

رابطه توانمندسازهای مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش

سید مجتبی محمود زاده *

حمید ضرغام بروجنی **

مریم صداقت***

چکیده

هدف مقاله حاضر بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش و رابطه آن با فرایندهای مدیریت دانش در مجموعه هتل‌های بین‌المللی پارسین تهران می‌باشد. در این پژوهش برای توانمندسازهای مدیریت دانش از مدل غفور (۲۰۰۸) و برای فرایندهای مدیریت دانش از مدل هیسینگ (۲۰۰۰) استفاده شده است. روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری، مدیران و سرپرستان ارشد بخش‌های مختلف مجموعه هتل‌های پارسین شهر تهران می‌باشند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و بررسی رابطه بین توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش از تکنیک مدل‌یابی معادلات ساختاری و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌های تحقیق مویده الگوی مفهومی پیشنهادی تحقیق است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت توانمندسازهای مدیریت دانش به طور مستقیم با فرایندهای مدیریت دانش ارتباط دارد. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که بیشترین همبستگی میان رابطه فرهنگ سازمانی و نشر دانش و پایین‌ترین همبستگی میان رابطه فناوری اطلاعات و ایجاد دانش می‌باشد.

واژگان کلیدی: توانمندسازهای مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش، مجموعه هتل‌های بین‌المللی پارسین تهران

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، گروه مدیریت جهانگردی

** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی، گروه مدیریت جهانگردی،

*** کارشناس ارشد مدیریت جهانگردی، دانشگاه علامه طباطبائی. نویسنده مسئول (Mary.sedaghat@gmail.com)

مقدمه

درسال‌های اخیر، از دانش به عنوان ابزاری برای کاهش فاصله بین کشورهای درحال توسعه و توسعه یافته یاد شده است. برای دست یابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است و چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نگردد نمیتواند مبنای توسعه قرار گیرد. مدیریت این دارایی نامشهود در طول دهه‌های گذشته توجه زیادی را به خود جلب نموده به طوری که اجرای یک استراتژی موثر مدیریت دانش و تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور، شرط الزامی موفقیت سازمان‌ها در دوره ای است که به دوره اقتصاد دانش محور معروف است. در این میان علاقه و توجه به مدیریت دانش به طور سریعی در تحقیقات دانشگاهی و محافل علمی رو به گسترش است. همچنین در صنایع و خدمات کشورهای مختلف نقش کلیدی را دارد. در این میان صنعت گردشگری نیز به سمت یک صنعت دانش محور حرکت می‌کند که علت آن رشد اخیر فرایندهای اطلاعاتی است که منجر به گسترش انتقال دانش، استفاده مجدد، ذخیره و تولید دانش شده است. رشد گردشگری منجر به رشد صنعت هتلداری می‌شود. صنعت هتلداری بسیار رقابت‌پذیر شده و هتل‌ها برای بقا در این محیط رقابتی باید به دنبال جستجوی راهی برای سازگارساختن خود با شرایط جدید باشند. هتل‌ها جهت موفقیت باید توانایی مستمر در کسب، ایجاد، توزیع و به اشتراک گذاری، نگهداری و استفاده از دانش هتلداری را داشته باشند. مدیریت دانش به عملکرد موثر و ایجاد مزیت رقابتی در برابر رقبا کمک می‌کند. هم‌چنین به کارگیری مدیریت دانش در بخش‌های مختلف گردشگری از جمله هتل‌ها می‌تواند باعث صرفه جویی در هزینه‌های ناشی از دست رفتن سرمایه فکری با خروج کارکنان از سازمان، کاهش هزینه به علت عدم تکرار کار مشابه، بهبود تصمیم‌گیری و سازگاری با تغییرات شود. هتل‌ها نیز به منظور حذف هزینه‌های ناشی از خروج کارکنان و امتناع از دوباره کاری و کسب مزیت رقابتی به مدیریت دانش نیاز دارند.

امروزه هتل‌ها درصدد کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشند و با توجه به اینکه دانش مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند مدیریت این سرمایه ناملموس در هتل‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است. دلیل این امر را می‌توان این دانست که صنعت هتلداری بر سرمایه انسانی تاکید می‌کند، در این راستا یکی از ملزومات مدیریت دانش شناسایی و

فرآهم آوردن زیرساخت‌های آن است که پایش و ارزیابی هتل از نظر مولفه‌های مدیریت دانش، پیش‌نیازی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی آن در هر هتل به شمار می‌رود. به عبارت دیگر، شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش، برای تعیین کارایی فعالیت‌های مدیریت دانایی و تعیین نقاط ضعف و قدرت آن ضروری است و هتل‌ها باید شرایط و زمینه‌های اجرای مدیریت دانش را ایجاد نمایند تا سرمایه‌های انسانی سازمان را به طور موثر مدیریت کنند و با حفظ دانش در سازمان رقابت پذیر باقی بمانند و با استفاده از راهبردها و فرایندهای مدیریت دانش عملکرد سازمانی خود را به حداکثر برسانند.

با توجه به اینکه مدیریت دانش در صنعت هتلداری ایران موضوعی نو و بدیع می‌باشد و دانش تنها منبعی است که به سختی، تقلید و کپی می‌شود هتل‌های دارای مدیریت دانش می‌توانند با به کارگیری آن در فناوری، محصولات و خدمات خود منجر به خلاقیت، نوآوری و توسعه برتری رقابتی شوند و این امر ضرورت دارد تا هتل‌های کشورمان با این موضوع آشنا شده و برای مجهز شدن در عرصه رقابت منطقه ای و جهانی باید شرایط و توانمندسازهای آن را شناسایی کنند.

توانمندسازهای مدیریت دانش ایجادکننده زیرساخت‌های لازم در هتل‌ها جهت افزایش کارایی فرایندهای مدیریت دانش هستند. توانمندسازهای مدیریت دانش باعث ارتقا خلق دانش، نگهداری، تسهیم دانش در هتل‌ها می‌شوند. ممکن است مجموعه ای از توانمندسازهای مدیریت دانش برای رشد و گسترش مدیریت دانش موثر باشد که به شرایط بستگی دارد. بنابراین قبل از پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در هتل‌ها باید آنها آمادگی و شرایط لازم را داشته باشند براین اساس هدف پژوهش حاضر بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش و ارتباط آن با فرایندهای مدیریت دانش در مجموعه هتل‌های بین‌المللی پارسیان تهران می‌باشد. امید است این پژوهش با نشان دادن اهمیت توانمندسازهای مدیریت دانش در هتل‌های پارسیان تهران و رابطه آن با فرایندهای مدیریت دانش، مقدمه‌ای برای استفاده موثر از مدیریت دانش و بهره‌مندی از مزایای آن در صنعت هتلداری و منجر به افزایش عملکرد آنها شود.

مبانی نظری

توانمندسازهای مدیریت دانش: توانمندسازها، مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی هستند که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو و لیدکر^۱، ۱۹۸۴). توانمندسازهای مدیریت دانش در سازمان موجب، توسعه دانش، تحریک ایجاد دانش در درون سازمان و نیز به اشتراک گذاری و حفاظت از آن می‌شوند (یه و دیگران^۲، ۲۰۰۶). بنابراین اگر این توانمندسازهای حیاتی موجود بوده و سازمان کاملاً به آنها مجهز باشد، پیاده سازی و بکارگیری مدیریت دانش بسیار ساده تر و راحت تر بوده و سازمان‌ها قادر خواهند بود تا منابع خود را به طور کارا تر و موثر تر به کار گیرند (غفور^۳، ۲۰۰۸، یه و دیگران، ۲۰۰۶). در این پژوهش توانمندسازهای مدل غفور (غفور، ۲۰۰۸)، با عوامل " فرهنگ سازمانی"، " ساختار سازمانی"، " استراتژی و رهبری"، " تکنولوژی اطلاعات" و " نیروی انسانی" به عنوان کامل‌ترین توانمندسازهای مدیریت دانش برای پیاده سازی مدیریت دانش در این مقاله معرفی می‌شوند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی را می‌توان در قالب باورها و توقعات مشترکی که از افراد سازمانی انتظار می‌رود، یک نظارت اجتماعی به شمار آورد. فرهنگ سازمانی می‌تواند مانع تلاش‌های تغییر سازمانی در طرح‌های مدیریت دانش شود (یه، ۲۰۰۶) و بیشتر محققان اتفاق نظر دارند که مهم‌ترین عامل برای موفقیت مدیریت دانش فرهنگ سازمان است (شالته^۴ و دیگران، ۲۰۰۶، پارک و دیگران^۵، ۲۰۰۴). در محیط هتل توانایی استقرار فرهنگ مشارکتی، پذیرای تغییر و یادگیرنده، عامل اساسی موفقیت یا شکست مدیریت دانش محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی نقش بارزی در خلق و شکوفایی دانش ایفا نموده و موجب می‌شود دانش به طور گسترده ای هدایت سازمان را به عهده بگیرد. به اشتراک گذاشتن دانش، نیازمند یک فرهنگ سازمانی قوی در هتل است و در صورتی که جو باز همکاری و اعتماد متقابل وجود نداشته باشد تسهیم دانش کم می‌شود. بنابراین در هنگام پیاده سازی مدیریت دانش در هتل‌ها، فرهنگ سازمانی

1- Bruno & Leidecker

2- Yeh .et .al

3- Gaffoor

4- Schulte .,et al

5- Park .,et al

برای ایجاد فرایندهایی جهت عملیاتی دانش ضروری است. بر همین اساس فرضیه‌ای مبنی بر اینکه فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش در هتل‌های پارسیان تهران تاثیر معناداری دارد، مطرح شد.

استراتژی و رهبری: مدیریت دانش در یک سازمان تا حد بسیار زیادی توسط استراتژی سازمانی هدایت می‌شود و سرچشمه استراتژی‌های سازمانی اصول و برنامه‌های سازمانی مختلف می‌باشد. رهبری نیز مفهومی وابسته به استراتژی مدیریت دانش می‌باشد و به کارگیری مدیریت دانش به حمایت‌های مدیریت ارشد نیاز دارد (غفور، ۲۰۰۸). یکی از وظایف رهبری در هتل بر آوردن انتظارات مشتریان است. در صنعت هتلداری شکاف و فاصله بین انتظارات مشتریان و آنچه در اختیار آنان قرار می‌گیرد یکی از مهم‌ترین دلایل عدم رضایت آنان به شمار می‌آید. رهبری هتل باید خشنودی مهمانان امری فردی محسوب شده، تابع ادراک فرد است. هنر رهبری در آن است که با دانش خود بکوشد تا آنچه مهمانان پیش بینی می‌کنند و انتظار دارند در اختیار آنان قرار دهند (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۷). در کنار مدیریت متعد، داشتن استراتژی‌هایی در هتل مبنی بر مدیریت دانش و قراردادان مدیریت دانش در اهداف هتل‌ها به عنوان یکی از عوامل برای خلق و تسهیم موفق دانش در هتل‌ها می‌باشد. بر همین اساس فرضیه‌ای مبنی بر اینکه استراتژی و رهبری بر فرایندهای مدیریت دانش در هتل‌های پارسیان تهران تاثیر معناداری دارد، مطرح شد.

فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات، برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش، حیاتی است. مدیریت دانش با استفاده از سه دسته فناوری، توسعه می‌یابد: فناوری اطلاعات، فناوری همکاری، فناوری ذخیره سازی و بازیابی. فناوری‌های همکاری، ابزار لازم برای انجام کار گروهی را فراهم می‌کنند. فناوری‌های ذخیره و بازیابی، استفاده از یک سیستم مدیریت پایگاه داده را جهت ذخیره سازی و مدیریت دانش فراهم می‌نماید (توربان و دیگران^۱، ۲۰۰۶). در واقع نقش فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش، پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی و انتقال دانش و تسهیلات محیط دانش می‌باشد و می‌تواند تعاملات فردی، گروهی و سازمانی را فراهم نماید. همچنین فناوری اطلاعات به عنوان ابزار توانمند سازی دانش به فرآیندهای ایجاد دانش کمک

می‌کند (تیان و دیگران^۱، ۲۰۰۹). یکی از کاربردهای فناوری اطلاعات در صنعت گردشگری و مهمانداری، توزیع است. تاثیر فناوری اطلاعات از زمان ظهور شبکه جهانی اینترنت، ساختار توزیع گردشگری را به کلی دگرگون کرده و حتی می‌توان گفت موجب تغییر شکل آن شده است (بو هالیس و اکتر^۲، ۲۰۰۵). با تشویق مشتریان به استفاده از روش‌های الکترونیکی برای رزرو اتاق می‌توان موجب صرفه جویی بسیاری در هزینه‌ها گردید، که این خود موجب هیجان زدگی بسیاری از عرضه کنندگان خدمات گردشگری شده است (داگلاس و دیگران^۳، ۲۰۰۴). فناوری اطلاعاتی دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش در هتل فراهم می‌سازند. اولاً به وسیله آشکار کردن دانش می‌توانند نوعی سیستم خبره یا پشتیبانی تصمیم‌گیری ایجاد کنند. دوماً فناوری اطلاعات در هتل کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود. بر همین اساس فرضیه ای مبتنی بر فناوری اطلاعات بر فرایندهای مدیریت دانش در هتل‌های پاریسیان تهران تاثیر معناداری دارد، مطرح شد.

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی به سبک و روشی اشاره دارد که کارکنان و پست‌های سازمانی بر اساس آن، در جهت تسهیل فرایندهای کاری سازمانی شکل گرفته اند. از آنجا که یک هتل تعداد زیادی از کارکنان را شامل می‌شود که هر یک مسئولیت انجام کارهای مختلف در بخش‌های گوناگون یک هتل را دارا می‌باشند، لازم است تا هر یک از کارمندان از وظایف و مسئولیت‌های خود، به خوبی آگاه بوده و قادر به هماهنگی میان سایر کارکنان باشند. ساختارهای سازمانی متفاوتی در هتل‌ها وجود دارد. ساختارهای سنتی انعطاف پذیر نبوده و اغلب سلسله مراتبی هستند و به علت وجود نارسایی آنها ساختارهای جدیدی چون ساختارهای ماتریسی و بر مبنای پروژه و... مطرح شده است. اریک لاوز^۴، از متخصصان صنعت هتلداری، ضمن نقد ساختارهای رسمی در صنعت هتلداری معتقد است که در ساختارهای جدید، مشتریان و مهمانان جزء اصلی محسوب می‌شوند و آنان هستند که در یک رابطه تعاملی با مدیران، سرپرستان و کارکنان، اهداف سازمان را تحقق می‌بخشند. جدا انگاشتن

1- Tian., et al
2- Buhalis& o connor
3- Douglas ,et al
4- Eric Laws

مهمانان از بدنه سازمان، ارتباط میان سازمان و مشتریان را از میان برده، امکان پاسخگویی به انتظارات آنها را دشوار می‌سازد. (شیوا و شواخ، ۱۳۹۰). ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه تسهیم ایده‌ها در هتل می‌شود. زیرا کانال‌های ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان بر می‌باشند. بدون وجود جریان مستمر ارتباطات و ایده‌ها در هتل‌ها، خلق دانش میسر نخواهد بود. یک ساختار سازمانی غیر متمرکز محیطی را فراهم می‌کند که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرایند خلق و تسهیم دانش مشارکت نمایند. بر همین اساس فرضیه ای مبنی بر اینکه ساختار سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش در هتل‌های پارسیان تهران تاثیر معناداری دارد، مطرح شد.

نیروی انسانی: تاکنون بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست مواجه شده اند (افرازه، ۱۳۸۴). مهمترین عامل برای مدیریت دانش روشی است که اجازه دهد که دانش پنهان درون افراد، به اعضای دیگر سازمان انتقال یافته و آنها دانش را به اشتراک گذارده و به کارگیرند و سپس آن را به دانش درون سازمان تبدیل نمایند. برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسان‌ها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد (یه و دیگران، ۲۰۰۶). از آنجا که انجام تغییرات در سازمان‌ها بدون درگیری افراد امکان پذیر نمی باشد (غفور، ۲۰۰۸)، باید به مقوله انسان جهت ارزیابی آمادگی و در نتیجه اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش توجه ویژه ای داشت. مدیریت منابع انسانی در صنعت جهانگردی مجموعه از فعالیت‌های رهبری و مدیریت شامل استخدام، توسعه و انگیزش کارکنان را شامل می‌شود (پیترز، ۲۰۰۵). به کارگیری صحیح افراد، در شغل مناسب، در مکان و زمان صحیح و در شرایط و محیط مناسب از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی می‌باشد. کنترل و مدیریت پرسنلی شایسته هم بهترین عامل رقابتی هتلهای امروز است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان ابزاری کلیدی بر خط مشی و عملکرد صحیح و موفقیت آمیز هتل اثرگذار باشد (ورجینس و وود، ۱۳۸۴). هرگاه رویه‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های دانش آن هماهنگ شوند، هتل می‌تواند پایگاه دانش خود را بهبود بخشد. بر همین اساس فرضیه ای مبنی بر اینکه نیروی انسانی بر فرایندهای مدیریت دانش در هتل‌های پارسیان تهران تاثیر معناداری دارد، مطرح شد.

فرایندهای مدیریت دانش: دانش فرایندی خطی و ایستا نیست. برعکس فرایندی پویا و چرخه ای است و به کارکنانی نیاز دارد که دائماً با اطلاعات سروکار داشته باشند، دانش جدید کسب کنند و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند (گاندھی^۱، ۲۰۰۴: ۴۶۰). منظور از مدیریت دانش فرایندی که به سازمان در یافتن، انتخاب، سازماندهی، توزیع و انتقال اطلاعات و تخصص‌های ضروری برای فعالیت‌هایی از قبیل حل مساله، یادگیری پویا، برنامه ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند (گوپتا و دیگران^۲، ۲۰۰۰). فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثربخش و کارآمد، دانش مورد نیاز برای تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. دست‌اندرکاران دانش، انواع متفاوتی از مدل‌های فرایندی مدیریت دانش را مطرح کرده‌اند که در این مقاله از مدل فرایندی هیسینگ^۳ (۲۰۰۰) استفاده شده است.

مدل هیسینگ (۲۰۰۰)، از چهار فرآیند زیرتشکیل شده است (افرازه، ۴۷: ۱۳۸۴):

- **ایجاد دانش:** این امر به توانایی یادگیری و ایجاد ارتباط برمی‌گردد. در این قابلیت، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است. ایجاد دانش فرایندی بی‌پایان است که شامل به وجود آوردن دانش جدید یا جایگزین شدن دانش موجود توسط دانش ضمنی و صریح سازمان می‌باشد. دانش، از طریق فرآیندهای اجتماعی و مشارکتی و همچنین از طریق فرایندهای شناختی فردی، در محیط سازمانی ایجاد می‌شود (نوناکا^۴، ۱۹۹۴: ۲۴).
- **ذخیره دانش:** به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای دیگر کارکنان و تسهیم موثر دانش، به وجود می‌آید. ذخیره کردن، سازماندهی و بازیابی دانش سازمانی، که از آن به حافظه سازمانی نیز یاد می‌کنند، بخش مهمی از مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد. در این مرحله، دانش ذخیره و ثبت می‌شود تا قابلیت بازیابی و استفاده توسط کارکنان سازمان وجود

1- Gandhi
2- Gupta., et al
3- Hicks
4- Nonaka

داشته باشد(والش و آنگسون^۱، ۱۹۹۱:۶۹).

- **نشر دانش:** این فرآیند به توسعه یک همکاری جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می کند. این فرایند عبارتند از توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش به طور مکانیزه و غیر مکانیزه و به صورت دو سویه، درصد بالایی از موفقیت مدیریت دانش، به تبادل و اشتراک صحیح دانش بستگی دارد و تبادل دانش از فردی به فردی دیگر، از لوازم اساسی چرخه مدیریت دانش است(رادلینگ، ۱۳۸۶:۱۷۹).
- **کاربرد دانش:** چهارمین فرآیند، از این ایده آغاز می شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش را تکمیل می کند. بکارگیری دانش، اشاره به این مطلب دارد که ایده‌ها و دانش به دست آمده، بدون جهت گیری در مورد این که چه کسی آنها را مطرح کرده، در صورت مفید و مناسب بودن، مورد استفاده قرار گیرد. این مرحله به آمیختن دانش با عمل توجه دارد(واکمن و همکاران^۲، ۲۰۰۵).

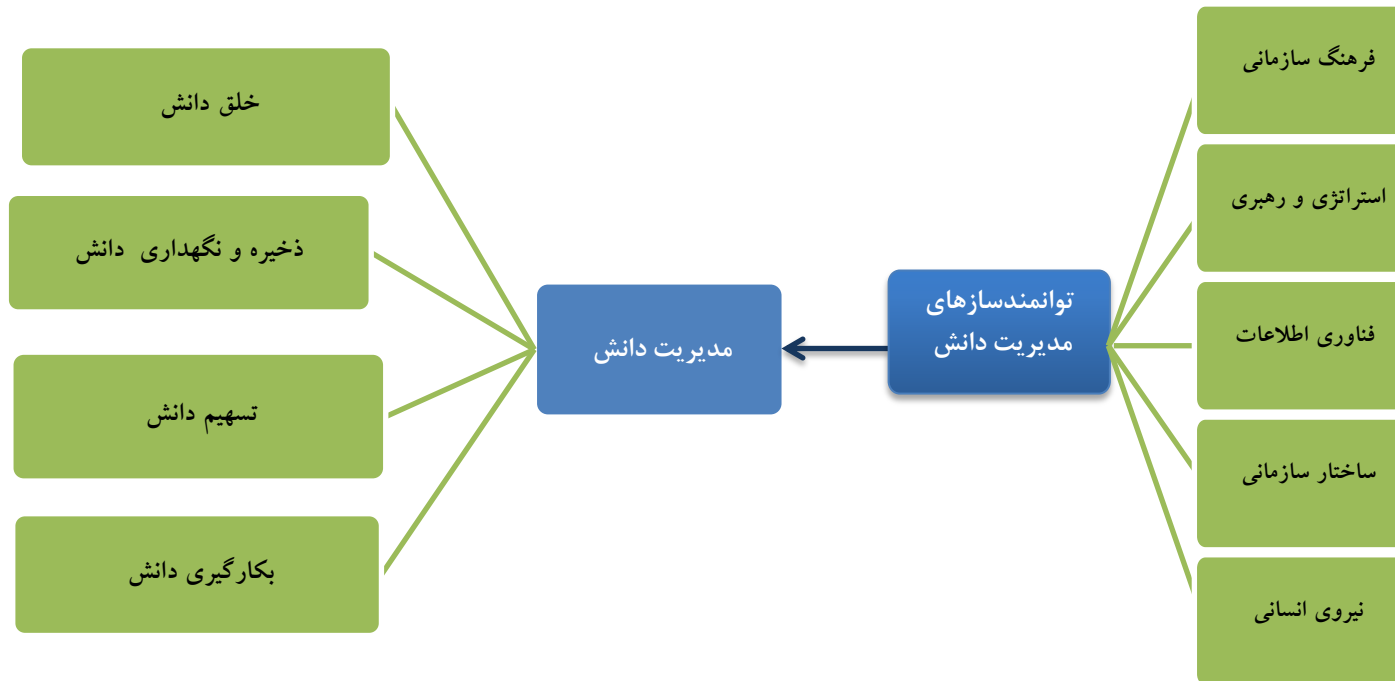
مدل مفهومی پژوهش

بعد از بررسی مبانی نظری تحقیق و بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه توانمندسازهای مدیریت دانش نشان داد که مطالعات کمی در خصوص ارزیابی آمادگی بکارگیری مدیریت دانش صورت گرفته و تعدادی از آنها نیز مانند تیلور و رایت (۲۰۰۴)، تنها بر روی فاکتورهای تاثیرگذار آمادگی سازمان برای به اشتراک گذاری دانش تمرکز نمودند تا اینکه بر روی کل فرایندهای مدیریت دانش، هم چنین هولت و دیگران (۲۰۰۷) تنها وضع حاضر اعضای سازمانی را به عنوان آمادگی جهت پذیرش فرآیند مدیریت دانش مورد ملاحظه قرار دادند. دستورالعمل آنها بیشتر بر روی اشتراک گذاری دانش و فاکتورهای انسانی متمرکز شده و زیر ساختارهای منطقی و فیزیکی سازمانی از قبیل ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات، را که از فاکتورهای انسانی و سازمانی را به صورت جداگانه مورد رسیدگی قرار داده‌اند که نیاز به یک

1- Walsh and Ungson
2- wakman

رسیدگی به صورت اجتماع وجود دارد در واقع تمرکز صرف بر روی عوامل فنی و زیر ساختارهای ارتباطی به تنهایی تضمین کننده موفقیت طرح‌های مدیریت دانش نبوده و مدیریت باید بر مسائل مشکل‌تر مانند مسائل اجتماعی و فرهنگی در ارتباط با مدیریت دانش سازمانی نیز غلبه نماید (محمیدین^۱، ۲۰۰۷). چرا که زیرساخت مورد نیاز مدیریت دانش بر خلاف زیر ساخت مدیریت اطلاعات صرفاً فیزیکی نیست. همانطور که یک سازمان به معنی یک گروه از افراد با یک هدف اشتراکی در حال کار در یک بافت ساختاریافته می‌باشند، مورد ملاحظه قرار دادن به تنهایی فاکتورهای سازمانی در ارزیابی آمادگی سازمانی برای پذیرش فرایند مدیریت دانش کافی نیست. بنابراین درک و توجه افراد سازمان در جهت هر تغییر یا فعالیت یک تاثیر اساسی خواهد داشت. بنابراین آمادگی اعضای سازمان برای پذیرش همچنین باید ارزیابی گردد. بنابراین محققان این مقاله بر آن شدند که توانمندسازهای مدیریت دانش را از تمامی ابعاد بررسی کرده و تاثیر آن را بر کل فرایند مدیریت دانش بسنجند.

بنابراین به منظور تدوین مدل پیشنهادی تحقیق، بعد از مرور مدل‌های مختلف توانمندسازهای مدیریت دانش از مدل غفور ۲۰۰۸ با شاخص‌های فرهنگ سازمانی، استراتژی و رهبری، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و نیروی انسانی استفاده شد و هم چنین مدل انتخابی برای فرایندهای مدیریت دانش، مدل هسیگشامل چهارفرایند ایجاد دانش، ذخیره دانش، نشر دانش و کاربرد دانش می‌باشد. مدل بر اساس شاخص‌های تشکیل دهنده فرایندهای مدیریت دانش و توانمندسازهای آن به صورت مشروح در قالب شکل ۱ ارائه گردیده است.



شکل ۱. مدل پیشنهادی تحقیق (Gaffoor,2008. Hicks,2000)

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس ماهیت توصیفی - پیمایشی و براساس هدف به علت اصلاح فرایندهای داخلی هتل‌ها و بهبود مدیریت دانش آنها، کاربردی به شمار می‌آید. جامعه آماری این پژوهش را مجموعه هتل‌های بین‌المللی پارسیان تهران تشکیل می‌دهد و باتوجه به جدول ۱، پنج هتل در این مجموعه قرارداد که باتوجه به مصاحبه‌های انجام شده در آنها ۷۵ مدیر و سرپرست ارشد وجود دارد. که با استفاده از جدول مورگان حدود نمونه مورد نیاز، ۶۳ نفر می‌باشد.

جدول ۱. فهرست مجموعه هتل‌های بین‌المللی پارسیان تهران

ردیف	نام هتل	ستاره
۱	هتل پارسیان انقلاب	۴ ستاره
۲	هتل پارسیان کوثر	۴ ستاره
۳	هتل پارسیان اوین	۴ ستاره
۴	هتل پارسیان آزادی	۵ ستاره
۵	هتل پارسیان استقلال	۵ ستاره

برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات این تحقیق علاوه بر بهره‌گیری از منابع کتابخانه‌ای هم چون کتب، مجلات، گزارش‌های علمی و پایان‌نامه‌ها از پرسش‌نامه به عنوان ابزاری جهت سنجش دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان ارشد هتل استفاده شده است. این تحقیق، شامل ۲ پرسش‌نامه می‌باشد. پرسشنامه اول به بررسی فرایندهای مدیریت دانش در هتل، پرسش‌نامه دوم به بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش در هتل می‌پردازد. برای طراحی پرسش‌نامه‌های پژوهش از طیف ۵ تایی لیکرت استفاده شده است. برای روایی محتوایی و صوری پرسش‌نامه‌ها از دیگر مقالات و تحقیقات مشابه در زمینه توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش، استفاده شده که قابل فهم بودن سوالات، مرتبط بودن هدف آزمون با سوالات مطرح شده و حذف سوالات نامربوط مورد نظر بوده است. در نهایت با استفاده از نظر استادان، این پرسش‌نامه هادرجندین مرحله تعدیل یافته و مطابق با ویژگی‌های صنعت هتلداری بومی شده است. برخی از مقالات و مراجعی که گویه‌های هریک از شاخص‌های این دو پرسش‌نامه از آن استخراج شده اند به قرار جدول ۲ و جدول ۳ است.

جدول ۲. سوالات و شاخص های توانمندسازهای مدیریت دانش تحقیق و مراجع آنها

پرسش نامه توانمندسازهای مدیریت دانش		
منابع	گویه	شاخص
(Jafari .et al ,2007),(jalaldeen et al.,2009),(Yang,2007) (akhavan and jafari,2006),(Gupta,2008), (yeh et al.,2006),(mohammadi et al.,2009), (Siemieniuch and Sinclair,2004), (gaffoor,2008), (Holt et al.,2007),(quien et al.,2005),(Taylor, Wright, 2004)	اعتماد، همکاری، یادگیری و توسعه، تسهیم دانش، خلاقیت و نوآوری	فرهنگ سازمانی
(Wei et al.,2009),(yeh et al.,2006),(khalifa and liu,2003),(Taylor & Wright,2004),(gaffoor,2008),(mathi,2004), (Holt et al.,2007),(hassanali,2002),	استراتژی های دانش، سیاست های پاداش، پشتیبانی مدیریت ارشد	استراتژی و رهبری
(Gaffoor,2008),(lee and hong,2002), (Greco,1999),(Siemieniuch and Sinclair,2004),(turban et al,2006),(Lee and Choi,2003),(yeh et al.,2006)	فناوری اطلاعات، فناوری های همکاری، فناوریهای ذخیره و بازیابی ، انعطاف پذیری، کارکنان فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات
(Lee and Choi,2003),(wang and ahmad,2003), (jalaldeen et al.,2009),(moffett et al,2003),(Wei et al.,2009),(mohammadi et al.,2009) (Siemieniuch and Sinclair,2004) ,(milne,2007),(gaffoor,2008)	تمرکز، رسمیت، ساختار تیمی	ساختار سازمانی
(Venkatesh et al.,2003),(quien et al.,2005), (jalaldeen et al.,2009),(chourides,2003), (ruikar et al.,2006),(alavi and leidner ,2001)	درک مفاهیم مدیریت دانش، انتظار مزایای شغلی، انتظار سادگی و سهولت	نیروی انسانی

جدول ۳. سوالات و شاخص های فرایندهای مدیریت دانش تحقیق و مراجع آنها

پرسش نامه مدیریت دانش		
منابع	گویه ها	شاخص
ایجاد دانش	اعتماد، ارزش بودن تولید دانش ، درگیری کارکنان در تولید دانش، تشویق مدیریت ارشد در خلق دانش،	(Taylor, Wrigh,2004),(Holt,2004),(Lee, Choi,2003),(Moffett et al.,2003), (DanaeeFard and Selseleh,2010)
ذخیره دانش	فناوری اطلاعات ، وجود فرآیندهای مدون نگهداری دانش ، نگهداری اطلاعات مهمانان، نگهداری اطلاعات کارکنان	(Massa and Testa.2009), (DanaeeFard and Selseleh,2010), (Goldoni and Oliveira,2010), (Siemieniuch and Sinclair,2004),
نشر دانش	ساختار سازمانی ، فرهنگ تسهیم دانش،، اعتماد، فناوری اطلاعات	(Taylor, Wright, 2004), (Lee, Choi,2003), (Massa and Testa.2009), (Siemieniuch and Sinclair,2004), (DanaeeFard and Selseleh,2010)
کاربرد دانش	قدرت حل مسائل موجود و جدید ، استفاده از دانش در جهت اهداف سازمانی، تولید محصول و خدمات جدید، عملکردهای جدید	(Allameh et al.,2011), (Bose and Sugumaran,2003), (Liao et al.,2010), (DanaeeFard and Selseleh,2010)

به منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر^۱ استفاده از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را پیشنهاد داده‌اند. در AVE حداقل برابر با ۰/۵، شاخص‌ها روایی همگرای مناسبی دارند. به این معنی که یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به طور متوسط توضیح دهد. با توجه به این که در این تحقیق شاخص AVE برای متغیرفرایندهای مدیریت دانش ۰/۶۳۰ برای متغیر توانمندسازهای مدیریت دانش ۰/۷۳۷ می باشد و همگی آنها بالای ۰/۵ است لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود.

هم چنین برای بررسی پایایی ابزار اندازه گیری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بنابراین پرسش نامه در میان یک نمونه مقدماتی ۳۰ نفری از مدیران و سرپرستان ارشد بخش‌های مختلف هتل‌ها توزیع گردید و سپس برای هر پرسش نامه آلفای کرونباخ گرفته شد که پایایی پرسش نامه‌های این تحقیق هم برای شاخص‌های تحقیق و هم کل پرسش نامه در جدول ۴ و ۵ نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقادیر مذکور، از حداقل قابل قبول (۰/۷) بیشتر است، پایایی هر دو مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۴. آلفای کرونباخ برای شاخص‌های تحقیق

شاخص‌ها	آلفای کرونباخ	شاخص‌ها	آلفای کرونباخ
خلق دانش	۰.۹۲۴	فرهنگ سازمانی	۰.۹۱۲
ذخیره دانش	۰.۹۱۶	استراتژی و رهبری	۰.۹۰۳
تسهیم دانش	۰.۹۱۳	فناوری اطلاعات	۰.۹۱۵
به کارگیری دانش	۰.۹۱۰	ساختار سازمانی	۰.۹۰۵
		نیروی انسانی	۰.۹۱۶

جدول ۵. آلفای کرونباخ برای کل پرسش نامه‌ها

پرسش نامه	آلفای کرونباخ
فرایندهای مدیریت دانش	۰.۸۳۴
توانمندسازهای مدیریت دانش	۰.۸۵۱

1- Fornell&Larcker
2- Average Variance Extracted

به منظور اطمینان بیشتر درخصوص پایایی ابزار گردآوری اطلاعات علاوه بر محاسبه ضریب آلفا از روش دو نیم سازی^۱ نیز استفاده شده است. در این روش سوالات پرسش نامه تحقیق به دو بخش زوج و فرد تقسیم و سپس ضریب همبستگی بین دو نیمه محاسبه شد. از سوی دیگر با توجه به ضریب همبستگی بین دو نیمه، ضریب قابلیت اعتماد کل آزمون از روش اسپیرمن براون^۲ بدست آمد که تایید کننده بسیار خوبی برای پایایی ابزار گردآوری اطلاعات می باشد. با توجه به اینکه مقادیر مذکور در جدول ۶، از حداقل قابل قبول (۰/۷) بیشتر است براین اساس نشان دهنده پایایی خوب پرسش نامه ها می باشد.

جدول ۶. ضریب اسپیرمن براون برای سنجش پایایی پرسش نامه

ضریب اسپیرمن براون	پرسش نامه
۰/۷۸۲	فرایندهای مدیریت دانش
۰/۸۶۵	توانمندسازهای مدیریت دانش

تحلیل مدل

هدف ما در این مقاله بررسی روابط بین توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش در مجموعه هتل های بین المللی پارسیان تهران می باشد. بدین منظور ابتدا روابط بین مولفه های تشکیل دهنده آنها با استفاده از همبستگی پیرسون گزارش خواهد شد و سپس نتایج حاصل از الگوی معادلات ساختاری مربوط گزارش می شود. لذا در گام ابتدایی در جدول ۷ میزان همبستگی متغیرها به نمایش گذاشته شده است. همانطور که در جدول ۷ ملاحظه می شود تمامی همبستگی ها در سطح ۰/۰۱ معنادار است، از طرفی بالاترین همبستگی ها مربوط به رابطه فرهنگ سازمانی و نشر دانش (۰/۸۰۶) و پایین ترین میزان همبستگی مرتبط با رابطه فناوری اطلاعات و ایجاد دانش (۰/۴۱۶) می باشد.

1- Split- half

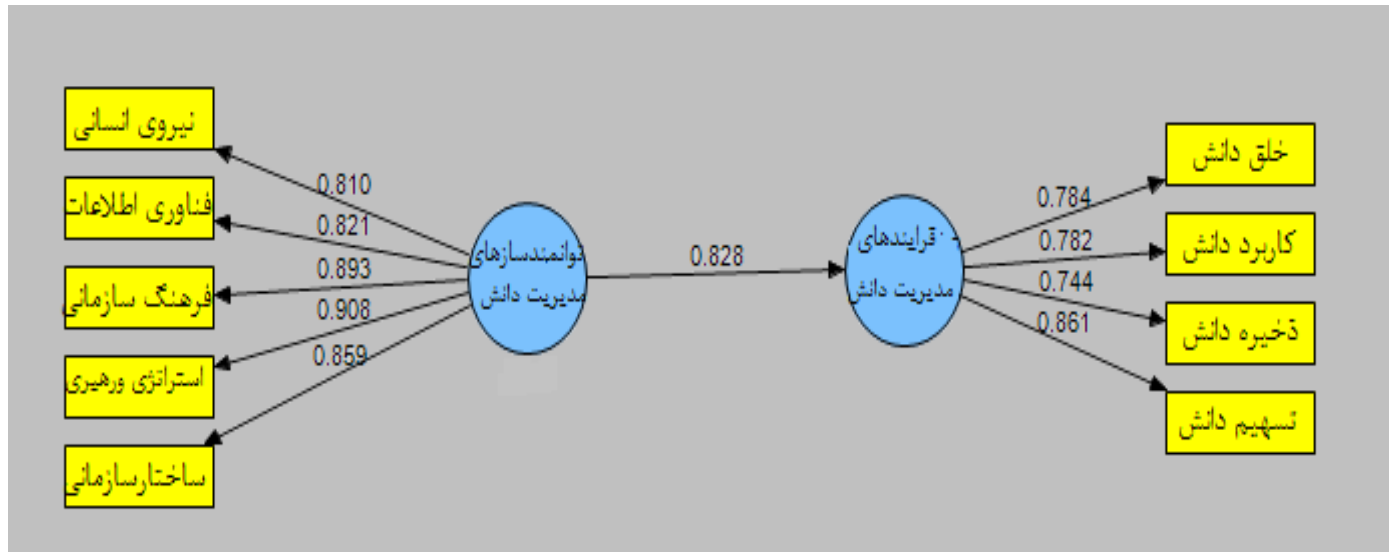
2- Spearman - brawn

جدول ۷. همبستگی بین متغیرهای تحقیق

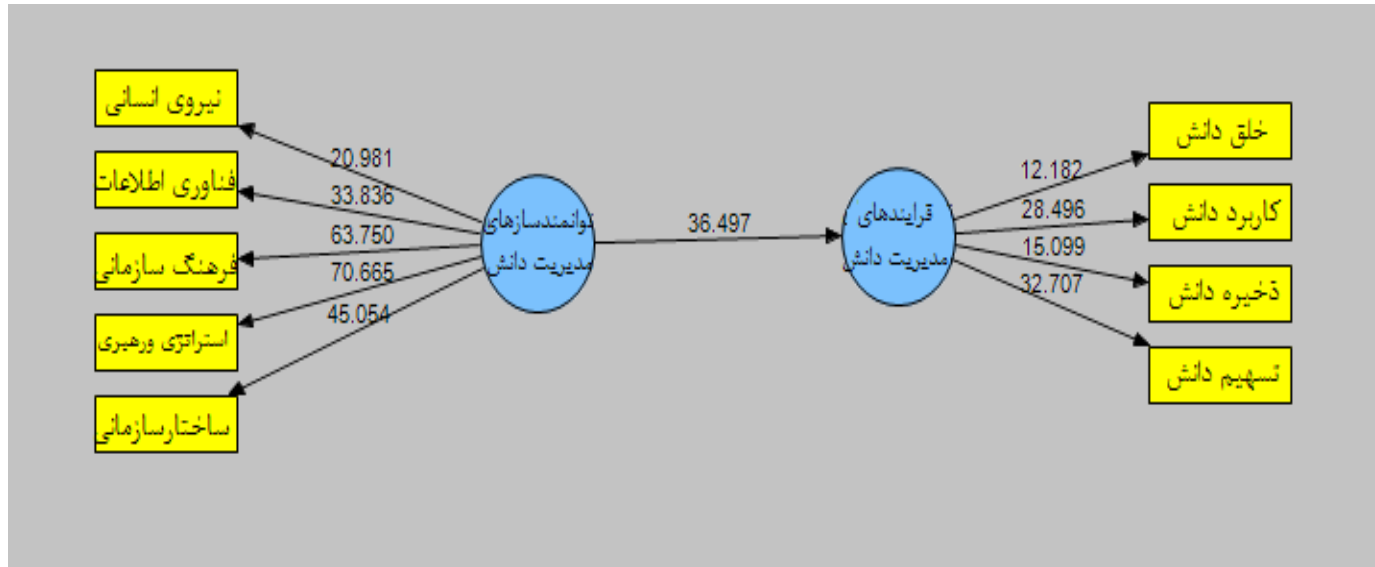
همبستگی									
کاربرد دانش	نشر دانش	ذخیره دانش	ایجاد دانش	نیروی انسانی	ساختار سازمانی	فناوری اطلاعات	استراتژی و رهبری	فرهنگ سازمانی	شاخص ها
								۱	فرهنگ سازمانی
							۱	۰/۷۶۳**	استراتژی و رهبری
						۱	۰/۷۰۶**	۰/۶۶۶**	فناوری اطلاعات
					۱	۰/۵۹۸**	۰/۷۵۱**	۰/۷۰۴**	ساختار سازمانی
				۱	۰/۶۳۶**	۰/۵۸۳**	۰/۶۶۶**	۰/۶۳۷**	نیروی انسانی
			۱	۰/۴۸۳**	۰/۵۷۸**	۰/۴۱۶**	۰/۵۵۳**	۰/۵۹۰**	ایجاد دانش
		۱	۰/۵۰۲**	۰/۴۷۶**	۰/۵۳۹**	۰/۴۶۰**	۰/۴۸۷**	۰/۵۳۶**	ذخیره دانش
	۱	۰/۴۷۱**	۰/۶۶۱**	۰/۴۳۰**	۰/۵۰۳**	۰/۵۵۷**	۰/۵۴۵**	۰/۸۰۶**	نشر دانش
۱	۰/۵۸۴**	۰/۴۵۲**	۰/۳۷۰**	۰/۵۸۳**	۰/۵۵۴**	۰/۵۷۷**	۰/۶۸۶**	۰/۷۴۰**	کاربرد دانش
**معنادار در سطح ۰/۰۱									

جهت تحلیل و برازش مدل نهایی از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) به روش کمترین توان دوم جزئی (PLS)^۱ با استفاده از نرم افزار SMARTPLS استفاده شده است. روش تخمین PLS ضرایب را به گونه‌ای تعیین می‌کند که مدل حاصله، بیشترین قدرت تفسیر و توضیح را دارا باشد؛ بدین معنا که مدل بتواند با بالاترین دقت و صحت، متغیر وابسته نهایی، را پیش بینی نماید. روش حداقل مربعات جزئی که در بحث الگوسازی رگرسیونی آن را با PLS نیز معرفی می‌کنند، یکی از روش‌های آماری چند متغیره محسوب می‌شود که به وسیله آن می‌توان علیرغم برخی محدودیت‌ها مانند: نامعلوم بودن توزیع متغیر پاسخ، وجود تعداد مشاهدات کم و یا وجود خود همبستگی جدی بین متغیرهای توضیحی؛ یک یا چند متغیر پاسخ را به طور همزمان در قبال چندین متغیر توضیحی الگوسازی نمود. همان گونه که در شکل ۲ مشخص است، در این مدل تمامی روابط علی ساختاری به تصویر کشیده می‌شود. برای هر متغیر یک بار عاملی در نظر گرفته شده است که این مقدار باید بزرگتر از ۰/۴ باشد و در خروجی این نرم افزار برای هر متغیر این مقدار بالاتر از ۰/۴ می‌باشد که نشان می‌دهد تمامی متغیرها برای مدل مناسب و معنادار می‌باشد. هم چنین به منظور نشان دادن معناداری هر کدام از پارامترهای مدل از آماره t استفاده شد. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر بدست می‌آید که باید در آزمون، قدرمطلق t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد تا این تخمین‌ها از لحاظ آماری معنادار شود. با توجه به خروجی PIS در شکل ۳ میزان قدرمطلق t محاسبه شده در کلیه متغیرها بزرگتر از قدرمطلق ۱/۹۶ می‌باشد. هم چنین مقدار t امین متغیر توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش ۳۶/۴۹۷ است که این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ که نشان می‌دهد توانمندسازهای مدیریت دانش با ۹۵ درصد اطمینان با فرایندهای مدیریت دانش رابطه معنادار دارد. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان انتظار داشت با بالا رفتن توانمندسازهای مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش در مجموعه هتل‌های پارسیان تهران نیز در جهت مثبت ارتقا پیدا می‌کند و عدم افزایش توانمندسازهای مدیریت دانش منجر به کاهش فرایندهای مدیریت دانش در مجموعه هتل‌های بین المللی پارسیان تهران می‌گردد.

شکل ۲. مدل در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳. مدل درحالت معناداری ضرایب



نتیجه گیری

بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش در دوره‌های مختلف نشان می‌دهد که در خصوص این موضوع نگرش و دیدگاه‌های واحدی به وجود نیامده است. بعضی از دیدگاه‌ها عوامل فنی و تکنولوژیکی، برخی دیگر نیز عوامل انسانی و فرهنگی و دسته سوم نیز ترکیبی از این عوامل را در موفقیت مدیریت دانش حیاتی می‌دانند. در این مقاله ترکیب عوامل اشاره شده در نظر گرفته شد و رابطه آن با فرایندهای مدیریت دانش در قالب الگوی مفهومی بیان شد. یافته‌های حاصل از مدل تایید شده موید رابطه معنادار متغیرهای مکنون مورد مطالعه (توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش) می‌باشد. در این بین یافته‌ها نشان می‌دهد تغییرات متغیر پنهان توانمندسازهای مدیریت دانش در مجموعه هتل‌های پاریسیان بیشتر تحت تاثیر استراتژی و رهبری می‌باشد. یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است و رهبری در عرصه مدیریت دانش باید نشان دهنده ویژگی‌های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر می‌شود، این ویژگی‌ها شامل توانایی ایجاد محیطی برای بحث‌ها و گفتگوهای مخصوص که درباره موضوعاتی مربوط به از بین بردن موانع ساختارهای سنتی که توسط زنجیره‌های فرماندهی و سلسله مراتب درون سازمان ساخته شده، می‌باشد (ریلات^۱، ۲۰۰۳). رهبری در هتل باید محیطی مناسب برای کار کارکنان ایجاد کنند چون محیط کاری مطلوب موجب می‌شود تا خروج کارکنان کم باشد، انگیزه آنان به کار افزایش یابد، بهره‌وری هتل بالا رود و در نهایت مشتریان راضی تر باشند. در دو هتل مشابه، هتلی موفق تر است که رهبری آن توانسته باشد محیط کاری مناسب تر برای کارکنان فراهم آورد، بنابراین رفتار رهبری نسبت به کارکنان عامل موثری در بهره‌وری آنان است.

متغیر پنهان دیگر مورد بررسی در مدل ارائه شده فرایندهای مدیریت دانش می‌باشد که براساس یافته‌ها بیشتر تغییرات این متغیر تحت تاثیر نشر دانش می‌باشد دانش به خودی خود قدرتی ندارد و آنچه به هتل قدرت می‌دهد آن قسمت از دانش افراد است که بین افراد سازمان تسهیم شده و به کار گرفته می‌شود. بنابراین زمانی دانش افراد ابزار

توسعه هتل می‌گردد که بین افراد سازمان و در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود دانش نباید در کنجی از سازمان و در ذهن گروه خاصی محبوس گردد بلکه باید در گستره سازمان و بین اعضا توزیع شود. ایده‌ها زمانی بیشترین اثر را دارند که بین همه توزیع می‌شوند و انتشار پیدا می‌کنند. در هتل نیز فرایند پرورش تمامی کارکنان و درک درست آنها از اهداف شرکت که خدمت به میهمانان و نوآوری مستمر از طریق مدیریت و به اشتراک گذاری دانش را دربر می‌گیرد. کارکنان صنعت مهمان‌داری و گردشگری باید آگاه باشند که هماهنگی و اشتراک " تفکر خلاق " برای دستیابی به افزایش رضایت مشتری و کیفیت بیشتر خدمات حیاتی هستند (بانکن^۱، ۲۰۰۵).

یافته‌های حاصل از بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون مقاله نشان می‌دهد توانمندسازهای مدیریت دانش در مجموعه هتل‌های پارسیان تهران می‌تواند مستقیم بر روی فرایندهای مدیریت دانش موثر باشد. در تایید یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر تحقیق بک و کیم^۲ (۲۰۰۲)، هانسن^۳ (۱۹۹۹)، لی و کیم^۴ (۲۰۰۱) و اپل یارد^۵ (۱۹۹۶)، نشان می‌دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش بر روی فرایندهای مدیریت دانش نقش موثری دارد.

هم چنین یافته‌های حاصل از بررسی رابطه بین شاخص‌های این دو متغیر نشان داد بیشترین میزان همبستگی مربوط به رابطه فرهنگ سازمانی و نشر دانش می‌باشد که نشان دهنده اهمیت فرهنگ سازمانی در اشتراک گذاری دانش در مجموعه هتل‌های پارسیان می‌باشد. تسهیم دانش موجب دسترسی همه کارکنان به دانش و تجربیات کارکنان دیگر می‌شود مدیران هتل باید زمینه‌ای فراهم سازند که کارکنان دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و درعین حال اطمینان حاصل کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنها تضعیف نمی‌شود؛ زیرا اغلب کارکنان به دانش به عنوان منبع قدرت خود نگاه می‌کنند. آنچه در این بین حائز اهمیت است رفتار خود مدیران هتل است که همواره در همه حال الگوساز فرهنگی است. وقتی مدیران هتل پایبندی راسخ و تاکید بر شعار (توزیع دانش قدرت است نه احتکار آن) داشته و به آن عمل کنند زمینه تسهیم دانش بیش از پیش فراهم خواهد شد و باعث بهبود عملکرد هتل می‌شود.

1- Bouncken
2- Bock & Kim
3- Hansen
4- Lee & Kim
5- Appleyard

ارائه پیشنهاد به مدیران بر مبنای یافته‌های تحقیق

❖ باتوجه به اینکه استراتژی ورهبری بیشترین سهم را در توانمندسازهای مدیریت دانش دارا می‌باشد توجه به آنها درمدیریت دانش هتلداری الزامی می‌باشد. مدیریت دانش فعالیتی بلند مدت و حیاتی برای هتل می‌باشد که نمی‌توان با صرف نظر نمودن از جنبه‌های آن به نتیجه رسید و حتی احتمال شکست هتل نیز می‌رود. هتل‌ها باید کار دانشی را به عنوان یک هدف بلندمدت تلقی نمایند و مشخص سازند استراتژی‌های تولید دانش و به کارگیری، چگونه می‌تواند با استراتژی‌های تجاری هماهنگ و یکپارچه ساخت. آنها باید با تخصیص دانایی و مشارکت در آن از اهداف بلند مدت تجاری حمایت و عملکرد هتل را بهبود بخشند. امروزه مدیران هتل‌ها به هنگام تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی باید نقش دانش، سرمایه‌های ناملموس و مدیریت آن را در موفقیت و بهبود عملکرد هتل در نظر بگیرند. هنگام تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین نقاط قوت و ضعف هتل باید دانش و سرمایه‌های ناملموس را هم مدنظر قرارداد. باید همان طوری که برای بهبود عملکرد هتل و موفقیت در کسب مزیت رقابتی برنامه ریزی می‌کنند برای خلق و کسب دانش مورد نیاز هم برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت داشته باشند.

❖ رهبران می‌توانند نقش تعدیل گر حساسی در موفقیت مدیریت دانش در هتل داشته باشند. ویژگی رهبران را می‌توان از دو بعد روانشناختی و رفتاری مورد توجه قرار دارد. از بعد روانشناختی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: بهره‌گیری از قدرت دانش و تخصص حرفه‌ای خود، تحمل انتقادات، پذیرش اختلاف سلیقه در هتل و تحمل اشتباهات و شکست‌ها و از بعد رفتاری می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: طراحی استراتژی و چشم انداز دانشی روشن در هتل و ترسیم دور نمای هتل دانش محور، تعیین دقیق شکاف‌های دانشی در حوزه‌های مختلف وظیفه‌ای هتل. در این راستا برای بهبود نقش رهبران در مدیریت دانش پیشنهاد می‌گردد مراکز توسعه و مطالعات راهبردی پرورش مدیران برای تقویت مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی جهت آگاهی از چالش‌های محیطی و افزایش قابلیت‌های یادگیری، ایجاد شود. تدوین سیاست‌هایی برای درگیرکردن مدیران سطوح میانی هتل‌ها در

سیاست‌گذاری و تقویت احساس مسئولیت آنها نیز می‌تواند مفید باشد. ارائه الگوی رهبری تحول آفرین در هتل به عنوان عامل تقویت کننده فعالیت‌های مدیریت دانش و التزام مدیران هتل به سیستم شایستگی به عنوان عامل ایجاد انگیزه و حفظ ماندگاری کارکنان می‌تواند از موارد پیشنهادی دیگر در این امر باشد

❖ در این مقاله بیشترین همبستگی میان فرهنگ سازمانی و نشر دانش می‌باشد و هم‌چنین نشر دانش بیشترین سهم را در فرایندهای مدیریت دانش مجموعه هتل‌های پارسیان ایفا می‌کند. توانایی انتقال دانش از یک واحد هتل به واحد دیگر منجر به بهبود عملکرد سازمانی آنها کمک می‌کند. دانشی که بین کارکنان در هتل انتقال می‌یابد نه تنها به هتل سود می‌رساند، بلکه موجب بهبود شایستگی‌های هر فرد درگیر در این فرایند می‌شود. انتقال به موقع دانش صحیح به تصمیم‌گیرندگان و حل‌کنندگان مساله، برای بهبود عملکرد هتل‌ها امری حیاتی است. انتقال دانش زمانی منجر به بهبود عملکرد می‌شود که هم‌اشاره دانش و هم جذب آن را شامل شود. در هتل‌هایی که از فرهنگ تسهیم دانش برخوردار است، کارکنان ایده‌ها و بینش‌های خود را بادیگران تسهیم می‌کنند، زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند، آن را یک فرایند طبیعی می‌دانند و این امر منجر به بهبود عملکرد هتل می‌شود. در این راستا اقدامات زیر می‌تواند مفید باشد: تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل اطلاعات حرفه‌ای خود و یادگیری و بکارگیری آنها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان هتل، تهیه بولتن‌ها و بحث‌های گروهی به منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مدیران هتل و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، و افزایش تعاملات بین کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم می‌باشد.

❖ با توجه به همبستگی پایین فناوری اطلاعات و ایجاد دانش باید زمینه ایجاد دانش به وسیله فناوری اطلاعات در صنعت هتلداری را ایجاد نمود. فناوری‌های اطلاعاتی جمع‌آوری سریع، ذخیره‌سازی و تبادل دانش را به گونه‌ای تسهیل می‌کند که در گذشته به هیچ وجه امکان پذیر نبوده است. فناوری اطلاعاتی دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش در هتل فراهم می‌سازند. اول به وسیله آشکار کردن دانش

می‌توانند نوعی سیستم خبره یا پشتیبانی تصمیم‌گیری ایجاد کنند. دوم این که فناوری اطلاعات در هتل کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های ویژه در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و اثرات مثبت آن در ساختار سازمانی در شرایط کنونی امر مسلمی است. باید با نگرش مثبت نسبت به تعبیه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه‌های مختلف هتل به ویژه در بعد ساختاری اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود هتل با سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه ایجاد زیرساخت مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطی در هتل و آموزش کارکنان در این زمینه به مدیریت دانش کمک کند و منجر به بهبود عملکرد سازمانی هتل‌ها شود. وجود بهترین و متناسب‌ترین ابزارهای تکنولوژیک بدون توانایی کارکنان در استفاده از آنها بهره‌ای عاید سازمان نخواهد نمود. براین اساس می‌توان انجام اقداماتی نظیر ارائه آموزش‌های لازم در شناخت ابزارهای تکنولوژیک، استفاده از آنها و آموزش ICDL را مد نظر قرارداد.

منابع

- افرازه، عباس (۱۳۸۴) مدیریت دانش، مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- رادلینگ، آلن (۱۳۸۳). مدیریت دانش و موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی، انتشارات سمت، چاپ اول.
- شیوا، ابراهیم. شواخ، فرزین (۱۳۹۰)، مبانی مدیریت هتلداری: ساختمان، تجهیزات، سازمان و مدیریت، تهران، ترمه.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۷)، سرپرستی در صنعت مهمانداری، تهران، انتشارات سمت.
- ورجینس، کنستانینوس، وود روی سی، (۱۳۸۴)، مدیریت و راهکارهای جامع هتلداری، ترجمه کامبیز رفیع زاده، مریم افضل نیا و مهدی خورشید سخنگوی، مشهد، آهنگ قلم.
- Akhavan P., Jafari M. (2006). "Critical issues for knowledge management implementation at a national level" , *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 36, No. 1, pp. 52-66.
- Alavi, M., and D.E. Leidner.(2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1):107-136.
- Allameh S. M. Zare S. M. and Davoodi S. M. R. (2011). Examining the Impact of KM Enablers on Knowledge Management Processes *Procedia Computer Science* 3 pp: 1211–1223.
- Appleyard, M.(1996). How does knowledge flow? interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter 1996), 137-154.
- Bock, G., and Kim, Y.G.(2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resource Management Journal*, 15, 2 (2002), 14-21.
- Bose, R., & Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. *Knowledge and Process Management*, 10, 3 – 17
- Bouncken, R. B. (2005). Standardization and individualization strategies of hotel brands: matching strategy to quality management instruments and marketing in Germany. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3/4), 29–51.
- Bruno, A. and Leidecker, J. (1984). "Identifying and Using Critical Success Factors". In: *Long Range Planning*, Vol. 17, No.1, pp. 23-32
- Buhalis, d., & o connor, p. (2005). information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism recreation research*, 30(3). 7-16.
- Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W. (2003). "Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No.2, pp. 29-45
- DanaeeFard H. Selseleh M. (2010). Measuring Knowledge Management Cycle: Evidence from Iran *European Journal of Scientific Research* 41(2) 297-309.
- Douglas, g. and pearce , and tan, r. (2004). distribution channels for heritage

and cultural tourism in new Zealand , *asiapacificjournal of tourism research*. vol.9,pp225-237.

Gaffoor, Shamin.(2008). "Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch Municipality" Thesis for the degree of Master of Commerce at StellenboschUniversity, School of Public Management and Planning, Faculty of Economic and Management Sciences, December 2008

Gandhi, S. (2004). "Knowledge Management & Reference Services", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 30, No. 5, p: 45.

Goldoni V. and Oliveira M.(2010). Knowledge management metrics in software development companies in Brazil *Journal of Knowledge Management* 14(2) pp: 301-313.

Greco, J. (1999). "Knowledge is Power"., *Journal of Business Strategy*, Vol. 20, No. 2, pp. 18-22.

Gupta, K.S.(2008).A Comparative Analysis Of Knowledge Sharing Climate.*Knowledgeandprocessmanagement*15(3),186–195.

Hansen, M.T.(1999).The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 , pp.82-111.

Hasanali, F.(2002). Critical success factors of knowledge management, Retrieved from http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles

Hicks, S.(2000). Are you ready for management?, *Training and Development*, 54: 9.

Holt, Daniel T, Bartczak, Summer E.Clark Steven W, Trent Martin R.(2007)." The Development of an Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management" 2007, *Knowledge Management Research & Practice*, Operational Research Society

Jafari M., Akhavan, P., Noor, J. R., andFesharaki M. N. (2007). "Aircraft engineering and aerospace technology: An international journal", 79/4, pp. 375-389.

Jalaldeen Reza & etc.(2009). "Organizational Readiness and its Contributing Factors to Adopt KM Processes: A Conceptual Model", 2009, Communications of the IBIMA

Khalifa, M. and Liu, V. (2003). Determinants of Successful Knowledge Management Programs, *Electronic Journal on Knowledge Management*, Vol. 1, No.2, pp. 103-112.

Lee, H., & Choi, B.(2003). "Knowledge management enablers, processes, andorganizational performance: An integrative view and empirical examination". *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp.179-228

Lee, J.H and Kim, Y.G.(2001). Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: empirical validation. *Proceedings of Pacific Asia Conference on Information Systems* , June 2001b, pp. 1097-1111.

Lee, S.M. and Hong, S.(2002)., "An enterprisewide knowledge management system infrastructure", *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), pp. 66-81.

Liao C. Chuang S-H. and To P-L.(2010). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure *Journal of Business Research* Article In Press Elsevier.

Massa S. and Tsesta S.(2009). a knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector European

Management Journal 27 pp: 129-141. 49.

Mathi, K.(2004).. Key success factors for knowledge management. Master thesis, University of Applied Sciences/FH Knepten, Germany.

Milne P. Motivation.(2007).incentives and organizational culture. *Journal of Knowledge Management* 2007; 11(6): pp.28-38.

Moffett, S., Mcadam , R., Parkinson , S. (2003)." An Empirical Analysis Of Knowledge Management Applications " *Journal Of Knowledge Management* , Vol.7 No.3 , pp.6-26.

Mohammadi, K., A. Khanlari, and B. Sohrabi.(2009).Organizational readiness assessment for knowledge management. *International Journal of Knowledge management* 5 (1): pp29-45.

Mohayidin, M G. et all.(2007). "The Application of Knowledge Management in Enhancing the Performance of Malaysian Universities", ISSN 1479-4411, "TITLE" The Electronic Journal of Knowledge Management, available online at www.ejkm.com

Nonaka, I.(1994)." A dynamic theory of organizational knowledge creation. ganization science", Vol.5, No.1.

Park, H., Ribiere, V., and Schulte, W.D. (2004). "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 3, 2004, pp. 106-117, Emerald Group Publishing.

Peters,m. (2005). entrepreneurial skill in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small businesses , education and training,47(8/9),pp.575-59

Quinn Michael D.(2005)." People- Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Lead to Corporate Success", *The Learning Organization*; Vol. 12, No.2, P. 389.

Ruikar, K., Anumba, C., Carrillo, P.(2006). "VERDICT- an e-readiness assessment application for construction companies", *Automation in Construction* 15 (2006), pp. 98– 110 www.elsevier.com.

Rylatt, A.(2003)."Winning the Knowledge Game: Smarter Learning for Business Excellence", Oxford: Butterworth-Heinemann.

Schulte, W. D. and Sample, T. L.(2006). "Efficiencies From Knowledge Management Technologies In A Military Enterprise". *Journal of Knowledge Management*, VOL. 10 NO. 6 2006, pp. 39-49, Emerald Group Publishing.

Siemieniuch C.E.& Sinclair M.A.(2004) "A framework for organisational readiness for knowledge management", *Emerald Group Publishing*

Taylor W. A. & Wright G. H.(2004). "Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers",*Information Resources Management Journal*, 17(2), pp.22-37, Apr-June 2004, IDEA GROUP PUBLISHING.

Tian, Jing, Nakamori, Yoshiteru and P. WierzbickiAndrzej.(2009). "Knowledgemanagement and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university" *Journal of Knowledge management*,2009, VOL. 13 NO. 2, pp. 76-92, Emerald Group Publishing.

Turban, Efraim, Leidner, Dorothy, Mclean, Ephraim and Wetherbe, James.(2006). "Information Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy", 5th Edition.

Venkatesh, W., Mprris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). "User acceptance of information technology: toward a unified view", *MIS quarterly*, (27/3), pp. 319-340.

wakman, Kitty; Jansink, Femke, Streumer, Jan.(2005). "The knowledge-productive corporate university". *Journal of European Industrial Training*. Vol.29, Iss.1, 2005: PP 40 – 57.

Walsh, P; Ungson,R.(1991). Organizational memory. *Academy of management review*. 16, 1991: PP 57-91.

Wang c, Ahmed p.(2003)., Structural dimensions for knowledge based Organizations, measures b business excellence; 7(1): pp.51-62.

Wei,c.c., Choy,c.s., Yew.w.k.(2009). "Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?", VOL. 13 NO. 1 2009, pp. 69-87, , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, Emerald Group Publishing.

Yang, J.-T.(2007). Knowledge sharing: investigating appropriate D Journal 64 leadership and collaborative culture. *Tourism Management* 28 (2), 530–543.

Yeh, Ying-Jung, Lai, Sun-Quae and Ho,Chin-Tsang.,(2006). "Knowledge management enablers: a case study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106 No. 6, 2006,pp. 793-810, Emerald Group Publishing.