

نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی

صغری شیری

رئیس اداره فناوری اطلاعات، مؤسسه آموزش و ترویج کشاورزی، سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی، تهران، ایران. رایانامه: s.shiri@iate.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۲۲ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۸/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۷/۰۸ صص: ۱-۱۲

چکیده

امروزه سازمان‌ها از ابزارها و روش‌های نوینی برای شناسایی مسئله، یافتن راه‌حل مناسب و تصمیم‌گیری اصولی استفاده می‌کنند و همین موضوع وجه تمایز سازمان‌هاست. مقوله مدیریت دانش یکی از همین روش‌ها است. در این پژوهش ابتدا مفاهیم و قابلیت‌های مدیریت دانش تبیین و سپس، توانمندسازهای مدیریت دانش که شامل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و نیروی انسانی است بررسی می‌شود. در ادامه، درباره فرایند مدیریت دانش سازمانی و روش تأثیرگذاری این فرایند بر عملکرد سازمانی بحث خواهد شد. نتایج حاکی از آن است که سازمان‌ها با مشارکت مدیران، کارشناسان و نخبگان حوزه‌های مختلف، باید برای دانش موردنیاز خود نیازسنجی کنند و بر اساس این نیازسنجی، اهداف دانشی سازمان را تعیین و برای تحقق اهداف و همچنین بهبود عملکرد سازمانی، راهبردهای مناسبی را تدوین کنند. در پایان برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمان‌ها، پیشنهادهایی ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، مدیریت دانش سازمانی، عملکرد سازمانی، اهداف سازمانی، سازمان‌ها.

مقدمه

محیطی که سازمان‌ها در دنیای امروز در آن در حال فعالیت هستند بسیار پویا و در حال تغییر است. از این رو سازمان‌ها برای بقا و حفظ پویایی خود باید آمادگی سازگاری و مدیریت تغییرات را در خود ایجاد کنند (سبک‌رو، صفری شاد، رحیمی و عباسی رستمی، ۱۳۹۷). این آمادگی، تنها در حوزه فناوری و تجهیزات مرتبط نیست. اهمیت روزافزون دانش که عامل تعیین کننده موفقیت و رقابت پذیری سازمان است، اقتصاد دانش محور را شکل داده و مدیریت این دارایی مهم را به اساسی ترین وظیفه سازمان بدل کرده است (قاسم‌زاده علی‌شاهی، ۱۳۹۴). مدیریت دانش، فرایند تلاش برای فراهم آوردن دانش مناسب در زمان مناسب و در موقعیت مناسب است که مزیتی رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند^۱ (کاروالهو و گومز، ۲۰۱۷). مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار بسیار اثرگذار است (دانپورت و گروور، ۲۰۰۱)^۲.

در حال حاضر، دانش مهم ترین منبع سازمانی است. بنابراین، موفقیت در مدیریت دانش پیش زمینه موفقیت در فعالیت‌های سازمانی است (پارسائیان و ریاحی‌نیا، ۱۳۹۳). هدف اصلی مدیریت دانش، تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار و انتشار اثربخش آن است تا برای ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان فرصت مناسبی را فراهم آورد (دوراسامی، رامن و کالیانان، ۲۰۱۳)^۳. سنجش و ارزیابی عملکرد فعالیت‌های سازمان از دیرباز موضوع بحث مدیران و پژوهشگران بوده است. یکی از مهم ترین وظایف مدیر، ارزیابی و کنترل عملکرد سازمان است. چرا که اگر اهداف سنجش پذیر باشد، دست یافتنی و نظارت پذیر خواهد بود (لین، یانگ، کانگ و یو، ۲۰۱۱)^۴.

همواره مدیران سازمان‌ها در سراسر دنیا، در پی ارتقا و بهبود عملکرد برای رسیدن به اهداف سازمان هستند. در این راستا یکی از مناسب ترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است (بدری آذرین، سید عامری و ایمان پور، ۱۳۹۱). بررسی‌ها نشان می‌دهند که مدیریت دانش و راهبردهای

آن، یکی از عوامل مهم برای ارتقای سازمان‌ها است (ابوبکر، الرهیل، آلتايلات و الچی، ۲۰۱۷)^۵. ارزیابی عملکرد یکی از ابزارها و روش‌های مهم برای بررسی روند تحقق اهداف مختلف سازمانی به اشکال مختلف و از سوی افراد مختلف در درون و بیرون سازمان است. نتیجه حاصل از این ارزیابی می‌تواند تاثیرات قابل توجهی را در پی داشته باشد. عملکرد سازمانی، به عنوان ارزیابی سازمان و رفتارهای شغلی کارکنان سازمان در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلف تعریف می‌شود. در سازمان، سنجش فعالیت‌ها و خدمات کارکنان در انجام وظایف شغلی و نوع رابطه کاری مناسب آن‌ها با دیگر کارمندان به عنوان ارزیابی سازمان قلمداد می‌شود. در واقع، مدیریت دانش کلیدی ترین عنصر در تفاوت بین سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی شناخته شده است (دایان، هایسیگ و ماتوس، ۲۰۱۷)^۶. دانش، عامل اصلی رقابت است و در حال حاضر کلید اصلی در رقابت پذیری سازمان‌ها است (فتحیان، احوان و چراغعلی، ۱۳۹۳). لذا، سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی خود، در تلاش‌اند تا دانش را به عالی ترین سطوح کاری سازمان توسعه دهند (تسنگ و شو-می، ۲۰۱۴)^۷. بنابراین، اهمیت دانش به عنوان یک دارایی باارزش برای سازمان‌ها و انتظار آن‌ها برای تأثیر مدیریت دانش در بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی، مسئله اصلی در تحقیق حاضر بوده است.

یافته‌ها

مدیریت دانش

یکی از موضوعات مهم در جهان کنونی مدیریت دانش است. مدیریت دانش رویکردی است که به سرعت در حال

1. Carvalho & Gomes, 2017

2. Davenport & Grover, 2001

3. Dorasamy, Raman & Kaliannan, 2013

4. Lin, Yang, Kang & Yu, 2011

5. Abubakar, Elrehail, Alatailat & Elci, 2017

6. Dayan, Heisig & Matos, 2017

7. Tseng & Shu-Mei, 2014

مدیریت پیشرفته سرمایه‌های فکری و ذهنی، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است. در این راستا باید مدیریت دانش را مفهومی برای توصیف فرایندهایی دانست که از طریق آن سازمان‌ها دانش را شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی و ذخیره کرده و از آن بهره‌می‌گیرند. خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی از جمله اهداف تسهیم دانش است که در ۳ سطح فردی، سیستمی و سازمانی رخ می‌دهد و به کارگیری چنین دانشی مستلزم استخدام، گزینش، انگیزش، ارتباطات و رفتار مناسب است. در واقع، برای اینکه بتوانیم در سازمان مدیریت دانش برقرار کنیم ابتدا باید درک کنیم دانش چیست و چگونه از آن استفاده می‌شود. همین‌طور باید ساختارهای ارتباطی رسمی و غیررسمی و شبکه‌های انتقال و توزیع دانش را در سازمان ایجاد کنیم (بیدختی و کیانی‌فر، ۱۳۹۴).

توانمندسازهای مدیریت دانش

توانمندسازها، مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی هستند که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت رقابتی سازمان داشته باشند. توانمندسازهای مدیریت دانش در سازمان موجب توسعه دانش، تحریک تولید دانش در درون سازمان و نیز به اشتراک گذاری و حفاظت از آن می‌شوند (واعظی و مسلمی، ۱۳۸۸). بنابراین، اگر این توانمندسازهای حیاتی موجود بوده و سازمان به آن‌ها مجهز باشد، پیاده‌سازی و بکارگیری مدیریت دانش بسیار ساده و راحت است و سازمان‌ها می‌توانند از منابع خود کاراتر و موثرتر استفاده کنند. در این پژوهش، توانمندسازهای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، راهبرد و رهبری، فناوری اطلاعات و نیروی انسانی به عنوان کامل‌ترین توانمندسازها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی می‌شوند (طلا، مالهورا و سگارز، ۲۰۰۱)^۲.

تکامل و پیشرفت است و به افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرایندهای سازمانی از طریق نوآوری مستمر توجه زیادی دارد. سرچشمه نیاز به مدیریت دانش، اهمیت کاربرد عنصر دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار است (گارسیا و مورالز، ۲۰۱۴)^۱. سازمان برتر، سازمانی است که بتواند در یک دوره زمانی بلندمدت، با تغییرات سریع تطابق مناسبی داشته باشد (چناری، عیدی و عباسی، ۱۳۹۴). زیرا پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع و روزافزون، ویژگی بارز محیط‌های سازمانی امروزی است و سازمان‌های مختلف را در شرایطی قرار داده است که بقا و استمرار حیات آنها، مستلزم استفاده از راهکارها، ابزارها، شیوه‌ها و رویکردهای متناسب برای بهبود عملکرد است. به بیان دیگر، سازمان‌ها در شرایط رقابت روزافزون امروزی ناگزیرند تا برای بهبود عملکرد خود شیوه‌های جدیدی را آزمون نمایند (رضائی، شعبانعلی‌فمی و صالحی مقدم، ۱۳۹۴). در این راستا، با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمانی می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان به یک ضرورت تبدیل شده است. بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید باتکیه بر مدیریت دانش امکان اتخاذ تصمیمات مبتنی بر دانش را کسب کنند. از این رو، مدیریت دانش مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش به شمار می‌آید. ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه‌ی مدیریت دانش است که می‌تواند با واداشتن شرکت‌ها به عملکرد هوشمندانه‌تر، گستره‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. امروزه به دانش به عنوان یک اهرم راهبردی در عملکرد سازمانی توجه روزافزونی می‌شود. در عصر حاضر، بیشتر شرکت‌های خصوصی به اهمیت دانش و مدیریت آن برای کسب مزیت رقابتی و بقا در صحنه رقابتی پی برده‌اند. مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت سازمانی و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که فواید به کارگیری مدیریت دانش شامل، افزایش یادگیری سازمانی،

1. Garsia & Moralz, 2014

2. Amaratunga & Baldry, 2002

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در آسان‌سازی فرایند خلق دانش در سازمان نقش مهمی دارد. فرهنگ سازمانی را می‌توان در قالب باورها و توقعات مشترک افراد سازمان، به‌عنوان نظارت اجتماعی به‌شمار آورد. بیشتر محققان اتفاق نظر دارند که مهم‌ترین عامل برای موفقیت مدیریت دانش، فرهنگ سازمان است (آماراتونگا و بالدری، ۲۰۰۲)^۱.

در محیط سازمان که توانایی استقرار فرهنگ مشارکتی وجود دارد، میزان پذیرش تغییر و یادگیری، عامل اساسی موفقیت یا شکست مدیریت دانش است. فرهنگ سازمانی در خلق و شکوفایی دانش نقش بارزی دارد و باعث می‌شود تا دانش به‌طور گسترده‌ای هدایت سازمان را برعهده گیرد. به‌اشتراک‌گذاری دانش، به یک فرهنگ سازمانی قوی نیازمند است و در صورتی که جو باز همکاری و اعتماد متقابل وجود نداشته باشد تسهیم دانش کاهش می‌یابد. بنابراین، در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، وجود فرهنگ سازمانی برای ایجاد فرایندهایی برای اجرای دانش امری ضروری است.

راهبرد و رهبری

مدیریت دانش در یک سازمان تا حد بسیار زیادی با راهبرد سازمانی هدایت می‌شود. سرچشمه راهبردهای سازمانی اصول و برنامه‌های مختلف سازمانی است. رهبری نیز مفهومی وابسته به راهبرد مدیریت دانش است و به‌کارگیری مدیریت دانش به حمایت‌های مدیریت ارشد نیاز دارد (واعظی و مسلمی، ۱۳۸۸). برآوردن انتظارات مشتریان یکی از وظایف رهبری در سازمان است. شکاف و فاصله بین انتظارات مشتریان و آنچه در سازمان در اختیار آنان قرار می‌گیرد، یکی از مهم‌ترین دلایل نارضایتی است. هنر رهبری سازمان آن است که با استفاده از دانش بکوشد تا آنچه مشتریان انتظار دارند را در اختیار آنان قرار دهد (سانتوس، ۲۰۰۵)^۲. راهبرد سازمان مبنی بر اهمیت دادن به مدیریت دانش و بهره‌گیری از آن در راستای اهداف سازمانی، یکی از عوامل موفقیت در خلق و تسهیم دانش است.

فناوری اطلاعات

برای موفقیت نظام‌های مدیریت دانش، استفاده از فناوری اطلاعات موضوعی حیاتی است. مدیریت دانش با استفاده از سه نوع فناوری توسعه می‌یابد: فناوری اطلاعات، فناوری همکاری، فناوری ذخیره‌سازی و بازیابی. فناوری‌های همکاری، ابزار لازم برای انجام کار گروهی را فراهم می‌کنند. فناوری‌های ذخیره و بازیابی، استفاده از یک نظام مدیریت پایگاه داده را برای ذخیره‌سازی و مدیریت دانش فراهم می‌کند (محمدی مقدم و مجبی، ۱۳۹۲). در واقع، فناوری اطلاعات پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی و انتقال دانش و ایجاد توانمندی‌های محیط دانشی را برای مدیریت دانش برعهده دارد و می‌تواند تعاملات فردی، گروهی و سازمانی را شکل دهد. همچنین، فناوری اطلاعات یکی از ابزارهای توانمندساز دانش و شکل‌گیری فرایندهای ایجاد دانش است (بات، ۲۰۰۱)^۳. فناوری اطلاعات دو قابلیت عمده را برای مدیریت دانش فراهم می‌کند. اول، با آشکارسازی دانش می‌تواند نوعی نظام خبره برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری ایجاد کند. دوم، فناوری اطلاعات کمک می‌کند که افراد سازمان با تخصص‌های خاص، در جریان فعالیت‌های یکدیگر قرار گیرند و امکان ارتباط سریع بین آن‌ها فراهم شود.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی با کارکنان و سمت‌هایی که به سبک و روشی مشخص شکل گرفته‌اند، برای تسهیل فرایندهای کاری سازمانی ایجاد شده‌اند و کارکنان بخش‌ها، مسئولیت انجام کارهای مختلف را برعهده دارند. هر یک از کارمندان باید وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌خوبی بشناسند و بتوانند با سایر کارکنان هماهنگ شوند. در سازمان‌ها، ساختارهای سازمانی متفاوتی وجود دارد.

1. Amaratunga & Baldry, 2002

2. Santos, 2005

3. Batt, 2001

مکان و زمان مناسب است.

امروزه نظارت و مدیریت شایسته کارکنان بهترین عامل در رقابت سازمانی است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی می‌تواند ابزاری کلیدی و تأثیرگذار در عملکرد صحیح و موفقیت‌آمیز سازمان باشد (فتحیان، احوان و چراغعلی، ۱۳۹۳). هرگاه رویه‌های مدیریت منابع انسانی با راهبردهای دانش هم‌هانگ شود، سازمان می‌تواند پایگاه دانش خود را بهبود بخشد.

فرایند مدیریت دانش سازمانی

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم - که نوعی حافظه سازمانی هستند و به طور معمول به صورت سازماندهی شده وجود دارند - را شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید دارد، به گونه‌ای که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذاشته شده و استفاده شود. مدیریت دانش نوین رشته‌ای است که سازمان‌ها را در تغییر و سازگاری با اقتصاد جدید و دانش محور یاری می‌کند. مدیریت دانش فرایندهایی دارد که ایجاد، توزیع و به کار بردن دانش برای اهداف سازمانی را هدایت می‌کند. در واقع، این فرایند به افراد کمک می‌کند تا برای ایجاد ارزش افزوده، از خلاقیت و توانایی‌های خود استفاده کنند. در عرصه مدیریت دانش، الگوهای مختلفی مطرح شده است، از جمله: الگوی هیکس که از چهار گام خلق دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش تشکیل شده است. در الگوی بکمن به هشت مرحله اشاره شده است: شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، اجرا، ایجاد و تجارت. برای مدیریت دانش، الگوهای عمومی نیز وجود دارند که فرایند مدیریت دانش را به چهار مرحله تقسیم می‌کند: خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش و به کارگیری دانش (شاو، ۲۰۰۴)^۱.

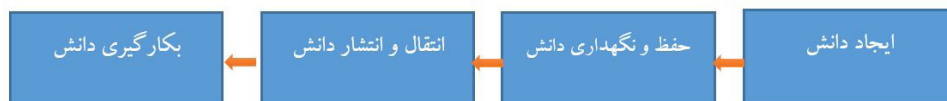
ساختارهای سنتی انعطاف‌پذیر نبوده و اغلب سلسله‌مراتبی هستند و به علت ناکامل و نارسا بودن، ساختارهای جدیدی چون ساختارهای ماتریسی، بر مبنای پروژه و غیره مطرح شده‌اند. متخصصان این حوزه ضمن نقد ساختارهای رسمی در سازمان معتقدند که در ساختارهای جدید، مشتریان جزء اصلی به شمار می‌آیند و باید در یک رابطه تعاملی با مدیران و کارکنان، اهداف سازمان را تحقق بخشند. جدا انگاشتن مشتریان از بدنه سازمان، ارتباط میان سازمان و مشتریان را از میان برداشته و امکان پاسخگویی به انتظارات آن‌ها را دشوار می‌کند (بیدقی، بهرامی، تیمی و اوژن، ۱۳۹۵). ساختارهای متمرکز مانع از ارتباط بین‌بخشی و در نتیجه مانع از تسهیم ایده‌ها در سازمان می‌شوند زیرا مجراهای ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان‌بر هستند. بدون وجود جریان مستمر ارتباطات و ایده‌ها در سازمان‌ها، خلق دانش میسر نخواهد بود. یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز، محیطی را فراهم می‌کند که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرایند خلق و تسهیم دانش مشارکت می‌کنند.

نیروی انسانی

تاکنون بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش، به علت بی‌توجهی به عامل نیروی انسانی، با شکست روبرو شده‌اند. مهم‌ترین روش در مدیریت دانش روشی است که اجازه دهد دانش پنهان در درون افراد به اشتراک گذاشته شود و با انتقال به اعضای دیگر سازمان، به کار گرفته شده و به دانش درون سازمانی تبدیل شود. برای موفقیت سازمان، دانش، که یک سرمایه است، باید بین انسان‌ها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد (سانتوس، ۲۰۰۵). بدون مداخله و درگیری نیروی انسانی، انجام تغییر در سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست (دوراسامی، رامان و کالیانان، ۲۰۱۳). برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید به مقوله انسان توجه ویژه‌ای داشت. مدیریت منابع انسانی در سازمان مجموعه‌ای از فعالیت‌های رهبری و مدیریت نیروی انسانی است که از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی و به کارگیری صحیح افراد در شغل،

این دو نوع حافظه پیوندی تنگاتنگ برقرار شود (شاو، ۲۰۰۴).
مرحله سوم فرایند مدیریت دانش، انتقال و انتشار دانش است.
در این مرحله فعالیت‌هایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از
شکلی به شکل دیگر و یا از فردی یا گروهی به فرد یا گروه
دیگر در ارتباط است. فعالیت‌هایی مثل شناسه‌گذاری دانش و
تشکیل گروه‌های تبادل دانش در این گام حائز اهمیت است.
نکته قابل توجه در انتقال دانش آن است که انتقال دانش باید با
جذب دانش همراه باشد (زک، ۲۰۰۲)^۱.

مرحله چهارم، به کارگیری دانش است. دانش، زمانی
ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت‌های مدیریت دانش
باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را
تحت تأثیر قرار دهد بلکه آثار آن در فعالیت‌های روزمره سازمان
قابل مشاهده باشد (بات، ۲۰۰۱). در شکل ۱ این چهار مرحله به
تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. فرآیند مدیریت دانش سازمانی

مرحله تسهیم دانش، به مواردی مانند حمایت مدیریت عالی
از انتشار دانش در سازمان، تمایل سطوح مختلف سازمان به انتشار
مناسب دانش یا اطلاعات در درون سازمان، ارائه مشوق‌هایی
برای کارکنان در ازاء به اشتراک‌گذاری دانش، به کارگیری
ابزارهایی مانند ویدئوکنفرانس برای انتشار اطلاعات، گردش
شغلی با هدف نشر دانش در سازمان، استفاده از شبکه‌های رقمی
مانند اینترنت برای تسهیم و نشر دانش و غیره اشاره دارد (شاو،
۲۰۰۴).

در مرحله کاربرد دانش، باید به شاخص‌هایی مانند میزان
کاربرد و پاسخگویی دانش سازمان در برابر نیازهای مشتریان،
تغییرات فناوری و تغییرات رقبا، استفاده از دانش برای اهداف

مرحله اول که خلق دانش است، همه فعالیت‌هایی را شامل
می‌شود که دانش یا دانش‌های جدید را به سازمان وارد می‌کند.
در این مرحله فعالیت‌هایی نظیر کشف، ایجاد و یا توسعه دانش
حائز اهمیت است. هنگام صحبت درباره دانش آفرینی، همان
اندازه که دانش کسب‌شده سازمان مهم است، دانش خلق‌شده
در درون آن نیز اهمیت دارد (دانپورت و گروور، ۲۰۰۱).

دومین مرحله، حفظ و نگهداری دانش است. در این گام،
به فعالیت‌هایی توجه می‌شود که دانش را در سازمان ماندگار
می‌کند. در این راستا می‌توان به حافظه سازمانی اشاره کرد.
مهم‌ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی
است اما باید توجه کرد که حافظه سازمانی صرفاً توانایی
نگهداری دانش‌های صریح را دارد. در کنار حافظه سازمانی باید
به حافظه فردی نیز توجه داشت که محل نگهداری دانش‌های
نهفته است. برای اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش باید میان

مرحله خلق و کسب دانش با فعالیت‌های دیگر همراه است
از جمله: تحقیق و توسعه، تحقیقات بازار، نظرسنجی مشتری،
بازدید مستقیم مشتریان، میزان دانش خلق و کسب شده از سوی
کارکنان، تلاش برای کسب دانش شرکای تجاری، تمایل به
آزمون و خطا در موارد جدید برای خلق یا کسب دانش، دادن
زمان معین به کارکنان برای مطالعه در خلق یا کسب دانش،
انتقال فناوری از بیرون شرکت به درون آن، استفاده از اینترنت
و فناوری اطلاعات به منظور کسب دانش، و مطالعه گزارش‌های
برون‌سازمانی مانند گزارش‌های دولت و رقبا به منظور کسب
دانش. مرحله دوم که انباشت دانش بر ایجاد یا تکمیل
بانک‌های اطلاعاتی برای نگهداری اطلاعات و دانش و دسترسی
آسان به آرشیو طرح‌ها و گزارش‌ها تأکید دارد (شاو، ۲۰۰۴).

شاخص‌های ارزیابی عملکرد، مطالعات زیادی انجام شده است. مهم‌ترین بحث در زمینه شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب بودن شاخص‌ها با اهداف سازمانی، همسو بودن با راهبردهای سازمان، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق است.

در یک مطالعه، شاخص‌های عملکرد به تفصیل بررسی شد. در این مطالعه پنج معیار پیشنهاد شده که عبارت‌اند از: کیفیت، هزینه، تحویل به موقع، خدمات و انعطاف. در پژوهشی دیگر، کسب مزیت رقابتی، تغییر در سهم بازار، تغییر در سود، تغییر در هزینه، تغییر در درآمد و تغییر در رضایت‌مندی مشتریان را در زمره شاخص‌های عملکرد بر شمرده است (موسی‌خانی، نایی و بخشی، ۱۳۸۶). سازمان‌ها برای ارزیابی عملکرد مالی خود، نظام‌های زیادی را توسعه داده‌اند اما از دهه ۱۹۸۰ به این سو، صنایع با تغییر در معیارهای غیرمالی مانند کیفیت یا رضایت مشتری، عملکرد خود را بهبود بخشیدند. در گذشته شاید سازمان‌ها اهمیت معیارهای غیرمالی را درک می‌کردند اما نمی‌توانستند آن‌ها را با گزارش‌های عملکرد مربوط به سطوح ارشد ترکیب کنند. زیرا این معیارها نسبت به معیارهای مالی، شفافیت کمتری دارند و مهارت مدیریت ارشد در استفاده از آن‌ها نیز کمتر است. اوفکر، فردج و کاسو، (۲۰۱۷)^۵ در پژوهش خود، عملکرد سازمان را به دو بخش مالی و غیرمالی تقسیم کردند.

عملکرد سازمانی و مدیریت دانش

امروزه، مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده است. نتایج پژوهش‌های انجام شده در نقاط مختلف جهان

خاص و تصمیم‌گیری‌ها و غیره توجه داشت. همچنین، مدیریت دانش می‌تواند با رویکردها و فناوری‌های هر حوزه در علوم رایانه‌ای منطبق شود. به‌عنوان مثال، خلق و کسب دانش از فناوری‌هایی همچون داده‌کاوی، تلخیص متن، ابزارهای گرافیکی گوناگون، نظام‌های هوشمند و روش‌های متنوع ارزیابی اطلاعات حاصل می‌آید و بایگانی و دسترسی به دانش از مراکز اطلاعاتی و ابزارهای پایگاه‌داده حاصل می‌شود (بات، ۲۰۰۱).

عملکرد سازمانی

به چگونگی مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج آنها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر عملکرد سازمانی، دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی است که سازمان به عهده دارد (بوسی و بیتچی، ۲۰۰۶)^۱. عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌کند (میلار و استیونز، ۲۰۱۲)^۲. سنجش عملکرد، حصول اطمینان از راهبردهای به کار گرفته‌شده سازمان برای تحقق اهداف است (باستیان و موجلیش، ۲۰۱۲)^۳. در تعریف دیگری از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش‌آفرینی تأکید شده است: ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش‌آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر بهره‌وران (آماراتونگا و بالدری، ۲۰۰۲).

اندازه‌گیری عملکرد، مجموعه‌ای از اندازه‌گیری‌های مالی و غیرمالی است. مشاوران و دانش‌گاہیان معتقدند که عملکرد غیرمالی تمرکز بر عوامل کسب و کار طولانی‌مدت مانند رضایت مشتری، فرایند کسب و کار داخلی، نوآوری و یادگیری است که حمایت از این عوامل می‌تواند به عملکرد سازمانی بهتر منجر شود. متغیرهای مالی در عملکرد سازمانی، طیف گسترده‌ای از اندازه‌گیری‌ها را دربر می‌گیرد، از جمله: رشد و تنوع در سود (به‌طور معمول به دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری و یا حقوق صاحبان سهام)، بازگشت سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام، و فروش و ارزش بازار (فرپائو و لو نیش، ۲۰۱۶)^۴. درباره طراحی و تعیین

1. Busi & Bititci, 2006

2. Millar & Stevens, 2012

3. Bastian & Muchlish, 2012

4. Fu Pao & Lo Fang, 2016

5. Oufkir, Fredj & Kassou, 2017

را فراهم می‌آورد. ولی حفاظت از دانش اغلب چالش برانگیز است زیرا هدف از قوانین حق مؤلف در حفاظت از دانش، به نحوه تلقی صاحبان آن‌ها از محیط دانش بازمی‌گردد. علی‌رغم این محدودیت‌ها، فرایند محافظت از دانش نباید محدود شده و یا به حاشیه رانده شود. حفاظت از دانش در برابر کاربرد غیرقانونی و نامناسب از امور ضروری یک سازمان برای ایجاد و حفظ سود رقابتی است. از آنجا که برای کسب سود رقابتی، دانش اهمیت زیادی دارد، انتظار می‌رود که ذخیره و حفاظت از دانش برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کند (بیدقی، بهرامی، تمیمی و اوژن، ۱۳۹۵).

فرایند مدیریت دانش، به تولید دانش، اشتراک‌گذاری و استفاده مؤثر از آن برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان اشاره دارد. فرایند مدیریت دانش رویکرد نظام‌مندی است که خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان را دربر می‌گیرد. سرمایه فکری، موجودی یک سازمان است که در یک مقطع زمانی خاص در آن سازمان وجود دارد. سرمایه فکری مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش محور است که به یک سازمان اختصاص دارد و از جمله ویژگی‌های آن سازمان به شمار می‌آید. با ارزش‌بخشی به ذی‌نفعان کلیدی سازمان، وضعیت رقابتی سازمان نیز بهبود قابل ملاحظه‌ای خواهد یافت. کارکنان با درک دانش درون و برون‌سازمانی و اشتراک و توسعه آن می‌توانند فرهنگی را ایجاد کنند که در آن، دانش به یک دارایی ارزشمند و مؤثر در سازمان تبدیل شود. نوعی از دارایی که به‌عنوان شایستگی اصلی سازمانی، نتایج دلخواهی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. فرهنگ عنصر مهمی است که دانش را تولید می‌کند.

همچنین، برای توسعه مدیریت دانش باید فرهنگ سازمانی را در همه سطوح توسعه داد. فرهنگ، بنیانی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز و توسعه مدیریت دانشی است که کارمندان در آن سهیم هستند. اجرای مدیریت دانش به راهبردی مؤثر، فرایندی کارآمد برای تبدیل و تولید دانش و غلبه بر موانع نیاز دارد.

حاکمی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی است. اگر کیفیت دانش سازمانی خوب باشد می‌توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد (رضائی، شعبانعلی‌فمی و صالحی مقدم، ۱۳۹۴).

با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگی‌های دانش در حیطه عملکرد سازمان‌ها، به‌ویژه با ارزیابی دقیق روند تغییر و تحولات دانش در جوامع معاصر، می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد، برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. در نتیجه، جامعه فراعصری امروز، جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های دانش‌افزار جایگزین فناوری‌های نیروافزار می‌شوند. بنابراین، باتکیه بر دانش برتر، مدیریت سازمان‌ها باید بتوانند در موضوعات مهم و در زمینه بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش، تصمیمات معقول‌تری بگیرند (ایران‌زاده و پاکدل‌بناب، ۱۳۹۳). در عمل نیز بسیاری از سازمان‌ها ادعا کرده‌اند که استفاده از فرایندهای مدیریت دانش، کارایی و اثرگذاری عملکردی سازمان را افزایش داده است. بنابراین، مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین مقدمات برای عملکرد یا نوآوری سازمانی است (بیدقی، بهرامی، تمیمی و اوژن، ۱۳۹۵). در پژوهش‌های انجام شده، بر ارتباطات قوی و مثبت بین کسب دانش و ارزیابی‌های عملکرد تأکید زیادی شده است. محققان تأکید دارند که عملکردهای مرتبط با ایجاد دانش در حد قابل توجهی با پیشرفت سازمانی مرتبط هستند. در صورت استفاده مناسب و صحیح از دانش کسب‌شده، عملکرد سازمانی نیز به شکلی بارز افزایش می‌یابد. برای تأثیرگذار بودن دانش در عملکرد سازمانی، باید از آن در پشتیبانی از فرایندهای سازمان استفاده شود. با استفاده از دانش، دانش کسب‌شده از قابلیت بالقوه به بالفعل تبدیل شده و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. برای عملکرد مؤثر سازمان‌ها، حافظت از دانش ضروری است. احترام به حق مؤلف در سامانه‌های فناوری اطلاعات و استفاده از نام کاربری و گذرواژه‌های معتبر، اشتراک‌گذاری فایل‌های اطلاعاتی را آسان و حقوق کاربران مجاز را تعیین و امنیت دانش

انبوه استفاده کرد. برای توانمندسازی منابع انسانی باید دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مختلفی را برنامه‌ریزی و برگزار کرد. ایجاد فرصت یادگیری، احساس شایستگی (باور به توانایی خود)، معنادار بودن (باور به مهم بودن وظایف شغلی)، مؤثر بودن (باور به توانایی ایجاد تغییر در جهت مطلوب) و اطمینان (باور به رفتار منصفانه)، عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد.

پیشنهاد می‌شود سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی برای بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی خود در بخش کشاورزی، در برخی موارد، دانش سازمانی قدیمی و ناکارآمد خود را آگاهانه کنار بگذارد (فراموشی سازمانی) و با وجود محققان، نخبگان و کارشناسان خبره سازمانی خود، دانش جدیدی را تولید و به کار گیرد. البته، خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری، تأکید کمتر بر مقررات کاری و کاهش تمرکز در ساختار سازمانی است. عواملی مانند پشتیبانی از واحدهای تحقیقات و پژوهش، قراردادن افراد نخبه و خلاق با دیدگاه‌های متفاوت در کنار هم، حمایت از شبکه‌های غیررسمی و خود سامان‌یافته بسیار تأثیرگذار خواهد بود. همچنین، تقویت روحیه نقدپذیری، استفاده از کارکنانی با مهارت‌های گوناگون در زمینه کشاورزی، دام، منابع طبیعی و تشویق آنها به مشارکت فعال، به خلق هر چه بیشتر دانش کشاورزی خواهد انجامید. برای ذخیره‌سازی بهتر دانش، پیشنهاد می‌شود تا برای کارکنان دوره‌های گزارش‌نویسی برگزار شود تا بتوانند در زمینه تهیه گزارش مناسب، مهارت لازم را کسب کرده و اسناد خود را بر اساس استانداردهای موجود تدوین کنند. در این راستا، تدوین نقشه راه دانش بسیار راه‌گشا خواهد بود.

سازمان باید راهبردی را تدوین کند که همه‌ذی‌نفعان را در برگیرد و دانش را به هسته اصلی سازمان تبدیل کند. از این رو، هدف مدیریت تشویق کارکنان به تعامل بیشتر با افرادی است که از تخصص و مهارت ویژه‌ای برخوردارند تا از این طریق، دانش پایه خود را همواره به‌روز نگه دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای افزایش عملکرد سازمان، استفاده از دانش حاصل از تجربیات گذشته و سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه بسیار مهم است. سه مفهوم مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده همگی بر اهمیت به کارگیری دانش تأکید دارند. امروزه در سازمان‌های موفق، شناسایی نیازهای دانشی موضوعی حیاتی است. سازمان با مشارکت مدیران، کارشناسان و نخبگان حوزه‌های مختلف، باید نیازسنجی دانشی انجام دهد و بر اساس نتایج این نیازسنجی، اهداف دانشی خود را تعیین و برای تحقق اهداف، راهبردهای مناسبی را تدوین کند. اشتراک دانش، یادگیری جمعی و هم‌افزایی در گروه‌ها را افزایش داده و عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهد. بنابراین، در سازمان باید بستری فراهم شود که تسهیم دانش و مبادله افکار، ارزشمند تلقی شود. با توسعه قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش، قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تقویت شده و امکان غلبه بر بحران‌های سازمانی و بهبود عملکرد بیشتر می‌شود.

به مدیران بخش کشاورزی پیشنهاد می‌شود تا با ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی مناسب، از انتقال دانش در بین سطوح مختلف سازمان حمایت کنند تا کارکنان با میل و رغبت بیشتری، دانش خود را در اختیار همکاران و بهره‌برداران قرار دهند. توجه ویژه و دائمی به فناوری اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان یکی از ابزارهای اساسی در قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش، امری حیاتی است. برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و بخش کشاورزی، می‌توان از فناوری‌های پیشرفته رایانه‌ای، هوش مصنوعی، هوشمندی کسب و کار و تجزیه و تحلیل داده‌های

منابع

- پلیسی. فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش در علوم انتظامی. شماره ۱ (۱). ص. ۲۲-۱
- موسی خانی، مرتضی؛ نایی، امین؛ بخشی، جواد (۱۳۸۶). ارائه یک متدولوژی فازی جهت ارزیابی عملکرد تأمین کنندگان در فرایند برون سپاری. نشریه دانش مدیریت. شماره ۲۰ (۳). ص. ۱۲۳-۱۴۰.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 25(3), 45-58.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Bastian, E., & Muchlish, M. (2012). Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, *Performance Measurement Systems and Organizational Performance*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 787-792.
- Batt, G. (2001). Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies and people, *Journal of knowledge management*. Vol.5. No. 1. PP 68-75.
- Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(1), 7-25.
- Carvalho, N., & Gomes, I. (2017). Knowledge sharing between enterprises of the same group. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 13(1), 34-52.
- Davenport, T.H & Prusak, L. (1998). "Working knowledge: How organization manage what they know", president & Harvard college, pp.126-147.
- Davenport, T., Grover, V. (2001). Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
- Dorasamy, M., Raman, M., & Kaliannan, M. (2013). Knowledge management systems in support of disasters management: A two-decade review. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1834-1853.
- Garsia, J.C & Moralz, J.C. (2014). The transformational – transactional leadership in model leadership & organization. *Development Journal*.vol.22, pp. 383-393.
- بیدختی، امین؛ کیانی فر، علی اکبر و فرنوش (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت های بین المللی شده ایرانی. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی-پژوهشی، ۱۶ و ۱۷. ص. ۶۳-۷۸
- ایران زاده، سلیمان و پاکدل بناب، مهدی (۱۳۹۳). بررسی نقش پیاده سازی مدیریت دانش بر افزایش بهره وری نیروی انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، مدیریت بهره وری، سال ۷، شماره ۱۶ و ۱۷. ص. ۶۳-۷۸
- بدری آذرین، یعقوب؛ سید عامری، میرحسین؛ ایمان پور، علی (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه ی بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۵. ص. ۳۵-۵۰.
- بیدقی، محسن؛ بهرامی، امین؛ تمیمی، محمد و اوژن، فاطمه (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در ادارات مالیاتی استان خوزستان، پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری، سال دوم، شماره پیاپی چهارم. ص. ۱۵۹-۱۸۲
- پارسائیان، مریم؛ ریاحی نیا، نصرت (۱۳۹۳). سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی استان یزد. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، شماره ۶(۲). ص. ۱۹-۳۶
- چناری، امین رضا؛ عیدی، حسین و عباسی، همایون (۱۳۹۴). تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی، *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره دوم، شماره ۵. ص. ۱۱-۲۰
- واعظی، رضا؛ مسلمی، طیبه (۱۳۸۸). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر اجزای مطلوب سیستم مدیریت دانش. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی
- رضائی، روح الله؛ شعبانعلی فمی، حسین و صلاحی مقدم، نفیسه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز، *علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۱۱، شماره ۲. ص. ۱۲۱-۱۳۳
- سبک رو، مهدی؛ صفری شاد، فرانک؛ رحیمی، ابراهیم؛ عباسی رستمی، نجیبه (۱۳۹۷). بررسی هوش تجاری بر ساختار نوآوری باز، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت. شماره ۱۱۳(۲). ص. ۲۱-۳۲
- فتحیان، محمد؛ احوان، پیمان؛ چراغعلی، سمیه (۱۳۹۳). بررسی تأثیر به کارگیری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، *مهندسی صنایع و مدیریت*. شماره ۱۲. ص. ۱۳۹-۱۴۷
- قاسم زاده علی شاهی، ابوالفضل (۱۳۹۴). نقش سرمایه فکری و فرهنگ سازمان یادگیرنده بر ظرفیت یادگیری سازمانی. *مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*. شماره ۱۳ (۳). ص. ۱۸۰-۱۸۸
- محمدی مقدم، یوسف؛ محبی، علی؛ محمدی مقدم، یحیی (۱۳۹۲). الگوی به کارگیری توانایی های مدیریت دانش در دانش آفرینی و نوآوری های

- Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. (2001), Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Jason, F. & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives, *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.
- Latifa., Oufkir., Mounia., Fredj., Ismail., Kassou., (2017). Performance Measurement for Knowledge Management: Designing a Reference Model, *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2017(2017), 125-138.
- Lin, Y. T., Yang Y. H., Kang, J. S., Yu, H. C. (2011). Using DEMATEL method to explore the core competences and causal effect of the IC design service company: An empirical case study. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6262-6268.
- Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances. *Sport Management Review*, 15(3), 288-303.
- Monavvarian, A., & Khamda, Z. (2010). Towards successful knowledge management: people development approach. *Business Strategy Series*, 11(1), 20-42.
- Pao.-H, Fu, Lo, F.-Y., &. (2016). The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2182-2186.
- Santos, Michael S., (2005)"GIS for the 21 Century, in *Proc - Rediscovering the World through GIS*", Vol. II, Paris, September 7-11, pp. 111-126.
- Shaw, E. (2004). Marketing in the Social Enterprise Context: Is it Entrepreneurial. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194-285.
- Tseng, Shu-Mei. (2014). "The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance." *International Journal of Production Economics* 154: 39-47.
- Zack, M. H. (2002). Developing a knowledge strategy: Epilogue. In. *Bontis & CW Choo (Eds.) , the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*.

The role of knowledge management in improving performance and achieving organizational goals

Soghra Shiri

Head of Information Technology Department, Agricultural Education and Extension Institute, Agricultural Research, Education and Extension Organization, Tehran, Iran. Email:s.shiri@iate.ir

Abstract

Today, organizations use modern tools and methods to identify problems, finding appropriate solutions, and making fundamental decisions, and this is the distinguishing feature of organizations and their promotion. The knowledge management is one of these solutions. This research first examines the concepts and capabilities of knowledge management, then the enablers of knowledge management, which include organizational culture, information technology, organizational structure, and human resources, are examined. In the following, the steps of the organizational knowledge management process are presented and the way of influencing this process on the organizational performance is investigated. The obtained results indicate that organizations should carry out a knowledge needs assessment with the participation of managers, experts and elites of different fields, and based on them, determine the knowledge goals of the organization and formulate appropriate strategies to achieve the goals and also improve the organizational performance. At the end, suggestions are made for improving performance and achieving goals for organizations.

Keywords: Knowledge management, Organizational knowledge management, organizational performance, organizational goals.