

## بررسی نقش مدیریت دانش در اولویت‌بندی منابع انسانی

محمدعلی سرلک<sup>۱</sup>  
آرزو کشاورز<sup>۲</sup>  
الهام کشاورز<sup>۳</sup>

مطالعات دانش‌شناسی  
سال اول، شماره ۳، تابستان ۹۴

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۲/۰۷

### چکیده

**هدف:** در این پژوهش، سطح نیروی انسانی (کارکنان عادی، کارکنان کلیدی، مدیران ارشد)، با توجه به زیر معیارهای حوزه‌های مدیریت دانش و حوزه‌های پنج‌گانه مدیریت دانش (داده، اطلاعات، دانش، خرد، کارکنان) با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی باهدف بیشینه‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های پروژه محور (شرکت گسترش هوانوردی پارس یا پادیکو، شرکت مهندسی سپتا و شرکت خدماتی مهندسی آوا بهبود) اولویت‌بندی شده‌اند. روش: برای تحلیل اطلاعات به‌دست‌آمده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) استفاده می‌شود. روش تحلیل توسعه‌ای چانگ مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق عبارت بود از کارشناسان خبره شرکت‌های پروژه محور که تعداد آن‌ها بالغ بر ۱۲ نفر بود و ابزار گردآوری داده‌ها، اسناد و پرسشنامه بود. یافته‌ها: با توجه به پاسخ‌هایی که به‌وسیله گروه تصمیم‌گیرنده ارائه شد. نتایج نشان داد که ترتیب نهایی اهمیت معیارهای مدیریت دانش به این صورت بود که داده با اختلاف وزنی فاحش در اولویت نخست قرار دارد و خرد، کارکنان، دانش، اطلاعات در اولویت بعدی قرار می‌گیرند. در مقایسه ۶ شاخص، با توجه به داده، مشخص شده است که تحلیل نظر مشتریان در اولویت نخست قرار می‌گیرد، در مقایسه ۶ شاخص با توجه به اطلاعات مشخص شده است که هماهنگی و یکپارچه‌سازی اطلاعاتی در درون سازمان در اولویت نخست قرار می‌گیرد. در مقایسه ۶ شاخص با توجه به

۱. استاد دانشگاه پیام نور تهران، دانشکده مدیریت، [sarlak1@yahoo.com](mailto:sarlak1@yahoo.com)

۲. دانش‌آموخته مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور، دانشکده مدیریت، [Arezukesavarz14@yahoo.com](mailto:Arezukesavarz14@yahoo.com)

۳. دانشجوی دکترای دانشگاه پیام نور تهران، دانشکده مدیریت، (نویسنده مسئول)

[Elhamkeshavarz14@yahoo.com](mailto:Elhamkeshavarz14@yahoo.com)

دانش ، مشخص شده است که میزان توسعه کاربرد دانش در سازمان در اولویت نخست قرار می گیرد. در مقایسه ۶ با توجه به خرد ، مشخص شده است که قابلیت های نوآوری در کارکنان در اولویت نخست قرار می گیرد. در مقایسه ۶ شاخص با توجه به کارکنان مشخص شده است که نرخ کارکنانی که سازمان را ترک کرده اند در اولویت نخست قرار می گیرد. نتیجه گیری: نتایج به دست آمده نشان داد کارکنان عادی در اولویت نخست و مدیران ارشد در اولویت دوم کارکنان کلیدی در اولویت آخر قرار می گیرد.

واژگان کلیدی: تحلیل سلسله مراتبی فازی، مدیریت دانش، منابع انسانی.

### مقدمه و بیان مسئله

امروزه سازمان ها بر به کارگیری سرمایه انسانی در مواجهه با تنگنایهای بازار کار تمرکز دارند، کارکنان نیز به دنبال انتشار دانش خود در سراسر سازمان هستند. بنابراین ابزارهای رقابتی پیشین و سنتی منع شده است. در حال حاضر ابزارهای سنتی برای ارتقاء در سازمان همچون انحصار اطلاعات و ممانعت از موفقیت همکاران غیرقابل قبول است. همه عملکردهای تجاری موفق از دست فروشی در خیابان گرفته تا ۵۰۰ شرکت اول موفق و پیشرو دنیا تا حدودی، از "از مدیریت دانش" استفاده می کنند. (برگرون<sup>۱</sup>، ۵۰، ۱۳۸۹) مدیریت دانش به عنوان یک نیروی مثبت در ایجاد سازمان های نوآور شناخته شده است (کنولی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در عصر جهانی شدن، رشد دانش بسیار سریع بوده، به گونه ای که در قرن بیستم، ۸۰ درصد یافته های فناوری و دانش و نیز ۹۰ درصد تمام دانش و اطلاعات فنی در جهان تولید شده است و هر پنج سال و نیم حجم دانش دو برابر می شود؛ این در حالی است که عمر متوسط آن، کمتر از چهار سال است. انطباق با تغییرات محیط رقابتی نیازمند اجرای اثربخش استراتژی مدیریت دانش هستند. در محیط ناپایدار و پیچیده امروز، دانش به عنوان یک دارایی ارزشمند شناخته می شود. این تحول، باعث ایجاد نگرش های جدیدی در مدیریت کسب و کار با نام مدیریت دانش شده است. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. از این رو انواع مؤسسات به منظور بقا و توسعه خویش و نیز انطباق با تغییرات محیط رقابتی نیازمند اجرای اثربخش استراتژی که مدیریت دانش

هستند (کینگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) بنابراین کسانی مدیریت دانش را به‌عنوان مخاطره تلقی می‌کنند، مزایای حاصل از به‌کارگیری آن را از دست خواهند داد. دیدگاه‌های مبتنی بر دانش اشاره دارند که منابع فکری به‌عنوان دارایی‌های کلیدی سازمان‌ها، منجر به نوآوری و پایداری مزیت رقابتی می‌شوند (چوی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) از این‌رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود و در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضاء به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان، آموزش دهند. مطالعات فوگاته و همکارانش<sup>۳</sup> نشان می‌دهد که رابطه قوی و مثبتی بین مدیریت دانش و بهبود عملکرد کارکنان سازمان وجود دارد و وجود فرایندهای قوی مدیریت دانش در سازمان‌ها و درگیر کردن کارکنان با این فرایندها باعث افزایش کارایی، اثربخشی، تمایز، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها می‌شود. کارکنان نقش اصلی را در فرایندهای مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمان بازی می‌کنند. بهبود سرعت و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان نیز سطح رضایت مشتریان را بالا می‌برد؛ اما آنچه حائز اهمیت است، چگونگی اداره دانش سازمان است و این امر نیازمند مدیریت صحیح دانش است. با توجه به اینکه امروزه مهم‌ترین ویژگی جهان رقابت، تغییر است، سازمان‌ها و شرکت‌ها ناچار هستند با تکیه بر افراد سازمان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان آن‌ها را به درک، فهم، ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده علمی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کنند و این فعالیت نیازمند ایجاد نظام‌های مدیریت دانش است (فوگانه و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). کارکنان می‌توانند از این طریق نظام‌های مدیریت دانش تجارب و تخصص‌های خود را در اختیار سایر کارکنان قرار دهند و به‌این ترتیب

1. King et al
2. Choi et al
3. Fugate et al
4. Fugate et al

باعث بهبود عملکرد یکدیگر و در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمان شوند (. جو ولی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). قصد این تحقیق بررسی نقش مدیریت دانش در ارزیابی و اولویت بندی منابع انسانی در شرکت های پروژه محور (شرکت گسترش هوانوردی پارس یا پادیکو، شرکت مهندسی سپتا و شرکت خدماتی مهندسی آوا بهبود) است. مسئله پژوهش حاضر، تعیین ترتیب اهمیت حوزه های پنج گانه مدیریت دانش (داده، اطلاعات، دانش، خرد، کارکنان) و بررسی رابطه متغیرهای مدیریت دانش با زیر معیارهای آنها و سطح نیروی انسانی (کارکنان عادی، کارکنان کلیدی، مدیران ارشد) است.

**مدیریت دانش:** مدیریت دانش، عبارت است از استراتژی بهینه سازی سامانمند کسب و کار که اطلاعات ضروری مربوط به کسب و کار را به نحوی انتخاب، عصاره گیری، ذخیره و سازمان دهی می کند تا عملکرد کارکنان و قدرت رقابت سازمان را بهبود بخشد (بینچینا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵) در تعریف دیگری مدیریت دانش عبارت است از فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت های سازمان مورد نیاز است (بات<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

### پیشینه پژوهش

پژوهش هایی که تاکنون در خارج و داخل کشور در مورد رابطه بین مدیریت دانش و بهبود عملکرد صورت گرفته از جمله:

رجایی پور و رحیمی (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی رابطه بین تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان پرداخته اند. اطلاعات تحقیق از طریق

1. Joo & Lee
2. Amtzen Bechina
3. Bhatt

پرسشنامه‌ای که ۸۵ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه جواب داده بودند، جمع‌آوری شد. نتایج تحلیل اطلاعات به‌دست آمده نشان داد که:

- بین ابعاد فرایند تبدیل مدیریت دانش و میزان عملکرد آموزشی اعضای هیأت علمی همبستگی متوسط و مستقیمی وجود داشت.
- بین ابعاد اجتماعی سازی دانش و میزان عملکرد پژوهشی اعضای هیأت علمی همبستگی خطی وجود داشت.
- بین ابعاد برونی سازی دانش و میزان عملکرد اعضای هیأت علمی همبستگی متوسط و مستقیمی وجود داشت.
- بین ابعاد برونی سازی دانش و میزان عملکرد آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی همبستگی وجود داشت.

زاهدی و نجاری (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش پرداختند. رمز موفقیت سازمان‌ها در بهره‌وری و مدیریت دانش است. در هر دو آن‌ها منابع انسانی نقش کلیدی ایفا می‌کنند. بهره‌وری منابع انسانی، مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک از مفاهیمی هستند که کاملاً باهم در ارتباط بوده و همدیگر را تکمیل کرده و خاصیت هم‌افزایی دارند و هر سه موجب افزایش توانمندی منابع انسانی و افزایش قدرت رقابت سازمان‌ها می‌گردند. بنابراین، مدیران نمی‌توانند بدون توجه به هر یک از آن‌ها انتظار موفقیت در امور دیگر و در نهایت، تحقق مطلوب اهداف سازمانی را داشته باشند. به همین دلیل توصیه می‌شود که مدیران درک خود را از این مفاهیم افزایش داده و در عمل نیز برای عملیاتی شدن آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند.

صاحی و دانایی‌فرد (۱۳۹۴) در تحقیقی به بررسی نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه پرداختند. هدف پژوهش حاضر، طراحی و برازش مدلی از روابط میان اجزای سرمایه فکری و رفتار نوآورانه با توجه به نقش مداخله‌گرانه تسهیم دانش است. نتایج پژوهش نشان داد که سرمایه فکری به‌طور مستقیم رفتار نوآورانه را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد اما با مداخله تسهیم دانش، این رابطه تقویت می‌شود.

همچنین سرمایه فکری در سازمان‌های مورد مطالعه با تسهیم دانش رابطه معناداری ندارد؛ اما تمایلات افراد و هنجارهای ذهنی کارکنان بر قصد و نیت آنان نسبت به تسهیم دانش اثر می‌گذارد و این خود به بهبود رابطه میان اجزای سرمایه فکری و رفتار نوآورانه کمک می‌کند.

چوی و جونگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی به بررسی "تأثیر اعلان استراتژی‌های مدیریت دانش و بر سهم بازار شرکت‌ها" پرداخته‌اند. در این پژوهش به ارزیابی عملکرد شرکت‌های آمریکایی بین سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۳ پرداخته شده است. نتایج نشان داده است که بین اعلان استراتژی‌های مدیریت دانش و افزایش تعاملات مثبت در بازار رابطه مستقیمی وجود دارد. بخصوص استراتژی‌هایی که تأکید آن‌ها بر (۱) قابلیت استفاده از دانش محدود از طریق فناوری اطلاعات و (۲) تسهیم دانش از طریق بحث‌های غیررسمی کارکنان است که همکاری‌های غیررسمی باعث بهبود عملکرد می‌شود.

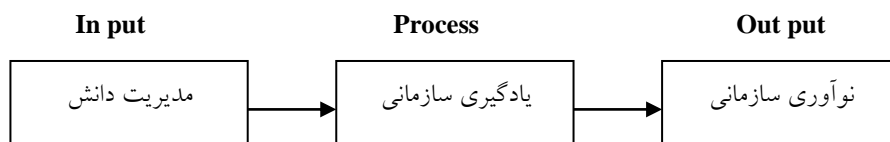
لیائو و وو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه بین مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی پرداخته‌اند. اطلاعات این تحقیق از طریق پرسشنامه که بین ۱۰۰۰ مجله برتر و ۱۰۰ شرکت مالی برتر توزیع شده بود، به دست آمد. یافته‌ها نشان داد که بین این سه مؤلفه همبستگی مثبتی وجود دارد و مهم‌تر اینکه:

۱. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که مدیریت دانش در آن‌ها در سطح مطلوبی قرار دارند توانایی بیشتری برای بالا بردن نوآوری سازمانی دارند.
۲. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که مدیریت دانش در آن‌ها در سطح مطلوبی قرار دارند توانایی بیشتری برای بالا بردن یادگیری سازمانی دارند.
۳. شرکت‌ها و سازمان‌هایی نوآوری سازمانی در آن‌ها در سطح مطلوبی قرار دارند توانایی بیشتری برای بالا بردن یادگیری سازمانی دارند.

1. Choi & Jong  
2. Liao & Wu

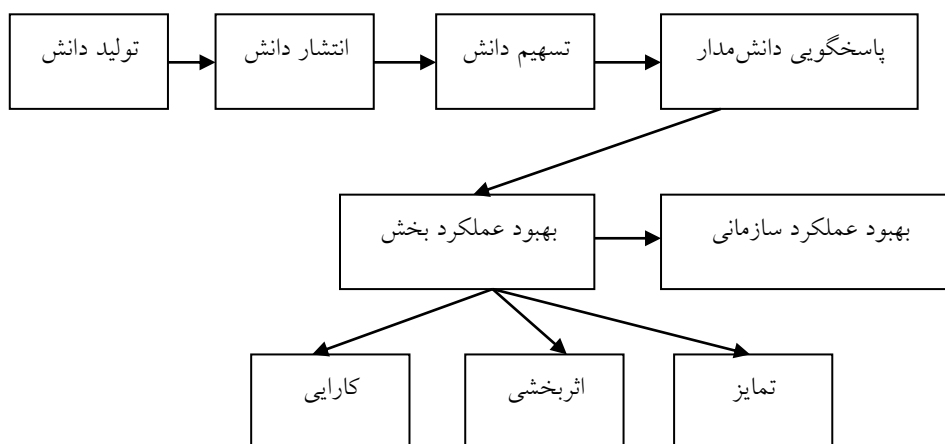
بررسی نقش مدیریت دانش در اولویت‌بندی منابع انسانی ...

۴. و در نهایت نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی یک متغیر میانی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی است.



شکل ۱. رابطه بین مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی

در پژوهشی فوگاته و همکاران (۲۰۰۹) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی شرکت‌های لجستیک در زمینه مدیریت و فناوری اطلاعات در امریکا پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رابطه قوی و مثبتی بین مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد. یافته‌ها نشان داده است که وجود فرایندهای قوی مدیریت دانش در این سازمان‌ها و درگیر کردن کارکنان با این فرایندها باعث افزایش کارایی، اثربخشی، تمایز و بهبود عملکرد سازمان در مقایسه با سایر سازمان‌ها می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که کارکنان نقش اصلی را در فرایندهای مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمان بازی می‌کنند.



شکل ۲. رابطه بین مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی

در پژوهشی دیگر لائو و تسوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهبود یادگیری الکترونیکی در دانشگاه پلی تکنیک هنگ کنگ پرداخته‌اند. نتایج تحقیقات آن‌ها نشان داد که بین ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش با یادگیری مؤثر الکترونیکی رابطه قوی و مستقیمی وجود دارد. یافته‌ها نشان داده است که مدیریت دانش زمینه‌ای را فراهم می‌کند که کاربران در همه‌جا بتوانند با خلق، تسهیم و نشر دانش باعث بهبود عملکرد خود و سایر کاربران شوند. مدیریت دانش محیط یادگیری را گسترش داده و به یادگیری سرعت می‌بخشد. ابزارهایی که مدیریت دانش در اختیار کاربران قرار می‌دهد شامل: ارتباطات ایمیلی، چت روم‌ها، موتورهای جستجو، اتاق‌های بحث و مشاوره، . . . . از طریق مدیریت دانش کاربران می‌توانند برای ارتقا و بهبود یادگیری، نیازهای دانشی خود را برنامه‌ریزی، هدف‌گذاری و اولویت‌بندی کنند.

### روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از مدل مفهومی ون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) استفاده شده است. مدل مذکور در شکل ۳ آمده است.

برای تحلیل اطلاعات به دست آمده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی<sup>۳</sup> استفاده می‌شود. روش مورد استفاده روش تحلیل توسعه‌ای<sup>۴</sup> چانگ (۱۹۹۶)<sup>۵</sup> است. نظرات خبرگان شرکت‌های پژوهش محور در مورد مقایسه عناصر هر سطح مدل با استفاده از میانگین هندسی تلفیق شده و در نهایت یک جدول مقایسه زوجی برای مقایسه عناصر هر سطح به دست آمده است. سپس وزن مربوط به هر یک از عناصر در هر سطح با روش تحلیل سلسله مراتبی فازی به دست آمده است. با توجه به ماهیت موضوعی مدل تحقیق و نظر اساتید، کارشناسان خبره شرکت‌های پروژه محور جامعه آماری این تحقیق را تشکیل

- 
1. Lau & Tsui
  2. Wen
  3. FAHP
  4. Extent Analysis Method
  5. Chang



بررسی نقش مدیریت دانش در اولویت‌بندی منابع انسانی ...

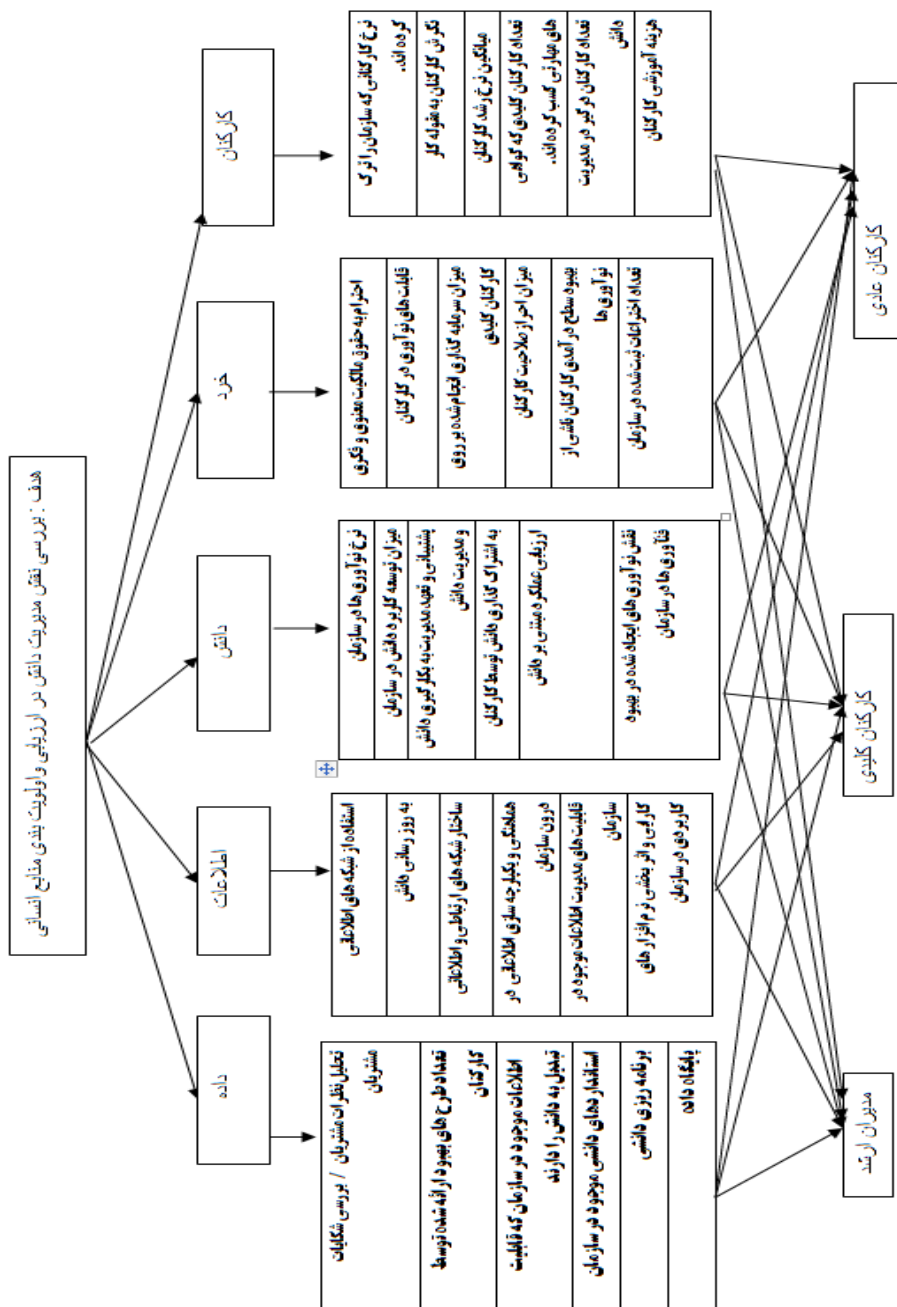
می‌دهند. بر این اساس، شرکت‌های پروژه محور که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند شامل:

۱- شرکت گسترش هوانوردی پارس یا پادیکو ۲- شرکت مهندسی سپتا ۳- شرکت خدماتی مهندسی آوا بهبود می‌باشند. در این مرحله خبرگان میزان اهمیت هر یک گزینه‌های مورد نظر را تعیین می‌کنند. تعداد خبرگان شرکت کننده در این تحقیق ۱۲ نفر بوده که علاقه‌مند به بحث‌های بهبود و از مدیران با سابقه

بین ۸ تا ۲۰ سال در شرکت‌های فوق‌الذکر بوده‌اند. ابزارهای اصلی در این تحقیق اسناد و مدارک و پرسشنامه است. در پرسشنامه محقق از خبره‌ها خواسته شده نظرات خود را در مورد مقایسه بین عناصر مدل مفهومی بیان کنند. در این میان جهت اخذ نظرات خبرگان در قالب عبارات کلامی از عبارات کلامی مندرج در جدول زیر استفاده شده است.

جدول ۱. طیف مقیاس فازی مفاهیم زبانی

مقیاس زبانی	اعداد فازی مثلثی	معکوس اعداد فازی مثلثی
اهمیت برابر	(1, 1, 1)	(1, 1, 1)
کمی مهم‌تر	(1, 3, 5)	(1/5, 1/3, 1)
مهم‌تر	(3, 5, 7)	(1/7, 1/5, 1/3)
خیلی مهم‌تر	(5, 7, 9)	(1/9, 1/7, 1/5)
فوق‌العاده مهم‌تر	(7, 9, 11)	(1/11, 1/9, 1/7)



شکل ۳. نمایش روابط سلسله مراتبی مدیریت دانش (ون، ۲۰۰۹)

## یافته‌های پژوهش

برای مقایسه معیارهای مدیریت دانش (داده، اطلاعات، دانش، خرد، کارکنان)، وزن هر یک از این عناصر در جدول ۲ نشان داده شده است.

جداول ۲. اوزان نهایی نرمال شده عناصر مدیریت دانش

	کارکنان	خرد	دانش	اطلاعات	داده
w	۰/۱۸۲	۰/۲۵۸	۰/۱۶۴	۰/۱۱۲	۰/۲۸۳

با توجه به پاسخ‌هایی که به وسیله گروه تصمیم‌گیرنده در جداول ۲ ارائه شد. به این نتیجه رسیدیم که ترتیب نهایی اهمیت معیارهای مدیریت دانش به این صورت است که داده با اختلاف وزنی فاحش در اولویت نخست قرار دارد و خرد، کارکنان، دانش، اطلاعات در اولویت بعدی قرار می‌گیرند. برای سطح زیر متغیرهای (داده، اطلاعات، دانش، خرد، کارکنان) ۵ جدول مقایسه زوجی داریم که به ترتیب با توجه داده، اطلاعات، دانش، خرد، کارکنان می‌باشند، نتایج و یافته‌های نهایی حاصل از اوزان مؤلفه‌های فرعی هر یک از عوامل در جداول (۳) تا (۷) آمده است

جداول ۳. اوزان نهایی نرمال شده زیر معیارهای مدیریت دانش با توجه به معیار داده

پایگاه داده	استانداردهای		اطلاعات موجود در		تعداد طرح‌های	
	برنامه‌ریزی دانشی	دانشی	سازمان که قابلیت	اطلاعات موجود در	بهبود ارائه شده	تحلیل نظرات مشتریان/بررسی شکایات مشتریان
۰/۱۸۴	۰/۱۴۴	موجود در سازمان	تبدیل به دانش را دارند	توسط کارکنان	۰/۱۲۷	۰/۲۰۶
w	۰/۱۶۹	۰/۱۶۹	۰/۱۷۰	۰/۱۶۹	۰/۱۶۹	۰/۱۶۹

در مقایسه ۶ شاخص (تحلیل نظر مشتریان، تعداد طرح‌های بهبود ارائه شده توسط کارکنان، اطلاعات موجود در سازمان که قابلیت تبدیل به دانش را دارند، استانداردهای دانشی موجود در سازمان، برنامه‌ریزی دانشی، پایگاه داده)، با توجه به داده، طبق جدول ۳ مشخص شده است که تحلیل نظر مشتریان در اولویت نخست قرار می‌گیرد و پایگاه داده،

اطلاعات موجود در سازمان که قابلیت تبدیل به دانش را دارند استانداردهای دانشی موجود در سازمان، برنامه‌ریزی دانشی و تعداد طرح‌های بهبود ارائه شده توسط کارکنان به ترتیب در اولویت بعدی قرار می‌گیرند.

جداول ۴. اوزان نهایی نرمال شده زیر معیارهای مدیریت دانش با توجه به معیار اطلاعات

کارایی و اثربخشی	قابلیت‌های	هماهنگی و	ساختار	استفاده از
نرم‌افزارهای	مدیریت اطلاعات	یکپارچه‌سازی	شبکه‌های	شبکه‌های
کاربردی در	موجود در سازمان	اطلاعاتی در	ارتباطی و	اطلاعاتی
سازمان		درون سازمان	اطلاعاتی	
۰/۱۸۳	۰/۱۱۶	۰/۲۰۲	۰/۱۲۳	۰/۱۹۵
				۰/۱۸۱
				w

در مقایسه ۶ شاخص (استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی، به‌روزرسانی دانش، ساختار شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی، هماهنگی و یکپارچه‌سازی اطلاعاتی در درون سازمان، قابلیت‌های مدیریت اطلاعات موجود در سازمان، کارایی و اثربخشی نرم‌افزارهای کاربردی در سازمان) با توجه به اطلاعات، نتایج بر اساس جدول ۴ مشخص شده است که هماهنگی و یکپارچه‌سازی اطلاعاتی در درون سازمان در اولویت نخست قرار می‌گیرد به‌روزرسانی دانش، کارایی و اثربخشی نرم‌افزارهای کاربردی در سازمان، استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی، ساختار شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی و قابلیت‌های مدیریت اطلاعات موجود در سازمان به ترتیب در اولویت بعدی قرار می‌گیرند.

جداول ۵. اوزان نهایی نرمال شده زیر معیارهای مدیریت دانش با توجه به معیار دانش

نقش نوآوری‌های	ارزیابی	به اشتراک‌گذاری	پشتیبانی و تعهد	میزان توسعه	نرخ
ایجاد شده در بهبود	عملکرد مثبتی	دانش توسط	مدیریت به	کاربرد دانش	نوآوری‌ها
فن‌آوری‌ها در	بر دانش	کارکنان	به‌کارگیری دانش	در سازمان	در سازمان
سازمان			و مدیریت دانش		
۰/۱۵۴	۰/۱۷۶	۰/۱۵۸	۰/۱۵۴	۰/۱۸۳	۰/۱۷۵
					w

در مقایسه ۶ شاخص نرخ نوآوری‌ها در سازمان، میزان توسعه کاربرد دانش در سازمان، پشتیبانی و تعهد مدیریت به به‌کارگیری دانش و مدیریت دانش، به اشتراک‌گذاری دانش

بررسی نقش مدیریت دانش در اولویت‌بندی منابع انسانی ...

توسط کارکنان، ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش، نقش نوآوری‌های ایجادشده در بهبود فن‌آوری‌ها در سازمان با توجه به دانش، نتایج بر اساس جدول ۵ مشخص شده است که میزان توسعه کاربرد دانش در سازمان در اولویت نخست قرار می‌گیرد و ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش، نرخ نوآوری‌ها در سازمان، به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان، نقش نوآوری‌های ایجادشده در بهبود فن‌آوری‌ها در سازمان با توجه به دانش و پشتیبانی و تعهد مدیریت به به کارگیری دانش و مدیریت دانش به ترتیب در اولویت بعدی قرار می‌گیرند.

جداول ۶. اوزان نهایی نرمال شده زیر معیارهای مدیریت دانش با توجه به معیار خرد

تعداد اختراعات ثبت‌شده در سازمان	بهبود سطح درآمدی کارکنان ناشی از نوآوری‌ها	میزان احراز صلاحیت کارکنان	میزان سرمایه‌گذاری انجام‌شده بر روی کارکنان کلیدی	قاب‌لتهای نوآوری در کارکنان	احترام به حقوق مالکیت معنوی و فکری
۰/۱۷۴	۰/۱۶۹	۰/۱۶۴	۰/۱۶۳	۰/۱۸۰	۰/۱۴۹

در مقایسه ۶ شاخص (احترام به حقوق مالکیت معنوی و فکری، قابلیت‌های نوآوری در کارکنان، میزان سرمایه‌گذاری انجام‌شده بر روی کارکنان کلیدی، میزان احراز صلاحیت کارکنان، بهبود سطح درآمدی کارکنان ناشی از نوآوری‌ها، تعداد اختراعات ثبت‌شده در سازمان) با توجه به خرد، نتایج بر اساس جدول ۶ مشخص شده است که قابلیت‌های نوآوری در کارکنان در اولویت نخست قرار می‌گیرد و تعداد اختراعات ثبت‌شده در سازمان، بهبود سطح درآمدی کارکنان ناشی از نوآوری‌ها، میزان احراز صلاحیت کارکنان، میزان سرمایه‌گذاری انجام‌شده بر روی کارکنان کلیدی و احترام به حقوق مالکیت معنوی و فکری به ترتیب در اولویت بعدی قرار می‌گیرند.

جداول ۷. اوزان نهایی نرمال شده زیر معیارهای مدیریت دانش با توجه به معیار کارکنان

هزینه آموزشی کارکنان	تعداد کارکنان درگیر در مدیریت دانش	گواهی‌های مهارتی کسب کرده‌اند	میانگین نرخ رشد کارکنان	نگرش کارکنان به مقوله کار	نرخ کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند
۰/۱۶۶	۰/۱۵۲	۰/۱۷۳	۰/۱۶۹	۰/۱۴۴	۰/۱۹۴

در مقایسه ۶ شاخص (نرخ کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند. نگرش کارکنان به مقوله کار، میانگین نرخ رشد کارکنان، تعداد کارکنان کلیدی که گواهی‌های مهارتی کسب کرده‌اند، تعداد کارکنان درگیر در مدیریت دانش و هزینه آموزشی کارکنان) با توجه به کارکنان، نتایج بر اساس جدول ۷ مشخص شده است که نرخ کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند در اولویت نخست قرار می‌گیرد و تعداد کارکنان کلیدی که گواهی‌های مهارتی کسب کرده‌اند، میانگین نرخ رشد کارکنان، هزینه آموزشی کارکنان، تعداد کارکنان درگیر در مدیریت دانش نگرش کارکنان به مقوله کار به ترتیب در اولویت بعدی قرار می‌گیرند. برای این سطح از مدل مفهومی یعنی سطح نیروی انسانی (کارکنان عادی، کارکنان کلیدی، مدیران ارشد) ۳۰ مقایسه زوجی داریم که به ترتیب با توجه به زیر متغیرهای (داده، اطلاعات، دانش، خرد، کارکنان) می‌باشند. در مقایسه ۳ عنصر مربوط به مربوط به سطح نیروی انسانی با توجه به تحلیل نظر مشتریان، هماهنگی و یکپارچه‌سازی اطلاعاتی در درون سازمان، تعداد اختراعات ثبت شده در سازمان، مشخص شد که مدیران ارشد در اولویت نخست و کارکنان کلیدی در اولویت دوم، کارکنان عادی در اولویت آخر قرار می‌گیرد. در مقایسه ۳ عنصر مربوط به سطح نیروی انسانی با توجه به اطلاعات موجود در سازمان که قابلیت تبدیل به دانش را دارند، نرخ نوآوری‌ها در سازمان، به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان، بهبود سطح درآمدی کارکنان ناشی از نوآوری‌ها، تعداد کارکنان درگیر در مدیریت دانش و هزینه آموزشی کارکنان، مشخص شد که کارکنان عادی در اولویت نخست، کارکنان کلیدی در اولویت دوم و کارکنان ارشد در اولویت آخر قرار می‌گیرد. در مقایسه ۳ عنصر مربوط به سطح نیروی انسانی با توجه به تعداد طرح‌های بهبود ارائه شده توسط کارکنان، استانداردهای دانشی موجود در سازمان، برنامه‌ریزی دانشی، پایگاه داده، استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی، به‌روزرسانی دانش، ساختار شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی، کارایی و اثربخشی نرم‌افزارهای کاربردی در سازمان، میزان توسعه کاربرد دانش در سازمان، نقش نوآوری‌های ایجادشده در بهبود فن‌آوری‌ها در سازمان، قابلیت‌های نوآوری در کارکنان، میزان سرمایه‌گذاری انجام شده بر روی

کارکنان کلیدی، میزان احراز صلاحیت کارکنان، نرخ کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند مشخص شد که کارکنان عادی در اولویت نخست، مدیران ارشد در اولویت دوم و کارکنان کلیدی در اولویت آخر قرار می‌گیرد. در مقایسه ۳ عنصر مربوط به سطح نیروی انسانی با توجه به میانگین نرخ رشد کارکنان، تعداد کارکنان کلیدی که گواهی‌های مهارتی کسب کرده‌اند، ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش، مشخص شد که مدیران ارشد در اولویت نخست و کارکنان عادی در اولویت دوم و کارکنان کلیدی در اولویت آخر قرار می‌گیرد. در مقایسه ۳ عنصر مربوط به سطح نیروی انسانی با توجه به احترام به حقوق مالکیت معنوی و فکری، نگرش کارکنان به مقوله کار، پایگاه داده، مشخص شد که کارکنان کلیدی در اولویت نخست و کارکنان عادی در اولویت دوم، مدیران ارشد در اولویت آخر قرار می‌گیرد.

جدول ۸. تلفیق اوزان سه سطح و محاسبه وزن نهایی سطح نیروی انسانی با هدف بیشینه‌سازی مدیریت دانش

	مدیران ارشد	کارکنان کلیدی	کارکنان عادی
w	۰/۳۳۵	۰/۲۹۹	۰/۳۶۷

طبق جدول شماره ۸ وزن عناصر سه سطح با هم تلفیق شده و وزن نهایی سطح نیروی انسانی (کارکنان عادی، کارکنان کلیدی، مدیران ارشد) با هدف بیشینه‌سازی مدیریت دانش به دست آمده است. همان‌طور که در جدول مذکور آمده است، از نظر مدیران شرکت‌های پروژه محور، ترتیب نهایی اهمیت سطح نیروی انسانی، با به این صورت است کارکنان عادی در اولویت نخست و مدیران ارشد در اولویت دوم کارکنان کلیدی در اولویت آخر قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، رابطه سطح نیروی انسانی (کارکنان عادی، کارکنان کلیدی، مدیران ارشد) با توجه به زیر معیارهای حوزه‌های مدیریت دانش و حوزه‌های پنج‌گانه مدیریت

دانش (داده، اطلاعات، دانش، خرد، کارکنان) مطالعه گردید. نیروی انسانی با استفاده از AHP فازی بر اساس نظر ۱۲ مدیر خبره شرکت‌های مختلف در شرکت‌های پروژه محور در ایران مقایسه شدند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است کارکنان عادی در اولویت نخست و مدیران ارشد در اولویت دوم کارکنان کلیدی در اولویت آخر قرار می‌گیرد. همچنین در مقایسه این تحقیق با مطالعه ون در سال ۲۰۰۹ متذکر می‌گردد که پژوهش حاضر با تکنیک AHP فازی صورت گرفته در حالی که مطالعه ون در سال ۲۰۰۹ با تکنیک AHP صورت گرفته است در مطالعه فینگ و ون در سال ۲۰۰۹، دانش، کارکنان، خرد و داده به ترتیب بیشترین اهمیت را دارا می‌باشند، در حالی که در پژوهش حاضر داده، خرد، کارکنان، دانش، اطلاعات به ترتیب بیشترین اهمیت را دارا می‌باشند. در تحقیق فینگ و ون و پژوهش حاضر تحلیل نظرات مشتریان/بررسی شکایات مشتریان بالاترین اهمیت را با توجه به شاخص داده دارا است. در تحقیق فینگ و ون، استفاده از شبکه‌های اطلاعاتی بالاترین اهمیت را در شاخص اطلاعات دارا است در حالی که در تحقیق حاضر هماهنگی و یکپارچه‌سازی اطلاعات در درون سازمان با توجه به شاخص اطلاعات بالاترین اهمیت را دارا است. در تحقیق فینگ و ون پشتیبانی و تعهد مدیریت به به کارگیری دانش و مدیریت دانش بالاترین اهمیت را در شاخص دانش دارا است در حالی که در تحقیق حاضر میزان توسعه کاربرد دانش در سازمان با توجه به شاخص دانش بالاترین اهمیت را دارا است. در تحقیق فینگ و ون احترام به حقوق مالکیت معنوی و فکری بالاترین اهمیت را در شاخص خرد دارا است در حالی که در تحقیق حاضر قابلیت‌های نوآوری در کارکنان با توجه به شاخص خرد بالاترین اهمیت را دارا است. در تحقیق فینگ و ون پژوهش حاضر، نرخ کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند بالاترین اهمیت را با توجه به شاخص کارکنان دارا است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

از آنجایی که مدیریت دانش نقش بسزایی در بهبود عملکرد کارکنان و در نهایت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها را دارد، مسئولین باید به دنبال رفع موانع و فراهم کردن بستر



استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها باشند و همچنین به نیروی انسانی که نقش اساسی در جریان خلق دانش، انتقال دانش، کاربرد دانش و بهبود عملکرد سازمان دارند بیش از گذشته توجه نمایند. پیشنهادهایی در رابطه با تقویت بسترهای لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها در جهت بهبود عملکرد کارکنان به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

- برگزاری جلسات توجیهی و دوره‌های آموزشی برای مدیران ارشد و مسئولین شرکت‌های پروژه محور در رابطه با اهمیت مدیریت دانش برای سازمانشان در عصر حاضر تا حمایت و پشتیبانی آنان از برنامه‌های مدیریت دانش و کارکنان دانش‌مدار فراهم گردد.
- در جریان قرار دادن کارکنان از چشم‌انداز، اهداف سازمان و برنامه‌های مدیریت دانش تا بتوان آن‌ها را با جهت حرکت سازمان همسو کرد و از آن‌ها که دارایی‌های دانشی سازمان هستند در جهت بهبود عملکرد استفاده کرد.
- برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارهایی در رابطه با دانش و اطلاعات موردنیاز منابع انسانی .
- ایجاد جو اعتماد در سازمان‌ها به گونه‌ای که کارکنان خطری را از جانب انتقال دانش شغلی خود به دیگر افراد احساس نکنند. تشکیل گروهک‌های کاری ایجاد کانال‌های ارتباطی به منظور افزایش تعاملات شغلی می‌تواند جوی را در سازمان حاکم نماید که هر فرد خود را جزئی از کل دانسته و برای پیشبرد اهداف، دانش شغلی را از دیگران دریغ ننمایند و از این طریق باعث بهبود عملکرد یکدیگر شوند.
- تشویق افراد دانش‌مدار به منظور انتقال دانش به سایر افراد در جهت بهبود عملکرد آن‌ها. مدیریت ارشد سازمان می‌بایست افراد دانش‌مدار و افراد کلیدی در شرف بازنشستگی را شناسایی نماید و با استفاده از ابزارهای انگیزشی و حمایتی از آن‌ها بخواهد که دانش خود را در اختیار سایر افراد قرار دهند بدین ترتیب بخشی از سرمایه‌های بالقوه سازمان بالفعل شده و قابل بهره‌برداری خواهد بود که تمامی این برنامه‌ها باعث ارتقا عملکرد کارکنان خواهد شد.

## منابع

- برگرون، برایان (۱۳۸۷). *اصول مدیریت دانش* (ترجمه منوچهر انصاری). تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- رجایی پور، سعید؛ رحیمی، حمید (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان. *پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*. ۱(۴)، ۷۶-۵۹.
- زاهدی. شمس السادات و نجاری. رضا، (۱۳۸۷)، بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش. *فصلنامه پیک نور*. ۶(۱)، ص ۱-۱۳
- صاحی. علی و دانایی فرد. حسن، (۱۳۹۴)، بررسی نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. ۵(۱)، ص ۲۰-۱
- Arntzen Bechina, A. Michon, N., & Nakata, K. (2005, November). *Pathway to innovation through knowledge management*. Paper presented at the ICICKM, the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, and Organizational Learning, Dubai, United Arab Emirates
- Bhatt, G. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*. 4 (1), 15-26.
- Chang, D- Y. (1996). Application of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*. 95 (3), 649-655.
- Choi Byounggu, K. poon. Simon, G. Davis. Joseph, *Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach*, Omega. 2008, No36, pp 235 – 251
- Choi, B. & Jong, A-M. (2010). Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms. *Information & Management*. 47(1), 42-52.
- Connelly, C. E. (2000). *Predictors of knowledge sharing in organizations*. Unpublished master dissertation, Queen's University, School of Business, Ontario.
- Fugate, B.S., Stank, T. P., & Mentzer, J.T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*. 27(3), 247-264.

- Joo, J. & Lee, S.M. (2009). Adoption of the Semantic Web for overcoming technical limitations of knowledge management systems. *Expert Systems with Applications*. 36, (3), 7318–7327.
- King, R. . Wlliam,, *Knowledge management and organizational learning*, Annals of information system4s, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1\_1, © Springer Science+Business Media, LLC 2009
- Lau, A. & Tsui, E. (2009). Knowledge management perspective on e-learning effectiveness. *Knowledge-Based Systems*. 22(4) 324–325.
- Liao, S-H. & Wu, C-C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*. 37(2), 1096–1103.
- Wen, Y-F. (2009). An effectiveness measurement model for knowledge management. *Knowledge-Based Systems*. 22 (5), 363–367.