دوم.

فقیهی، ابوالحسن و رجب بیگی، مجتبی (۱۳۸۲). *بالندگی سازمانی؛ رویکرد های نوین مدیریت در اندیشه و عمل* ، تهران: نشر موسسه مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی .

برومند کاخکی، احمد و اخوان، امیرناصر (۱۳۹۷). چالش ها و الزامات توسعه مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشمی، *فصلنامه علمی – پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال نهم، شماره ۳۵، صص ۲۱۲-۱۸۷

Ajiferuke, I. (2003). Role of information professionals in knowledge management programs: Empirical evidence from Canada, *Informing Science Journal*, 6,147–157.

Argote, A.(1993). Group and organizational learning curves: individual, system and environment components, *British Journal of social psychology*, vol.32, 31-5.

Blair, D. C. (2002). Knowledge management: Hype, hope, or help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1019–1028.

Blecker, Th., & Neumann, R. (2000). Interorganizational knowledge Management —Some perspectives for knowledge oriented strategic management in virtual organizations. In Y. Malhotra (Ed.), *Knowledge management and virtual organizations* (pp. 63–83). Hershey, London: Idea Group Publishing.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Chen, C. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performanc*, R&D Management*, 34(3), 311–321.

Chua, A. Y. K. (2009). The dark side of knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 32–40.

Calitz, A.P. & Cullen, M. (2017). The application of a knowledge management framework to automotive original component manufactures. *Journal of information, knowledge and management*, vol.12, 337-365.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*, Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann.

Davenport, H.T. & Prusak, L.(2000). *Working Knowledge*, Harvard Business Press, 2nd edition.

Ekbia, H. R. & Hara, N. (2007). The quality of evidence in knowledge management research: Practitioner versus scholarly literature. *Journal of Information Science*, 34(1), 1–17.

Ermine J. L , (2010). Methods and tools for knowledge management in research centers. Telecom business school , *Electronic journal of knowledge management* , vol. 8, Issue 3, 293-306.

Helupic, V., Pouloudi, A., & Rzevski, G. (2002). Towards an integrated approach to knowledge management: 'Hard', 'soft' and 'abstract' issues. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 90–102.

Hong J. C. & Kuo C. l. (1999). Knowledge management in the learning organization, *The leadership and organization development Journal*, 20(4), 207-215.

Jakubik, M. (2007). Exploring the knowledge landscape: Four emerging views of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 6–19.

Jashapara, A. (2005). The emerging discourse of knowledge management: A new dawn for information science research? *Journal of Information Science*, 31(2), 136–148.

Kharabsheh,R., Bittel, N., Elnsour, W., Bettoni, M. & Bernard, W. (2016). A comprehensive model of knowledge sharing. In Sandra Moffett & Brendan Galbraith, *Proceeding of the 17th European conference on knowledge management* (455-461), Ulster University, Northern Ireland UK.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Liao, S. S., He, J. W., & Tang, T. H. (2004). A framework for context information management. *Journal of Information Science*, 30(6), 528–539.

Malhotra, Y.(2009). *knowledge management* .Retrieved from http://www.brint.com .

Martin, B. (2008). Knowledge management, In C. Blaise (Ed.), *Annual review of information science and technology* (ARIST), Vol. 42, 371–424.

Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680–697.

Moaritsen, j. & Thorsgaard L.H.(2005). The 2nd ware of Knowledge management: the management control of Knowledge, *Accounting Research*, 16(3), 379-394.

Nonaka, I. (1999). The dynamic of knowledge creation. In Ruggles, R. & Hothouse, D. (Ed), The knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Market Place in the New Economy, Capstone Publishing, Oxford, (PP: 64-87).

Nonaka,I.(2000). Organizational Knowledge Creation , *Knowledge Advantage Conference*, the National Security Agency.

Perry, B. (2005). *Information systems, organizational management and information systems*. CIMA publishing.

Radding, A.(1998). *Knowledge Management: Succeeding in the Information-Based Global Economy*, Computer Technology Research Corporation.

Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180.

Sarrafzadeh, M., Martin, B., & Hazeri, A. (2006). LIS professionals and knowledge management: Some recent perspectives. *Library Management*, 27(9), 621–635.

Scott, W.R.(2002). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, 5th edition.

Sveiby, K.E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy, *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2 No. 4, 344-58.

Widen-Wulff, G., Allen, D., Macevic, E., Moring, C., Papik, R., & Wilson, T.(2005). Knowledge management/information management. In Leif Kajberg, & Leif Lorring (Eds.), *European curriculum reflections on library*

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

and information science education (PP: 121–130). Copenhagen: The Royal School of Library and Information Science.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]