



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پی‌اِم‌اِم

حسابداری و مدیریت



بررسی عوامل راهبردی پیاده سازی مدیریت دانش

از نظر مدیران کلان شهرداری قم

حسین ستوده آرانی

استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

Sotudeh_h@yahoo.com

مریم بیات

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

mbayat1359@yahoo.com

چکیده:

سازمان‌هایی که به اهمیت دانش پی‌پرده اند سعی در مدیریت بهینه آن دارند تا در فرایندهای خود به نحوی اثربخش از این سرمایه کلیدی استفاده کنند. از دیدگاه استراتژیک، امروزه از دانش و سرمایه فکری به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی استفاده می‌شود و موفقیت یک سازمان به توانایی اش در مدیریت این منبع کمیاب بستگی دارد. این تحقیق از بعد هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی می‌باشد. در این تحقیق شاخص‌های راهبرد سازمان، فرهنگ، فناوری و منابع انسانی در شهرداری قم برای استقرار مدیریت دانش، با تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفته است. جامعه آماری در این تحقیق شامل مدیران کلان مستقر در ستاد شهرداری قم می‌باشد. پس از تحلیل داده‌های آماری با استفاده از آزمون t مشخص شد هر چهار عامل به عنوان عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم می‌باشند.

کلید واژه: مدیریت دانش، فرهنگ سازمان، راهبرد سازمان، فناوری، منابع انسانی



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پی‌سی‌آلمه

حسابداری مدیریت



مقدمه و بیان مسأله

با وقوع انقلاب «تکنولوژی اطلاعات»، شکل گرفتن جامعه اطلاعاتی و شبکه‌ای و نیز رشد و توسعه سریع تکنولوژی برتر، الگوی رشد اقتصاد جهانی تغییر اساسی کرده است. در نتیجه این تحولات، دانش به عنوان مهم ترین سرمایه، جایگزین سرمایه‌های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است. در یک سازمان دانش محور، روش‌های سنتی حسابداری، که مبتنی بر دارایی‌های ملموس سازمان است، برای ارزش‌گذاری سرمایه فکری که بزرگترین و ارزشمندترین دارایی ناملموس سازمان‌ها است، ناکافی است. رشته نوظهور سرمایه فکری، حوزه تحقیقاتی جدیدی برای محققان سازمانی است که بر ایجاد مکانیزم‌های اندازه‌گیری جدید، برای گزارش‌دهی متغیرهای ناملموس مهم، مثل سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، رضایت مشتری و نوآوری تمرکز دارد (Bontis et al, 1996). در سال‌های اخیر نیز نقش دانش به عنوان کلیدی‌ترین منبع سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی، به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده و ایده قابل مدیریت بودن دانش، در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر دانش، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت سرمایه‌های فکری جا باز کرده است. بنابراین، سازمان‌ها در پی روش‌های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می‌باشند. یکی از روش‌های دستیابی به اثربخشی، کشف و توسعه دارایی‌هایی است که برای سازمان‌ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار بوده، اما به درستی از آن‌ها استفاده نشده است (Du Toit, 2001).

از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می‌تواند در ایجاد و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود. امروزه، رشته در حال تکوین سرمایه فکری یک موضوع هیجان‌انگیز هم برای محققان و هم برای دست‌اندرکاران سازمانی شده است (Roos et al, 1997). در اقتصاد دانشی بر خلاف اقتصاد صنعتی، دارایی‌های فکری و بخصوص سرمایه‌های انسانی، جزء مهم ترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و موفقیت بالقوه سازمان‌ها ریشه در قابلیت فکری آن‌ها دارد. بنابراین نحوه مدیریت سرمایه فکری در سازمان‌ها و نقش آن‌ها بر کسب مزیت رقابتی می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمانی نقش بسزایی ایفا کند (بطحایی، ۱۳۸۵). دانش نخستین منبع راهبردی برای شرکت‌ها در قرن ۲۱ است. پژوهشگران و متخصصان تلاش می‌کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت موثری گردآوری و مدیریت شود تا بتوان به عنوان مزیتی رقابتی از آن استفاده کرد. بنابراین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها نیازمند ارزیابی زیر سیستم‌های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهم ترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. مدیریت دانش امر جدیدی نیست، تمدن‌های بشری از نسلی به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش بینی آینده، می‌نمودند. در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی تشنگی برای دانش، روز به روز دامنه و عمق گسترده تری می‌یابد. دانشی که به شدت در حال تغییر و در بیرون از سازمان‌ها در حال انتشار است. فناوری اطلاعات و اینترنت نیز چالش‌های جدیدی را در خلق، نگهداری و مدیریت دانش به وجود آورده است (عباسی، ۱۳۸۶). یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان را در تأمین این اهداف یاری رساند، مدیریت دانش است. یک سازمان باید دانش مورد نیاز خود را شناسایی، کسب و ذخیره سازی نماید تا بتواند آن را در موارد مورد نیاز به کار گیرد. لذا مدیریت دانش هنر ایجاد، سازماندهی، به کار گیری و انتقال دانش برای تسهیل درک شرایط و تصمیم‌گیری و شاخصی برای نشان دادن بلوغ سازمانی مدیریت دانش است. ارزیابی وضعیت بلوغ مدیریت دانش به سازمان امکان می‌دهد که چگونه مهارت مدیریت دانش خود را پیاده سازی نماید.

مفهوم مدیریت دانش

عصر حاضر، عصر تغییر و تحول سریع دانش و نوآوری است. هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می‌شود، در حالی که عمر متوسط آن کمتر از چهار سال است. در چنین شرایطی دانش به عنوان یک "منبع ارزشمند استراتژیک" و "دارایی" مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت است. اگر به شرایط فوق "رقابت شدید موجود در بازارهای جهان" را نیز اضافه نماییم، اهمیت مدیریت کردن دانش‌های سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی در اقتصاد دانش محور کنونی دو چندان می‌شود (جلالی و همکاران، ۱۳۸۶). پرز معتقد است مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پی‌سی‌ال‌ام

حسابداری و مدیریت



سازمان و ایجاد قابلیت‌بازایی برای آن‌ها به عنوان یک سرمایه‌سازمانی. نیومن بر این باور بود که مدیریت دانش مجموعه‌ای از پدیده‌هایی است که پدیدآوری، اشاعه و بکارگیری دانش ذهنی و عینی در یک سازمان را در بر می‌گیرد (دهقان نجم، ۱۳۸۸، ص ۴۹-۴۸). رادینگ، مدیریت دانش را شیوه‌شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌داند که پس از آن توزیع می‌شود و در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر استفاده شود (رادینگ، ۱۳۸۲، ص ۱۲۹). مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می‌تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد. مراجعینی که روز به روز آگاه‌تر می‌شوند و توقعات بالاتری را از سازمان‌ها دارند. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم‌گیری‌های منطقی‌تر می‌باشد. آن‌چنان‌که از تعریف‌های پیش‌گفته می‌توان نتیجه گرفت که دستمایه بنیانی این تعریف‌ها دانش است. دانش مفهومی جدید نیست و بخشی از ادراک و تجربه انسانی است. چالش کنونی دانش درک نظری و عملی این مفهوم است. امروزه هر بحثی در مورد دانش به سرعت به شکل‌گیری مشکل‌چگونگی تعریف دانش می‌انجامد. متخصصان درباره تعریف و ماهیت دانش نظرهای متفاوتی دارند. داشتن درکی روشن از ماهیت مدیریت دانش که دستمایه اصلی آن دانش است، ضروری می‌باشد (محمدی استانی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۲۶). داوونپورت و پروساک دانش را این‌گونه تشخیص می‌دهند: مخلوطی سیال از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربه‌ها اطلاعات جدید به دست می‌دهد (داوونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ص ۲۱).

پیشینه تحقیق:

در پژوهش خراسانی (۲۰۱۳)، عدم‌آشنایی مدیران با مدیریت دانش، طبیعت منزوی سازمان‌های دولتی، نبود فرهنگ مشارکت در سازمان و نگاه کارکنان به دانش به عنوان منبع قدرت، به عنوان موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌باشد. از نظر پائولین و ماسون (۲۰۰۲) مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ تسهیم دانش و عدم درک مزایای بی‌شمار مدیریت دانش در میان کارکنان می‌باشد. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ دانش محور که شامل ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش می‌باشد یکی از مهم‌ترین عوامل در موفقیت مدیریت دانش است. در پژوهش ربیعی و معالی (۱۳۹۱) به بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی پرداخته شد و نتایج تحقیق نشان داد تمامی مراکز مورد مطالعه آموزش عالی فاقد زیرساخت مناسب جهت استقرار مدیریت دانش بوده و به ترتیب عوامل اندازه‌گیری، رهبری، منابع انسانی، فرایندهای داخلی، فرهنگ، فناوری و ساختار از مهم‌ترین موانع مدیریت دانش بوده‌اند. از نظر کشاورزی (۱۳۸۶) موانع بالقوه تسهیم دانش در سه گروه موانع فردی، موانع سازمانی، و موانع تکنولوژیکی قابل طبقه‌بندی هستند که شناسایی آن‌ها، مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت دانش در سازمان‌ها را برای ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان‌ها و بهره‌گیری از نتایج آن کمک می‌کند. بارون و مارکمن (۲۰۰۰) نبود شبکه‌های اجتماعی را از عوامل اصلی استقرار مدیریت دانش معرفی می‌کنند. هولسپیل و جشی (۲۰۰۰) عوامل موفقیت مدیریت دانش را در سه دسته مدیریتی، منابع و محیط بررسی کرده‌اند. تاثیراتی که از دسته مدیریتی ناشی می‌شود شامل هماهنگی، کنترل، اندازه‌گیری و رهبری است، دسته منابع نیز شامل دانش، افراد، منابع مالی و مادی و در نهایت دسته محیط شامل رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی می‌باشد. شوریدس و دیگران (۲۰۰۳) عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش را در حوزه‌های وظیفه‌ای مانند: مدیریت منابع انسانی، تولید و بازاریابی ارائه داده‌اند. استخراج این عوامل با استفاده از مرور مطالعات قبلی و همچنین بررسی پرسشنامه در ۱۰۰ شرکت مبادله سهام و



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

همچنین مطالعه در شش سازمان که در حال گسترش مدیریت دانش بوده اند، تعیین شده است. داوینپورت و پرابست (۲۰۰۲) با انجام مطالعه موردی و بررسی شرکت های بزرگ، لیستی از عوامل کلیدی موفقیت را برای پیاده سازی مدیریت دانش ارائه کرده اند که عبارتند از: رهبری، اندازه گیری عملکرد، خط مشی سازمانی، کسب و اشتراک دانش، ساختار سیستم های اطلاعاتی، الگوبرداری و آموزش. بارنا (۲۰۰۳) عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش را در سه دسته عوامل سازمانی، مدیریتی و طراحی و ساخت نظام مدیریت دانش طبقه بندی نموده است. لی و چویی (۲۰۰۳) روابط بین عوامل مرتبط با مدیریت دانش را در چهار دسته زیر طبقه بندی کرده اند:

۱. روابط بین توانمندسازهای دانشی

۲. روابط بین فرآیندها و توانمندسازها

۳. روابط بین توانمندسازهای دانشی و عملکرد سازمانی

۴. روابط بین توانمندسازها، فرآیندها و عملکرد سازمانی

دسته اول، تمرکز بر روی بررسی اثر توانمندسازهای دانشی دارند و توانمندسازهای دانشی مختلف از قبیل فرهنگ، ساختار و روش های مدیریت دانش بررسی شده اند. دسته دوم، روابط بین توانمندسازهای مدیریت دانش و فرآیندها می باشد. سومین دسته، روابط بین توانمندسازهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی است. هدف این مطالعات شفاف کردن فهم اثرات توانمندسازی مدیریت دانشی (استراتژی مدیریت دانش) روی عملکرد سازمانی، نرخ برگشت سرمایه و نرخ برگشت از فروش است. دسته آخر، تأکیدشان روی توانمندسازهای دانشی، فرآیندها و عملکرد سازمانی است. هدف اولیه از این مطالعات، شناسایی و ارزیابی توانمندسازهای دانشی (قابلیت های زیرساختی و وظیفه ای) و فرآیندها، بر بهبود عملکرد سازمانی (برآورده کردن دانش مورد نیاز یا اثربخش سازمانی) است. حسن زاده (۱۳۸۵) شش عامل زیرساختی ارائه شده توسط (OECD, 2003) شامل راهبردهای سازمانی، تشکیلات سازمانی، منابع انسانی، تأمین مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ سازمانی را به عنوان زیرساخت های لازم برای مدیریت دانش معرفی نموده است.

سوالات تحقیق:

با بررسی به عمل آمده از ادبیات موضوع و با نظر کارشناسان امر در خصوص عوامل راهبردی پیاده سازی مدیریت دانش، چهار عامل شناسایی گردید و شاخص های هر یک از این عوامل معرفی شد. بر این اساس در این تحقیق به دنبال پاسخ به سوالات ذیل هستیم:

سؤال ۱: آیا عامل راهبرد سازمان از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم محسوب می شوند؟

سؤال ۲: آیا عامل فرهنگ سازمانی از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم محسوب می شوند؟

سؤال ۳: آیا عامل فناوری از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم محسوب می شوند؟

سؤال ۴: آیا عامل منابع انسانی از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم محسوب می شوند؟

روش پژوهش:

تحقیق حاضر به روش توصیفی از نوع زمینه یابی انجام شده است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران سطح کلان مستقر در ستاد شهرداری قم به تعداد ۴۰ نفر می باشد که از این تعداد ۳۵ نفر بر اساس جدول مورگان به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پرسشنامه ۲۰ سؤالی می باشد که برای سنجش روایی آن از روایی محتوا استفاده گردید. به این منظور پرسشنامه به تأیید کارشناسان رسید و برای سنجش پایایی آن از روش آلفای کرونباخ با مقدار ۰.۸۶ استفاده گردید. برای توصیف داده ها از روش های آمار توصیفی و به منظور تحلیل استنباطی از آزمون خی دو استفاده شد. در جدول شماره (۱) شاخص های عوامل چهارگانه مدل تحقیق ملاحظه می گردد.



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پیاده

حسابداری مدیریت



جدول شماره (۱): معیارها و شاخص های راهبردی مدیریت دانش (مأخذ: یافته های محقق، ۱۳۹۴)

ردیف	معیار	شاخص
۱	راهبرد سازمان	آشنایی مدیران با مدیریت دانش
		حمایت و تعهد مدیران عالی
		پیاده سازی استراتژی دانش
		توجه به موضوعات نوین مدیریتی
		تحول ساختارهای سازمانی
۲	فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکت در سازمان
		عدم مقاومت کارکنان در برابر تغییر
		عدم نگاه کارکنان به دانش به عنوان منبع قدرت
		فرهنگ تسهیم دانش در بین کارکنان
		فضای مناسب جهت کاربردی کردن ایده های جدید
۳	فناوری	پیروی سیستم موجود از سیستم جدید
		دسترس پذیری شبکه جهانی تحت وب (اینترنت)
		سازگاری نرم افزاری و سخت افزاری
		پاسخگو بودن فناوری موجود به نیازهای کاربران
		کاربر پسند و قابل فهم بودن برای عموم
۴	منابع سازمانی	تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان
		ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان
		برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
		توسعه و ارتقای توان کیفی نیروی انسانی
		توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام

مدیریت دانش و راهبرد سازمان

مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف درگرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک های موثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آن ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند. تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره وری سازمان ها رابطه دارد. علاوه بر این مشخص شده است که بین سبک رهبری مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه تنگاتنگی وجود دارد (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹، ص ۵۶). رفتار و عملکرد مدیر سازمان را می توان با توجه به اهمیت وی به فعالیت های اشتراک دانش، حمایت وی از این فعالیت ها و در واقع آگاهی داشتن نسبت به نقش مؤثر اشتراک دانش در سازمان ها و پشتیبانی از این فرایند ارزیابی نمود (Gao, 2004). در واقع، مدیران کارآمد با توجه به توانایی در شکل دهی به ساختارها و فرایندهای سازمانی مرتبط



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پی‌سی‌ال‌ام

حسابداری و مدیریت



با مدیریت و اشتراک دانش، همچنین پرورش هنجارها و ارزش‌هایی در این خصوص می‌توانند به گونه‌ای مؤثر در اشتراک دانش سازمانی تأثیرگذار باشند (Zhang & Faerman, 2004).

ناپیر و البرت (۱۹۹۰) سه جنبه برای تفکر استراتژیک قائل می‌باشند که عبارت است از:

- گستردگی حوزه مورد توجه فرد به هنگام تفکر در خصوص مسائل سازمانی؛
- افق زمانی در تصمیمات؛
- افراد کلیدی که در سازمان از قابلیت تفکر استراتژیک بهره‌مند هستند؛
- میزان استفاده افراد کلیدی از سیستم‌های رسمی برنامه‌ریزی (Napier & Albert, 1990, p.43)

مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

مرور نوشته‌های صاحب‌نظران مدیریت این واقعیت را نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیر بسزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، آنها با قدرت می‌توانند توانایی یک شرکت را در تغییر جهت‌گیری راهبردی آن، تحت تأثیر قرار دهند. فرهنگ مهم است؛ زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی که همیشه در کارند ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته باشد. فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش‌ها و عقاید که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹، ص ۵۷). به عقیده آرمسترانگ، چالش اصلی موفقیت مدیریت امروز، یاری رساندن به کارکنان است به گونه‌ای که دارای روحیه رقابت‌پذیری بیشتر در شغل خود بوده و ارتباط بهتری با مسائل جهانی و فرصت‌های کاری موجود برای سازمان داشته باشند؛ از این رو سازمان‌ها نه تنها به ایجاد فرهنگی عمومی و مطلوب نیاز دارند بلکه باید برای پیشینه کردن عملکرد کارکنان، ویژگی‌های فرهنگی شخصی را در خود ایجاد کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰، ص ۲۹). یافته‌های صاحب‌نظران، مؤید این مطلب است که موفقیت سازمان‌ها در کنار سخت‌افزارهایی مانند ساختار، راهبرد و سیستم‌ها مستلزم نرم‌افزارهایی مانند کارکنان، مهارت‌ها، سبک‌ها و ارزش‌های کارکنان (فرهنگ سازمانی) نیز هست. همچنین اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان‌ها، در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آن‌هاست و بدون موافقت و همراهی فرهنگی سازمانی نمی‌توان تحولی در سازمان ایجاد کرد. باید دانست که ملاک قضاوت درباره فرهنگ سازمان‌ها نیز میزان همخوانی و هماهنگی آن با مأموریت‌ها و رسالت سازمان است (رضائیان، ۱۳۷۹، ص ۲۵۰). اگر ارزش‌های مشترک اعضای سازمان، با ارزش‌هایی که موجب افزایش اثربخشی سازمان می‌شوند، مغایر باشند، فرهنگ به صورت یک مانع پدیدار می‌گردد. به احتمال زیاد، چنین وضعی هنگامی پیش می‌آید که سازمان، در محیطی پویا قرار گرفته باشد (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۳۷۵).

مدیریت دانش و منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش دارای فعالیت‌ها و اهداف مشترکند در هنگام ایجاد واحد‌های کاری، تیم، همکاری متقابل کارکردی، و همچنین جریان ارتباطات و شبکه‌ها در داخل سازمان و در سراسر مرزها اگر چرخه مدیریت دانش را با فرایندهای مدیریت منابع انسانی مقایسه کنیم ما فعالیت‌های مختلفی را که بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش مشترکند خواهیم یافت. کسب دانش برای استخدام برجسته افراد و کمک به آن‌ها در یادگیری و رشد شخصی و حرفه‌ای آن‌ها می‌باشد. همچنین تشویق کردن افراد برای مشارکت در شبکه‌های حرفه‌ای و ارتباط با عملیاتی که در ماورای مرزهای سازمانی گسترش می‌یابند. ایجاد دانش از طریق مدیریت منابع انسانی برای افراد، گروه و تیم با خلق محیط حمایتی به دست آمده که مشکلات سازمانی را برای ایجاد راه حل و نوآوری به چالش می‌کشد (SV etlic et al, 2007, p:201). برخی صاحب‌نظران استدلال کردند که مدیریت دانش باید به راستی بر شخص انسان متمرکز باشد و شیوه‌های مدیریت دانش از مدیریت منابع انسانی تأثیر پذیریند و مدیریت دانش در واقع شکل تکامل یافته از مدیریت منابع انسانی باشد (همان، ص ۱۹۷). فرایند نوآوری زمانی تسهیل می‌گردد که مدیریت دانش و منابع انسانی با هم در داخل سازمان مرتبط باشند. مقصود از



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پی‌اچ‌اچ

حسابداری مدیریت



مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان شرکت. برای مثال، این سیاست‌ها و اقدامات در برگزیده موارد زیر است (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲):

تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)

برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی

گزینش داوطلبان واجد شرایط

توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام

مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)

ایجاد انگیزه و مزایا

ارزیابی عملکرد

برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)

توسعه نیروی انسانی و آموزش

متعهد نمودن کارکنان به سازمان

و مدیر باید درباره موارد زیر آگاهی لازم را داشته باشد:

فرصت برابر و اقدام مثبت

ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان

رسیدگی به شکایات و داشتن روابط کاری مناسب

مدیریت دانش و فناوری

نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، موضوع مهمی برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند از وجود فناوری‌ها برای مدیریت سرمایه‌های فکری خود بهره‌برداري کنند. بسیاری از سازمان‌ها تکنولوژی اطلاعات را به یک شکل خاص یا اشکال مختلف برای مدیریت دانش خود مورد استفاده قرار می‌دهند. مدیریت دانش می‌تواند با استفاده مناسب از فناوری اطلاعات، نتایج بسیار مهمی را به دنبال داشته باشد. فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد فرایندهای مدیریت دانش نقش حیاتی داشته باشد. فناوری، مهارت فکر کردن و عمل کردن نظام‌مند را به فرد منتقل می‌کند. تفکر نظام‌مند به این مفهوم است که فرد توانایی درک این نکته را داشته باشد که کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته‌اند و تغییر در هر یک از بخش‌ها، ناگزیر بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زیربنای چنین مهارتی داشتن تفکر نظام‌مند است که از طریق فناوری ایجاد می‌شود و توسعه می‌یابد. به عبارت دیگر با درک روابط منطقی میان داده‌ها، فرد به تفکر منطقی مجهز می‌شود و قدرت درک روابط میان اطلاعات و مؤلفه‌ها را کسب می‌کند (آزادی احمدآبادی، ۱۳۸۸، ص ۵۶). فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی باعث رشد دانش می‌شوند و بر آن تأثیر مستقیم دارند. به همین دلیل نقش حیاتی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند اما نمی‌توانند به عنوان حلال مشکلات یا علاج قطعی باشند و استقرار آن‌ها باید با برآیند فعالیت‌ها در بخش مدیریت توأم شود (Lal & Thakar, 2007).

معرفی ابزار و روش‌های گردآوری اطلاعات

روش جمع‌آوری اطلاعات به دو صورت مطالعات کتابخانه‌ای (مقالات، کتب مربوطه، پژوهش‌ها و تحقیقات موجود در شبکه جهانی اطلاعات و...) و تحقیقات میدانی می‌باشد. روش کتابخانه‌ای در تمام تحقیقات علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد ولی در بعضی از آن‌ها در بخشی از فرایند تحقیق از این روش استفاده می‌شود و در بعضی از آن‌ها موضوع تحقیق از حیث روش، ماهیتاً کتابخانه‌ای است. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه خواهد بود. پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت امتیاز دهی می‌شود. از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری نظرات و نگرش‌های افراد در خصوص یک مقوله، مقیاس لیکرت می‌باشد.



باشد. به این ترتیب پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت طراحی گردید. به منظور احراز اعتبار علمی پرسشنامه، از روش قضاوت خبرگان و برای تعیین پایایی پرسشنامه از فرمول آلفای کرونباخ (به میزان ۰/۸۶) استفاده گردید. مقدار آماره T که با مقدار آن در جدول تی استیودنت در سطح اطمینان ۹۵٪ مقایسه می شود و در صورتی که مقدار بدست آمده از عدد جدول یعنی ۱/۹۶ بزرگتر باشد فرضیه مورد پذیرش قرار می گیرد. حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ اگر بازه شامل عدد صفر نباشد فرضیه پذیرفته می گردد. سطح معنادار بودن (sig) در سطح اطمینان ۹۵٪ که مقدار آن کمتر از ۰/۰۵ باشد فرضیه مقابل پذیرفته می گردد. برای تصمیم گیری در مورد بزرگتر یا کوچکتر از مقدار میانگین ۳، باید به علامت و حد پائین و بالا توجه کنیم. اگر هر دو حد دارای علامت منفی باشند، مقدار میانگین کوچکتر از ۳، وضعیت نامناسب و اگر هر دو حد دارای علامت مثبت باشند، مقدار میانگین بزرگتر از ۳، وضعیت مناسب را نشان می دهد.

جدول شماره (۲): آزمون فرضیات تحقیق (m=3)

شاخص	t	DF	سطح معنی دار	انحراف معیار	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
						حد پائین	حد بالا
راهبرد سازمان	۳,۲	۳۴	۰,۰۰	۲۷,	۳,۶	۳۲,	۴۲,
فرهنگ سازمان	۴,۱	۳۴	۰,۰۲	۲۹,	۳,۱	۱۳,	۲۸,
فناوری	۴,۳	۳۴	۰,۰۰	۰.۲۵	۳,۳	۰.۲۵	۰.۴۱
منابع انسانی	۳,۱	۳۴	۰,۰۰	۰.۳۰	۳,۵	۰.۲۶	۰.۳۹

آزمون میانگین با میزان خطای ۵٪

در این آزمون، فرض صفر عبارتست از بعد X عامل راهبردی پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری قم از نظر مدیران ستادی شهرداری قم نمی باشد

$H_0: \mu \leq 3$ فرض صفر

$H_1: \mu > 3$ فرض مقابل

$\text{Sig. (2-tailed)} = p\text{-value} = 0.000 < 0.05 = \alpha$

۱. فرضیه اول: عامل راهبرد سازمانی یکی از عوامل راهبردی پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد. با توجه به سطح معنی داری ۰.۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۵ می باشد از طرفی حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ بازه شامل عدد صفر نمی باشد و به عبارتی چون مقدار p-value از α کوچکتر است لذا فرض H_0 رد می شود. بنابراین عامل راهبرد سازمان یکی از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد.

۲. فرضیه دوم: عامل فرهنگ سازمانی یکی از عوامل راهبردی پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد. با توجه به سطح معنی داری ۰.۰۰۲ که کمتر از ۰/۰۵ می باشد از طرفی حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ بازه شامل عدد صفر نمی باشد و به عبارتی چون مقدار p-value از α کوچکتر است لذا فرض H_0 رد می شود. بنابراین عامل فرهنگ سازمان یکی از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد.

۳. فرضیه سوم: عامل فناوری یکی از عوامل راهبردی پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد. با توجه به سطح معنی داری ۰.۰۰۰ که کمتر از ۰/۰۵ می باشد از طرفی حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ بازه شامل عدد صفر نمی باشد و به عبارتی چون مقدار p-value از α کوچکتر است لذا فرض H_0 رد می شود. بنابراین عامل فناوری یکی از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد.



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پیاده سازی

حسابداری مدیریت



۴. فرضیه چهارم: عامل منابع سازمانی یکی از عوامل راهبردی پیاده سازی مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد. با توجه به سطح معنی داری ۰.۰۰۰ که کمتر از ۰.۰۵ می باشد از طرفی حد بالا و پائین در سطح اطمینان ۹۵٪ بازه شامل عدد صفر نمی باشد و به عبارتی چون مقدار p-value از α کوچکتر است لذا فرض H_0 رد می شود. بنابراین عامل منابع سازمانی یکی از عوامل راهبردی استقرار مدیریت دانش در شهرداری قم می باشد.

جمع بندی:

درک مدیریت دانش که زمینه‌ای میان رشته‌ای محسوب می‌شود، امری پیچیده و مبهم بوده ولی به هر حال عقیده بر این است که نباید به دلیل دشواری آن را نادیده انگاشت. ایده‌های مدیریت دانش باید هنگام تدوین استراتژی یک سازمان مورد توجه قرار گیرند و در آن نقش داشته باشند. زیرا مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً به طور ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید. از آن جا که سرمایه‌های انسانی و سازمانی نقش حیاتی در موفقیت‌های سازمان دارند، می‌توان با ارائه آموزش، مشاوره و ارائه فرصت‌های سازمانی به بهبود سرمایه انسانی کمک نمود. برای تسهیل پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز می‌توان راهکارهایی از جمله ایجاد پایگاه دانش در راستای ایجاد جوی حاکی از اعتماد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، ایجاد کارگروه دانش‌آفرینی برای به حداقل رساندن نقش تعصبات و تجربیات فرعی در بهبود نتایج (به علت چندگانه بودن دیدگاه افراد در کارگروه) و ایجاد دیدگاهی سیستمی و تعاملی و ارتقای فناوری‌های روز جهت طبقه بندی داده‌ها، اطلاعات و کدگذاری آن‌ها اقدام نمود.

مآخذ

- ۱) آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰)، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، مترجم: خدایار ابیلی، چاپ اول، تهران: انتشارات فرا.
- ۲) آزادی احمدآبادی، قاسم (۱۳۸۸)، فناوری اطلاعات در مدیریت دانش؛ کاربردها و تأثیرات، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۱، صص ۶۰-۵۵.
- ۳) بطحایی، عطیه (۱۳۸۵)، بررسی اثرات سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوآوری صنایع و معادن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی
- ۴) جلالی، سید محمد جواد و افزاره، فاطمه و نژادتی، نوید (۱۳۸۶)، طراحی و به کارگیری نرم‌افزاری سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران)، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع.
- ۵) حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، صص ۷۱-۵۱.
- ۶) خراسانی، حامد (۲۰۱۳)، موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، پایگاه مقالات علمی مدیریت به آدرس www.SYSTEM.parsiblog.com
- ۷) دسلر، گری (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸) دهقان نجم، منصور (۱۳۸۸)، مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، شماره ۱۰.
- ۹) رابینز، استیفن پی (۱۳۸۵)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه رزاد امیدواران و دیگران، تهران: کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- ۱۰) ربیعی، علی و حسینی، حسن و خواجهی، زینب (۱۳۸۸)، طراحی مدل پیاده سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران)، پژوهش‌های مدیریت، سال ۲، شماره ۶، صص ۱۷۵-۱۵۹.
- ۱۱) رادینگ، آلن (۱۳۸۲)، مدیریت دانش، ترجمه محمدحسین لطیفی، سمت، چاپ اول.
- ۱۲) رضائیان، علی (۱۳۷۹)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت، چاپ اول.



۳۱ خرداد ۱۳۹۴ - تهران

دومین کنفرانس پی‌اِم‌اِ

حسابداری و مدیریت



۱۳) عباسی، زهره (۱۳۸۶)، مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۴-۱۳ بهمن ماه، ۱۳۸۶
 ۱۴) کشاورزی، علی حسین (۱۳۸۶)، موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۴-۱۳ بهمن ماه، ۱۳۸۶.

- 1) Baron, R.A. and Markman, G.D. (2000), "Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs", *The Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 1, pp.106-16.
- 2) Bhatt, F.D. (2008). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies techniques, and people. *Journal of knowledge management*, No.27. P-P: 23-37.
- 3) Bontis, N., 1996, "Theres a price on your head: managing intellectual capital strategically". *Business Quarterly Summer*. pp.41-47.
- 4) Chourides, P., Longbottom, D. and Murphy, W., 2003, "Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures", *Measuring Business Excellence*, 3(15), pp. 29-45.
- 5) Davenport TH, Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what they Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- 6) Davenport, T.H. and Probst, G.J.B., (2002), "knowledge management case book", Weinheim, Wiley.
- 7) Gao, Sheng (2004). *Understanding Knowledge Sharing Behaviour*. Master's Thesis. The Hong Kong University of Science & Technology. Retrieved August 01, 2006, from http://lxml.ust.hk/th_imgo/b834876.pdf
- 8) Holsapple, C. and Joshi, K., 2000, "An investigation of factors that influence management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, 9(3), pp. 235-261.
- 9) Lal, Payare & Thakar, G.S. (2007). Impact of information technology on knowledge management: A study, 5th International CALIBER- Pan jab University, 8-10 February. available at: www.inflibnet.ac.in/caliber2007/acceptedpapers.htm -
- 10) Lee, H, Choi, B, (2003) "Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination"; *Management Information Journal*: Vol.20, No.1.
- 11) Napier, Nancy K. & Albert, Martha S. (1990). "East Asian and American perspectives on Thinking Strategically: The Leopard and His Spots". *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 28; 40. pp 40-50.
- 12) Svetlik and Eleni Stavrou-Costea. 2007. Connecting human resources management and knowledge management. 6- Ivan International Journal of Manpower 28(3/4). 197-206
- 13) Zhang, Jing, & Faerman, Sue R. (2004). The Nature of Knowledge and Its Influence on Knowledge Sharing Practice: Experiences from Building the MACROS System in: *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Retrieved April 22, 2006, from <http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680249b.pdf>