

اثربخشی مدیریت دانش بر بهبود عملکردهای سازمان

مانی طالشی ۱

۱ کارشناسی ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات گرایش مدیریت دانش، دانشگاه شهید بهشتی تهران، ایران

mani_taleshi@yahoo.com

چکیده

هدف پژوهش حاضر اثربخشی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی شرکت بازرگانی اعتدال می باشد. روش پژوهش حاضر کاربردی از نوع پیش‌آزمون و پس‌آزمون می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شرکت اعتدال در سال 1396 بود. نمونه های این پژوهش تعداد ۴۴ نفر از مدیران و سرپرستان شاغل در شرکت اعتدال که به روش نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای انتخاب شدند، تشکیل دادند. ابزار پژوهش پرسشنامه ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد سازمان دیوالاندی. ای. دیوال (۲۰۰۴) بود. نتایج نشانگر آن است که در مرحله پیش آزمون تفاوت چندانی بین میانگین نمرات مدیریت عملکرد و تصمیم گیری در سازمان وجود ندارد. اما در مرحله پس آزمون میانگین نمرات عملکرد و تصمیم گیری در سازمان در گروه آزمایش، افزایش یافته است. که به معنای بهبود عملکرد سازمان در گروه آزمایش بعد از اجرای یک دوره ۶ ماه مدیریت دانش است. براساس یافته های در متغیر بین گروهی سطح معنادرای ۰/۰۰۱ می باشد و این مقدار کوچکتر از سطح معناداری ملاک یعنی ($P \leq 0.05$) است و نیز از آنجا که مقدار F به دست آمده ۷۳۵,۴ بیشتر از مقدار جدول با درجه آزادی (۱ و ۴۳) یعنی ۲۵۴ می باشد. بنابراین فرضیه پژوهش مبتنی بر اثربخشی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد و تصمیم گیری در سازمان های را تایید می کند. نتایج پژوهش نشان داد که فرضیه پژوهش مبتنی بر اثربخشی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد و تصمیم گیری در سازمان های را تایید می شود.

واژگان کلیدی: اثربخشی، مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، شرکت اعتدال

مقدمه

موفقیت خیلی از سازمانهای خصوصی، دولتی و نظامی به توانایی آنها در ارائه خروجیهای مصوب وابسته است. ارائه محصولات بهتر در یک طیف وسیع و با هزینه ای پایین و انجام سریع آن. ارائه مطلوب این خروجیها (هزینه، کیفیت، عملکرد، تحویل، انعطاف و نوآوری) به عملکرد سازمان وابسته است. یکی از مهمترین عوامل بهره وری در سازمان ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است. شکوفایی هر جامعه در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. یکی از حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی بهبود عملکرد شغلی کارکنان آن سازمان است. اهمیت عملکرد شغلی، پژوهشگران را به پژوهش هر چه بیشتر درباره متغیرهای وابسته و تاثیر گذار بر روی آن واداشته است (بهمنی، ۱۳۹۱). ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه است که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد، استراتژی قواعد و رهنمودهایی برای تصمیم گیری است که بر پایه محورهای چون ویژگی های بازار، بردارشد و برتریهای رقابتی استوار می گردد مدیریت استراتژیک قالبی جامع است که از شناخت استراتژیک آغاز می شود و سازمان را در مسیر گام های بیشتر به جلو رهنمون می کند گامهایی که به تولید محصولات نو و به وجود آمدن بازارها و فناوری های جدید و نیز قابلیت ساده منجر می نماید به نظر پورتر مدیریت استراتژیک استراتژی رقابتی عمل جستجو برای دستیابی به موقعیت رقابتی است تلاش در فراهم نمودن یک موقعیت سود آور و پایدار در برابر عوامل فشار در محیط سازمان دارد استراتژی یک جایگاه با ارزش و ممتاز و یکسری فعالیت هماهنگ متمایز می باشد، استراتژی متمایز کردن فعالیت ها و یا انجام فعالیتهای مشابه با روش متمایز است از دیدگاه تامسون و استریکلند استراتژی اساساً یک فعالیت کار آفرینی است که با مخاطره و خلاقیت همراه است و سعی در شکار فرصت های رقابتی بازار دارد همچنین سلسله ای از اقدامات و برنامه ها برای دستیابی به هدف یا نتیجه ای خاص دارد (بحرانی فرد، ۱۳۸۷).

امروزه دانش یک سرمایه تلقی می شود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (OECD) بر اقتصاد دانش محور و نقش دانش در پیشرفت های اقتصادی در هزاره سوم تاکید کرده است. در گزارش توسعه جهانی که در سال ۱۹۹۸ توسط بانک جهانی منتشر شد، آمده است: " در کشورهای پیشرو اقتصاد جهانی، اهمیت دانش به عنوان یک منبع در مقایسه با سایر جوامع چنان افزایش یافته است که به عنوان مهمترین عامل تعیین کننده استاندارد زندگی در آمده است. بانک جهانی در سال ۲۰۰۲ بار دیگر بر اهمیت دارایی های دانشی ملت ها تاکید کرد و دارایی دانشی را به عنوان راهی برای مشارکت کشورهای در حال توسعه در انقلاب دانشی^۱ به شمار آورد که در کاهش فاصله بین کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته نقش تعیین کننده ای می تواند ایفا کند (حسن زاده، ۱۳۸۶).

دولت جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانایی (دانش محور) را یکی از محورهای اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است. بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیز به " رشد اقتصاد ملی دانایی محور" و بخش چهارم به " توسعه مبتنی بر دانایی" اختصاص یافته است. در همه موارد فوق " دانش" عنصری اساسی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا حداقل کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمانهای بین المللی و دولت های ملی قرار گرفته است. برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی توان آن را به عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. به همین دلیل است که مدیریت دانش برای دولتمردان و دست اندرکاران مدیریت و برنامه ریزی توسعه در سطح ملی و بین المللی ضروری تلقی می شود (قانون برنامه چهارم توسعه، ۱۳۸۸).

دراکر^۲ معتقد است که مدیران موفق در عصر اطلاعات و دانش تنها به دنبال دسترسی به اطلاعات نیستند (۲۰۱۱)؛ زیرا اطلاعات به اندازه کافی از طریق شبکه ها و پایگاه های اطلاعاتی و محمل های گوناگون در دسترس است. مدیران بیشتر نیازمند دسترسی

¹ Knowledge Revolution

² Drucker

به اطلاعات مرتبط و مناسبی هستند که پردازش، سازماندهی و شکل گرفته و با توجه به بسترهای فکری و شغلی آنها تلخیص و آماده سازی شده باشد؛ اطلاعاتی که قابلیت تبدیل به عمل را داشته و به عبارت دیگر عملیاتی و کاربردی باشد. گونلاگسدوتیر این واقعیت را در سال ۲۰۰۳ با بیان جالب تری مورد تاکید قرار داد: "واقعیت این است که ما در حالی که تشنه دانش [خاص] هستیم در اطلاعات [عمومی] غوطه وریم". می توان گفت مدیران به دانش نیاز دارند؛ بین اطلاعات و دانش تفاوت وجود دارد؛ مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش نیز باهم متفاوتند (تیلور، ۲۰۱۰).

دانش دارایی واقعی سازمانهایی است که برای حضور موفق در عرصه رقابت جهانی و یکپارچگی سیستمها، ارزشها و منابع سازمانی خود تلاش می کنند. دانش به عنوان محرکی مهم در فرایند خلاقیت و نوآوری نقش مهمی را به عنوان یک منبع سازمانی و عامل موفقیت در سازمان ایفا می کند. مدیریت دانش به الگوهای تعامل میان فن آوری ها، فنون و افراد شکل می بخشد (بروکز، ۲۰۱۵). تجربه های بدست آمده حاکی از آن است که سازمانهایی که به صورت بسته و برای رفع نیازهای بلند مدت از مدیریت دانش استفاده می کنند در روابط اجتماعی و فنی خود محتاط هستند (شکری، ۱۳۸۷). هر چند که از این دستیابی به راه حل های فنی امکان پذیر است اما برای تحقق مدیریت دانش در سازمان و به ویژه برای بهبود نوآوری باید محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را به وجود آورد. بنابراین دانش به ویژه دانش ضمنی، نقش مهمی را در هر مرحله از فرآیند نوآوری ایفا می کند (حسن زاده، ۱۳۸۳). سازمانها لازم است در ساختار سازمانی خود جایگاهی برای آن ایجاد نمایند و زیر بناهای فنی از قبیل: کتابخانه، شبکه های رایانه ای، پایگاههای اطلاعاتی و دانش، منابع انسانی، اینترنت و امکانات ارتباطی، مراکز تحقیقاتی و ارتباط با سایر سازمانهای بیرونی و مراکز علمی و دانشگاهی را ایجاد کنند و از همه مهمتر باید فرهنگ سازمان را به تدریج به سمتی سوق دهند که به راحتی بتوانند فرآیند نوآوری در سازمان تحقق بخشند (بختیاری، ۱۳۸۷). مدیریت دانش بیش از همه چیز به دنبال آن است که بین افراد شاغل در یک سازمان ارتباط دانشی برقرار کند، روش های استفاده از دانش سازمانی را یاد دهد، زمینه های تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی و بالعکس را فراهم آورد تا در نهایت نوآوری و خلاقیت را تقویت کند. این کارکرد مدیریت دانش توسط ابل و آکسبرو^۵ (۲۰۰۱) چهار مرحله را برای مدیریت دانش شناسایی کرده است:

- آشکارسازی دانش
- ایجاد گرایش به سوی دانش
- فرهنگ سازی برای به اشتراک گذاری دانش
- زیرسازی برای توزیع دانش

برای مدیریت دانش ابتدا باید به شکل های گوناگون آشکارسازی شود؛ یعنی از حالت ذهنی (نهان) به حالت عینی (عیان) تبدیل شود. سپس باید گرایش به دانش و استفاده از آن در بین افراد سازمان به روش های مختلف برانگیخته شود تا فرهنگ سازی شود. دانش باوری موجب می شود یادگیری به عنوان یکی از وظایف اصلی سازمان و کارکنان آن تلقی گردد. پس از درک اهمیت دانش و مزایای رقابتی آن برای تمام افراد سازمان در سطوح مختلف باید زیرساخت مدیریت دانش در زمینه های به اشتراک گذاری، انتقال و بکارگیری آن فراهم شود. مراحل ارائه شده ماناسکو^۶ (۲۰۱۵) خیلی کلی به نظر می رسد. بنابراین، با استفاده از آنها نمی توان به راحتی به مراحل عملی دست یافت. نصیری^۷ (۱۹۹۶) مراحل نه گانه ای را برای مدیریت دانش شناسایی کرده است که هم، مراحل چهارگانه ماناسکو را در بر می گیرد و از سوی دیگر، عملی تر به نظر می رسد. این مراحل عبارتند از:

3 Taylor
4 Brooks
5 Abell & Oxbrow
6 Manasco
7 Nasiri

تمرکز کردن^۸: شناسایی فرایندهای اساسی کارکرد یک سازمان از جمله نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها یافتن^۹: شناسایی مواردی که منابع اصلی تولید دانش سازمانی هستند. در یک سازمان بخش هایی وجود دارد که دانش اصلی سازمان را تولید و مصرف می کنند. این بخش ها بایستی شناسایی شود تا بیشتر مورد توجه قرار گیرد. منابع اصلی تولید دانش در سازمان که ممکن است افراد و یا گروهی از افراد باشند.

استخراج^{۱۰}: بیرون کشیدن دانسته ها، تجربیات، دانش فنی افراد مجرب و کارآموده یا گروهی از آنها ضروری است. این کار به شیوه های مختلفی انجام می پذیرد. برگزاری جلسات اطلاع یابی، بازگویی داستان موفقیت ها و نظیر آن از جمله این موارد می باشد.

بهینه سازی^{۱۱}: دانش و تجربیات مفید افراد مجرب و کارآموده را پس از استخراج باید بهینه سازی کرد. بهینه سازی از طریق فراهم آوردن امکانات و شرایط مورد نیاز برای کاربردی کردن دانش صورت می پذیرد.

سازماندهی^{۱۲}: امکان استفاده از دانش موجود سازمان با تجزیه و تحلیل دقیق، سازماندهی مناسب و کشف ارتباط بین اجزای آن فراهم می شود. البته سازماندهی و تجزیه و تحلیل دانش به مهارت های خاصی نیاز دارد که افراد بایستی آن ها را کسب کرده باشند.

به اشتراک گذاری^{۱۳}: دانشی که گزینش، بهینه سازی و سازماندهی شده است، چنانچه به اشتراک گذاشته نشود، مورد استفاده افراد سازمان نمی تواند قرار گیرد. فراهم آوردن زمینه های به اشتراک گذاری دارایی های فکری افراد یکی از مراحل مدیریت دانش است.

پایه سازی^{۱۴}: آموزش افراد برای استفاده از دانش و ذخیره و بازیابی تجربیات خود و دیگران در قالب نظام مدیریت دانش سازمان موجب می شود که از دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده شود و افراد تجربیات مفید خود را با دیگران مبادله کنند.

ارزیابی^{۱۵}: ارزشیابی دانش موجود بر اساس الگوهای استفاده و میزان تاثیرگذاری یکی از مراحل است که بایستی مورد توجه مدیران قرار گیرد تا بتوانند با شناسایی موانع و کاستی ها نسبت به رفع آن ها اقدام نمایند.

سازگار کردن^{۱۶}: پس از اجرای دوره ای مراحل پیشین و استفاده از نتایج ارزیابی ها می توان به آموزش افراد پرداخت تا ثبوت و ضبط آموخته های خود را فرا بگیرند. این کار نتایج بکارگیری دارایی های فکری را بهبود خواهد داد. بر اساس آن می توان به نوعی فرایندها را تعدیل کرد. این چرخه از مرحله اول تا نهم به صورت مستمر در سازمان ادامه می یابد.

هر کدام از مراحل بالا ویژگی های خاص خود را دارند و انجام آن به تخصص های خاصی نیاز دارد. به عنوان مثال متخصصان علوم کتابداری و اطلاع رسانی در مرحله "سازماندهی" می توانند نقش اساسی ایفا کنند؛ در حالی که در مرحله "بهینه سازی"، متخصصان مدیریت نقش اساسی دارند؛ در مرحله "به اشتراک گذاری"، برای راه اندازی نظام های رایانه ای مناسب ذخیره و بازیابی دانش، متخصصان علوم رایانه به یاری این دو می شتابند. مرحله به اشتراک گذاری، قلب مدیریت دانش است. هر سازمان برای مدیریت دانش سازمانی خود بایستی ابتدا زیرساخت های فناورانه، فرایندی و انسانی لازم برای به اشتراک گذاری دانش را فراهم آورد. زیرساخت های فناورانه عبارتند از بکارگیری فناوریهای ارتباطات و اطلاعات برای ایجاد وب سایت، شبکه دانشی، پایگاه

8 To Focus

9 To Find

10 To Elicit

11 To Optimize

12 To Organize

13 To Share

14 To Apply

15 To Evaluate

16 To Adapt

های توانمندی های کارکنان و نظیر آن؛ زیرساخت های فرایندی عبارت است از تدوین راهبردهای لازم برای مدیریت اطلاعات و دانش، ایجاد واحدی خاص برای پیگیری امور مربوطه، تعریف نقش کارشناس اطلاعات/دانش، تخصیص بودجه لازم و نظیر آن؛ و زیرساخت های انسانی عبارت است از آماده سازی فکری افراد برای به اشتراک گذاری و جذب دانش از منابع درون و برون سازمانی. بخشی از زیرساخت های انسانی به فرهنگ سازی مربوط می شود که از طریق پاداش دهی، تجلیل، حضور اشتراک گذاری دانش در معیارهای ارتقای شغلی افراد در سازمان و نظیر آن قابل دستیابی است.

روش

روش پژوهش حاضر نیمه تجربی از نوع پیش‌آزمون و پس‌آزمون می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارمندان شرکت اعتدال در سال 1396 بود. نمونه های این پژوهش تعداد 44 نفر از مدیران و سرپرستان شاغل در شرکت اعتدال که به روش نمونه گیری خوشه ای چندمرحله ای انتخاب شدند، تشکیل دادند. پس از گردآوری و کنترل پرسشنامه ها، با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه 22 تحت ویندوز، بانک اطلاعاتی مورد نیاز تشکیل و سپس داده ها مورد پردازش قرار گرفت.

پرسشنامه ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد سازمان دیوال

این پرسشنامه جهت ارزیابی و تحلیل عملکرد سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این معیارها توسط آندری. ای. دیوال (۲۰۰۴) طراحی شده است. این پرسش نامه دارای 44 گویه دارد. وی جهت ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها در کشورهای مختلف جهان از این روش استفاده نموده است. چند نمونه از مطالعات وی عبارت‌اند از: ترغیب رفتار عملکردمدار برای نیل به نتایج برتر (۲۰۰۴)، نقش عوامل رفتاری و فرهنگ‌های ملی در ایجاد سیستم‌های مؤثر مدیریت عملکرد (۲۰۰۶)، تجزیه و تحلیل مدیریت عملکرد: مطالعه‌ای موردی در یکی از شهرداری‌های هلند (۲۰۰۶)، و تأثیر مدیریت عملکرد بر نتایج سازمانی بانک‌ها (۲۰۰۷) مورد استفاده قرار گرفته است. زیرمقیاس‌ها: این پرسش نامه دارای سه زیرمقیاس است، سوالات به تفکیک در پرسشنامه مشخص شده است. ۱) ساختاری: ساختار مسئولیت سازمان، محتوای اطلاعات عملکرد، انسجام اطلاعات عملکرد ۲) رفتاری: مدیریت پذیری اطلاعات عملکرد، پاسخگویی، سبک مدیریت، جهت گیری عملی سازمان ۳) همسویی: ارتباط پیرامون عملکرد، همسویی. نحوه امتیاز بندی و تفسیر نتایج: نمرات این پرسشنامه بر اساس یک طیف لیکرت از گزینه های خیلی زیاد ۵ امتیاز تا گزینه های خیلی کم ۱ امتیاز می باشد. کسب امتیاز حد اکثری بیان گر این واقعیت است که شاخص ها و ابعاد مدیریت عملکرد در سازمان مورد بررسی از وضعیت مطلوبی برخوردار است. اعتبار پرسشنامه: ضریب آلفای کرونباخ در پژوهش آندری. ای. دیوال (۲۰۰۴) برای پرسشنامه ۹۵ درصد گزارش شده است.

یافته ها و نتایج

جدول ۱. آماره‌های توصیفی آزمون ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد سازمان

متغیر	آزمون	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف استاندارد
عملکرد سازمان	پیش-آزمون	74	95	122/78	27/843
	پس-آزمون	163	193	160/80	30/201

نتایج جدول ۱ نشانگر آن است که در مرحله پیش آزمون تفاوت چندانی بین میانگین نمرات مدیریت عملکرد و تصمیم گیری در سازمان وجود ندارد. اما در مرحله پس آزمون میانگین نمرات عملکرد و تصمیم گیری در سازمان در گروه آزمایش، افزایش یافته است. که به معنای بهبود عملکرد سازمان در گروه آزمایش بعد از اجرای یک دوره ۶ ماه مدیریت دانش است.

جدول ۲. نتایج تحلیل کوواریانس ارزیابی و تحلیل مدیریت عملکرد سازمان

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F ضریب	سطح معناداری
واریانس بین گروهی	۱۵۱۸۹۸,۳۶	۱	۱۵۱۸۹۸,۳۶	۷۳۵,۴	۰,۰۰۱
واریانس درون گروهی	۴۴۲۰۲,۰۷	۴۲	۲۰۶,۵۵		
مجموع	۱۹۶۱۰۰,۴۴	۴۳			

بر اساس یافته های جدول ۲، در متغیر بین گروهی سطح معناداری ۰/۰۰۱ می باشد و این مقدار کوچکتر از سطح معناداری ملاک یعنی ($P \leq 0.05$) است و نیز از آنجا که مقدار F به دست آمده ۷۳۵,۴ بیشتر از مقدار جدول با درجه آزادی (۱۴۳) یعنی ۲۵۴ می باشد. بنابراین فرضیه پژوهش مبتنی بر اثربخشی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد و تصمیم گیری در سازمان های را تایید می کند.

وابسته برای آزمون اثر بخشی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان جدول ۳. آزمون

متغیر	آزمون	t	df	Sig
عملکرد و تصمیم گیری در سازمان	پیش آزمون	۶۴,۸	۲۱۵	۰/۰۰۱
	پس آزمون	۷۸,۲	۲۱۵	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۳ نشانگر آن است که مدیریت دانش بر روی خرده مقیاس های عملکرد و تصمیم گیری در سازمان اثربخشی بوده است و در سطح معناداری (۰/۰۰۱) تمام خرده مقیاس ها معنادار می باشد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که در مرحله پیش آزمون تفاوت چندانی بین میانگین نمرات مدیریت عملکرد و تصمیم گیری در سازمان وجود ندارد. اما در مرحله پس آزمون میانگین نمرات عملکرد و تصمیم گیری در سازمان در گروه آزمایش، افزایش یافته است. که به معنای بهبود عملکرد سازمان در گروه آزمایش بعد از اجرای یک دوره ۶ ماه مدیریت دانش است. بر اساس یافته های پژوهش فرضیه پژوهش مبتنی بر اثربخشی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد و تصمیم گیری در سازمان های را تایید می شود. در تبیین یافته های پژوهش باید گفت مدیریت دانش سازمانی یکی از ارکانی است که برای انجام کارکرد های سازمان به نحو مطلوب لازم است. در مدیریت دانش، دانش به طور کلی به دو نوع دانش عیان و دانش نهان تقسیم می شود و این تقسیم بندی برای مدیریت دانش اساسی است. اساس این مدل دانش نهان^{۱۷} و دانش عیان^{۱۸} و فرایندهای انتقال آن ها، است. زیرساخت های مورد نیاز برای مدیریت دانش سازمانی در سه گروه عمده جمع بندی می شوند که عبارتند از: منابع انسانی، فرایند ها و فناوری ها. در کنار این سه گروه، سه عامل استراتژی های سازمانی، فرهنگ سازمانی و بودجه نیز به عنوان عوامل زیرساختی زمینه ای مورد توجه قرار می گیرد که بدون شک از عوامل تعیین کننده میزان موفقیت برنامه های مدیریت دانش در سازمان ها به شمار می آید. در اینجا ضروری است تا مختصری از عوامل اساسی زیرساخت های مدیریت دانش بیان شود. با مراجعه به متون مختلف می توان عوامل مختلفی را نام برد که از زیرساخت های مدیریت دانش هستند. دنو، هاریس و وتزمان^{۱۹} (۱۹۹۹) تاکید می کنند که مدیریت دانش کارآمد، نیازمند ترکیبی از عناصر سازمانی شامل فناوری اطلاعات، منابع انسانی، فرهنگ و ساختار سازمانی می باشد. استانکوسکی

17 Tacit Knowledge

18 Explicit Knowledge

19 Donoghue, Harris & Weitzman

و بالدانز^{۲۰}(۱۹۹۹) فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، رهبری و یادگیری را به عنوان عوامل موفقیت برنامه مدیریت دانش معرفی می کند. هلساپل و چاشی^{۲۱} عوامل تاثیر گذار بر مدیریت دانش را در سه گروه عوامل مدیریتی، محیطی و منابع تقسیم بندی کرده اند. همچنین در این رابطه حسن علی^{۲۲}(۲۰۰۲) اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش را در گرو پنج عامل رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نقش ها و مسئولیت ها می داند. اما در بین عوامل گفته شده عامل های فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی می توانند نقش اساسی در اجرای موفقیت آمیز دانش در سازمان ها ایفا کنند. که ذیلا به توضیح آن پرداخته می شود.

منابع

- بحرانی فرد، جلیل، جایگاه دانش سازمانی در فرآیند نوآوری، مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش بستر نوآوری و شکوفایی، جلد دوم، انتشارات دانشگاه افسری امامعلی(ع)، تهران، ۱۳۸۷
- بهمنی، محمد مسعود، مدیریت دانش در سازمان ها، تهران، انتشارات نظری ۱۳۹۱
- بختیاری، تقی، توسعه بر اساس مدیریت دانش، مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش بستر نوآوری و شکوفایی، جلد دوم، انتشارات دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ۱۳۸۷.
- حسن زاده، محمد، مدیریت دانش مفاهیم و زیرساخت ها، تهران، نشر کتابدار، ۱۳۸۶
- حسن زاده، محمد، نقش کتابداران و اطلاع رسانی در مدیریت دانش سازمان ها، فصلنامه کتاب، شماره ۵۹، ۱۳۸۳
- شکری، زینب؛ خیرگو، منصور، تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری: تبیین نقش حمایت نوآوری در جهت رقابت پذیر نمودن سازمان ها، مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش بستر نوآوری و شکوفایی، جلد دوم، انتشارات دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ۱۳۸۷.
- قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران(۱۳۸۴-۱۳۸۸).

- Abell, R. (2011). "The Provision of Higher Education in a Global World-Analysis and Policy Implications", Journal of CESifo Economic Studies, Vol ۵۴, No. 2 .
- Bache, I. and A. Taylor (2010). "The Politics of policy Resistance :Reconstructing Higher Education", Journal of Public Policy, Vol. 23, No. 3 .
- Brooks, A. C. and G. B. Lewis (2015). "Enhancing policy Models with Exploratory Analysis", Journal of Public Policy, Vol. 12, No. 3 .
- Drucker, T. (2011). Understanding Public Policy, New Jersey, Prentic Hall .
- Gupta, D. K. (2009). Analyzing Public Policy: Concepts, Tools and Techniques, Publisher CQ Press .
- Guseh, J. and M. Clayton (2014). "Quality and Complexity-lessons from English Higher Education", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 16, No. 9 .
- Manasco, F. Miller and M. S. Sidney (2015). Handbook of Public Policy Analysis: Theory, Politics and Methods, Publisher CRC, 1 Edition .
- [www.cio.com/article\(why you need a pmo\)](http://www.cio.com/article(why you need a pmo))

20 Stankosky& Baldanza

21 Holsapple & Joshi

22 .Hasanali

www.project-smart.co.uk/implementing-a-pmo.html(using pmo to achieve results in your agency)

<http://blogs.ittoolbox.com>(what make a pmo effective?)

www.ndsweb.com/solutions/solutions_pmo_why_want_one.shtml

www.nds.com/solutions/solutions_pmo_benefits.shtml

www.pmboulevard.com(Article:ThePMO makes everythin go:Top 10 tip to building an effective program management office)

www.pmboulevard.com(Article:Introduction of the PMO to the organization)

The Effectiveness of Knowledge Management on Improving Organizational Functions

M Taleshi

*1 MSc, Information Technology Management, Knowledge Management Attitudes, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
mani_taleshi@yahoo.com*

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effectiveness of knowledge management on improving the organizational performance of Modal Trading Company. The present research is an applied pre-test and post-test type. The statistical population of this research was the Modal Company in 1396. The sample consisted of 44 managers and supervisors working in AEDAL, selected by multi-stage cluster sampling. The instrument of the research is a questionnaire for evaluating and analyzing the performance management of Diwalanari organization. Oh you. Diwal (2004). The results indicate that there is no significant difference between the mean scores of performance management and decision making in the organization in the pre-test stage. But in the post-test phase, the average performance and decision-making scores in the organization in the test group have increased. This means improving the performance of the organization in the test group after completing a six-month course of knowledge management. Based on the findings of the intergroup variable, the level of significance is 0.001 and this value is smaller than the significance level of the criterion, $P \leq 0.05$, and since the obtained value of F is 735.4 higher than the table with a degree of freedom (43 and 1) That is 254. Therefore, the hypothesis of research based on the effectiveness of knowledge management confirms performance improvement and decision making in organizations. The results of the research showed that the hypothesis of research based on the effectiveness of knowledge management on performance improvement and decision making in organizations is confirmed.

Key words: Effectiveness, Knowledge Management, Organizational Performance, Moderation *Company*