

تأثیر شایستگی‌های اجتماعی افسران بر موفقیت مدیریت دانش؛ مطالعه موردی

بهرام رضایی^۱

مهدی خیراندیش^۲

چکیده

شایستگی‌های اجتماعی به ویژگی‌های شخصی، توانمندی‌های کارکنان، تعامل و ارتباطات بین اعضا اشاره دارد و با ایجاد محرک و مهارت‌های برجسته، دستیابی اعضا به اهداف را تسهیل می‌نماید. به‌زعم اندیشمندان در غیاب شایستگی‌های منابع انسانی، اثربخشی سایر عوامل از دست می‌رود و تحقق اهداف و اجرای پروژه‌های سازمانی با مانع مواجه می‌شود. بنابر اهمیت و اولویت پروژه مدیریت دانش در نیروهای مسلح و تأثیر فزاینده بعد سرمایه‌های انسانی بر موفقیت مدیریت دانش، پژوهش حاضر به مطالعه تأثیر شایستگی‌های اجتماعی افسران بر موفقیت مدیریت دانش سازمانی می‌پردازد. سؤال اساسی تحقیق عبارت است از اینکه آیا شایستگی‌های اجتماعی افسران بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان تأثیر دارد؟ جامعه آماری پژوهش شامل کلیه افسران دانشگاه هوایی شهید ستاری است و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۲۵ نفر انتخاب گردید. روش گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه شایستگی اجتماعی هانتر و تالر و پرسش‌نامه فرایند مدیریت دانش نیومن بوده و از روش تحقیق توصیفی - میدانی استفاده شده است. نتایج حاصل با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه حاکی از تأثیر مؤلفه‌های شایستگی‌های اجتماعی افسران دانشگاه هوایی بر موفقیت مدیریت دانش است. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی ارائه شده است. بر این اساس، مسئولان می‌توانند با تقویت شایستگی‌های اجتماعی افسران موجب موفقیت مدیریت دانش در سازمان شوند.

واژگان کلیدی: شایستگی‌های اجتماعی، مدیریت دانش، خلق دانش، تسهیم دانش.

۱- کارشناس ارشد مدیریت دفاعی - عضو هیئت علمی دانشکده فرماندهی و ستاد

۲- دکترای مدیریت دولتی - استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری

مقدمه

قرن‌هاست که جامعه ارزش دانش^۱ را شناخته است. تا جایی که تاریخ نشان می‌دهد، انسان همواره به دنبال کسب دانش بوده است. فلاسفه قرن‌ها به مطالعه، ممارست و تمرین دانش پرداخته‌اند. سرپرست‌های خانواده صدها سال است که دانش اقتصادی خود را به فرزندان خود منتقل کرده‌اند، استادان هنرهای دستی، فوت و فن کار خود را تمام و کمال به شاگردان آموخته‌اند و کارگران ایده‌ها و مهارت‌های کاری خود را با یکدیگر به اشتراک گذاشته‌اند. با این حال، اصطلاح مدیریت دانش^۲ تا اواسط قرن نوزدهم کاربرد زیادی نداشت. (هوریتز و دارام، ۲۰۰۸)

توجه‌های اخیر بر مدیریت دانش بر این ایده استوار است که سازمان‌ها باید همزمان با تغییرات اجتماعی، تغییرات سریع فناوری، جهانی شدن و رقابت‌های فزاینده، توانایی یادگیری خود را ارتقاء دهند (سنگه، ۱۹۹۰). به‌زعم اندیشمندان، «دانش» عنصری اساسی است که در هزاره سوم به‌عنوان ابزاری برای حذف یا حداقل کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان‌های بین‌المللی و دولت‌های ملی قرار گرفته است. برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به‌صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد، نمی‌توان آن را به‌عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. به همین دلیل است که مدیریت دانش برای دولت‌مردان و دست‌اندرکاران مدیریت و برنامه‌ریزی توسعه در سطح ملی و بین‌المللی ضروری تلقی می‌شود.

عموماً، رویکردهای مدیریت دانش در دو جریان قابل شناسایی است (داونپورت و پروساک، ۲۰۰۰؛ سید، ۲۰۰۲). جریان اول بر فناوری مبتنی است که در برگرنده طیف وسیعی از رویکردها، سامانه‌ها و روش‌های عملیاتی است و به منظور حمایت و اداره

1- Knowledge

2- Knowledge Management

فرایندهای مبتنی بر دانش طراحی شده‌اند. بر اساس این نگرش در فرایند مدیریت دانش عمدتاً از فناوری اطلاعات استفاده می‌شود. رویکرد دوم نوعی رویکرد اجتماعی است. تمرکز این رویکرد بر افراد و اعضای سازمان است؛ زیرا اعتقاد بر این است که دانش پدیده‌ای اجتماعی است. بر اساس این رویکرد بخش عظیمی از دانش به صورت ضمنی است که قابل مشاهده نیست. یکی از دغدغه‌های این رویکرد تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). بیشتر صاحب‌نظران با توجه به این دو رویکرد، عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش را شناسایی کرده‌اند. بدیهی است نقش سرمایه‌های انسانی در هر دو رویکرد فناوری اطلاعات و رویکرد اجتماعی برجسته اهمیت قابل ملاحظه‌ای دارد. نقش مهم سرمایه انسانی در رویکرد اول، در توانمندی‌های فنی و ایجاد زیرساخت‌های فنی و در رویکرد اجتماعی در به‌کارگیری، اجرای فرایندهای دانشی و اثربخشی بیشتر پروژه‌های مدیریت دانش نهفته است. علی‌رغم اهمیت انکارناپذیر رویکرد فنی، با توجه به ماهیت اجتماعی دانش، نیروی انسانی شایسته و برخوردار از قابلیت کار تیمی، توانایی ارتباطی، توانایی برقراری تماس و توانایی حل تنش و اختلاف، عاملی تعیین‌کننده در استقرار و اجرای اثربخش مدیریت دانش خواهد بود؛ موضوعی که محور اصلی پژوهش حاضر است.

در کشور ما دیرگاهی است که مفاهیم جدید دنیای سازمان وارد عرصه فعالیت سازمان‌ها گردیده‌اند و سازمان‌ها نیز با مفاهیم جدید آشنایی یافته‌اند و باور دارند که آینده متعلق به سازمان‌هایی با کارکنان داناست. سازمان‌هایی که دانایی محوری را سر لوحه کار خود قرار داده و نیروی انسانی را اصلی‌ترین سرمایه خود محسوب می‌نمایند. دولت جمهوری اسلامی ایران نیز توسعه مبتنی بر دانایی (دانش‌محور) را یکی از محورهای اساسی برنامه چهارم توسعه کشور قرار داده است و جهت‌گیری کلی کشور و سازمان‌های مختلف دولتی و خصوصی را در راستای این اقتصاد، از اهداف اولیه و اساسی خود قرار داده است. بخش اول قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و

فرهنگی (۱۳۸۳) نیز به «رشد اقتصاد دانایی محور»^۱ و بخش چهارم به «توسعه مبتنی بر دانایی»^۲ اختصاص یافته است.

بنا بر اهمیت و ضرورت مدیریت دانش، سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و به تبع آن سند چشم‌انداز نیروهای مسلح و آجا، ارتش جمهوری اسلامی ایران آموزش نیروی انسانی و مدیریت دارایی‌های دانشی را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده است. ارتش جمهوری اسلامی ایران به علت گستردگی دامنه فعالیت‌ها و پراکندگی واحدها و یگان‌های عملیاتی در سراسر کشور، هر ساله شاهد بازنشستگی تعداد زیادی از کارکنان مجرب خود است. از این رو بدون وجود یک سامانه جامع مدیریت دانش، با رفتن کارکنان از سازمان، دانش و تجربه‌های آنها نیز عملاً از سازمان می‌رود؛ از طرفی هر ساله، عده قابل توجهی از افراد با سطوح مختلف دانش و تجربه به دلایل مختلفی نظیر خدمت سربازی و یا استخدام جذب سازمان می‌شوند که عمدتاً به اندازه کافی از تمام پتانسیل و دانش آنها در راستای حل مشکلات آجا و نیل به وضعیت مطلوب استفاده نمی‌شود. در واقع علت اصلی عدم استفاده حداکثری از دانش و تجربه کارکنان را می‌توان به عدم وجود یا نهادینه شدن یک سیستم مدیریت دانش در سطح آجا و به‌طور خاص در نیروهای آجا نسبت داد.

همان‌گونه که پیشتر گفته شد در طی سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه پروژه‌های مدیریت دانش به‌طور اساسی افزایش یافته است (ایتیها، ۲۰۰۳: ۲). سازمان‌ها با علم به اینکه دانش از جمله منابع کلیدی رقابت‌پذیری سازمانی است، در حال طراحی و پیاده‌سازی ابتکارات مدیریتی در زمینه‌های شناسایی، مشارکت، و استفاده از دارایی دانشی‌شان هستند. برخی از منافع که می‌توان از طریق مدیریت دانش کسب نمود شامل موارد زیر است: بهبود تصمیم‌گیری^۳، افزایش بهره‌وری^۴،

1- Knowledge-Based Economy Growth

2- Knowledge-Based Development

3- Decision Making

4- Productivity

ترویج نوآوری^۱، کاهش دوباره‌کاری^۲، تسریع توسعه کارکنان^۳ و کاهش فرسودگی شغلی^۴ و... (خیراندیش، صدقیانی و مرادی، ۲۰۱۲: ۲۲۲۶). با این وجود، طراحی و پیاده‌سازی طرح‌های مدیریت دانش خالی از خطر نیست؛ به خصوص اگر درکی جامع و کل نگر نسبت به آن وجود نداشته باشد. علی‌رغم هیاهوهای مربوط به نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش، تخمین زده شده است که هشتاد و چهار درصد پروژه‌های مدیریت دانش هیچ‌گونه تأثیر مهمی در سازمان‌های مذکور نداشته است (لوسیر، ۱۹۹۷: ۴). این امر مبین آن است که بیشتر پروژه‌های مدیریت دانش به شکست منتهی شده است. این موضوع می‌تواند زنگ خطر بزرگی برای مدیران سازمان‌های علاقه‌مند به پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش است. با این وجود، فهم دلایل شکست مدیریت دانش و اینکه چگونه می‌توان به منظور جلوگیری و اجتناب از آن، این پروژه را بهتر اداره نمود موضوعی بسیار مهم برای تمامی سازمان‌های درگیر در فعالیتهای طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

آمار پیش‌گفته و تاکید داوونپورت^۵ مبنی بر تمایل جدی‌تر سازمان‌ها نسبت به اتخاذ رویکرد اجتماعی برای کسب مزیت رقابتی از پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری بیشتر سازمان‌ها را در خصوص سرمایه‌های انسانی گوازد می‌نماید و یکی از مباحث مهم در زمینه سرمایه‌های انسانی، موضوع شایستگی‌های انسانی^۶ و به‌طور خاص با توجه به ماهیت اجتماعی دانش، شایستگی‌های اجتماعی سرمایه‌های انسانی است (افرازه، ۱۳۸۳). برای رسیدن به اهداف سازمانی و تحقق تغییرات، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها از کارکنان انتظار می‌رود. هر یک از این شایستگی‌ها نقش

-
- 1- Innovation
 - 2- Parallel Working
 - 3- Employee Development
 - 4- Employee Exhaustion
 - 5- Davenport
 - 6- Human Competencies

خاصی را در سازمان ایفا می‌کنند و از طریق تأثیر و تعامل متقابل، شبکه‌ای و ایجاد هم‌افزایی بین آنها، رفتاری مطلوب بروز خواهد نمود.

با اینکه در راستای رسیدن به اهداف و چشم‌انداز دانشی آجا در یگان‌های تابعه نظیر دانشگاه هوایی شهید ستاری اقداماتی در حال انجام می‌باشد، اما این اقدامات در مرحله آغازین خود قرار دارند و مطالعات نظری کمتری در خصوص شایستگی‌های انسانی یا شایستگی اجتماعی افسران انجام شده است. دانشگاه‌ها از نظر اندازه، وسعت و تنوع سرمایه‌های دانشی یکی از گسترده‌ترین سازمان‌های اجتماعی رسمی هستند و باید در استقرار سیستم مدیریت دانش به‌عنوان قابلیت اصلی خود نسبت به سایر سازمان‌ها پیشگام بوده و نقش رهبری را ایفا کند. دانشگاه‌های آجا و من جمله دانشگاه هوایی شهید ستاری نیز از این قاعده مستثنا نیست و باید بسترهای لازم را اجرای موفقیت‌آمیز پروژه مدیریت دانش فراهم نمایند.

پژوهش حاضر به بررسی تأثیر شایستگی‌های اجتماعی افسران دانشگاه هوایی شهید ستاری و ارکان چهارگانه آن شامل (قابلیت کار تیمی، توانایی ارتباطی، توانایی برقراری تماس و توانایی حل تنش و اختلاف) بر موفقیت مدیریت دانش می‌پردازد. چرخه مدیریت دانش معمولاً شامل خلق، حفظ، تسهیم و کاربرد دانش است (نیومن، ۱۹۹۹؛ بات، ۲۰۰۲). با این وجود، در پژوهش حاضر بر مراحلی که از رویکرد اجتماعی و ویژگی‌های سرمایه‌های انسانی بیشتر متاثر هستند (خلق و تسهیم دانش^۱)، تمرکز می‌شود. در این مقاله، با مطالعه مبانی نظری متغیرهای تحقیق، فرضیه‌های تدوین و به آزمون گذارده می‌شود.

مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش، موضوعی وسیع با ابعاد فراوان است. ایده مدیریت کردن، دانش ایده متأخری است، اما زبان مورد استفاده برای توصیف آن تازه به‌وجود آمده است. فرایندها

و اصطلاحات مرتبط با مدیریت دانش اغلب انتزاعی به نظر می‌رسند. با این حال، این اصطلاحات عینی، کاربردی و بسیار مهم هستند. (نوردین، پولین و گرومان، ۲۰۰۹)

با بررسی متونی که شخصیت‌های علمی و مجریان بسیاری ارائه کرده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که با وجود تمایل بسیار زیاد به این رشته، هنوز اتفاق نظر کاملی روی تعریف و مفهوم مدیریت دانش وجود ندارد. تعریف رشته‌ای مثل مدیریت دانش دشواری خاص خود را دارد، زیرا دیدگاه‌های مختلف مدیریت دانش می‌توانند ابعاد و معانی متفاوتی را به دست دهند. برای مثال، محققان و مجریان سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، اغلب مدیریت دانش را چیزی تعبیر می‌کنند که می‌تواند در سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه شناسایی و کنترل شود. از سوی دیگر، محققان مدیریت دانش، بر مبنای قابلیت‌های فردی و سازمانی به مدیریت دانش می‌پردازند (داونپورت و پروساک، ۲۰۰۰؛ نوناکا، ۱۹۹۱؛ تاکشی، ۲۰۰۱؛ سویوبی^۱، ۱۹۹۷). از این رو، دیدگاه‌های مختلف در خصوص مفهوم دانش می‌تواند موجب ارائه تعاریف متفاوتی از مدیریت دانش شود.

با این حال، با ساده‌ترین زبان، مدیریت دانش عبارت است از مدیریت کردن دانش. می‌توان این موضوع را به مدیریت دانش سازمانی برای ایجاد ارزش تجاری و مزیت رقابتی نیز بسط داد. مدیریت دانش شامل فرایندهای لازم برای مدیریت اثربخش دانش است. این رشته، ساخت، نوسازی و به‌کارگیری نظام‌مند، صریح و آگاهانه دانش برای پیشینه‌سازی اثربخشی مرتبط با دانش و بازگشت سرمایه دانش یک شرکت است (هاکت، ۲۰۰۰: ۲۶). مدیریت دانش برای سازمان‌ها ضروری است؛ چرا که می‌توان با استفاده از آن مشخص کرد سازمان به کدام سمت حرکت می‌کند. این رشته در دراز مدت برای حیات سازمان‌ها نیز ضرورت دارد، چرا که تولید دانش قابلیت اصلی هر سازمانی است (نوردین، پولین و گرومان، ۲۰۰۹). این رشته لازمه اصلی

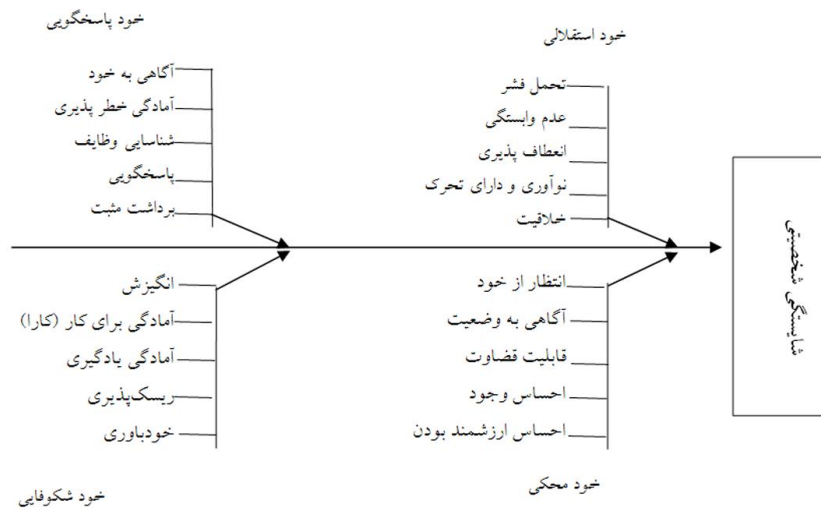
شرکت‌های موفق آینده است و شرکت‌ها به سرعت در حال شناخت اهمیت استراتژیک آن هستند.

دانش ترکیبی از داده‌ها و اطلاعات است که تجربیات، عقاید و مهارت‌های متخصصان به آن افزوده شده است و نتیجه آن ایجاد دارایی با ارزشی است که در تصمیم‌گیری کاربرد دارد. مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص‌های جمعی، هوشمندی سازمانی و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (کومینگ، ۲۰۰۴؛ داوینپورت و پروساک، ۲۰۰۰). در یک سطح کلی، مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از فرایندها تعریف کرد که ناظر بر خلق، اشاعه و بهره‌گیری از دانش است (گوپتا و شارما، ۲۰۰۴). این تعریف مستلزم خلق ساختارهای سازمانی حمایتی، تسهیل روابط اعضا، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در شبکه و توزیع دانش است. دانش عبارت است از بهره‌برداری کامل از اطلاعات و داده‌هایی که با تجربیات، قابلیت‌ها، عقاید، شهود، تعهدات و انگیزش افراد عجین شده است. یک دیدگاه کل‌نگر دانش را در ایده‌ها، قضاوت‌ها، استعدادها، روابط، دیدگاه‌ها و مفاهیم در نظر می‌گیرد. دانش یا در مغز افراد ذخیره می‌شود و یا در فرایندهای سازمانی، اسناد، محصولات، خدمات و سیستم‌ها، کدگذاری می‌شود. دانش عبارت است از عملی که متکی بر نوآوری، تخصص جمعی، روابط خاص و اتحادها است. دانش فعالیت‌ها و رفتارهای ارزش‌افزا را در بر می‌گیرد. مدیریت دانش، استراتژی ارائه دانش مورد نیاز و به موقع به افراد در زمان درست است و به افراد کمک می‌کند تا اطلاعات را به اشتراک بگذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (بیرلی و کسلر کریستنسن، ۲۰۰۰: ۹۵). از دیدگاه علم اقتصاد، مدیریت دانش شامل بهره‌برداری کارآمد از منابع مرتبط با دانش و ناملموس در همه بخش‌های اقتصاد برای ارتقای بهره‌وری و کیفیت همه عوامل سنتی تولید است.

ارکان شایستگی رفتاری کارکنان

۱- شایستگی شخصیتی^۱

وجود شخصیتی قوی لازمه پیشرفت سازمانی است. به واسطه این شخصیت، فرد قادر به خودمدیریتی و خودکنترلی خواهد بود. چهار مؤلفه اصلی این ویژگی یعنی خوداستقلال^۲، خودپاسخگویی^۳، خودمحکی^۴ و خودشکوفایی^۵ به همراه اجزاء هر مؤلفه در شکل شماره ۱ آمده است.



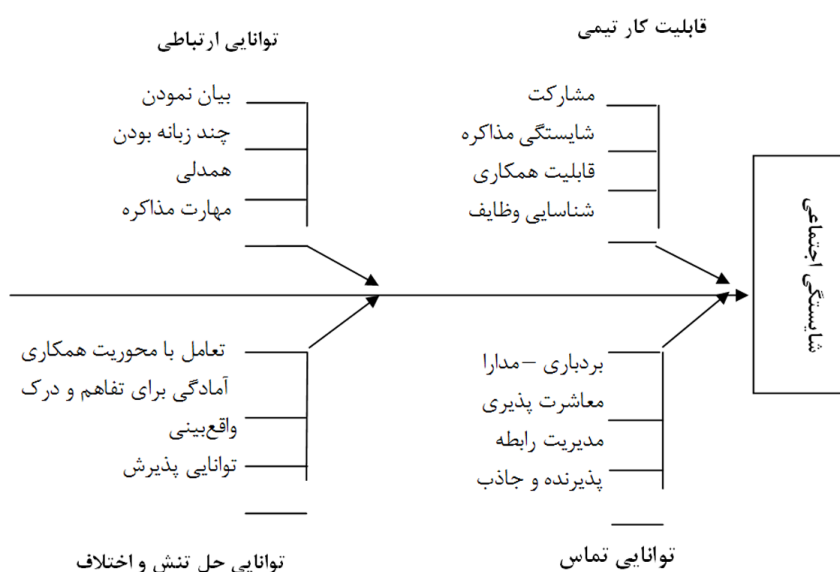
شکل ۱: چهار رکن مؤلفه شایستگی شخصیتی به همراه اجزاء هر مؤلفه آن (افرازه، هانترباچ و

گرهارد ایفل تالر، ۱۳۸۴)

- 1- Personality competence
- 2- Self- independence
- 3- Self- responsible
- 4- Self- assessment
- 5- self-actualization

۲- شایستگی اجتماعی^۱

شایستگی اجتماعی شامل آمادگی و توانایی همزیستی با انسان‌های دیگر است، این ویژگی انجام کار گروهی اثربخش توسط افراد را ممکن می‌سازد. چهار مؤلفه اصلی این ویژگی یعنی قابلیت کارگروهی^۲، توانایی حل تنش^۳، توانایی برقراری ارتباطی^۴ و توانایی تماس^۵ به همراه اجزای مربوطه در شکل ۲ آمده است.



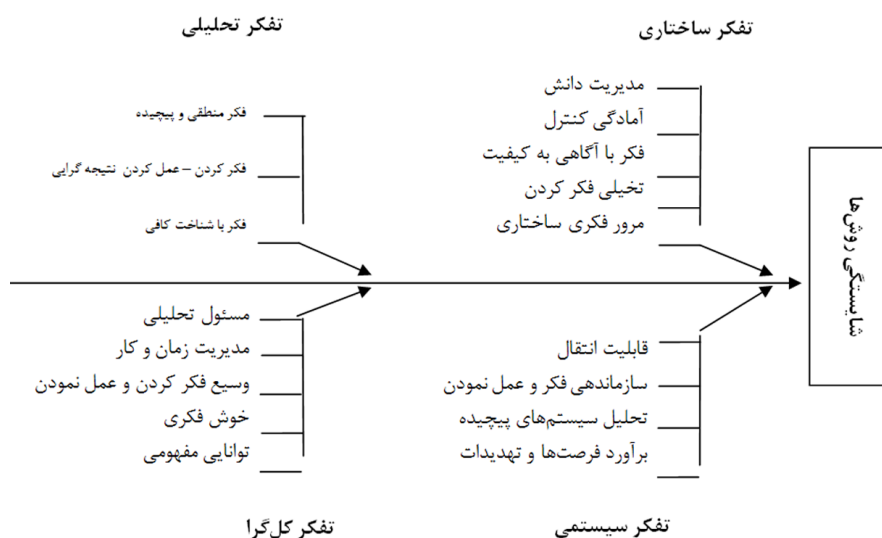
شکل ۲: چهار مؤلفه اصلی شایستگی اجتماعی به همراه اجزای هر مؤلفه آن (افرازه، هانترباچ و

گرهارد ایفل تالر، ۱۳۸۴)

- 1- Social competence
- 2- Team working capability
- 3- Tension solving ability
- 4- Communicating ability
- 5- Contact ability

۳- شایستگی روش‌ها^۱

این شایستگی تحقق برنامه‌های راهبردی و دستیابی به هدف‌ها و حل مسائل را از طریق به‌کارگیری دانسته‌ها و توانایی‌ها امکان‌پذیر است. این ویژگی که بر پایه تفکر سیستمی و نگرش فرایندی بنا شده است، برای شناخت، تعریف، تحلیل و حل مسأله لازم و کارساز است (بینش و دبیری، ۱۳۸۸). چهار رکن اصلی این شایستگی شامل تفکر ساختاری^۲، تفکر تحلیلی^۳، تفکر سیستمی^۴ و تفکر کل‌گرا^۵ به همراه اجزاء هر رکن در شکل شماره ۳ آمده است.



شکل ۳: چهار رکن اصلی شایستگی اجتماعی به همراه اجزاء هر رکن آن (افرازه، هانترباچ و

گرهارد ایفل تالر ۱۳۸۴)

- 1- Methods competence
- 2- Structural thought
- 3- Analytical thought
- 4- Systematic thought
- 5- Holistic thought

۴- شایستگی تخصصی^۱

شایستگی تخصصی، دانش‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام کار از قبیل مهارت‌های خاص شغلی، دانش‌های خاص شغلی، نحوه انجام کار با ماشین‌ها و ابزارهای کار، آشنایی با مسائل ایمنی کاری و نیز دانستن دانش‌های عمومی نظیر مدیریت کار، کار با رایانه، زبان، درک و استفاده از مدارک و مستندات و کتاب‌های مربوطه (جوزف و مونیرا، ۲۰۰۵) را در بر می‌گیرد. این شایستگی باید با توجه به تغییرات در ابزار، روش‌های تولید و نوع محصول و خدمات همواره به‌روزرسانی شود.

انتقال اطلاعات و دانش بین افراد و سازمان‌ها در سطوح کلان و خرد به افرادی بستگی دارد که این انتقال را تسهیل و تسریع می‌نمایند. در نتیجه، تمام عواملی که مشوق ارتباط بین فردی و یا مانع آن باشند بر مبادلات اطلاعاتی افراد تأثیر خواهند گذارد. هرچه اثربخشی تعاملات بین فردی در داخل گروه‌ها و واحدهای سازمانی افزایش یابد، اثربخشی مبادلات اطلاعات میان افراد و در نتیجه مدیریت اثربخش دانش سازمانی بیشتر خواهد شد (بات، ۲۰۰۱). بر این اساس، پژوهشگران بر آن شده‌اند تا ارتباط میان شایستگی‌های اجتماعی منابع انسانی، ابعاد، فرایندها و فعالیت‌های گوناگون مدیریت دانش را در سازمان آزمون و تبیین کنند. بر اساس ماهیت اجتماعی دانش و خلق آن در فضای بین فردی، وجود کارکنانی دارای شایستگی‌های اجتماعی مناسب این فرایند را تسهیل خواهد نمود. افراد دارای شایستگی‌های اجتماعی قوی، ضمن برقراری ارتباط سازنده در یک فضای کاری تیمی، دانش فردی خود را با یکدیگر تسهیم نموده و ضمن تلاش برای گفتمان سازنده و پذیرش انتقادهای، زمینه را برای حل اختلاف‌ها و تنش‌ها فراهم نموده و از دل این چالش‌ها، دیدگاه‌ها و ایده‌های نوینی بروز خواهد نمود، دانش جدیدی از این تسهیم آزادانه دانش بین فردی خلق می‌گردد (فرانسیسکو، دلمیر، ۲۰۰۵؛ داروچ، ۲۰۰۳؛ مارتین و هاس، ۲۰۰۶). مطالعات

تجربی مرتبط با شایستگی‌های اجتماعی و مدیریت دانش گسترده‌تری ندارند. با این وجود، برخی از مهمترین آنها شامل موارد زیر است؛

هرزالا در پژوهش خود در سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۴ نشان داد که رابطه معنی‌داری بین شایستگی‌های فردی و خلق دانش، اکتساب و استخراج دانش در سازمان وجود دارد. جوزپه بریو و منیرا هرزالا در سال ۲۰۰۵ نقش شایستگی‌های اجتماعی در به‌کارگیری دانش در سازمان را به‌عنوان امری مهم در دستیابی به اهداف سازمان معرفی نمودند. راجا سوزانا و راجا کاسیم (۲۰۰۸) در پژوهشی، وجود رابطه‌ای مثبت، خطی و معنی‌دار را بین شایستگی‌های رفتاری و رویه‌های مدیریت دانش با عملکرد سازمانی تأیید نمودند. در این پژوهش، نقش شایستگی‌های اجتماعی به‌عنوان بهترین پیش‌بینی‌کننده عملکرد سازمانی تأیید گردید. گورلیک و مونوسو (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که چنانچه سازمانی در زمینه شایستگی‌های رفتاری مورد نیاز دچار قصور شود، عملکرد سازمان رو به وخامت خواهد گذاشت و بر این اساس، سازمان باید شایستگی‌ها و مدیریت دانش را به‌عنوان دو قطب بین‌رشته‌ای گرد هم آورد تا در زمینه ابقای درازمدت و حفظ مزیت رقابتی توفیق یابد.

فیلیشیانو (۲۰۰۶) طراحی یک نظام مدیریت دانش را بدون در نظر گرفتن عوامل انسانی مؤثر بر مدیریت دانش، نظیر متقاعد کردن افراد در تسهیم دانش‌شان، امری بسیار دشوار می‌داند. همچنین راجا سوزان (۲۰۰۸) پیاده‌سازی مدیریت دانش را نه تنها شامل تحلیل راهبردهای کسب و کار و یکپارچگی با فناوری و اطلاعات می‌داند، بلکه توسعه سرمایه انسانی درون آن را نیز امری ضروری می‌شمارد.

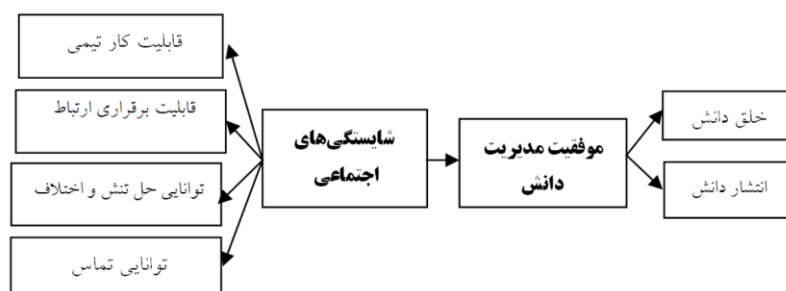
در تحقیقات داونپورت و همکارانش (۱۹۹۸) با عنوان کارکنان با انگیزه جهت اشتراک گذاری دانش، رایان و پریباتوک (۲۰۰۱) با عنوان مشارکت کارکنان و کارگروهی، همچنین موفه و همکارانش (۲۰۰۳) تحت عنوان مشارکت کارکنان و کارگروهی قابل اعتماد، تأثیر قابلیت کار تیمی بر موفقیت مدیریت دانش تأیید شده است. همچنین، داونپورت و همکارانش (۱۹۹۸) در تحقیق خود با عنوان فضای دانش‌پسند،

رایان و پریباتوک (۲۰۰۱) در تحقیق خود با عنوان فضای سازمانی باز، همچنین موفه و همکارانش (۲۰۰۳) در تحقیق خود با عنوان فضای سازمانی دوستانه (همدلی) تأثیر توانایی ارتباطی را بر موفقیت مدیریت دانش تأیید کردند.

در تحقیقات داوِنپورت و همکارانش (۱۹۹۸) با عنوان تعادل انعطاف‌پذیری، تکامل و دسترسی آسان به دانش، در پژوهش موفه و همکارانش (۲۰۰۳) با عنوان محک‌زنی و تفویض اختیار به کارکنان به توانایی تماسی کارکنان اشاره شده است که در این تحقیقات، رابطه این متغیر و موفقیت مدیریت دانش مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین، توانایی حل تنش و اختلاف کارکنان موضوعی است که در تحقیقات داوِنپورت و همکارانش (۱۹۹۸) با عنوان دانش اشتراکی، تعادل و انعطاف‌پذیری و در پژوهش موفه و همکارانش (۲۰۰۳) با عنوان آموزش کارکنان مورد بررسی قرار گرفته و تأثیر آن بر موفقیت سامانه مدیریت دانش تأیید شده است.

الگوی مفهومی پژوهش

همان‌گونه که در بخش‌های پیشین بیان شد، به‌واسطه جایگاه و اهمیت شایستگی‌های اجتماعی منابع انسانی در موفقیت مدیریت دانش، در پژوهش حاضر بر این مفهوم تمرکز شده است. بر اساس مبانی نظری و اجزای تشکیل دهنده مؤلفه‌های پژوهش، الگوی مفهومی پژوهش به‌صورت زیر ترسیم می‌شود.



شکل ۴- الگوی مفهومی پژوهش

بر اساس الگوی مفهومی چهار فرضیه تدوین شد. این فرضیات به دنبال تعیین میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های شایستگی‌های اجتماعی منابع انسانی (قابلیت کار تیمی، توانایی ارتباطی، توانایی تماسی و توانایی حل تنش و اختلاف) بر موفقیت مدیریت دانش هستند.

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر افق زمانی گردآوری داده‌ها، تک مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی است. در این مطالعه از دو نوع روش معمول گردآوری داده‌ها استفاده شده است:

۱. استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای یا اسنادی؛ در این حالت سعی شده است تا مباحث نظری جامعی پیرامون مؤلفه‌های تحقیق، مورد بررسی و مطالعه قرار گیرد.
۲. استفاده از روش پیمایشی^۱: که در آن از پرسش‌نامه ۵۴ سوالی شایستگی اجتماعی هانتر و تالر و پرسش‌نامه ۱۲ سوالی فرایند مدیریت دانش نیومن و بر اساس طیف لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) استفاده شده است که بر اساس نظرات جامعه آماری تغییراتی در آنها اعمال گردید.

جامعه آماری تحقیق حاضر، در بر گیرنده تمامی افسران دارای مدرک تحصیلی کارشناسی به بالا است که از میان ۲۰۵ نفر تعداد ۱۲۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. در این تحقیق از روش اعتبار صوری (محتوایی) برای اطمینان از اعتبار پرسش‌نامه استفاده شده است؛ بدین ترتیب که تعداد ۱۵ پرسش‌نامه در جامعه آماری توزیع و از آنان خواسته شد تا مشخص نمایند، آیا ابزار قابلیت سنجش مؤلفه‌های تحقیق را دارد یا خیر. در نهایت، بر اساس نظرات جامعه آماری تغییراتی در ابزار اعمال شد. میزان پایایی ابزار سنجش نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای مؤلفه

شایستگی اجتماعی منابع انسانی و مدیریت دانش به ترتیب مقدار ۸۲ درصد و ۸۴ درصد محاسبه گردید.

در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از سه آزمون استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا برای بررسی نرمالیتی داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. سپس برای بررسی رابطه بین متغیرها از ضریب همبستگی بهره گرفته شده است که با توجه به نرمال بودن تمامی متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. در نهایت به منظور آزمون فرضیات و تعیین میزان تأثیر متغیرهای پیش‌بین بر روی متغیر ملاک از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

در مرحله اول، به منظور بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون به شرح جدول ارائه شده است. جدول ۱: نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن داده‌ها

متغیر	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه‌گیری
قابلیت کار تیمی	.۳۲۴	۰.۰۵	H0	نرمال است
توانایی ارتباطی	.۶۲۵	۰.۰۵	H0	نرمال است
توانایی تماسی	.۷۲۰	۰.۰۵	H0	نرمال است
توانایی حل تنش و اختلاف	.۳۱۵	۰.۰۵	H0	نرمال است
مدیریت دانش	۰/۳۷۵	۰.۰۵	H0	نرمال است

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، از آنجایی که همه اعداد معنی‌داری بیشتر از سطح خطای ۵ درصد است، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن داده‌ها رد نمی‌گردد. بنابراین می‌توان گفت که تمامی مؤلفه‌ها دارای توزیع نرمال است. در مرحله دوم، به منظور بررسی رابطه بین متغیرها از این آزمون استفاده می‌شود. از آنجایی که داده‌های تمامی متغیرها نرمال می‌باشد لذا از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید که نتایج آن به شرح جدول ۲ است:

جدول ۲: نتایج ضریب همبستگی پیرسون

موفقیت مدیریت دانش		شایستگی اجتماعی
ضریب همبستگی	.۷۴۴	قابلیت کار تیمی
سطح معناداری	.۰۰۰	
ضریب همبستگی	.۸۰۳	توانایی ارتباطی
سطح معناداری	.۰۰۰	
ضریب همبستگی	.۸۵۲	توانایی تماسی
سطح معناداری	.۰۰۰	
ضریب همبستگی	.۶۷۲	توانایی حل تنش و اختلاف
سطح معناداری	.۰۰۰	

نتایج حاصل از آزمون ضریب همبستگی نشان می‌دهد که بین تمامی مؤلفه‌های شایستگی اجتماعی و موفقیت مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. در گام نهایی، بعد از حصول اطمینان از وجود رابطه بین متغیرها بر اساس آزمون همبستگی به آزمون فرضیات با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه پرداخته می‌شود. با استفاده از رگرسیون چندگانه تغییرات متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین، پیش‌بینی می‌شود. روش‌های متعددی برای ورود متغیرهای پیش‌بین در رگرسیون چندگانه وجود دارد که در پژوهش حاضر از روش Enter استفاده گردید. در این روش متغیرهای پیش‌بین به‌طور همزمان وارد معادله می‌شوند و اثرات کلیه متغیرهای پیش‌بین به‌صورت

همزمان روی متغیر ملاک مورد بررسی قرار می‌گیرد. خلاصه نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه در جداول ۳ و ۴ نشان داده شده است.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود sig برابر صفر است و از سطح معنی داری (۰/۰۵) کوچک‌تر است که نشان می‌دهد، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر ملاک را توضیح دهد. به عبارت دیگر فرض خطی بودن مدل رگرسیون تایید شده و وجود رابطه خطی بین متغیرها قطعی است. ضریب تعیین تعدیل شده مدل برابر ۰/۶۰۳ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ۶۰/۳ درصد از تغییرات متغیر ملاک یعنی موفقیت مدیریت دانش، قابل استناد به تغییرات متغیرهای پیش‌بین یعنی قابلیت کار تیمی، توانایی ارتباطی، توانایی تماسی و توانایی حل تنش و اختلاف است. ضریب همبستگی چندگانه همان‌طور که از جدول برمی‌آید، برابر با ۰/۷۵۵ است. این ضریب شدت رابطه متغیرهای پیش‌بین با متغیر ملاک را نشان می‌دهد.

جدول ۳: خلاصه سه خروجی اول تحلیل رگرسیون چندگانه

روش ورود متغیرها	ضریب چندگانه	همبستگی	ضریب تعیین	خطای معیار	سطح معنی داری	ضریب تعیین تعدیل شده
ENTER	.۷۵۵		.۶۱۰	۱.۶۷	.۰۰۰	.۶۰۳

جدول زیر نیز ضرایب رگرسیون مربوط به هر یک از متغیرها را به همراه مقدار ثابت نشان می‌دهد.

جدول ۴: ضرایب رگرسیون چندگانه

متغیرها	ضریب رگرسیون	خطای استاندارد	وزن بتا	آماره t	سطح معناداری
مقدار ثابت	۳۹.۶۵۹	۴.۷۸۳	-----	۸.۲۹۱	.۰۰۰
قابلیت کار تیمی	.۱۶۹	.۰۷۰	.۴۰۴	۲.۴۲۳	.۰۱۷
توانایی تماس	.۳۸۱	.۰۸۳	.۳۰۲	۴.۵۸۸	.۰۰۰
توانایی ارتباطی	.۰۲۳	.۰۴۸	.۱۷۹	.۶۹۰	.۰۴۹
توانایی حل تنش و اختلاف	.۱۷۱	.۰۵۴	.۱۲۳	۳.۱۹۰	.۰۰۲

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که هر چهار متغیر پیش‌بین روی متغیر ملاک تأثیر دارند. برای مقایسه اثرات چهار متغیر موجود در مدل رگرسیون از ضرایب استاندارد شده (ستون بتا) استفاده می‌شود. ستون بتا نشان می‌دهد که قابلیت کار تیمی با ضریب ۰.۴۰۴ بیشترین اثر را روی موفقیت مدیریت دانش دارد. میزان تأثیر سایر متغیرهای پیش‌بین به ترتیب توانایی تماس با ضریب تأثیر ۰.۳۰۲، توانایی ارتباطی با ضریب تأثیر ۰.۱۷۹ و توانایی حل تنش و اختلاف با ضریب تأثیر ۰.۱۲۳ است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس یافته‌های پژوهش، تمامی فرضیه‌های پژوهشی مبنی بر تأثیر شایستگی‌های اجتماعی افسران بر موفقیت مدیریت دانش تایید شدند. در پژوهش‌های پیشین، عواملی چون توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری استراتژیک دانایی‌محور، فرهنگ مشارکتی، مشارکت افراد، فرهنگ دانش‌پسند، هدف مشترک، عملکرد اقتصادی، ساختار دانش، کانال‌های انتقال دانش، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیر ارشد، استراتژی، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی از عوامل کلیدی سیستم مدیریت دانش اثربخش هستند. با این وجود، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد اجتماعی مدیریت دانش به بررسی رابطه آن با موفقیت مدیریت دانش می‌پردازد. این موضوع بیانگر آن است که علی‌رغم تدارک بسترهای فنی، عدم تدارک رویکرد اجتماعی و به‌طور خاص شایستگی‌های اجتماعی کارکنان، احتمالاً پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شود. مک دارموت (۱۹۹۹) معتقد است که کاربرد صرف سیستم‌های اطلاعاتی «تله بزرگی در مدیریت دانش»^۱ است. به‌جای آنکه صرفاً سیستم‌های اطلاعاتی را در اختیار داشته باشیم، کارکنان و سیستم‌های اطلاعاتی باید با همدیگر تلفیق شوند تا دانش را مدیریت نمایند. بهترین کاربرد دانش می‌تواند با متمرکز شدن بر روی جنبه انسانی دانش، جوامعی را ایجاد نماید که در آنها با تسهیم

دانش به مزیت رقابتی فراوانی خواهد انجامید. بخش گسترده‌ای از ادبیات مدیریت دانش امروزی روی این موضوع که عناصر انسانی دست‌کم به اندازه سیستم‌های اطلاعاتی برای اهمیت دارند، تاکید دارند.

بر اساس فرضیه اول پژوهش، قابلیت کار تیمی بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش، این فرضیه تایید گردید که با یافته‌های تحقیقات داوِنپورت و همکارانش (۱۹۹۸)، رایان و پریباتوک (۲۰۰۱)، همچنین موفه و همکارانش (۲۰۰۳) و فیلیشیانو (۲۰۰۶) سازگاری دارد. به عبارتی دیگر، با تدارک بیشتر مؤلفه‌های این بعد می‌توان زمینه موفقیت بیشتر مدیریت دانش را فراهم نمود؛ یعنی افزایش مشارکت، ارتقای شایستگی مذاکره، ارتقای قابلیت همکاری و بهبود شناسایی وظایف توسط کارکنان موجب افزایش خلق و تسهیم دانش می‌شود. افزایش مشارکت سبب انتقال دانش بین همکاران و با برخورد دانش‌های افراد با یکدیگر سبب شکل‌گیری دانش‌های ضمنی و صریح جدید می‌شود. ارتقای شایستگی مذاکره و قابلیت همکاری نیز به‌طور غیر مستقیم از طریق تسهیل فرایند انتقال دانش سبب خلق و تسهیم دانش می‌شود. در نهایت شناسایی کار دانشی به‌عنوان وظیفه اصلی کارکنان و گنجاندن آن در شرح وظایف کارکنان موجب می‌شود تا کارکنان انجام فعالیت‌های دانشی را به‌عنوان یک تکلیف و در راستای انجام وظایف روزانه خود بنگرند و بدین ترتیب با نهادهای سازشی آن، زمینه موفقیت مدیریت دانش فراهم گردید. با در نظر گرفتن وزن این عامل پیشنهادهای ذیل توصیه می‌شود:

- برگزاری دوره‌های آموزشی ارتقای قابلیت‌های مذاکره و اعتماد به‌نفس و اتکای به‌خود بودن برای افسران.

- تدارک فضای انتقادپذیری و تحمل شکست در سازمان در فعالیت‌های گروهی

افسران.

- افزایش مشارکت افسران با تشکیل گروه‌های کاری دانشی و واگذاری فعالیت‌های کاری.

- منظور نمودن پاداش برای فعالیت‌های گروهی در جهت تسهیم دانش و تجربیات بین افسران.

- انجام پروژه‌های پژوهشی مشترک با همکاری واحدهای مختلف سازمانی.

- سازماندهی اطلاعات و مستندسازی تجارب استادان، کارکنان دانشی و اعضای هیئت علمی با ایجاد واحدی به نام «مدیریت دانش» در سازمان.

- طراحی استراتژی بلندمدت برای استقرار مدیریت دانش در سازمان و تعریف چشم‌انداز و مأموریت آن.

- گنجانیدن فعالیت‌های دانشی به عنوان وظایف اصلی کارکنان در شرح وظایف افسران.

بر اساس فرضیه سوم پژوهش، توانایی تماسی بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارد. بر اساس یافته‌های پژوهش، این فرضیه تایید گردید که با یافته‌های تحقیقات داوونپورت و همکارانش (۱۹۹۸) و همچنین موفه و همکارانش (۲۰۰۳) سازگاری دارد. به عبارت دیگر با ارتقای سطح معاشرت، بردباری، بهبود مدیریت روابط بین افراد و در نهایت سطح پذیرندگی و جذب افراد از نگاه یکدیگر موجبات موفقیت مدیریت دانش فراهم می‌شود. همان‌گونه که مشخص است تعمیق مؤلفه‌های پیش‌گفته از طریق ارتقا و بهبود ارتباط افراد با یکدیگر موجب انتقال و تسهیم دانش بین فردی بیشتر و در نهایت موجبات خلق بیشتر دانش می‌گردد. با توجه به تأثیر این عامل، پیشنهادهای زیر قابل ارائه است:

- صبر و شکیبایی و توان درک احساسات دیگران از جمله عوامل ایجاد بردباری در بین افسران است که باعث تسهیم دانش می‌شوند و باید در سطح سازمان مورد توجه قرار گیرد.

- زمینه‌سازی برقراری روابط خوب و گرم و گشاده‌رویی در بین افسران از طریق برگزاری فوق‌برنامه‌ها.

- شناسایی و استفاده از افسران دارای کلام معجزه آسا و روحیه عمومی کارزماتیک در برنامه‌های سیستم مدیریت دانش.

- اعتمادسازی در بین افسران و استفاده از آنها مورد وثوق سایر افراد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش.

- هویت‌بخشی به کارها، هدف و معنا بخشیدن به فعالیت‌ها برای پذیرا بودن افسران نسبت به دانش.

- برگزاری دوره‌های آموزش هوش هیجانی به منظور مدیریت بهتر روابط بین افسران دانشگاه.

در فرضیه دوم پژوهش، به بررسی تأثیر توانایی ارتباطی بر موفقیت مدیریت دانش پرداخته شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، این فرضیه تایید گردید که با یافته‌های تحقیقات داوینپورت و همکارانش (۱۹۹۸) رایان و پریباتوک (۲۰۰۱)، همچنین موفه و همکارانش (۲۰۰۳) سازگاری دارد. تایید این فرضیه به معنای آن است که با ارتقای مهارت مذاکره، بیان مؤثر، چند زبانه بودن و همدلی موجبات موفقیت مدیریت دانش فراهم می‌شود. بدیهی است ارتقای مهارت مذاکره سبب بیان جنبه‌های پنهان و دشوار دانش افراد در گفتگوهای بین‌فردی شده و انتقال بیشتر و عمیق‌تر دانش را بین همکاران فراهم می‌نماید. بیان مؤثر از طریق تسهیل فرایند تفهیم و تفاهم بین فردی موجب تسریع انتقال دانش و به‌تبع آن خلق دانش جدید می‌شود. چند زبانه بودن نیز از طریق ارتقای فرهنگ سازمانی و نزدیکی بیشتر اعضا و در نهایت انتقال آسان‌تر دانش بین فردی می‌شود. در نهایت، ارتقای همدلی بین اعضای سازمان موجب نهادینه‌سازی

شعار «تسهیم دانش قدرت است» خواهد شد. با توجه به تأثیر این عامل پیشنهادهای زیر قابل ارائه است.

- ارائه موفقیت‌ها، شکست‌ها و دستاوردها به صورت واقعی و صادقانه به کلیه افسران (اطلاع رسانی شفاف و به موقع).

- فراهم نمودن زمینه عرضه دانش فردی افسران از طریق سمینارها و جلسه‌های سازمانی و پاداش‌دهی به افراد دانشی.

- ارج گذاری افسران دانشی و ترویج احترام و دوستی در سطح سازمان.

- شناسایی دلبستگی‌های عاطفی و شخصی مشترک در بین افسران و تشکیل گروه‌های کاری دانش‌مدار از میان این گروه‌ها.

- ارائه آموزش روش‌های برقراری ارتباطات مؤثر به افسران در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت.

- استفاده از افسران علاقه‌مند به فعالیت‌های دانشی در برنامه‌های تسهیم دانش.

- ایجاد زبان مشترک و مورد پذیرش در بین افسران به منظور برقرار ارتباط مؤثر.

تأثیر توانایی حل تنش و اختلاف کارکنان بر موفقیت مدیریت دانش، عنوان فرضیه چهارم پژوهش است. بر اساس یافته‌های پژوهش، این فرضیه تایید گردید که با یافته‌های تحقیقات داوونپورت و همکارانش (۱۹۹۸)، همچنین موفه و همکارانش (۲۰۰۳) و فیلیشیانو (۲۰۰۶) سازگاری دارد. به عبارتی دیگر، افزایش تعامل با محوریت همکاری موجب تماس و جریان دانشی بیشتری بین افراد می‌گردد. خودباوری و مثبت‌اندیشی کارکنان که خود می‌تواند ناشی از تجارب موفق گذشته باشد، می‌تواند زمینه ارتقای روحیه و اعتماد به نفس آنان را نیز برای اجرای موفقیت‌آمیز پروژه مدیریت دانش فراهم نماید. همچنین ارائه آموزش‌های سازمانی حول نیازهای آموزشی

دانشکاران می‌تواند موجب توانمندسازی بیشتر آنان و خلق بیشتر دانش را فراهم نماید. با توجه به تأثیر این عامل، پیشنهادهای زیر را می‌توان ارائه نمود:

- تعامل با محوریت همکاری با بهره‌گیری از افسران راغب به انتقال دانش به دیگران و افرادی که دارای رویه مثبت‌اندیشی و احساس ضرورت همکاری در سازمان می‌باشند.
- ایجاد آمادگی برای درک و تفاهم در بین افسران با ایجاد احساس خودباوری و افزایش اعتماد به نفس و تقویت روحیه مثبت‌اندیشی کارکنان.
- ایجاد آمادگی برای درک و تفاهم در بین افسران با ایجاد احساس خودباوری و افزایش اعتماد به نفس و تقویت روحیه مثبت‌اندیشی و واقع‌بینی کارکنان.
- پاداش‌دهی به افسرانی که به آسانی دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند.
- توجه جدی به یادگیری و رشد سرمایه دانشی افسران به‌عنوان معیار ارزیابی عملکرد.

منابع و مأخذ

- ۱- ابطحی، سید حسن و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵) مدیریت دانش در سازمان، تهران انتشارات پیوند نو.
- ۲- افرازه، عباس، (۱۳۸۳) «مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه گیری و پیاده سازی»، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۳- دیو الریش، وین بروک بنک، دنی جانسون، کورت سند هولتر، جان یونگر (۲۰۰۸)، شایستگی‌های منابع انسانی، ترجمه مسعود بینش و افشین دبیری، انتشارات سرآمد.
- ۴- سنگه، پیتر، (۱۹۹۰)، پنجمین فرمان، ترجمه کمال حافظ هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۵- هاینتزبارچ، گرهارد اپفل تالر (۱۳۸۴)، ارکان چهارگانه شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های مبتنی بر دانش، ترجمه عباس افرازه، چهارمین کنفرانس ملی مهندسی صنایع
- 6- Bhatt, G. , (2002), " Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge ", Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No,1, pp: 31-39
- 7- Bierly, P. E. , Kessler, E. H. Christensen, E. W. (2000) "Organizational learning Knowledge & wisdom" Journal of Organizational change Management. Vol13, no6, p: 595.
- 8- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization Management Science, 50(3): 352-364
- 9- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. Journal of Knowledge Management. 7(5). 41-54. Retrieved October 4, 2007 from Emerald Group Publishing Limited
- 10- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000), "working knowledge: How organizations manage what they know?" Harvard business school press, Boston, MA.

- 11- El-Sayed, A.Z. (2002). A knowledge management reference model. *Journal of Knowledge Management*. 6(5) 486-499. Retrieved August 6, 2007 from Emerald Insight database
- 12- Françoise Delamare - Le Deist, Emma Stringfellow(2005). Typology of knowledge, skills and competences: clarification of the concept and prototype Centre for European Research on Employment and Human Resources Groupe ESC Toulouse
- 13- Giuseppe Berio, Mounira Harzallah.(2005), Knowledge Management for Competence Management *Journal of Universal Knowledge Management*, vol. 0, no. 1, 21-28
- 14- Gupta, j.N.d. &sharma,S.K.(2003), "Creating knowledge Based organization", Idea Group publishing, pp. 1-15
- 15- Hackett, B. (2000) "Beyond Knowledge Management: New ways to work & learn", New York: Conference Broad.
- 16- Harzallah, M. Harzallah, F. Vernadat (2002) IT-based Competency Modeling and Management: from Theory to Practice in Enterprise Engineering and Operations. In *Computers In Industry*, 48, pp. 157-179.
- 17- Harzallah, M. Harzallah, G. Berio. (2004) Competency Modeling and management: A case study. In *Proceedings of the 6th international conference on Enterprise Information Systems (ICEIS'04)*, University of Portucalense, pp. 350-358, Porto, April 13-16.
- 18- Horwitz, I. B , Daram, B (2008) "Transformational, Transactional& Passive-Avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort" , *Journal of surgical research*, pp: 1-11
- 19- -Ithia , A. (2003) , UK lawyers spend more on KM , *KM review* , Vol 79, No. 3
- 20- Kheirandish, Mehdi, Salehi Sadagheieni, Jamshid and Moradi Aydishe, Sha'aban(2012), An empirical study on KM pathology based on life cycle, *Management Science Letters*, 2 (2012) 2225–2230
- 21- -Lucier, c. and torsiliera, J. (1997), why knowledge programs fail, *strategy and business*, 4th quarter.
- 22- Martine R. Haas ,(2006), Knowledge Gathering, Team Capabilities, and Project Performance in Challenging Work Environments Cornell University, mh293@cornell.edu

-
- 23- McDermott, R. (1999) "Why information inspires but cannot deliver knowledge management" , California Management Review, Vol. 41, no. 4, pp: 103-117
- 24- Newman, B. & Conard, D. (1999) "The knowledge Management forum. Available at: www.km-forum.org.
- 25- Nordin.M , Pauleen.D, Gorman.G.E. (2009), Investigating KM antecedents:KM in the criminal justice system, Journal of knowledge Management, vol.13 ,No.2.
- 26- Nonaka, I. (1991). "The knowledge-creating company". Harvard Business Review, Nov-Dec, 96-104.
- 27- Raja Suzana Raja Kasim.2008. The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. World Academy of Science, Engineering and Technology. 48, 2008
- 28- Sveiby, K. (1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets,Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- 29- Takeuchi, H. (2001) "Toward a universal concept of knowledge", in Nonaka, I. Teece, D (ED) managing industrial knowledge, London: Sage Publication, pp: 315-329.

