

## شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت دانش

(مطالعه موردی سازمان جهاد کشاورزی استان تهران)

### Identifying the Factors Affecting the Development of Knowledge Management (Case Study Jihad-e-Agriculture Organization of Tehran Province)

روشنک روشن‌میدان<sup>۱</sup>، سید جمال فرج‌الله حسینی<sup>۲</sup>، سحر ده‌یوری<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۵/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۹/۱۵

#### چکیده

هدف این تحقیق، شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان تهران بر اساس دیدگاه مدیران و کارشناسان آن سازمان می‌باشد. این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد که با استفاده از روش پیمایشی انجام گرفته است. مدیران، معاونت‌ها و کارشناسان این سازمان جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری، تعداد ۱۸۰ نفر به صورت طبقه‌ای متناسب و بر اساس هر گروه از میان ۳۵۰ نفر جامعه آماری انتخاب شدند. ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه‌ای است که روایی آن با کسب نظرات اساتید و صاحب‌نظران در حوزه کشاورزی به دست آمد. پایایی پرسشنامه از طریق آزمون مقدماتی انجام گرفت که ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۲۸ به دست آمد. یافته‌های تحقیق نشان داد که بین متغیرهای مستقل تحقیق و متغیر وابسته مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن است که شش متغیر مهم‌ترین متغیرهای مستقل مؤثر بر متغیر وابسته تحقیق بوده که به طور تعاملی ۰/۶۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته تحقیق را تبیین می‌کنند.

واژه‌های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، سازمان جهاد کشاورزی، استان تهران کارشناسان.

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

<sup>۲</sup> دانشیار ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

<sup>۳</sup> استادیار گروه کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر ایران (نویسنده مسئول) [dehyouri.s@gmail.com](mailto:dehyouri.s@gmail.com)

## مقدمه و بررسی منابع

در سال‌های اخیر یکی از موضوعاتی که نظرات بسیاری از مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی را به خود جلب کرده است، موضوع «مدیریت دانش» است. دانش سازمانی، در دنیای پرشتاب معاصر، فرصت مناسبی است برای سازمان‌هایی که بخوبی آنرا می‌شناسند و مدیریت می‌کنند و در عین حال تهدیدی جدی برای سازمان‌هایی است که به تحولات محیطی کم توجه بوده و آن را نمی‌شناسند. در حال حاضر، مدیریت دانش یک مفهوم جدید و پر طرفدار محسوب می‌شود و فرآیندی است که به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهمی را که قسمتی از حافظه سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نمایند (Lajvardi, c. And Khanbabai, AS, 2007). عصر حاضر، عصر تغییر و تحول سریع دانش 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 بعنوان یک «منبع ارزشمند استراتژیک» و یک «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 (jalali et al; 2007). مدیریت دانش به عنوان فرآیندی که طی آن، سازمان به تولید، کسب، تسخیر و به کارگیری دانش برای ارتقای بهره‌وری سازمان می‌پردازد، شناخته شده است (Kinney, 1998). با طراحی و سازماندهی فرایند مدیریت دانش می‌توان دانش ضمنی، مهارت‌ها و جریان کاری را به رویه‌ها، استانداردها، ساختار و تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (Chang et al; 2009).

ما اکنون در عصری زندگی می‌کنیم که حقیقتاً می‌توان آن را عصر دانش نامید (Khalil, 2002) و این روزها دانش بیشترین ارزش را در سازمان‌ها دارد (Brito et al; 2010). موفقیت شرکت‌ها در قرن بیست و یکم با توجه به بازارهایی که هر روز رقابتی‌تر می‌شوند، منوط به استفاده از دانشی است که شرکت‌ها در فرایندهای کلیدی خود بدان نیاز دارند (Ndlela & Du Toit, 2001). در این میان سازمان‌هایی که درجه بالایی از خلاقیت و عملکرد کاری دارند، دانش خود را به صورت اثربخشی مدیریت می‌کنند (Curado & Ramos, 2010). امروزه سازمان‌ها بیش از پیش با مسائل و مشکلات گوناگون رو به رو هستند و در این میان سازمان‌هایی به موفقیت دست می‌یابند، که از فرصت‌ها به خوبی استفاده کنند و از تهدیدها به نفع خود سود برند. تغییر و تحولات در دهه‌های اخیر و افزایش روزافزون رقابت، پویایی و عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها را به سوی انعطاف‌پذیری، سرعت در پاسخ‌گویی به نیازهای بازار و نوآوری حرکت داده، تا بتوانند همچنان در صحنه رقابت باقی بمانند. در این بین نقش دانش انسانی و مدیریت دانش در سازمان‌ها بیش از پیش نمایان شده است. رهبران تجارت جهانی به طور فزاینده به این دیدگاه باور دارند که دانش سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمانی می‌باشد و پایه تمام مزیت‌های رقابتی به شمار می‌رود (Hitt & Ireland, 2005). دانش یکی از منابع مهم سازمان‌ها و شرکت‌ها برای رسیدن به مزیت‌های رقابتی است و به دلیل پویا بودن، نیازمند مدیریت دقیق است (Massa & Testa, 2009). سازمان‌ها به کمک این منبع استراتژیک می‌توانند مزیت رقابتی مناسب کسب کنند و آن را حفظ نمایند. اگر

سازمان‌ها دانش را خلق کنند یا آن را انتشار دهند، توان و ظرفیتشان برای پاسخ‌گویی به شرایط متغیر دنیای امروز افزایش می‌یابد (Choi et al; 2008).

مدیریت دانش عبارت است از فرایندی نظام‌مند از یافتن، انتخاب، سازماندهی، تفکیک و ارائه اطلاعات به نحوی که باعث افزایش درک و فهم کارکنان در حوزه‌های مورد علاقه آنان شود. فعالیت‌های مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند که دانش مورد نظر سازمان را که باعث حل مسأله، یادگیری فعال، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری در سازمان می‌شود را از طریق کسب، ذخیره و استفاده فراهم می‌کند (Musakhani & Saeedi, 2010). Zhang and Zhao (2006) مدیریت دانش را مطالعه استراتژی فرآیند و تکنولوژی کسب، انتخاب، سازماندهی، به اشتراک‌گذاری و بکارگیری اطلاعات کلیدی کسب و کار می‌دانند. و در نهایت متداول‌ترین تعریف برای مدیریت دانش توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ارائه شده است و عبارت است از استراتژی‌ها و فرآیندهای شناخته شده کسب و طبقه‌بندی دانش. Turuch (2004) چهار دلیل عمده را برای محوریت دانش در اقتصاد جدید که بر مبنای دانش بنا شده است، ارائه می‌کند:

- حجم زیاد و رو به افزایش کالاهایی که منبع اصلی برای تولید آن‌ها دانش است و سود دهی آن‌ها بستگی زیادی به دانش به کار رفته در آن و نه نحوه توزیع و پخش آن‌ها دارد.
- دانش ذاتاً در هنگام رشد، تمایل به شکستن به شاخه‌های گوناگون دارد و باز تولید سریع‌تر و اثربخش‌تر دانش مساوی است با منبع اصلی مزیت رقابتی.
- تخمین ارزش سرمایه‌گذاری در دانش، کار بسیار مشکلی است؛ چرا که نتیجه آن می‌تواند هم ناامیدی و هم رشد و سود عالی باشد.
- حتی هنگامی که سرمایه‌گذاری در دانش منجر به تولید سود اقتصادی قابل توجه شود، نمی‌توان سهم تأثیر سرمایه‌گذاری در دانش را بر آن مشخص کرد. در اقتصادهای مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی قابلیت سازمان در برتری یافتن نسبی بر هم‌ترازان خود در آن حوزه تعریف می‌شود، که تنها با قابلیت تولید، نگهداری و مدیریت دانش امکان‌پذیر است. همچنین Davenport and Grover (2004) هشت مزیت مدیریت دانش را جلوگیری از افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، مزیت رقابتی، توسعه دانایی، افزایش محصول، مشتری‌مداری و به کارگیری سرمایه‌گذاری در بخش سرمایه‌نیروی انسانی معرفی نموده است.

اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌تواند با درک وضعیت بازار و ارزیابی آن، درک درستی نسبت به مشتریان و نیازهای آنان به دست دهد و سوی تولیدات و خدمات بهینه رهنمود شود (Young and chon, 2001). ایجاد دانش جدید، اکتساب دانش ارزشمند از منابع بیرونی، استفاده از این دانش در تصمیم‌گیری، کاربرد آن در فرایندها، محصولات یا خدمات، اتصال دانش به بخش‌های دیگر سازمانی و بالاخره اثرات مدیریت دانش، فعالیت‌هایی می‌باشند که موجب یادگیری و نوآوری در سازمان لازم می‌شوند (Gupta & sharmak, 2004). به عقیده Bhatt (2001) مدیریت دانش موجب یادگیری سازمانی و کمتر شدن اشتباهات می‌شود. به طور کلی می‌توان چهار مرحله کلیدی برای فرآیند مدیریت دانش در نظر

گرفت: انباشت دانش، دانش، رمزگذاری دانش، توزیع دانش و کاربرد دانش. در ادامه هر کدام از این مراحل به طور مختصر توضیح داده شده اند.

**انباشت دانش:** Zhang et al (2006) به جای کسب دانش به تنهایی، اصطلاح انباشت دانش که مفهومی جامع‌تر از کسب دانش است، را به کار می‌برند. انباشت دانش مرکب از خلق، کسب و نگهداری دانش است. خلق دانش، در رابطه با ایجاد دانش جدید در سازمان است و بر ایجاد دانش رسمی تأکید می‌کند (Bhatt, 2001). مرحله ایجاد دانش، مرحله‌ای است که در آن انگیزش، تجربه، قابلیت‌های بالقوه و بالفعل افراد نقش مهمی را ایفا می‌کنند. به طور اساسی، خلق دانش به تعامل بین دانش ضمنی و آشکار به جای فعالیت جداگانه دانش ضمنی و آشکار اشاره دارد. به واسطه این تعامل، نوآوری‌ها و دانش سازمانی ایجاد می‌گردد. به وسیله کشف ایده‌ها و راه‌حل‌های مفید و جدید، سازمان مضامین جدیدی را توسعه داده یا مضامین قدیمی درون پایگاه دانش ضمنی و آشکار سازمان را جایگزین می‌نماید (Hessi, 2004). سازمان‌ها همچنین دانش را از طریق یادگیری فردی، کاوش محیط داخلی و بیرونی و به کارگیری کارکنان جدید یا خرید سازمان‌هایی با دانش مورد نیاز از منابع بیرونی بدست می‌آورند (Lim and Klobas, 2000). روابط جاری با مشتریان، حمایت کنندگان، رقبا و شرکای سازمان نیز زمینه‌ساز ارائه دانش می‌شود. در این زمینه، ابزاری نظیر: تلفن، ویدئو کنفرانس، اینترنت و اینترنت مؤثر خواهند بود. سازمان می‌تواند دانش جدیدی را که خود نمی‌تواند توسعه بدهد، از طریق استخدام کارشناسان و استفاده از تخصص و دانش آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی، تولید کند. یکی از دیگر راه‌های کسب دانش جدید، همکاری و مشارکت با دیگر بخش‌های صنعت رقبا در حیطه کاری سازمان است. از این طریق می‌توان از ابتکارات دیگر سازمان‌ها استفاده کرد (Ahmadi & salehi, 2012).

**انتقال و تسهیم دانش:** انتقال دانش به این معناست که دانش باید به شکل مفیدی برای تمامی افرادی که در هر زمان و مکانی به آن نیاز دارند در دسترس باشد. فناوری‌های جدید مانند اینترنت و سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری و جلسات بحث گروهی به انتقال دانش کمک می‌کند. کاربرد دانش و بهره‌برداری از آن در برگزیده فعالیت‌های استفاده از قابلیت‌های سازمانی از طریق به کارگیری دانش در محصولات و خدمات قابل فروش و تولید مجدد آن‌ها می‌باشد (Nielsen, 2006). برای اینکه دانش با ارزش شود، باید با دیگران تقسیم شود. انتقال می‌تواند فعال یا منفعل باشد. دانش را می‌توان از طریق نظام‌های اطلاعاتی یا از طریق تعامل مشخصی انتقال داد. دانش را می‌توان در برنامه‌های آموزشی و کارآموزی ادغام کرد و یا در فرآیندها انجام داد. به عبارت دیگر دانش در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر مورد استفاده قرار گیرد (Rading, 2001). تسهیم دانش، اشتراک اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادات و قضاوت‌های استادانه مربوط به سازمان در میان کارکنان سازمان را در بر می‌گیرد (Bartol and Srivastava, 2002). این تبادل هم می‌تواند به طور غیر رسمی در مکان‌هایی مانند سالن‌ها و هم به طور رسمی در جلسه‌ها، سمینارها و ارائه‌ها اتفاق بیفتد (Bircham, 2003). برای اینکه یک سازمان سرمایه‌های دانش را به کار ببرد، دانش باید به طور یکنواخت در سراسر سازمان‌ها جریان پیدا کند. این تنها زمانی به دست می‌آید که افراد برای کسب و اشتراک دانش برانگیخته شده و اطلاعاتی را که بدست می‌آورند، به دانش

تبدیل نمایند (Lin et al; 2003). بنابراین سازمان‌ها باید به جای اینکه تنها کارکنان را تشویق کنند، به شدت آنها را تحریک نمایند تا دانششان را به اشتراک گذارند. عواملی که تسهیم و انتقال دانش در یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به محرک‌های تسهیم، ضمنی بودن دانش، توانایی منبع برای اشتراک و توانایی دریافت کنندگان برای پذیرش دانش وابسته است (Bock and Kim, 2002). تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش شرطی حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاری است که سازمان می‌تواند از آنها استفاده کند. در این خصوص، استفاده از زبان واضح و روشن برای انتقال دانش، پیش‌بینی پاداش‌هایی مناسب برای به اشتراک گذاری دانش، حمایت فرهنگ سازمانی از اشتراک و انتقال دانش می‌تواند مؤثر باشد (Fatehi, 2011). اگر سازمان از یک جو خلاق و همکار بهره‌مند باشد، جمع‌آوری دانش برای کارمندان قابل قبول و خوشایند خواهد بود و ایجاد شبکه‌های تعاملی برای به اشتراک گذاری دانش به صورت خودجوش انجام خواهد شد. برعکس اگر جو خلاقیت و همکاری ضعیف باشد یا اصلاً وجود نداشته باشد، کارمندان نیاز کمتری به تعامل با همکاران خود احساس خواهند کرد (Chen and Huang, 2007).

**بکارگیری و ذخیره‌سازی دانش:** به کارگیری دانش، استفاده مؤثر از دانش است. هرگاه دریافت کننده از دانش آگاه باشد، دانش دریافت شده را تشخیص می‌دهد و برای استعمال آن آزادی دارد (Lim and Klobas, 2000). دانش سازمانی که بین فرستنده و دریافت کننده ارسال شده است، لازم است تا با محصولات، فرآیندها و خدمات سازمان یکپارچه گردد. توانایی دریافت کننده برای پذیرش دانش، یکی از عوامل تعیین کننده این است که آیا عمل اشتراک دانش موفق بوده است و این به هیچ وجه به مفهوم اینکه دریافت کننده دانش، دانش دریافت شده را به کار می‌برد، نیست (Bhatt, 2001). یکی از موانع کاربرد دانش، این حقیقت است که به دانش دیگران با بدگمانی نگریسته می‌شود. درست همان طور که افراد نگرش مثبت یا منفی به اشتراک دانش خودشان دارند، دریافت کنندگان بالقوه نیز ممکن است نگرشی به دانشی که دریافت می‌کنند، داشته باشند. عواملی مانند قابلیت دریافت کننده برای جذب دانش وارده و آشنایی او با عرصه دانشی که به اشتراک گذاشته می‌شود، ممکن است توانایی و رغبت برای فهم و پذیرش دانشی که فراهم می‌گردد را تحت تأثیر قرار دهد (Bircham, 2003). در این مرحله، تمام توجه مدیریت دانش به این نکته متمرکز است که دانش موجود در سازمان‌ها، کاربردی شود تا به سوددهی سازمان بینجامد. متأسفانه، اهمیت بسیار دانش، اجرای آن را در هر زمان و در تمامی فعالیت‌های سازمان تضمین نمی‌کند. در این امر، باید مراحل برای اندازه‌گیری دانش ضمنی و مهارت‌های در دسترس، موجود باشد. برای تحقق این امر، ترکیب وظایف روزانه با وظایف مرتبط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده از دانش برای رقابت و افزایش کارایی، مؤثر خواهد بود (Ahmadi & Salehi, 2012). مزیت‌های رقابتی برای سازمان، در هر زمانی قابل دسترس نیست. دانش سازمانی که یکی از مزیت‌های رقابتی سازمان است، باید روز آمد، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. کدگذاری علاوه بر اینکه در توسعه دانش و اشتراک گذاری دانش تأثیر دارد، یکی از راه‌های حفاظت از دانش به شمار می‌رود (Keshavarzi and Ramezani, 2010). پژوهشگران و متخصصان تلاش می‌کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت مؤثر گردآوری و مدیریت شود تا بتوان بعنوان مزیتی رقابتی از آن

استفاده کرد. بنابراین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح‌های مدیریت دانش، سازمان نیازمند ارزیابی زیرسیستم‌های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهم‌ترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. مدیریت دانش امر جدیدی نیست، تمدن‌های بشری از نسل به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش‌بینی آینده می‌نمودند. در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی، تشنگی برای دانش روز به روز دامنه گسترده‌تری می‌یابد. دانشی که به شدت در حال تغییر و در بیرون سازمان‌ها در حال انتشار است. فناوری اطلاعات و اینترنت نیز چالش‌های جدیدی را در خلق، نگهداری و مدیریت دانش به وجود آورده است (Abassi, 2007).

تحقیق Rahnavaard and mohamadi (2009) با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت نظام مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران انجام شد. نتایج، عوامل کلیدی موفقیت نظام مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مؤسسه‌های یادشده را به شرح زیر شناسایی کرد: توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی دانایی محور، زیرساخت نظام‌های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگوگیری، ارزیابی و انتقال دانش، مشارکت پرسنل. Omani and Rajab alipourhabali (2010) در تحقیقی، موانع توسعه مدیریت دانش و کارآفرینی در سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال بختیاری را چنین گزارش نمودند: موانع ناشی از جویی اعتمادی، تصورات نامطلوب و عدم تشویق کارکنان و روابط نامناسب سازمانی، موانع ناشی از عدم وجود علاقه و روحیه همکاری و وجود فرهنگ انزوا و ضعف مهارت‌های سازمانی، موانع ناشی از عدم حمایت از توسعه کارآفرینی و مدیریت دانش و نبود اعتقاد سازمانی، موانع ناشی از عدم تطابق ساختار سازمانی با توسعه کارآفرینی و مدیریت دانش و عدم وجود مکانیزم‌های انگیزشی و موانع ناشی از توجه صرف به بعد سخت‌افزاری کارآفرینی و مدیریت دانش به جای فرهنگ‌سازی.

Mamaghani et al (2009) در تحقیقی به بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی ایران پرداختند و به این نتیجه رسیدند که عوامل موفقیت در این مراکز عبارتند از: استراتژی دانش، حمایت مدیریت، مشوق‌های انگیزشی برای اشتراک دانش و زیرساخت‌های فنی مناسب. Kamyab and Maohamadi (2012) در پژوهشی نشان دادند که اکثریت کارشناسان (۶۲/۸ درصد) جهاد کشاورزی استان فارس دارای نگرش خوب و عالی نسبت به کاربست مدیریت دانش در فضای سازمان هستند. همچنین همبستگی معنی‌داری بین متغیرهای مستقل سرمایه اجتماعی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی با متغیر وابسته تحقیق (نگرش نسبت به کاربست مدیریت دانش) بدست آمد و این عوامل در مجموع توانستند حدود ۵۴ درصد از تغییرات متغیر وابسته نگرش کارشناسان نسبت به کاربست مدیریت دانش را تبیین نمایند. Ashna et al (2013) در پژوهشی به بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی یک سازمان دولتی پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، بین فرهنگ سازمانی قبیله‌ای و کارآفرینانه با اقدامات مدیریت دانش ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، در حالی که این تأثیر در مورد فرهنگ سازمانی بازاری و سلسله مراتبی منفی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد شناخت نوع فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان، به مدیران توانایی می‌دهد تا از اقدامات

مدیریت دانشی استفاده کنند که با فرهنگ سازمان تناسب داشته باشند. Heidari et al (2013) در بررسی تأثیر گذاری عوامل حیاتی در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان قم، از مدل مفهومی هونگ و همکارانش استفاده نمودند و نشان دادند که ده عامل اساسی فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت، آموزش، کار تیمی، توانمندسازی، سیستم های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوسازی و ساختار دانش، با مدیریت دانش رابطه معناداری داشته و منجر به پیاده سازی مدیریت دانش می شوند. Chourides et al (2003) عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش را در شش سازمان در حال گسترش مدیریت دانش، آموزش کارکنان، حمایت مدیران ارشد، فناوری اطلاعات و رضایت مشتری گزارش نموده اند. نتایج تحقیق Syed- Ikhsan et al (2004) نیز بیانگر اینست که روابط معناداری میان متغیرهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی، منابع انسانی و افراد و دستورالعمل های سیاسی و ایجاد سرمایه های دانشی یا عملکرد انتقال دانش وجود دارد. یافته های Ryu et al (2007) حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی می تواند با ایجاد جو انسجام در سازمان، به موفقیت برنامه های مدیریت دانش کمک کند. همچنین فرهنگ سازمانی به عنوان عامل توانمندسازی برای مدیریت دانش، باعث ارتقاء خلق، نگهداری و تسهیم دانش در سازمان می شود. Nayir and Uzuncarsili (2009) در یک مورد کاوی که به بررسی چگونگی مدیریت دانش در یک کمپانی پیشرو در صنعت مس کشور ترکیه پرداخته، عوامل فرهنگی در مدیریت دانش را بسیار موثر می داند. تداوم کار و شغل، ایجاد حس وفاداری در کارکنان، ایجاد اعتماد بین افراد، حمایت مدیران ارشد و ساختار پاداش دهی سازمان از عوامل موفقیت و استمرار مدیریت دانش در این سازمان بر شمرده شده است. Lin (2009) با نمونه هایی که از یک شرکت فناوری برتر تایوانی جمع آوری کرده و با بهره گیری از شبکه های عصبی غیرخطی فازی به خاطر ظرفیت بالا در پذیرش خطا و محدودیت پایین، به این نتیجه رسیده است که پیچیدگی و رسمیت زیاد در ساختار سازمانی، با به اشتراک گذاری دانش در سازمان همبستگی منفی دارد و همچنین تشویق و ایجاد انگیزه از طریق پاداش مادی همبستگی مثبت بالاتری نسبت به پاداش غیر مادی با به اشتراک گذاری دانش دارد. همان طور که مطالعات نشان می دهد، توسعه مدیریت دانش یکی از مهم ترین شاخص های پیشرفت سازمانی در عصر حاضر محسوب می گردد. همچنین با توجه به جهت گیری های کلان در برنامه پنجم توسعه و چشم انداز بیست ساله کشور به سوی جهش اقتصادی و اجتماعی با تأکید بر دانایی محوری، بکارگیری و توسعه مدیریت دانش در سازمان ها بسیار حائز اهمیت است. بررسی ها حاکی از آن است که وضعیت راهبرد مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان های ایران مطلوب نمی باشد و وضعیت روشنی بر آرایش سازمانی سازمان های مورد مطالعه در راستای مدیریت دانش حکمفرما نیست. در حال حاضر در بیش از ۷۰ درصد سازمان ها تمرکززدایی و رفع بروکراسی انجام نمی شود و علاوه بر آن در ۶۴/۳ درصد سازمان های مورد مطالعه شبکه داخلی راه اندازی نشده است. این در حالی است که وجود شبکه داخلی مهم ترین زیرساخت فنی برای تبادل و اشتراک گذاری اطلاعات و دانش می باشد (Hasan zadeh, 2007). مدیران برای اینکه کارکنانی دانش محور داشته باشند باید سعی کنند تا خود را با آخرین دانش های روز تطبیق دهند. از دیدگاه مدیریت دانش، ارزشمندترین منابع سازمان، دانش کارکنان می باشد. در واقع مدیریت دانش، به نوعی تأکید بر دانش محوری کارکنان هر

سازمان دارد. در سازمان‌های مختلف استان تهران توجه به سازوکارهای توسعه مدیریت دانش در حد مطلوبی نیست. سازمان جهاد کشاورزی استان تهران تاحدودی دارای ویژگی‌های سیستم‌های حقوقی باز(اطاعت توأم با انضباط، وجود قدرت در رأس سازمان، اعمال اختیارات از بالا به پایین و رفتار غیرشخصی مبتنی بر مقررات رسمی) می‌باشد. در این سازمان موانع متعددی در مسیر توسعه مدیریت دانش وجود دارد. پایین بودن انگیزه شغلی، توجه کم به توسعه نوآوری، نامناسب بودن سیستم انگیزشی از جمله موارد است. مدیریت دانش در اولین گام مستلزم تعیین فرصت‌ها و تهدیدات فراروی سازمان است. پس از آن به تعیین شکاف دانش سازمانی(که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان) می‌پردازد و خلأ دانش سازمان را مشخص می‌کند. در ادامه لازم است رویه‌های مناسب جهت حذف یا کاهش این فاصله انتخاب گردد. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتورها و شاخص‌های موفقیت است. ایجاد تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی و سعی مدیران و کارکنان بر نمونه کردن خود بر اینکه تسهیم دانش را ترویج نمایند، موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارهای تیمی به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی نوآوری می‌گردد که این مهم در سازمان کشاورزی استان تهران کمتر مورد توجه بوده است. همچنین مشارکت رایج‌ترین موضوع در بررسی و بازکاوی رفتار سازمانی در اداره عمومی است که در توسعه مدیریت دانش نقش بسزایی دارد. به رغم بسیاری از گواه‌های حاکی از اهمیت مشارکت در مدیریت عمومی، سازمان جهاد کشاورزی استان تهران ساختار رده‌بندی شده را حفظ کرده و از راه فراگردهای غیر مشارکتی و به نسبت متمرکز، به کار می‌پردازد. سازمان جهاد کشاورزی استان تهران، به عنوان یکی از سازمان‌های مهم درگیر در خلق دانش، ذخیره و تغییر آن به شمار می‌آید و در حقیقت این سازمان به عنوان یکی از عناصر اصلی نظام دانش و اطلاعات کشاورزی<sup>۱</sup> می‌باشد. بنابراین توجه به مفهوم مدیریت دانش و شناسایی عامل‌های تأثیرگذار در توسعه آن، می‌تواند نقش بسزایی در بهبود فعالیت‌های این سازمان ایفا کند. اجرا و کاربرد مدیریت دانش در محیط سازمان، نیازمند فراهم شدن یکسری عامل‌ها و شرایط است. در این راستا، شناسایی سازوکارهای توسعه مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان تهران با گستره وسیع نیروی انسانی، از موارد بسیار حیاتی در تداوم فعالیت‌های موفق این سازمان همراه با پیشرفت‌های ملی و بین‌المللی می‌باشد. این تحقیق بر آن است که به این مقوله مهم بپردازد.

### مواد و روش‌ها

این پژوهش، در طبقه‌بندی تحقیقات بر مبنای هدف، از نوع تحقیقات کاربردی بوده و از لحاظ روش تحقیق، از نوع توصیفی-همبستگی است که بصورت پیمایشی انجام گرفته است. این پژوهش در سال ۱۳۹۳ صورت گرفته و منطقه پژوهش استان تهران انتخاب شده است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران، معاونان و کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان تهران هستند که در حدود ۳۵۰ نفر می‌باشند. با استفاده از جدول ارائه شده توسط کرجی و مورگان و با توجه به جامعه آماری، تعداد نمونه‌ها ۱۸۳ نفر برآورد گردیده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌ها در شهرستان‌های

<sup>۱</sup>. Agricultural Knowledge and Information System (AKIS)



مختلف استان تهران انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای است که دارای ۱۱ بخش بوده که بخش اول شامل بررسی سطح مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان تهران است. بخش دوم تا دهم به ترتیب به بررسی وضعیت سبک رهبری در سازمان، ایجاد انگیزه شغلی، ساختار و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، سطح آگاهی افراد در زمینه‌های فناوری اطلاعات، زمینه موجود کاربرد مدیریت دانش در سازمان، وضعیت دوره‌های آموزشی، رفتار کارکنان و سازمان در زمینه مدیریت دانش و نگرش افراد در زمینه توسعه مدیریت دانش می‌باشد و بخش یازدهم به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جامعه آماری اختصاص دارد. به منظور تعیین روایی ابزار تحقیق، از روش پانل متخصصان استفاده شده است و برای تعیین پایایی پرسشنامه، از طریق ضریب کرونباخ آلفا، میزان پایایی پرسشنامه بررسی شد. با توجه به نتایج حاصله، میزان پایایی پرسشنامه به‌طور میانگین ۰/۸۲۸ بوده و در حد قابل قبول می‌باشد. در این تحقیق متغیر وابسته، سطح مدیریت دانش کارشناسان کشاورزی بوده که پس از محاسبه آن، با استفاده از آزمون پیرسون، Independent t-test و ANOVA به بررسی فرضیه‌های تحقیق می‌پردازیم. سپس به منظور بررسی و پیش‌بینی تغییرپذیری متغیر وابسته توسط متغیرهای مستقل، از تحلیل رگرسیون استفاده می‌نماییم. داده‌پردازی و محاسبات این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS11 انجام شده است.

### نتایج و بحث

یافته‌های تحقیق نشان داد که در میان افراد جامعه آماری مورد مطالعه، ۳۳/۹ درصد در گروه سنی ۳۳ تا ۴۰ سال قرار داشته و میانگین سنی در این جامعه ۳۷/۷ سال بوده است. از لحاظ جنسیت، ۷۷/۰ درصد از افراد مرد و ۲۳/۰ درصد زن می‌باشند. بررسی سطح تحصیلات پاسخگویان حاکی از آن است که ۷۳/۲ درصد از افراد دارای مدرک کارشناسی، ۱۹/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷/۱ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند. از نظر رشته تحصیلی، ۲۷/۹ درصد در رشته زراعت، ۲۳/۰ درصد در رشته باغبانی، ۳۲/۸ درصد در رشته ترویج و آموزش کشاورزی، ۸/۲ درصد در رشته مکانیزاسیون کشاورزی و ۸/۲ درصد در سایر رشته‌ها تحصیل نموده‌اند. همچنین ۲/۲ درصد از افراد دارای مسئولیت سازمانی ریاست اداره، ۵/۵ درصد دارای مسئولیت سازمانی مدیریت، ۹/۳ درصد دارای مسئولیت سازمانی معاونت و ۸۳/۱ درصد دارای مسئولیت سازمانی کارشناسی می‌باشند. میانگین درآمد افراد در این جامعه آماری ۱۴/۰۵ میلیون ریال بوده و ۱۲/۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای شغل دوم نیز می‌باشند. بیشترین افراد جامعه آماری مورد مطالعه با فراوانی ۳۹/۹ درصد دارای ۱۰ تا ۱۶ سال سابقه کار بوده و میانگین سابقه کار در این جامعه ۱۵/۲ سال بوده است. همچنین، ۸۹/۶ درصد از پاسخ‌دهندگان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت شرکت داشته‌اند.

در بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه تحقیق، متغیرهای رهبری و مدیریت سازمان، انگیزه شغلی کارکنان، ساختار و ارتباطات سازمانی، آگاهی کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات، زمینه موجود کاربرد مدیریت دانش، اثربخشی دوره‌های آموزشی، رفتار کارکنان و نگرش در زمینه توسعه مدیریت دانش در سازمان، از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش شناخته شدند که در

این تحقیق به عنوان متغیرهای مستقل مورد بررسی قرار گرفتند و یافته‌های حاصل در جدول (۱) آمده است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، هیچ یک از متغیرهای مستقل تحقیق از دیدگاه کارشناسان در سطح بسیار پایین قرار ندارد و از دیدگاه افراد جامعه آماری مورد مطالعه، این متغیرها در سطح نسبتاً بالایی قرار دارند.

جدول ۱- توزیع فراوانی کارشناسان مورد مطالعه بر حسب سطح متغیرهای مستقل تحقیق

متغیر مستقل	بسیار پایین		پایین		متوسط		بالا		بسیار بالا	
	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
رهبری و مدیریت سازمان	۰	۰	۱۳/۱	۲۴	۵۱/۴	۹۴	۳۱/۷	۵۸	۳/۸	۷
انگیزه شغلی	۰	۰	۷/۱	۱۳	۴۸/۱	۸۸	۳۵/۵	۶۵	۹/۳	۱۷
ساختار و ارتباطات سازمانی	۰	۰	۶/۶	۱۲	۳۶/۶	۶۷	۴۸/۱	۸۸	۸/۷	۱۶
فرهنگ سازمانی	۰	۰	۹/۸	۱۸	۵۵/۲	۱۰۱	۲۷/۳	۵۰	۷/۷	۱۴
سطح آگاهی	۰	۰	۷/۷	۱۴	۴۳/۷	۸۰	۴۲/۶	۷۸	۶/۰	۱۱
زمینه موجود کاربرد مدیریت دانش	۰	۰	۱۵	۸/۲	۴۹/۷	۹۱	۳۶/۱	۶۶	۶/۰	۱۱
اثربخشی دوره‌های آموزشی	۰	۰	۲/۷	۵	۲۹/۰	۵۳	۲۹/۳	۷۲	۲۹/۰	۵۳
رفتار کارکنان در زمینه مدیریت دانش	۰	۰	۰/۵	۱	۳۳/۳	۶۱	۶۵/۰	۱۱۹	۱/۲	۲
نگرش در زمینه توسعه مدیریت دانش	۰	۰	۱۵/۸	۲۹	۴۹/۷	۹۱	۳۴/۴	۸۳	۰	۰

به منظور سنجش سطح مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان تهران به عنوان متغیر وابسته و عملیاتی کردن آن، این متغیر در سه بخش انباشت دانش، انتقال و تسهیم دانش و بهره‌برداری و ذخیره‌سازی دانش بررسی شده است. به منظور بررسی رابطه همبستگی بین متغیرهای مستقل تحقیق و متغیر وابسته مدیریت دانش، اقدام به محاسبه ضریب همبستگی بین آنها و بررسی سطوح معنی‌داری آنها شد. همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، بین متغیر وابسته سطح مدیریت دانش کارشناسان کشاورزی و متغیرهای مستقل سبک رهبری، انگیزه شغلی، ساختار و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، سطح آگاهی کارشناسان، زمینه موجود برای کاربرد مدیریت دانش در سازمان و سطح تحصیلات و متغیر وابسته مدیریت دانش در سطح ۱ درصد و بین متغیر وابسته مدیریت دانش و متغیر نگرش کارشناسان نسبت به مدیریت دانش در سطح ۵ درصد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین بین متغیرهای مستقل اثربخشی دوره‌های آموزشی، رفتار کارشناسان در زمینه مدیریت دانش، سن، درآمد ماهیانه و سابقه خدمت و متغیر وابسته مدیریت دانش رابطه معناداری بدست نیامد.

جدول ۲- میزان همبستگی متغیر مدیریت دانش با متغیرهای مستقل

سطح معنی داری	ضریب همبستگی		متغیر دوم		متغیر اول	
	میزان	نوع	مقیاس	متغیر	مقیاس	متغیر
۰/۰۰۱	۰/۴۰۶**	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	سبک رهبری
۰/۰۰۳	۰/۳۹۸**	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	انگیزه شغلی
۰/۰۰۰	۰/۶۷۰**	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	ساختار و ارتباطات سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۸۵**	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	فرهنگ سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۱۰**	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	سطح آگاهی
۰/۰۰۰	۰/۶۰۲**	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	زمینه کاربرد مدیریت دانش
۰/۱۸۲	۰/۰۸۱	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	اثربخشی دوره های آموزشی
۰/۰۶۷	۰/۰۲۱	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	رفتار کارکنان
۰/۰۳۲	۰/۲۹۳*	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	شبه فاصله ای	نگرش
۰/۱۸۳	۰/۰۷۲	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	فاصله ای	سن
۰/۰۱۵	۰/۲۱۹**	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	رتبه ای	سطح تحصیلات
۰/۱۶۱	۰/۰۱۳	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	فاصله ای	درآمد ماهیانه
۰/۱۷۴	۰/۰۱۵	پیرسون	شبه فاصله ای	مدیریت دانش	فاصله ای	سابقه کار

### تحلیل رگرسیون چندگانه به شیوه گام به گام

به منظور پیش بینی تغییرات متغیر وابسته سطح مدیریت دانش کارشناسان کشاورزی و بررسی نقش هریک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، از رگرسیون چندگانه استفاده می شود. نتایج تحقیق نشان داد که از بین متغیرهای مستقلی که بر متغیر وابسته مدیریت دانش نقش معنی داری داشته اند، شش متغیر ساختار و ارتباطات سازمانی، نگرش نسبت به مدیریت دانش، سطح تحصیلات، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و انگیزه شغلی مهم ترین متغیرهای مستقل مؤثر بر متغیر وابسته تحقیق بوده که به طور تعاملی ۶۴/۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته تحقیق را تبیین می کنند. جدول (۳) نتایج تحلیل رگرسیون را نشان می دهد.

جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون به شیوه گام به گام

sig	t	Beta	SE B	B	متغیر مستقل	مراحل
۰/۰۰۰	۵/۷۱۱	-	۰/۲۱۰	۱/۱۹۷	عرض از مبدأ	-
۰/۰۰۰	۸/۸۶۹	۰/۵۰۶	۰/۰۶۰	۰/۵۳۴	ساختار و ارتباطات سازمانی	گام اول
۰/۰۰۰	۴/۸۳۰	۰/۳۵۸	۰/۰۷۰	۰/۳۳۸	نگرش	گام دوم
۰/۰۰۰	۶/۱۷۵	۰/۲۸۲	۰/۰۳۸	۰/۲۳۶	سطح تحصیلات	گام سوم
۰/۰۱۱	۳/۲۰۰	۰/۲۶۱	۰/۰۷۱	۰/۲۲۷	سبک رهبری	گام چهارم
۰/۰۰۲	۲/۵۸۳	۰/۱۶۸	۰/۰۶۴	۰/۱۶۵	فرهنگ سازمانی	گام پنجم
۰/۰۲۷	۲/۲۲۵	۰/۱۵۰	۰/۰۶۲	۰/۱۳۸	انگیزه شغلی	گام ششم

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج به دست آمده از این تحقیق، بیانگر آن است که کارشناسان جهاد کشاورزی استان تهران از سطح مدیریت دانش بالایی برخوردار هستند؛ به ویژه در زمینه تولید و کسب دانش. همچنین تفاوت معنی‌داری بین سطح مدیریت دانش کارشناسان با توجه به مسئولیت سازمانی آنها وجود دارد. همچنین در بررسی رابطه بین متغیر وابسته مدیریت دانش کارشناسان کشاورزی و متغیرهای مستقل تحقیق، بین این متغیر و متغیر ساختار و ارتباطات سازمانی، نگرش نسبت به مدیریت دانش، سطح تحصیلات، سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، انگیزه شغلی، زمینه کاربرد مدیریت دانش و سطح آگاهی در زمینه فناوری اطلاعات رابطه مثبت و معناداری به دست آمد. نتایج به دست آمده از بررسی داده‌ها مشخص نمود که دو متغیر دوره‌های آموزشی و رفتار کارکنان در زمینه مدیریت دانش، در جهاد کشاورزی استان تهران، نتوانسته‌اند نقش مؤثری در تشویق افراد به سوی تولید دانش، تسهیم دانش و بکارگیری مدیریت دانش در محیط سازمان داشته باشند.

نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان می‌دهد که متغیرهای مستقلی که رابطه معناداری با متغیر وابسته سطح مدیریت دانش کارشناسان کشاورزی دارند، به طور تعاملی ۶۴/۰ درصد از تغییرات متغیر وابسته تحقیق را تبیین و پیش‌بینی می‌کنند. همچنین از بین متغیرهای مستقل مؤثر بر متغیر وابسته تحقیق، متغیر ساختار و ارتباطات سازمانی بیشترین تأثیر را بر سطح مدیریت دانش کارشناسان دارد، به طوری که با ۱ واحد تغییر در متغیر ساختار و ارتباطات سازمانی، سطح مدیریت دانش کارشناسان ۰/۵ واحد تغییر می‌نماید. ساختار سازمانی، مانع یا ترغیب‌کننده اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان می‌باشد و دو بعد آن، یعنی رسمیت و تمرکز به عنوان متغیرهای کلیدی و زیربنایی آن هستند که بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثرند. انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر بر مقررات کاری، شکل‌گیری ایده و انتقال و به کارگیری آن را توسعه می‌دهد و افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی، می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش کمک کند. رسمیت پائین به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش، تعامل و ارتباط مناسب برقرار کنند. در بعد تمرکز نیز، پیاده‌سازی مدیریت دانش با اختیار تصمیم‌گیری در سازمان مرتبط است. ساختارهای عدم تمرکز، اختیار تصمیم‌گیری را توزیع می‌کنند. در چنین ساختارهایی میزان راه حل‌های خلاق به شدت افزایش پیدا می‌کند. نتایج حاصل از این تحقیق با یافته‌های Mamaghani et al (2009) Pelsis، (2009) Lin، (2004) Syed- Ikhsan et al، (2002) Davenport and Grover (2009) Kamyab and Maohamadi، (2012) Omani and Rajab alipourhabali و (2010) Mahdiyeh et al (2013) مطابقت دارد. در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهاد می‌شود:

۱- با توجه به وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین سبک رهبری و مدیریت دانش در سازمان، رهبری و مدیریت سازمان باید فرآیندهای تعاملی را تشویق نموده و با رفتار مشارکتی، اعتماد دوجانبه، احترام به ایده‌ها و احساسات کارمندان خود، به خلق و تسهیم و ذخیره دانش در سازمان کمک نماید. مدیران باید بر مهارت کارکنانشان ارزش بگذارند و به آنها کمک کنند تا با ایجاد راه‌هایی برای تسخیر دانش و به کارگیری آن، دانش خود را در فعالیت‌ها اجرایی کنند.

۲- با توجه به اینکه بین انگیزه شغلی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، پیشنهاد می شود با استفاده از محرک ها و مشوق هایی چون: حقوق و دستمزد مناسب، پاداش های ویژه، امنیت شغلی، شرایط مناسب محیط کار، شناخت و قدردانی از افراد، انگیزه های شغلی کافی و وافی در کارکنان ایجاد شود. زیرا هر یک از کارکنان سازمان برای ارائه رفتار مناسب و مطلوب در راستای تحقق اهداف سازمانی، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شده باشد.

۳- بین ساختار و ارتباطات سازمانی و مدیریت دانش در سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به منظور توسعه مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد می شود ساختار سازمان جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تأثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد. ساختار ساده، سلسله مراتب کم و واحدهای مستقل و خودمختار باشد. ارتباطات به روش بسیار شفاف و ساده برای گسترش دانش در میان کارکنان سازمان صورت گیرد. دانش سازمانی بر پایه تماس های غیر رسمی، جلسات بحث و گفتگو و مانند آن به اشتراک گذاشته شود. وجود ارتباطات و تعاملات غیر رسمی نیز به خلق و انتقال دانش کمک می کنند.

۴- یافته های این پژوهش حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر با بهبود فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش افزایش خواهد یافت. تواناسازی و تفویض اختیار به کارکنان، توسعه قابلیت های کارکنان، توجه به ارزش های محوری، جلب توافق کارکنان، ایجاد هماهنگی و یکپارچگی بین کارکنان، فراهم کردن زمینه تغییر در سازمان، رهبری اثربخش، توجه به اهداف درازمدت و کوتاه مدت و توجه به چشم انداز بلندمدت در سازمان از مؤلفه هایی هستند که با در نظر گرفتن آنها در سازمان، می توان باعث ارتقا و بهبود فرهنگ سازمانی شد.

۵- بین سطح آگاهی کارشناسان و مدیریت دانش در سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. با در نظر گرفتن نقش آموزش در بهبود آگاهی و مهارت های کارشناسان و مدیران، تأکید می گردد سمینارهای ویژه و آموزش های تخصصی برای مدیران و کارشناسان در نظر گرفته شود و در آن به مباحث نوین و مورد نیاز کارشناسان پرداخته شود. برگزاری دوره های آموزشی، کلاس های آموزش ضمن خدمت و ایجاد فرصت های لازم برای آموزش و یادگیری می تواند زمینه و بستر مناسب برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش را فراهم کند.

۶- به منظور فراهم آوری زمینه و بستر مناسب برای کاربرد سیستم مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد می شود: همه افراد سازمان بتوانند به منبع دانش سازمان کمک کنند. امکان استفاده از دانش موجود در سازمان برای همه افراد مرتبط به آسانی وجود داشته باشد. امکان ورود دانش بیرونی از طریق برگزاری همایش ها، کنفرانس ها و دوره های آموزش خارج از سازمان وجود داشته باشد. فضای اعتماد و ابراز عقیده توسط ذینفعان، از سوی مدیریت ارشد سازمان ایجاد شود. امکان آگاهی و استفاده از عقاید و ایده های همه ذینفعان در سیاست های اجرایی سازمان وجود داشته باشد.

۷- با توجه به اینکه بین نگرش کارشناسان نسبت به مدیریت دانش و سطح مدیریت دانش در سازمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد، بالا بردن ابعاد نگرشی کارشناسان نسبت به مدیریت دانش می تواند در سطح مدیریت دانش و همچنین بهبود آن

تأثیرگذار باشد. ابعاد نگرش شامل نگرش دانشی، رفتاری و عاطفی می‌باشد، که با افزایش دانش و آگاهی کارشناسان و افزایش تمایل آنها از طریق مشوق‌ها و پاداش‌ها، می‌توان باعث ارتقا نگرش آنها نسبت به مدیریت دانش گردید.

۸- از آنجا که بین سطح تحصیلات کارشناسان و مدیریت دانش رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، اتخاذ خط‌مشی‌ها و سیاست‌هایی که به کمک آن بتوان سطح آگاهی و تحصیلات کارکنان سازمان را افزایش داد، توصیه می‌گردد. تحصیلات به عنوان تابعی از آموزش، علاوه بر بالا بردن سطح آگاهی کارکنان، آنها را در انجام امور خود خبره‌تر می‌نماید.

در انتها پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آینده موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- ✓ چگونگی استقرار سیستم مدیریت دانش مطلوب در سازمان.
- ✓ بررسی رابطه رهبری و مدیریت سازمان با اجرای موفق سیستم مدیریت دانش.

## References

- Abbasi, Z** (2007). Review of Knowledge Management Implementation Models in Organizations, Proceedings of the First National Knowledge Management Conference, Tehran.
- Ashena, M. Asgari N. Moradi, A Ghafouri, D.** (2013). The Role of Organizational Culture in Facilitating KM Actions, Journal of Information Technology Management, Volume 5, Issue 4, Winter 2013, p. 221.
- Ahmadi, A And Salehi, A.** (2012). KM, Tehran: Payame Noor University Press.
- Bartol, K.M. and Srivastava, A.** (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems, Journal of leadership and Organization Studies, 9(1), pp. 75-81.
- Bhatt, G.D.** (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people, Journal of Knowledge Management, 5(1), pp. 68-75.
- Bircham, H.** (2003). The impact of question structure when sharing knowledge, Electronic Journal of Knowledge Management, 1(2), pp: 17-24.
- Bock, G.W. and Kim, Y.-G.** (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing, Information Resources Management Journal, 15(2), pp. 14-21.
- Brito, E., Cardoso, L. and Ramalho, C.** (2010). Knowledge Management in Local Government Sector: the Role of the Quality Certification, European Conference on Intellectual Capital 2, Portugal, pp.127-166.
- Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C. ND Tseng, P.T.** (2009). The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government, Expert Systems with Applications, 9(12), pp. 5376-5386.
- Chen, C.J. and Huang, J.W.** (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective, International Journal of Information Management, 5(12), pp. 104-118.
- Choi, B. K., Poon, S. G. Davis. J.** (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach, Omega, Vol. 36, pp. 235-248.
- 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.
- Curado, M. and Ramos, I.** (2010). Knowledge Management in Organizations: A new Proposal, European Conference on Knowledge Management 11, Portugal, pp.323-333.

- Davenport, T. and Grover, V.** (2004). Knowledge management, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 3-4.
- Fatehi, R.** (2011). *Knowledge Management, Concepts, Principles, Objectives and Models*, Research and Risk Management, Bank Sepah.
- Gupta, N. D. & Sharmak, K.** (2004). *Craeting Knowledge – Based Organization*, (2rd ed), IDEA group publishing.
- Hassanzadeh, M.** (2007). *Knowledge Management: Concepts and Infrastructures*, Tehran: Librarian Publishing.
- Heydari, M. Moghimi, M. Khannifer, h** (2013). Investigating the Important Factors of Success in the Implementation of Knowledge Management, *Journal of Management of Organizational Culture*, Vol. 11, No. 1, pp. 184149.
- Hitt, P. & Ireland, H.** (2005). *Strategic Management Comprtiveness and Globalization Concept*, (6rd ed), Thomson south western.
- Hussi, T.** (2004). Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation, *Journal of Knowledge Management*, 8(2), pp. 36-52.
- Jalali, M. Prozate, F And cleanliness, n.** (2007). Design and Implementation of Comprehensive Knowledge Management System Software (Case Study in Ministry of Road and Transportation of the Islamic Republic of Iran), *Proceedings of the 5th International Industrial Engineering Conference*.
- Khalil, T.** (2012). *Technology Management: The Key to Success in Competition and the Creation of Wealth*, Translated by Kamran Bagheri and Mahoor Mellatprast, Tehran: Text Message.
- Kamyab, z. And Mohammadi, M.** (2012). Investigating the Factors Affecting the Attitudes of Agricultural Jihad Experts in Fars Province toward the Application of Knowledge Management at the Faculty, *Proceedings of the 4th Congress of Science and Technology for Agricultural and Natural Resources Education in Iran*.
- Keshavarzi, AS. And Ramezani, Y.** (2010). Investigating the Relationship Between Knowledge Management Process and Organizational Culture Indicators from Robbins' Viewpoint, *Governmental Perspectives*, Volume 1, Issue 3, p. 4625.
- Kinney, T.** (1998). Knowledge management, intellectual capital and adult learning, *Adult Learning*, 4(1), pp. 2-5.
- Lajvardi, c. And Khanbabai, AS.** (2007). Investigating the Facts of Knowledge Management Facilitators in Working Groups (Case Study: Bank of Agriculture). *Management Knowledge Management Quarterly*, 20, No. 76, p. 11697.
- Lim, D. and Klobas, J.** (2000). Knowledge management in small enterprises, *The Electronic Library*, 18(6), pp. 420-32.
- Lin, T.C. & Huang, C.C.** (2008). Understanding knowledge management system usage antecedents: An integration of social cognitive theory and task technology fit. *Information & Management*, 45 (6), 410-417.
- Lin, C. Tan, B. and Chang, S.** (2003). The critical factors for technology absorptive capacity. *Industrial Management & Data Systems*, 102(6), pp. 300–308.
- Lin, W.B.** (2008). The exploration factors of affecting knowledge sharing – The case of Taiwan's high-tech industry, *Expert Systems with Applications*, 35(1), pp. 661-676.
- Massa, S. & Stefania, T.** (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector, *European Management Journal*, No. 27, pp.129– 141.

- Mamaghani, N. Tahfi, F Akhavan, p.** (2009). Identifying Native Key Indicators of Organizational Knowledge Management Success in the Country, 6th International Conference on Information and Communication Technology Management.
- Mozhakhani, m. R And saidi m** (2010). Knowledge and business intelligence management, *Technology Growth*, No. 33, pp. 69-64
- Nayir, D. Z. and Uzuncarsili, U.** (2008). A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan company", *Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp. 141-155.
- Ndlela, L. T., du, A. Toit, A. S.** (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise, *International Journal of Information Management*, No 21, pp.151-165.
- Nielsen, A. P.** (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management, *Journal Of Knowledge Management*, 10(4), pp. 59-71.
- Omani, O. R And Rajab Alipour, Q.** (2010). Factor Analysis of Barriers to Development of Knowledge Management and Entrepreneurship in Chaharmahal Bakhtiari Province Jihad Organization. Proceedings of the Entrepreneurship Conference in Iran 1404, Qazvin.
- RADING, Ellen.** (2014). *Knowledge Management*, Translation by Mohammad Hossein Latifi, Tehran: Publication.
- Ronad, Fr And Mohammadi, A.** (2009). Identification of the key factors for the success of the knowledge management system in high schools and higher education institutions of Tehran. *Information Technology Management Journal*, No. 3, pp. 52-37.
- Ryu, S. Ho, S.H., Han, I.** (2007). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals, *Expert Systems with Applications*, (25:1), pp. 113-22.
- Syed-Ikhsan, S.O.S and Rowland, F.** (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, 8(2). pp. 251-269.
- Turuch, E.** (2004). Knowledge Management: auditing and reporting intellectual capital, *Journal of General Management*, 26(3), pp. 26-40.
- Zhang, D. & Zhao, J, L.** (2006). Knowledge Management in Organizations. *Journal of Database Management*, 17(1), pp: 18-33.