

تبیین رابطه عوامل انسانی و فرهنگی با اثربخشی مدیریت دانش در شرکت‌های منتخب ایرانی

امیر ذاکری^۱، اشکان گلدوز^{۲*}، مهدیه موحدراد^۳

۱- عضو هیات علمی، گروه مدیریت کسب و کار، دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت،
zakery@iust.ac.ir

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و
مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، ashkan_goldooz@pgr.ac.ir

۳- دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری، گروه مدیریت و فلسفه علم و فناوری، دانشکده مدیریت، اقتصاد و
مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، m_movahederad@pgr.iust.ac.ir

خلاصه

امروزه مدیریت دانش یک رویکرد شناخته شده به مدیریت در سازمان‌ها می‌باشد. لذا اخیراً در بخش‌های دولتی، خصوصی و حتی غیر انتفاعی، اغلب مدیران به منظور حفظ دانش و مدیریت این دارایی نامشهود، قصد پیاده‌سازی آن را دارند. اما هنگامی که صحبت از پیاده‌سازی مدیریت دانش به میان می‌آید، ارزیابی میزان اثربخشی و به تبع آن عوامل موثر بر آن نیز اهمیت پیدا می‌کند. این عوامل ابعاد گوناگونی دارد که هدف ما از این پژوهش بررسی رابطه عوامل انسانی و فرهنگی با اثربخشی مدیریت دانش می‌باشد. این عوامل شامل متغیرهای حمایت مدیران ارشد، توانمندی رهبران و تیم مدیریت دانش و موانع فرهنگی می‌باشد. این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی می‌باشد. در این راستا با استفاده از روش پیمایش با ابزار مصاحبه ساخت‌یافته و مطالعات کتابخانه‌ای، اطلاعات ۴۶ شرکت ایرانی را در صنایع گوناگون و بخش‌های دولتی و خصوصی جمع‌آوری و به کمک آزمون همبستگی پیرسون در نرم‌افزار SPSS تحلیل کردیم. پژوهش حاضر نشان داد که میزان اثربخشی مدیریت دانش با موانع فرهنگی مورد بررسی، رابطه معکوس و با حمایت مدیران ارشد، توانمندی‌های رهبر مدیریت دانش و توانمندی‌های تیم مدیریت دانش، رابطه مستقیم دارد. علاوه بر این، تصویر خوبی از ویژگی‌های توصیفی این شرکت‌ها ارائه شده است که دید مناسبی از وضعیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های ایرانی به مدیران سایر کسب و کارها ارائه می‌دهد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، اثربخشی، موانع فرهنگی، حمایت مدیران ارشد، رهبری، تیم مدیریت دانش

۱. مقدمه

پایگاه داده اسکاپوس نشان می‌دهد که بین سال‌های ۱۹۷۱ تا ۱۹۸۵ فقط ۳۲ مقاله با موضوع مدیریت دانش وجود داشته است، اما بین سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۰۰ تعداد مقالات به ۱۳۰۲ مورد افزایش یافته است (رشد حدوداً ۴۰ برابری) و در دوره ۲۰۰۱-۲۰۱۶ تعداد مقالات به ۵۶،۴۶۳ رسید (رشد بیش از ۴۰ برابری) [۶]. بنابراین مدیریت دانش یک رویکرد شناخته شده به مدیریت در سازمان‌ها می‌باشد و اکثر سازمان‌های بزرگ یا حتی سازمان‌هایی در سطح کوچک و متوسط،

* نویسنده مسئول: اشکان گلدوز، دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت، اقتصاد و مهندسی پیشرفت دانشگاه علم و صنعت ایران
ایمیل: ashkan_goldooz@pgr.iust.ac.ir

سعی بر پیاده‌سازی آن در کسب‌وکار خود داشته یا قصد دارند در آینده نزدیک بر روی آن مطالعاتی جهت آشنایی بیشتر با این حوزه، انجام دهند. هنگامی که بحث از سازمان‌هایی می‌شود که در آن‌ها مدیریت‌دانش به یک پروژه عملیاتی تبدیل شده و به مرحله پیاده‌سازی رسیده است، این سوال مطرح می‌شود که تا چه میزان این پیاده‌سازی محقق شده یا به عبارت دیگر اثربخشی آن تا چه حد بوده است که این مسئله تحت تاثیر عوامل متعددی می‌باشد.

هدف این پژوهش بررسی رابطه عوامل انسانی و فرهنگی با اثربخشی مدیریت‌دانش می‌باشد. بنابراین سوال اصلی در این پژوهش عبارت است از اینکه هر یک از عوامل انسانی و فرهنگی شامل موانع فرهنگی، حمایت مدیران ارشد، توانمندی‌های رهبر مدیریت‌دانش و توانمندی‌های تیم مدیریت‌دانش بر اثربخشی مدیریت‌دانش در سازمان‌ها چه تاثیری دارند؟

در این مقاله در ابتدا به مبانی نظری پژوهش اشاره شده و پس از شرح خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های پیشین جهت فهم بهتر چارچوب مطالعه، به بیان روش اتخاذ شده برای انجام پژوهش خواهیم پرداخت و در نهایت بعد از ارائه تصویری کلی از ویژگی‌های جامعه آماری و نتایج کلی، بحث و نتیجه‌گیری در راستای پاسخ به سوالات اصلی پژوهش، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مبانی نظری

با توجه به ماهیت میان رشته‌ای مدیریت‌دانش، تعاریف گوناگونی در این زمینه مطرح شده است که هر کدام بر دیدگاهی متفاوت تکیه دارند. برخی آن را از دیدگاه نظام‌های اطلاعاتی، برخی از چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی و برخی دیگر از دیدگاه راهبردی مطالعه کرده‌اند [۱]. قربانیان و همکارانش، مدیریت‌دانش را به عنوان یک نگرش و رویکرد برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته برای مدیریت خلق، تقسیم، بهره‌گیری و اهرم سازی دانش به عنوان یک دارایی سازمانی در جهت بهبود و تقویت توانایی، سرعت و اثربخشی شرکت در انتقال محصولات و خدمات در جهت منافع مشتریان و همسو با استراتژی کسب‌وکار شرکت تعریف می‌کنند [۴]. یوسف^۱ و همکارانش در مقاله‌ای ضمن بررسی مدیریت‌دانش در سازمانهای غیر انتفاعی، بیان می‌کنند که مدیریت‌دانش ابزار مهمی در بهینه سازی اقتصاد دانش در یک شرکت است که شامل اقداماتی در حوزه منابع انسانی، فنآوری، فرهنگ و ساختارهای سازمانی است [۱۲]. در یک بیان کلی تر، میلتن^۲ و لامب^۳ مدیریت‌دانش را به عنوان سبکی از کار مدیریتی که به ارزش و تاثیر یک دارایی نامشهود یعنی دانش توجه دارد، معرفی می‌کنند [۳].

از طرفی همواره یکی از موضوعات مورد توجه محققین در حوزه استقرار مدیریت‌دانش، عوامل موثر بر اثربخشی مدیریت‌دانش بوده است. سنتوبلی^۴ و همکارانش در مقاله‌ای اثربخشی مدیریت‌دانش را توانایی استفاده از سیستم‌های مدیریت‌دانش تعریف کرده‌اند که قادر است فرآیند مدیریت‌دانش را در یک شرکت خاص، به درستی پیاده‌سازی کند و از طرف دیگر، کارایی را به عنوان توانایی هر شرکت در استفاده از سیستم‌های مدیریت‌دانش مناسب، بدون اتلاف وقت و هزینه‌های مالی و انسانی (سیستم‌های ناکارآمد)، تعریف کرده‌اند [۶]. از این تعریف می‌توان استنباط کرد شاخص اثربخشی

^۱ Nagwa Babiker Abdalla Yousif

^۲ Milton, N. J. (Nick J.)

^۳ Patrick Lambe

^۴ Piera Centobelli

مدیریت دانش اغلب در میزان پیاده سازی آن در سازمان خلاصه می شود که نه تنها در کسب و کارهای بخش خصوصی بلکه در سایر بخش ها نیز قابل بررسی است. برای مثال ایوی^۱ و همکارانش اثربخشی مدیریت دانش را در بخش دولتی مورد بررسی قرار داده اند [۹]. به زعم آجی^۲ و چین سن^۳ تلاش برای بدست آوردن دانش بیشتر، بویژه از نظر پیکره دانش و نوع دانش، اولین عامل اصلی موفقیت سازمان است و دومین مورد را هم توانایی سازمان در تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح بر می شمرد [۱۱]. در زمینه تبادلات بین دانش های ضمنی و صریح، میلتن و لامب در کتاب خود، چهار تراکنش مباحثه (از دانش ضمنی به دانش ضمنی)، ثبت (از دانش ضمنی به دانش کدشده)، مراجعه (از دانش کدشده به دانش ضمنی) و ترکیب (از دانش کدشده به دانش کدشده) را به عنوان رابط های بین دانش ضمنی و دانش کدشده، نام می برند که عملکرد بهتر سازمان ها در آن ها موجب اثربخشی بیشتر خواهد شد [۳].

۲-۲- پیشینه پژوهش

سنتوبلی و همکاران (۲۰۱۹) در ارزیابی کارایی و اثربخشی سیستم های مدیریت دانش (KMS) که توسط شرکت های کوچک و متوسط (SMEs) اتخاذ شده است، رفتار شرکت ها را هنگام استفاده از سیستم های مدیریت دانش طبقه بندی کرده اند [۶]. نتایج نشان می دهد که رفتارهای متنوعی در رابطه با ماهیت دانش و سیستم های مدیریت دانش وجود دارد. به طور خاص، چهار نوع رفتار مشخص شده است: کارآمد و موثر؛ ناکارآمد اما موثر؛ کارآمد اما بدون اثربخشی؛ ناکارآمد و بدون اثربخشی. نتایج نشان می دهد که فقط ۱۸٪ از شرکت های مورد بررسی برای هر دو وجه مدیریت دانش، یعنی ابزار (KM-Tools) و عملیات (KM-Practice)، کارآمد و موثر هستند، ۸۲٪ باقیمانده در هر دو وجه، ناکارآمد و بدون اثربخشی هستند. سرانجام، مقاله راهکارهایی را برای بهبود اثربخشی و کارایی سیستم های مدیریت دانش پیشنهاد می دهد.

عبدالرحمن^۴ و سلوین^۵ در مقاله خود به نام «یک مدل مفهومی برای اثربخشی سیستم های مدیریت دانش» یک چارچوب برای ارزیابی کیفیت اثربخشی سیستم های مدیریت دانش پیشنهاد کرده اند که شامل ابعاد محصول، فرآیند، افراد و ارزش ها می باشد و برای ارزیابی هر بعد، سنجه هایی را تعریف کرده اند [۷]. مت^۶ و رودریگ^۷ نیز اهمیت کیفیت منابع دانش را در زمینه محیط مدیریت دانش در بخش فناوری اطلاعات تجزیه و تحلیل کرده اند که متغیر برون زای این مطالعه کیفیت منابع دانش و متغیرهای درون زا قابلیت فرآیند مدیریت دانش و اثربخشی مدیریت دانش بوده است [۸]. نتایج حاکی از اهمیت اهرم کیفیت منابع دانش برای بهبود توانایی و اثربخشی فرآیند مدیریت دانش می باشد که پیامدهای مدیریتی برای کمک به مدیران فناوری اطلاعات در تصمیم گیری های استراتژیک و عملیاتی برای بهبود عملکرد مدیریت کیفیت ارائه کرده است. اسریواستاوا^۸ و همکارانش نیز طی مروری بر مقالات مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در هتلداری این موضوع را نشان دادند که صنایع هتلداری به شدت به مدیریت روابط موثر متکی هستند و مدیریت ارتباط با مشتری اساساً به استفاده اثربخش از منابع دانش وابسته است و تأثیر آن به میزان اثربخشی یکپارچه سازی با فرآیند مدیریت دانش بستگی دارد [۱۰].

^۱ Mc Evoy

^۲ Ajay

^۳ Hans Jeppe Jeppesen

AbdulRahman. A^۴

Justus Selwyn^۵

^۶ Asish Oommen Mathew

^۷ Lewlyn L.R. Rodrigues

^۸ Sanjiv Kumar Srivastava

در مجموع می‌توان گفت بحث اثربخشی در تمامی زمینه‌های مدیریتی اعم از بخش خصوصی، دولتی و حتی غیر انتفاعی (NGO)، از اهمیت زیادی برخوردار است و عوامل متفاوتی اعم از فرآیندها، افراد، محصول و ارزش می‌توانند بر آن اثر گذار باشند. در مقالات مورد بررسی، خصوصاً مقالات داخلی، پژوهشی جهت بررسی رابطه توانمندیهای رهبر و تیم، موانع فرهنگی و حمایت مدیران ارشد، بر میزان اثربخشی مدیریت‌دانش در سطح صنایع مختلف مشاهده نشد. بنابراین قصد داریم تا در ادامه این مقاله موضوع فوق را در سطح شرکت‌های ایرانی و در راستای سوالات پژوهش تا جای ممکن تبیین نماییم.

۳. روش شناسی پژوهش

۳-۱- روش پژوهش

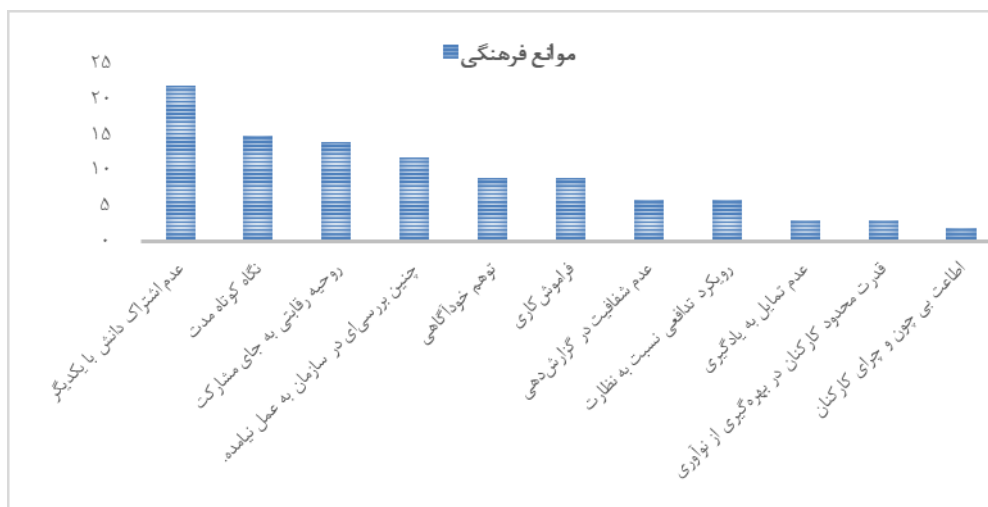
این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی می‌باشد. در این راستا ما به کمک پیمایش^۱ از طریق مصاحبه ساخت‌یافته و مطالعات کتابخانه‌ای داده‌ها را جمع‌آوری و سپس به کمک نرم‌افزار SPSS تحلیل و بررسی نمودیم. لازم به ذکر است پرسشنامه‌ای که برای مصاحبه استفاده شد، برگرفته از چارچوب ارزیابی کیفیت اثربخشی سیستم‌های مدیریت‌دانش که توسط عبدالرحمن و سلوین پیشنهاد شده است [۷] و همچنین کتاب مدیر دانشی نوشته میلتن و لامب [۳] است که بعد از اعمال نظر متخصصان مدیریت‌دانش سوالات مورد نظر استخراج گردید. پرسشنامه شامل همه سازه‌های اصلی تحقیق یعنی عوامل انسانی-فرهنگی و اثربخشی مدیریت‌دانش را در بر می‌گیرد. نمونه آماری نیز ۴۶ شرکت ایرانی دارای سابقه اجرای مدیریت‌دانش بوده است.

۳-۲- توصیف نمونه آماری و برخی نتایج توصیفی پیمایش

در این بخش بطور خلاصه تصویری از ویژگی‌های نمونه آماری ارائه می‌شود. حدود ۲۰ درصد سازمان‌های بخش دولتی و ۸۰ درصد بخش خصوصی می‌باشد که از میان آن‌ها، حدود ۲۸ درصد شرکت‌های حوزه فناوری اطلاعات، ۲۴ درصد صنایع تولیدی و ۲۸ درصد نیز سایر شرکت‌ها می‌باشند. از نظر سابقه اجرای مدیریت‌دانش، حدود ۳۴٪ شرکت‌های مورد بررسی، بیش از دو سال است که مشغول اجرای مدیریت‌دانش هستند. حدود ۱۷٪ به تازگی اجرای آن را آغاز و ۳۲٪ قصد دارند بزودی آن را اجرا کنند و ۱۵٪ نیز اجرای آن را متوقف کرده‌اند. در اغلب این شرکت‌ها، پیاده‌سازی مدیریت‌دانش برای ماندگاری دانش و یادگیری از تجربیات، جهت رشد و تغییر در کسب‌وکار، انجام می‌پذیرد؛ درحالی که دانش مشتری از اهمیت کمی برایشان برخوردار است. در بین این شرکت‌ها، ۵۳ درصد، در مرحله آگاهی اولیه و ۲۴ درصد از آن‌ها در مرحله همکاری با تیم مدیریت‌دانش و ۲۲ درصد نیز درحال تعبیه مدیریت‌دانش در رویه‌های سازمانی بودند. بنابراین مقیاس پیاده‌سازی آن هنوز از سطوح خرد و کوچک سازمان به یک رویکرد کلان در سازمان تبدیل نشده است چراکه حدود ۴۵ درصد از شرکت‌های مورد بررسی در حال اجرای آزمایشی مدیریت‌دانش، ۳۴ درصد در مرحله تعبیه مدیریت‌دانش در فرآیندهای کسب‌وکار، ۱۳ درصد در مرحله نهایی کردن چارچوب مدیریت‌دانش و تنها ۱۰ درصد در حال تشکیل ساختار حکمرانی دانش و وجود رویه‌ها و

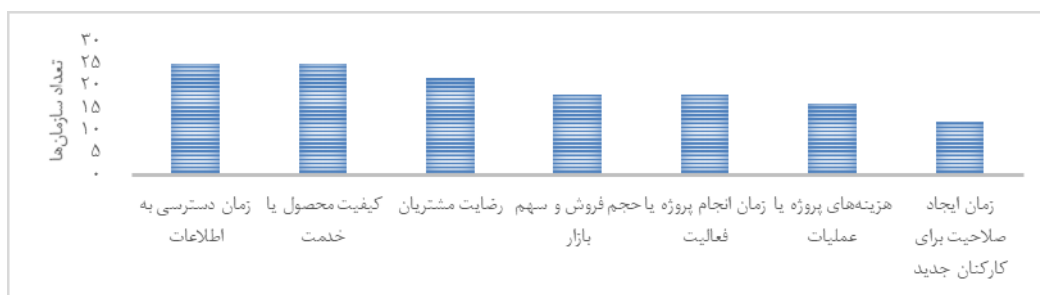
^۱ پیمایش، روشی در پژوهش است که هدف آن توصیف شرایط یا نگرشی خاص است.

سیاست‌های کلان در سازمان بودند. از رایج ترین توانایی‌هایی که برای رهبران و تیم‌های مدیریت دانش در این شرکت‌ها ذکر شد، آشنایی با فضای کاری و استراتژی‌های شرکت و توانایی ارتباطات بین فردی جهت تسهیل روند پیاده‌سازی بوده، در حالی که مهارت‌های IT، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌است. بر اساس مصاحبه انجام‌شده، نبود مشوق‌های لازم و موانع فرهنگی از عمده موانع مطرح‌شده در سازمان‌ها بوده‌است. از طرفی نبود اولویت بندی و حمایت مدیریت، نبود تکنولوژی‌های لازم، نبود حمایت دپارتمان‌های مختلف و تعریف نکردن هدف مدیریت دانش، موانع نسبتاً کمتری را پیش روی مدیران دانشی سازمان‌ها قرار داده بود. پیرامون موانع فرهنگی بر سر راه پیاده‌سازی مدیریت دانش، نمودار ۱ به ترتیب بیشترین موانع فرهنگی را در شرکت‌های نمونه آماری نشان می‌دهد که از این بین عدم به اشتراک گذاری دانش، رایجترین و اطاعت مطلق کارکنان (فقدان استقلال در تصمیم‌گیری)، نادر ترین موانع درک‌شده بودند.



نمودار ۱: موانع فرهنگی توسعه مدیریت دانش

در خصوص حمایت مدیران ارشد، در بررسی صورت گرفته، ۴۸ درصد از نمونه آماری، میزان حمایت مدیران ارشد را کامل، ۴۸ درصد، تاحدی و ۴ درصد، فاقد حمایت توصیف کردند. طبق نمودار ۲، اکثر سازمان‌ها برای اینکه میزان اثرگذاری مدیریت دانش را بر کل سازمانشان بسنجند، زمان دسترسی به اطلاعات و کیفیت محصولات و خدمات را به عنوان دو شاخص سنجش اثربخشی در نظر می‌گیرند. بعد از آن رضایت مشتریان، حجم فروش و سهم بازار، زمان انجام عملیات سازمانی، هزینه‌های پروژه‌های سازمان و در نهایت زمان ایجاد صلاحیت برای کارکنان جدید، به ترتیب بیشترین معیارهای مورد استفاده جهت سنجش اثربخشی مدیریت دانش در شرکت‌های مورد بررسی ذکر شده‌است.



نمودار ۲: شاخص‌های سنجش اثربخشی مدیریت دانش

بیشترین توانایی موجود (۷۳٪) در شرکت‌های مورد مصاحبه، آشنایی رهبران مدیران دانش در آن‌ها با ساختار شرکت، استراتژیهای آن و اصطلاحات علمی مرتبط می‌باشد و بعد از آن توانایی اثرگذاری بر مدیریت، ذینفعان و کارکنان سازمان دومین توانمندی رایج و سپس توانایی رهبر مدیریت دانش به عنوان یک عامل تغییر رفتار در کارکنان بیان شده است. آشنایی با کسب و کار تخصصی سازمان، در ۸۰٪ شرکت‌های مورد بررسی به عنوان رایج ترین توانمندی تیم مدیریت دانش ذکر شد در حالی که توانایی‌های بکارگیری فناوری اطلاعات و مدیریت پروژه نسبتاً کمتر مورد توجه بوده اند.

۴. یافته‌های اصلی پژوهش

برای پاسخ به سوالات پژوهش، از آزمون همبستگی پیرسون استفاده کردیم. در گام نخست، بین موانع فرهنگی و اثربخشی مدیریت دانش همبستگی معنی داری مشاهده شد. در نتیجه از جنبه آماری دو متغیر موانع فرهنگی و اثربخشی با یکدیگر رابطه معکوس دارند. نتایج نشان می‌دهد هر چقدر موانع فرهنگی بالاتر رود، میزان اثربخشی مدیریت دانش در شرکت مورد نظر نیز پایین تر می‌رود. همچنین بین حمایت مدیران ارشد سازمان و اثربخشی مدیریت دانش همبستگی معنی داری مشاهده شد. در نتیجه از جنبه آماری دو متغیر حمایت مدیران ارشد سازمان و اثربخشی مدیریت دانش با یکدیگر رابطه مستقیم دارند بدین معنا که هر چقدر حمایت مدیران ارشد بالاتر باشد، میزان اثربخشی مدیریت دانش در شرکت مورد نظر نیز بیشتر می‌شود. همچنین پژوهش رابطه همبستگی معنی دار مستقیمی بین توانمندی‌های رهبر و توانمندی‌های تیم مدیریت دانش با اثربخشی مدیریت دانش مشاهده شد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هر چقدر امتیاز توانمندی‌های رهبر و تیم مدیریت دانش بالاتر باشد، اثربخشی مدیریت دانش نیز بیشتر می‌شود (جدول ۱).

نتیجه آزمون همبستگی	فراوانی	سطح عدم اطمینان	ضریب همبستگی پیرسون	متغیر دوم	متغیر اول
تایید رابطه معکوس	۴۶	۰.۲۲	-۰.۳۳۶	موانع فرهنگی	اثربخشی مدیریت دانش
تایید رابطه مستقیم	۴۶	۰.۰۳	۰.۴۲۴	حمایت مدیران ارشد	اثربخشی مدیریت دانش
تایید رابطه مستقیم	۴۶	۰.۰۱	۰.۴۷۹	توانمندی رهبر مدیریت دانش	اثربخشی مدیریت دانش
تایید رابطه مستقیم	۴۶	۰.۰۰	۰.۴۹۶	توانمندی تیم مدیریت دانش	اثربخشی مدیریت دانش

جدول ۱: تحلیل همبستگی متغیرهای پژوهش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر نشان می‌دهد هر گاه موانع فرهنگی بیشتری وجود داشت و یا حمایت مدیران ارشد و توانمندی‌های تیم و رهبر مدیریت دانش پایین تر بود، میزان اثربخشی مدیریت دانش در شرکت مورد نظر نیز پایین تر ذکر شده است. شناسایی این که چه فرهنگ‌هایی در سازمان جزء موانع توسعه مدیریت دانش هستند می‌تواند در جهت شناسایی عوامل تقویت کننده این آسیب‌ها به تیم مدیریت دانش کمک کرده و سازمان درصدد ارائه راهکار برای اصلاح

آن‌ها برآید. طبق بررسی انجام‌شده عدم به اشتراک گذاری دانش، نگاه کوتاه مدت و روحیه رقابتی فردی، متداول ترین موانع درک‌شده در سازمان‌های مورد بررسی بودند. عدم به اشتراک گذاری دانش (رفتارهای دانا)، از طریق روشهایی که در آن افراد مورد توجه قرار می‌گیرند و پاداش می‌گیرند، بویژه مورد توجه قرار دادن تک قهرمانان و محتکران دانش، هدایت می‌شوند [۳]. همچنین برنامه‌ریزی کوتاه مدت، اغلب توسط سیستم انگیزشی هدایت می‌شود [۳]. به همین ترتیب رفتارهای رقابتی نیز از نظام تقدیرهای انفرادی متأثر می‌شود. بنابراین به زعم میلتن و لامب، سه مانع بزرگ فرهنگی در یافته‌های این پژوهش، ریشه در سیستم انگیزشی و مشوق‌ها دارد. در نتیجه بنظر می‌رسد توجه به نظام انگیزشی مناسب در زمان پیاده‌سازی مدیریت‌دانش، امری با اهمیت در جهت کاهش موانع فرهنگی محسوب می‌شود. حمایت مدیران ارشد نیز روی هم رفته طبق پرسشنامه، ۹۶٪، مطلوب ارزیابی شده‌است که این نشان می‌دهد شرکت‌ها در بحث حمایت مدیران با مشکل عمده‌ای مواجه نیستند اما در عین حال حدود ۵۳٪ از کل ذی نفعان سازمان در مرحله آگاهی اولیه از مدیریت‌دانش هستند لذا این موضوع نشان می‌دهد که آموزش و ایجاد آگاهی می‌تواند حمایت مدیران ارشد را به سمت ایجاد تعامل و نهادینه سازی مدیریت‌دانش و در نتیجه اثربخشی بیشتر در شرکت‌ها سوق دهد. از جهتی اثربخشی مدیریت‌دانش تحت تاثیر توانمندی‌ها و شایستگی‌های رهبر و تیم مدیریت‌دانش قرار دارد. رهبر مدیریت‌دانش کسی است که در سازمان مسئول پیاده‌سازی پروژه مدیریت‌دانش است و در سطح مدیران ارشد سازمان قرار دارد و بر کار تیم مدیریت‌دانش نظارت می‌کند. رهبران دانش اغلب با ساختار شرکت، استراتژیهای آن و اصطلاحات علمی مرتبط با کسب‌وکار آشنا هستند. همچنین توانایی اثرگذاری بر مدیریت، ذینفعان و کارکنان نیز از ویژگی نسبتا رایج آن‌ها در سازمان‌ها ذکر شده‌است. توانایی رهبر مدیریت‌دانش به عنوان یک عامل تغییر رفتار در کارکنان نیز در تقریبا نیمی از شرکت‌ها وجود دارد. اما از این میان توانایی مدیریت یک پروژه چند ساله کمتر احساس شده‌است که می‌تواند تاییدی بر وجود نگاه کوتاه مدت در سازمان‌ها و در عین حال، زیر مجموعه موانع فرهنگی در سازمان‌ها باشد. تیم مدیریت‌دانش نیز همانند رهبر مدیریت‌دانش در شرکت‌ها به خوبی با مناسبات کسب‌وکار آشنا هستند اما در عرصه سازمان دهی، مدیریت پروژه‌های دانشی و مهارت‌های فناوری اطلاعات نیاز به رشد و بهبود وجود دارد. در ادامه پیشنهاداتی بصورت خلاصه آورده شده‌است که امید است مورد استفاده مدیران کسب‌وکارها قرار گیرد:

با توجه به تأثیر عوامل فرهنگی بر میزان اثربخشی مدیریت‌دانش، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها الف- توجه بیشتری به مشوق‌ها و سیستم انگیزشی برای تقویت همکاری‌ها و تعاملات دانشی صورت پذیرد. همچنین توجه بیشتری به پیشران‌های فرهنگی نادرست به منظور کاهش و حذف موانع فرهنگی انجام شود. طبق دیگر یافته‌های این پژوهش حمایت مدیران ارشد تأثیر مستقیمی بر اثربخشی مدیریت‌دانش دارد در نتیجه پیشنهاد می‌شود تا در سازمان‌ها ب- تقویت توانمندی‌های رهبر و تیم مدیریت‌دانش به عنوان عاملان تغییر فرهنگ در سازمان و تسهیل روابط بین فردی تقویت شود، آموزش‌های کاربردی به مدیران ارشد برای حرکت از مرحله آگاهی به سمت تعامل و نهادینه سازی مدیریت‌دانش در کل سازمان ارائه شود و از فناوری اطلاعات در سازمان‌ها به منظور تسهیل هدایت پروژه‌های دانشی و کسب حمایت مدیران ارشد بهره گرفته شود. فناوری اطلاعات این قابلیت را در اختیار مدیران ارشد قرار می‌دهد تا به کمک آن ت- استفاده متوازن امکان تمام شاخص‌های موجود برای ارزیابی اثربخشی مدیریت‌دانش را استخراج نمایند. استخراج متوازن این شاخص‌ها می‌تواند تصویر دقیق‌تری از میزان اثرگذاری مدیریت‌دانش در سازمان به مدیران ارشد دهد.

منابع و مراجع

۱. داورپناه، م. آرمیده، م. (۱۳۹۱). اطلاعات و جامعه: نشر چاپار، تهران.



۲. خاکی، غ. (۱۳۹۴). روش پژوهش در مدیریت: نشر فوژان، تهران.
۳. میلتن، ن. لامب، پ (ترجمه ذاکری، ا. اکبری، فرزانه)، (۱۳۹۸). مدیر دانشی: راهنمایی گام به گام برای نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران.
۴. قربانیان، س. نظریان، ح. محمدزاده، ن. (۱۳۹۹). طراحی کسب و کار الکترونیکی، انتشارات ادیبان روز، تهران.
۵. اخوان، پ. خادم الحسینی، س.پ. (۱۳۹۲) "تبیین مدیریت دانش از دیدگاه اسلام"، مدیریت اسلامی، سال ۲۱، شماره ۲.
۶. Piera, C. Roberto, C. Emilio, E. (۲۰۱۹). Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs, *Production Planning & Control*, ۳۰(۹), ۷۷۹-۷۹۱. DOI: ۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۳۷۲۸۷,۲۰۱۹,۱۵۸۲۸۱۸
۷. Abdul Rahman, A. Justus, S. (۲۰۱۹). A Conceptual Model for Effectiveness of Knowledge Management Systems, *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, ۸(۲), ۴۱۹۵-۴۱۹۹. DOI: ۱۰,۳۵۹۴۰/ijrte.Br۳۳۷۱,۰۷۸۲۱۹
۸. Mathew, A. O., & Rodrigues, L. L. R. (۲۰۱۹). Knowledge resource quality, knowledge management process capability, and effectiveness – a simulation approach, *Quality - Access to Success*, ۲۰(۱۷۰), ۷۸-۸۴.
۹. Mc Evoy, P.J. & Ragab, M.A.F. & Arisha, A. (۲۰۱۸). The effectiveness of knowledge management in the public sector, *Knowledge Management Research & Practice*, ۱۷(۱), ۳۹-۵۱. DOI: ۱۰,۱۰۸۰/۱۴۷۷۸۲۳۸,۲۰۱۸,۱۵۳۸۶۷۰
۱۰. Srivastava, S., Chandra, B., & Sinha, A. (۲۰۱۹). Effectiveness of Knowledge Management on Customer Relationship Management in Hotel Business Performance, *Journal Of Environmental Management And Tourism*, ۹(۶), ۱۲۷۷-۱۲۸۸. DOI: ۱۰,۱۴۵۰۵//jemt.۹,۶(۳۰).۱۷
۱۱. Jain, A.K. Jeppe Jeppesen, H. (۲۰۱۳). Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles, *Journal of Knowledge Management*, ۱۷(۳), ۳۴۷-۳۶۲. DOI: ۱۰,۱۱۰۸/JKM-۱۱-۲۰۱۲-۰۳۵۸
۱۲. Yousif, N. B. A., Grondys, K., Gad, S., Elsayed, W. (۲۰۲۰). Knowledge management in non-governmental organizations (NGOs), *Administratie si Management Public*, ۳۵, ۹۰-۱۰۸. DOI: ۱۰,۲۴۸۱۸/amp/۲۰۲۰,۳۵-۰۶