

امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های اطلاعاتی

اکبر استرکی^۱، حبیب قنبری^۲، کورش ولی‌خانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: منابع انسانی در سازمان‌ها، سرشار از تجربه و دانش هستند که این دانش در قالب یک نظام یکپارچه و هدفمند، شناسایی، ذخیره‌سازی، به‌روزرسانی، تسهیم و به‌کارگیری مجدد نمی‌شوند. چه‌بسا مهارت‌ها و تجربه‌ها و دانشی که به‌علت بیرون رفتن افراد از سازمان‌ها، به همراهشان از سازمان بیرون می‌رود. این در حالی است که اگر این دانش ذخیره شده در افراد به‌صورت دانش آشکار درآید و در ساختار سازمانی تأثیر داده شود دیگر هزینه‌هایی که سازمان برای پرورش فرد کرده، به‌هدر نمی‌رود. هدف پژوهش حاضر امکان‌سنجی و شناخت زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان است.

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، برای کفایت اعضای نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۲۵۲ نفر به‌روش تصادفی ساده به‌عنوان افراد نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه محقق ساخته دارای اعتبار و پایایی مطلوب و مصاحبه با خبرگان استفاده شده است. برای گردآوری اطلاعات محقق با مراجعه به کتابخانه‌ها، سازمان‌ها و مراکز علمی - تحقیقاتی و دانشگاه‌ها و مطالعه کتاب‌ها، مقالات، اسناد رایانه‌ای و صفحه‌های اینترنتی که به‌نوعی با تحقیق ارتباط داشته، اطلاعات مورد نظر را گردآوری کرده است. داده‌ها با استفاده از آزمون‌های رتبه‌ای فریدمن و t-test مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: در رتبه‌بندی زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، هدف‌ها و راهبرد سازمان در مرتبه اول اهمیت بوده و فرهنگ سازمانی، فناوری و ساختار سازمانی نیز در مراتب بعدی، اهمیت دارند. در سازمان، بیشتر افراد به موضوعاتی نظیر استفاده از مدیران متخصص و متعهد در سازمان، تعامل با مراکز علمی تحقیقاتی، تشویق و ترغیب مدیران برای به‌کارگیری مدیریت دانش، تغییر نگاه مدیران سطح بالای سازمان نسبت به مدیریت دانش و استفاده از تجهیزات پیشرفته و به‌روز اشاره کرده‌اند.

کلیدواژه‌ها: امکان‌سنجی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مدیریت دانش

۱. نویسنده مسئول: عضو هیئت‌علمی دانشگاه علوم نظامی امین، aestarki@gmail.com

۲. عضو هیئت‌علمی دانشگاه علوم نظامی امین

۳. کارشناس ارشد دانشگاه علوم نظامی امین.

مقدمه

در عصر حاضر بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌ها در جست‌وجوی مزیت رقابتی پایدار هستند. در محیط پیچیده کنونی یکی از این مزیت‌های رقابتی دانشی است که باعث نوآوری و پیشی‌گرفتن آن‌ها از رقبایشان گردد. پیتر دراگر در کتاب خود تحت عنوان جامعه پسا سرمایه‌داری این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأکید قرار می‌دهد: «مهم‌ترین منبع اقتصادی یعنی ابزارهای تولید دیگر سرمایه‌های منابع طبیعی و یا نیروی کار نیستند؛ این منبع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود» (رادینگ^۱، ۱۳۸۲: ۲). حرکت به سوی جامعه‌های مبتنی بر دانش مقوله‌ای است که امروزه در همه‌جا مورد بحث واقع می‌شود. ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمامی ابعاد زندگی بشر، پارادایم‌های جدیدی را پیش روی همگان قرار داده و زندگی بشر را متحول ساخته است. مدیریت دانش به‌عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی مطرح شده در همین راستا به کمک سازمان‌ها آمده است.

کسب دانش به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین مزیت‌های رقابتی بنگاه‌های بزرگ و کوچک صنعتی و خدماتی شناخته می‌شود. اگر سازمان‌ها به‌دقت به مقوله استفاده از دانش توجه کنند به این نکته پی خواهند برد که میزان دانش موجود در سازمان آن‌ها بیشتر از آن چیزی است که خود تشخیص می‌دهند (نوروزیان، ۱۳۸۵: ۲۶). سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند که برقراری هر نظامی با توجه به شرایط مختلف آن سازمان

مقدمه‌های خاص خود را می‌طلبند و در صورت مهیا نبودن آن، برقراری موفقیت‌آمیز آن امکان‌پذیر نیست. استقرار مدیریت دانش نیز نیازمند برخی زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهاست و در صورت تحقق نیافتن چنین ملزوماتی، استقرار مدیریت دانش به شکست خواهد انجامید. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها سرچشمه می‌گیرند. دانش ترکیبی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات و نگرش‌هاست. بیشتر دانش‌ها به‌صورت ضمنی در اختیار افراد هستند. از طرفی دانش را به‌عنوان یک مزیت رقابتی در جوامع پیشرفته پذیرفته‌اند. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در فرایندی نظام‌مند به آشکارسازی دانش ضمنی موجود در کارکنان و تسهیم و استفاده مؤثر از آن پردازند. سازمان‌ها برای بهره‌وری بیشتر باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره‌جویند و مدیریت دانش در این امر کمک شایانی به آن‌ها می‌کند.

منابع انسانی در سازمان‌ها، سرشار از تجربه و دانش هستند که این دانش در قالب یک نظام یکپارچه و هدفمند، شناسایی، ذخیره‌سازی، به‌روزرسانی، تسهیم و به‌کارگیری مجدد نمی‌شوند. چه‌بسا به‌علت بیرون رفتن افراد از سازمان‌ها مهارت‌ها و تجربه‌هایشان به همراهشان از سازمان بیرون می‌رود. این در حالی است که اگر این دانش ذخیره شده در افراد به‌صورت دانش آشکار درآمد و در ساختار سازمانی تأثیر داده شود دیگر هزینه‌هایی که سازمان برای پرورش فرد کرده، به‌هدر نمی‌رود. عوامل مختلفی در شکل‌دهی و اجرای درست مدیریت دانش در سازمان‌ها مؤثرند و به‌فراخور هر سازمان این عوامل متغیر می‌باشند؛ که در صورت توجه نشدن به آن‌ها و فراهم نمودن زمینه‌های لازم برای مدیریت دانش، تلاش‌های صورت گرفته در زمینه آن بی‌ثمر خواهد ماند.

همچنین برای فراهم آمدن این شرایط نیاز به انجام برخی فعالیت‌ها و راهکارهاست تا زمینه‌سازی استقرار مدیریت دانش صورت پذیرد. در این تحقیق به‌دنبال این هستیم تا با امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش، زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی آن را به‌فراخور شرایط موجود در سازمان شناسایی کرده، پس از آن میزان فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را اندازه‌گیری نموده و در پایان برای کاهش شکاف موجود راهکار پیشنهاد شده است.

مبانی نظری: دانش، علمی است که در تجربه‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، استعدادها، افکار، عقاید، طرزکارها، الهام‌ها و تصورات کارکنان موجود است و به شکل مصنوع‌های ملموس، فرایندهای کاری و امور روزمره یک سازمان خود را آشکار می‌سازد (فتحیان و احسانی، ۱۳۸۷: ۷). امروزه همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمان‌ها بتواند در دنیای رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. با وجود اینکه دانش به‌عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است و شرط موفقیت سازمان‌ها دستیابی به دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است. در دهه‌های اخیر، بیشتر سازمان‌ها شاهد تغییرهای اساسی در زمینه ساختار، کارکرد و سبک‌های مدیریتی خویش بوده‌اند. سازمان‌ها اهمیت بیشتری جهت درک انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرهای محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به‌کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به‌منظور بهبود عملیات و دادن خدمات و محصول‌های مطلوب‌تر از یکدیگر پیشی گرفته‌اند.

چنین سازمان‌هایی نیازمند به‌کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام مدیریت دانش می‌باشند. برحسب آنچه اسویی^۱ (۱۹۹۶) یکی از مشاوران مدیریت دانش مطرح کرده است، دانش‌پژوهانی که تلاش می‌کنند دانش را تعریف کنند به دو دسته تقسیم می‌شوند: یک دسته دانش‌پژوهانی هستند که وی آن‌ها را جمعیت دانش-شیء^۲ می‌نامد. این افراد دانش را برحسب نظریه اطلاعات تعریف می‌کنند. این گروه بر این باورند که دانش، اطلاعات مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می‌شود. گروه دوم که اسویی آن‌ها را گروه دانش-فرایند^۳ می‌نامد، دانش را برحسب فلسفه روان‌شناسی و جامعه‌شناسی تعریف می‌کنند. این دو گروه با هم هم‌پوشانی ندارند. آن‌ها به مفهوم دانش از نقطه شروع متفاوت نگاه می‌کنند و اصطلاح‌های متفاوتی را در تعریف و بحث در خصوص دانش به‌کار می‌برند. نخستین گروه یعنی گروه دانش-

1.Sveiby, K.

2.knowledge-object

3.Knowledge-process

شیء که جهت‌گیری داده-اطلاعات متخصصان فناوری اطلاعات را منعکس می‌کند، دانش را به‌راحتی به‌عنوان هدف اطلاعاتی درک می‌کنند. ولی مدیران تجاری، ممکن است دانش را به‌عنوان فرایند مورد ملاحظه قرار دهند و آن را موجودیتی تلقی کنند که در کارکنان سازمان و فرایندهای تجاری تجسم یافته است (رادینگ^۱، ۱۳۸۶: ۱۶).

دانش اطلاعات ترکیب شده با تجربه، شرایط، تفسیر و تفکر است. دانش منبع قابل تجدیدی است که همواره می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و از طریق استفاده و ترکیب با تجربه کارکنان اندوخته شود. انسان‌ها دارای دانش‌اند و دانش نمی‌تواند بیرون از اذهان افراد یک سازمان به‌وجود آید. اطلاعات وقتی وارد ذهن انسان می‌شود تبدیل به دانش می‌شود دالکر، فای و پروساگ بر این عقیده‌اند که دانش عبارت است از آنچه یک دانشگر^۲ می‌داند؛ هیچ دانشی بدون کسی که آن را می‌داند وجود ندارد (دالکر، ۲۰۰۵: ۷؛ فای و پروساگ^۳ ۱۹۹۸: ۲۶۵)؛ بنابراین دانش باید به‌عنوان چیزی که «بین دو گوش»^۴ افراد در حال خلق شدن است در نظر گرفته شود.

در حقیقت، نیاز یک دانشگر به دانش سؤال‌های بنیادی را درباره اینکه چگونه دانش می‌تواند خارج از ذهن افراد به‌وجود آید طرح می‌کند. دانش می‌تواند اغلب در فرایندها، رویه‌ها و شبکه‌های اجتماعی و گاهی وقت‌ها در بایگانی‌های اسناد و مدارک نشان داده شود و یا اینکه موجود باشد، با وجود این نمی‌تواند خارج از اذهان افراد خلق شود. این دانش وقتی که تصریح و به دیگران منتقل می‌شود دوباره تبدیل به اطلاعات می‌شود. اطلاعات جنبه آشکار دانش است؛ اگرچه خود یک دانش نیست. دانش می‌تواند شامل حقایق و فریب‌ها، دیدگاه‌ها و مفاهیم و قضاوت‌ها و توقع‌ها شود. دانش شش ویژگی دارد که آن را از اطلاعات متمایز می‌کند: دانش یک عمل انسانی است، باقی‌مانده تفکر است، در لحظه حال خلق می‌شود، به اجتماع‌ها متعلق است، از طریق اجتماع‌ها به روش‌های مختلفی در گردش است و سرانجام اینکه دانش جدید در

1.Rdding

2.knower

3.Fahey, L. & L. Prusak

4.Btween ears

مرزهای قدیمی خلق می‌شود (وانگ و همکاران^۱، ۲۰۰۱: ۱۶). فرانسیس بیکن از دانش به‌عنوان قدرت یاد می‌کند. قدرت دانش یک منبع مهم برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری موارد نو و تازه، حل مشکل‌ها و مسائل، ایجاد هسته‌های رقابت و بنیان نهادن موقعیت‌های جدید برای فرد و سازمان در حال حاضر و همچنین برای آینده است (نوروزیان، ۱۳۸۵: ۲۶).

انواع دانش: دانش آشکار و پنهان^۲: دانش آشکار که گاهی دانش تصریحی نامیده می‌شود می‌تواند کدگذاری، مکتوب و به آسانی منتقل شود. دانش پنهان، دانش تصریحی نیست و نمی‌تواند به آسانی منتقل شود؛ بنابراین اغلب در رویه‌های کدگذاری نشده و در بافت اجتماعی سازمان موجود است. به‌طور مشخص‌تر این دانش تا حدی در مهارت‌های فردی و همچنین تا حدی در روابط کاری همکارانه در سازمان موجود است. دانش پنهان جزء جداناپذیر مهارت‌های حرفه‌ای است. در نتیجه، اغلب منحصر به فرد، برای تقلید دشوار و نامطمئن است. احتمال بیشتری وجود دارد که این نوع دانش در مقایسه با دانش تصریحی، ارزشی راهبردی خلق کند. به‌طور خلاصه ویژگی‌های دانش آشکار و پنهان در جدول زیر خلاصه شده است (هیت و همکاران^۳، ۲۰۰۱: ۱۳).

جدول شماره (۱) مقایسه ویژگی‌های دانش پنهان و آشکار (دالکر، ۲۰۰۵: ۸)

دانش آشکار	دانش پنهان
توانایی توزیع، تولید مجدد، دسترسی و کاربرد مجدد در سرتاسر سازمان	توانایی انطباق، نظارت و وضعیت‌های جدید و استثنایی
توانایی آموزش، تعلیم	تخصص، دانش فنی، دانش تحلیلی
توانایی سازمان‌دهی، نظام‌مند کردن، تبدیل چشم‌انداز به مأموریت و رهنمودهای عملیاتی	توانایی همکاری، تسهیم چشم‌انداز، انتقال یک فرهنگ

1. Wang, K. O. R. Hjelmrvik, & B.

2. explicit & tacit knowledge.

3. Hitt, M. A, et al.

<p>انتقال دانش از طریق محصول‌ها، خدمات و فرایندهای مستند شده.</p>	<p>مربی‌گری و حمایت‌گری به منظور انتقال دانش تجربی از طریق ارتباط چهره به چهره، فرد به فرد</p>
---	--

مدیریت دانش: نوناکا و تاکوچی^۱ (۱۹۹۵)، مدیریت دانش را فرایندی می‌دانند که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد. به صورت بسیار ساده، مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش محور می‌پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، بخش‌های سازمانی و یا حتی سایر سازمان‌هاست. مدیران موفق همواره از دارایی‌های فکری موجود در سازمان خود استفاده کرده و به آن پی برده‌اند، اما اغلب این فعالیت‌ها به صورت غیرسامانمند و ساختاریافته انجام گرفته است، به نحوی که مدیران از انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطمینان نیافته‌اند.

تخمین زده می‌شود که ۸۵ درصد دارایی‌های دانش سازمان به جای ذخیره‌سازی در پایگاه‌های داده، در پست الکترونیک، پرونده‌های word و در پرونده‌های Presentation جای گرفته‌اند (نوروزیان، ۱۳۸۵: ۲۷). طبق تعریف مدیریت دانش، فرایند یا فعالیت ایجاد، به دست آوردن، تسخیر، تسهیم و به کار بردن دانش، هر جایی که وجود داشته باشد، برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمان‌هاست (سوان^۲، ۱۹۹۹: ۵). در تعریف دیگر، مدیریت دانش عبارت از تلفیقی از کسب و ذخیره‌سازی دانش آشکار، همراه با مدیریت سرمایه فکری است (دالکر^۳، ۲۰۰۵: ۴).

فرهنگ سازمانی^۴: توجه به سازمان‌ها از منظر فرهنگ سازمانی، پدیده جدیدی است که در مطالعه سازمان و مدیریت صورت گرفته است.

از سال ۱۹۸۰ به بعد، نگرش مدیران و محققان نسبت به سازمان تغییر کرده است و

1.Nanoka & takochi
 2.Swan.Scarborough & Preston
 3.Dallker
 4.Organizational culture

تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از تخصص‌ها در زمینه رفتار سازمانی مطرح شده است. امروز با استفاده از این نگرش سازمان‌های مختلف در سراسر جهان به موفقیت‌های بی‌ظیری دست یافته‌اند و در زمینه بهره‌گیری از چالش‌های محیطی، برای پویا کردن فرهنگ سازمانی تلاش می‌کنند. آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. هر سازمان به محض آنکه به وجود آمد در همان مراحل آغازین در درون خود نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می‌سازد. سازمان چیزی بیش از سطوح افقی و عمودی، واحدها و سلسله مراتب است. یک سازمان همانند یک فرد دارای شخصیت است. در سازمان افراد بر اساس یک الگوی خاص رفتاری با هم توافق می‌کنند و این همان فرهنگ سازمانی است؛ بنابراین از آنجا که در هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی منظومه‌ای از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز^۱، ۱۳۷۸: ۱۰۵۹).

فرهنگ سازمانی از سال‌های ۱۹۸۰ پا به عرصه مدیریت نهاد. آنچه بیشترین تأثیر را به این موضوع بخشید کتاب «پیترز و واترمن» با عنوان در جستجوی کمال بود. این کتاب برگزیده‌ای از سازمان‌های موفق را در بر می‌گیرد که سرشار از فرهنگ هستند. رابینز عقیده دارد که مؤسسان یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ سازمانی نقش اصلی و بسیار حیاتی ایفا می‌کنند، آنان درباره موجودیت سازمانی که تأسیس می‌کنند و اینکه چه باید بشود نظر خاصی یا مأموریت معینی دارند. به طور معمول هر سازمان نخست به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود و بنیان‌گذاران آن می‌توانند دیدگاه یا نظر خود را به اعضای سازمان تحمیل کنند. از آنجا که این بنیان‌گذاران صاحب‌نظران اصلی سازمان هستند به طور معمول برای تحقق نظرهای خود تعصب به خرج می‌دهند، بنابراین فرهنگ سازمانی نتیجه روابط متقابل و تعاملی است که بین تعصب‌ها و اصول

مورد قبول بنیان‌گذاران و آنچه اعضای سازمان در بدو استخدام می‌آموزند و نیز آنچه بعد خواهند آموخت، برقرار می‌گردد (اورمزدی، ۱۳۸۶: ۵۰).

فرهنگ دانش^۱: سازمان، اجتماعی از افراد است که دارای اندیشه‌ها و فکرهای خاص خود هستند. آن‌ها دارای نگرش‌ها و باورهایی هستند که بر چگونگی پیشنهاد، انتقال و به‌کارگیری دانش آن‌ها تأثیرگذار است. افراد نیاز دارند بدانند که دیگران چه می‌دانند. هنگامی که کارکنان، دانش را جذب می‌کنند، آن‌ها دارای آن دانش بوده و آن را با دیگران تسهیم می‌کنند، آنان قادر خواهند بود وظایفشان را بهتر انجام دهند و بدین‌وسیله یک فرهنگ دانش، پرورش می‌یابد. فرهنگ شامل ارزش‌ها، عقاید، نگرش‌ها و رفتارهای اعضای یک سازمان و چگونگی انجام کارهاست. فرهنگ دانش بیانگر ارزش‌ها، باورها، عقاید و نگرش‌های حاکم بر سازمان دربارهٔ خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش است. اینکه فرهنگ سازمان، گرایش یادگیری سازمان را شکل می‌دهد یک حقیقت به‌طورکامل شناخته شده است و جای انکار ندارد. از این‌رو پیش از آنکه فرایندها و فناوری بتوانند به انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش کمک کنند، این افراد هستند که همسویی با ارزش‌ها و باورهای آنان می‌تواند مدیریت دانش را موفق سازد؛ بنابراین درک مفاهیم فرهنگی سازمان، قبل از طرح‌ریزی هرگونه فعالیتی در زمینه یادگیری یا مدیریت دانش، امری ضروری است.

رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش: مطالعات رابیز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد که این تأثیر در جنبه‌های رفتار فردی و عملکردهای سازمانی، انگیزش و رعایت شغلی، خلاقیت و نوآوری به وضوح قابل شناسایی است. آنچه امروز سازمان‌ها را نگران کرده است تغییرهای سریع در محیط کار است و این امر به‌نوبه خود باعث می‌شود که رقابت بین سازمان‌ها افزایش یابد و بنا به اعتقاد صاحب‌نظران تنها چیزی که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند، استفاده از توانایی موجود سازمان و هدایت این دانایی به سمت پیشبرد امور است. مطالعات گلاسر نشان

می‌دهد که کشف و توزیع دانایی در سطح سازمان هم بر سرعت عملکرد و هم بر کیفیت عملکرد سازمان اثر مثبت دارد. بهبود سرعت و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان نیز سطح رضایت مشتریان را بالا می‌برد؛ اما آنچه حائز اهمیت است، چگونگی اداره دانایی سازمان است و این امر نیازمند مدیریت دانایی است.

در هر سازمانی، فرهنگ منحصربه‌فرد آن سازمان وجود دارد که به افراد شیوه فهم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد؛ بنابراین از فرهنگ سازمانی می‌توان به‌عنوان یک اهرم قدرتمندی برای تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می‌شود که افراد در تلاش برای نگاهداشت پایگاه قدرت شخص و کارایی خویش، دانسته‌های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند. در حالی که یک فرهنگ پویا و منعطف که اعضای سازمان نسبت به آن شناخت و اعتقاد دارند در برابر تغییرهای سریع به خوبی از خود واکنش نشان می‌دهد و سازمان را در مسیر پیشرفت و ترقی قرار می‌دهد؛ بنابراین وجود یک فرهنگ سازمانی منعطف که بتواند تغییرها را به خوبی مورد حمایت قرار دهد و همواره سازمان را در مزیت رقابتی موفق نگاه دارد برای کاویدن، فهمیدن و خلق دانایی مورد نیاز سازمان و اشاعه آن میان کارکنان سازمان ضروری به‌نظر می‌رسد (اورمزدی، ۱۳۸۶: ۵۵-۵۷).

فناوری اطلاعات: به تمام انواع فناوری‌های کارگرفته شده برای پردازش، ذخیره و انتقال اطلاعات به‌صورت الکترونیکی اطلاق می‌شود، برای این منظور از تجهیزاتی نظیر رایانه، تجهیزات ارتباطی و شبکه‌ها، نامبر و هر بسته الکترونیکی قابل اداره کردن استفاده می‌شود (هنری لوکاس^۱، ۲۰۰۰: ۱۱).

در تعریفی دیگر فناوری اطلاعات که در سال ۱۹۹۱ توسط تعداد زیادی از عالمان و دانشمندان نظیر اندولسن، کمپل، ادواردز، گرام، شوبر و ویلدسترم پیشنهاد شد و بر آن اتفاق نظر صورت گرفت این‌چنین بیان شده است: فناوری‌های اطلاعات شامل محدوده وسیعی از اختراعات و رسانه‌های ارتباطی است که سامانه‌های اطلاعاتی و افراد را به

همدیگر مرتبط می‌کند شامل پست الکترونیکی، اجلاس صوتی، اجلاس ویدئویی، اینترنت، اینترنت، نرم‌افزارهای مشترک، تلفن، تلفن همراه، نامبر، دستیاران دیجیتال کارکنان و مانند آن است. سامانه‌های اطلاعات و فناوری‌های اطلاعات اغلب در هم پیچیده هستند و به‌طور معمول آن‌ها را با همدیگر به اسم فناوری‌های اطلاعات به‌کار می‌برند (اورمزدی، ۱۳۸۶: ۷۲).

نظام فناوری اطلاعات با سامانه‌های اطلاعات، فرایندهای کسب اطلاعات و مدیریت فناوری اطلاعات، ارتباطی تنگاتنگ دارد. فناوری اطلاعات در واقع بعد فناورانه سامانه‌های اطلاعاتی است. در حقیقت سامانه‌های اطلاعاتی در سازمان نقش زیرسازی را برای پیاده‌سازی فناوری اطلاعات بر عهده دارد و قطعاً تنها با وجود یک زیرسازی مناسب که می‌توان ساختمانی محکم و مفید بنا کرد. فناوری اطلاعات در تعریف خاص خود به بخش فنی و جنبه‌های فناورانه سامانه‌های اطلاعاتی باز می‌گردد (مکلین^۱، ۲۰۰۲: ۱۳۶).

ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه نظارت و هدایت مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده افرادی است که به‌صورت گروهی در اداره‌ها کار می‌کنند و گروه‌بندی یا تقسیم‌بندی اداره‌ای است که در کل سازمان وجود دارند. ساختار سازمانی در برگیرنده طرح دستگاه‌هایی می‌شود که به‌وسیله آن‌ها فعالیت‌های همه اداره‌ها هماهنگ و یکپارچه می‌گردد و در نتیجه نظام ارتباط مؤثر (در سازمان) تضمین خواهد شد (دفت^۲، ۱۳۸۸: ۳۴۴). ساختار سازمانی حاصل سازمان‌دهی و طراحی سازمان است و مشتمل بر مجموعه روابط، مقررات و قوانینی است که حتی اگر به‌طور غیررسمی شکل گرفته باشند، به‌طور رسمی تصویب می‌شوند و فعالیت‌های افراد برای کسب هدف‌های مشترک سازمانی را شکل می‌دهند (کارلیسل^۳، ۱۹۷۶: ۳۳۰-۳۳۱).

رابینز ساختار سازمانی را به عنوان یکی از اجزاء سازمان تعریف می کند که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. پیچیدگی، حدود تفکیک درون سازمانی را نشان می دهد و به میزان تخصص گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره دارد. حدی که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش، به قوانین، مقررات و رویه های متکی است، رسمیت نام دارد. تمرکز هم به جایی که اختیار تصمیم گیری در آنجا متمرکز است، اشاره دارد (رابینز، ۱۳۸۷: ۲۲-۲۳).

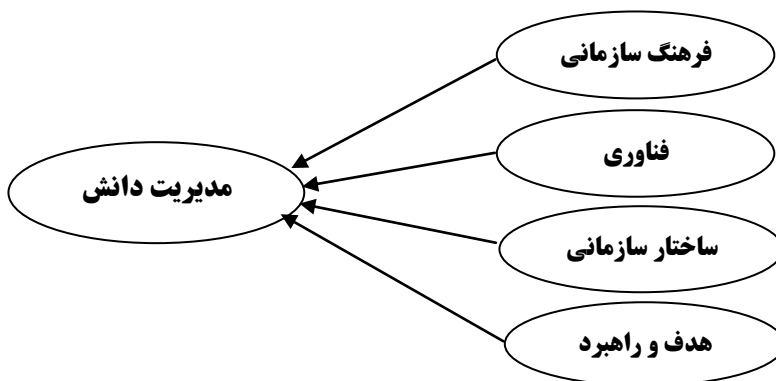
پیشینه تحقیق: قلی زاده (۱۳۸۳) «اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی و جایگاه مدیریت دانش» را در دانشگاه فردوسی مشهد مورد بررسی قرار داده که یافته ها نشان داده است مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد، بیشتر از آنکه تمایل به اشتراک و تبادل دانش و تجارب خود با یکدیگر داشته باشند، تمایل به درونی سازی و رقابت با یکدیگر دارند.

عسگری (۱۳۸۴) «بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و فناوری) وزارت کار و امور اجتماعی و راهبرد مدیریت دانش» را مورد بررسی قرار داده است که یافته ها نشان می دهد رابطه معنی داری بین عناصر ساختار سازمانی با خلق و انتقال دانش وجود دارد. همچنین بین عناصر فرهنگ سازمانی با خلق و انتقال دانش رابطه ای مستقیم با ضریب همبستگی بالا وجود دارد.

خوانساری (۱۳۸۴) «مطالعه باهدف بررسی وضعیت به کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه های تخصصی امور برق وزارت نیرو» انجام داده است که نتایج حاصل شده از این بررسی نشان می دهد که مؤلفه های وضعیت گردآوری منابع و مهم ترین ضرورت ها در به کارگیری مدیریت دانش به طور کلی در چهار حوزه مورد بررسی توسط کتابداران و مسئولان بهتر از متوسط ارزیابی شده است.

حسن زاده (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود با هدف «بررسی زیرساخت مدیریت دانش در جمهوری اسلامی ایران» و صلواتی (۱۳۸۵) در تحقیقی، مدیریت دانش در سازمان های دولتی را بررسی کرده اند و نتایج مشابهی با تحقیق حاضر به دست آورده اند.

الگوی مفهومی: از آنجایی که هر پژوهش میدانی و پیمایشی نیازمند نقشه ذهنی و مدل مفهومی است که در قالب ابزار تحلیلی مناسب، متغیرها و روابط بین آن‌ها ترسیم شده باشند، بنابراین با استفاده از مبانی نظری تحقیق و مطالعات اسنادی مدل مفهومی ذیل شکل گرفته است.



شکل (۱) الگوی مفهومی تحقیق: (برگرفته از: نوناکا و تاکوچی و دیگران)

فرضیه‌های تحقیق

- بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد؛
- بین فناوری و مدیریت دانش رابطه وجود دارد؛
- بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد؛
- بین هدف‌ها و راهبرد سازمان و مدیریت دانش رابطه وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی است. فرضیه‌های آماری زمانی مفهوم دارد که فرضیه پژوهشی یک فرضیه استنباطی باشد چون در این نوع بررسی استنباط همراه با خطای ناشی از نمونه‌برداری است و تا حدودی صحت و سقم آن تحت تأثیر شانس و یا تصادف است از این رو تلاش می‌گردد تا ابتدا فرضیه آماری تعریف و سپس با درصدی از خطا آن فرضیه تأیید یا رد گردد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۲۶). نمونه زیرمجموعه‌ای از جامعه و دربرگیرنده برخی از اعضای منتخب جامعه است؛ به عبارت دیگر برخی و نه همه اعضای جامعه می‌توانند نمونه را تشکیل

دهند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. همچنین با استفاده از جدول مورگان و در نظر گرفتن تخمینی تعداد جامعه آماری برای کفایت اعضای نمونه در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۲۵۲ پرسش‌نامه صحیح جمع‌آوری شده کفایت نمونه‌گیری را نشان می‌دهد. در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و میدانی (پنخس پرسش‌نامه دارای پایایی و روایی با ضریب آلفای کرونباخ ۰.۹۲۳؛ و مصاحبه با خبرگان) استفاده شده است.

در روش اسنادی (کتابخانه‌ای) محقق با مراجعه به کتابخانه‌ها، سازمان‌ها و مراکز علمی - تحقیقاتی و دانشگاه‌ها و مطالعه کتاب‌ها، مقالات، اسناد رایانه‌ای و صفحه‌های اینترنتی که به‌نوعی با تحقیق ارتباط داشته، اطلاعات مورد نظر را گردآوری کرده است. در این تحقیق به‌صورت میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه و مصاحبه با خبرگان، اطلاعات از نمونه آماری جمع‌آوری و مورد سنجش قرار گرفته است. برای توصیف داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه‌ها، از جدول توزیع فراوانی، نمودار، میانگین، انحراف معیار و برای استنباط آماری از آزمون‌های رتبه‌ای فریدمن و آزمون خی‌دو و تی‌استیودنت در محیط نرم‌افزار spss استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

یافته‌های توصیفی: با توجه به نتایج حاصل از آمار توصیفی داده‌ها، مشخص شد که بیش از نیمی از جامعه آماری با حدود ۵۸ درصد در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. پس از آن رده سنی ۴۱ تا ۵۰ با حدود ۳۵ درصد در رده بعدی قرار دارد. بیشتر جامعه با حدود ۷۵ درصد سابقه خدمتی بیش از ۱۵ سال دارند و مابقی نیز سابقه‌ای بین ۱۱ تا ۱۵ سال دارند. حدود ۳۵ درصد جامعه را کارشناس و ۳۳ درصد مدیر میانی تشکیل می‌دهند که نشان می‌دهد از میزان یکسانی برخوردارند. پس از آن مدیران عالی و مدیران اجرایی با حدود ۳۲ درصد در رده‌های بعدی قرار دارند. بیش از نیمی از اعضای جامعه را ۵۲.۴ درصد دارندگان مدرک کارشناسی تشکیل می‌دهند و ۴۱.۳ درصد نیز کارشناسی ارشد و مابقی کاردانی هستند. تمامی اعضای جامعه آماری مرد است.

وضعیت مدیریت دانش: پژوهش حاضر بین ۲۵۲ نفر از کارکنان و مدیران ارشد سازمان انجام شده است. ابتدا مشخصه‌های آماری نظیر میانگین و انحراف استاندارد خرده مقیاس‌های مدیریت دانش مطابق با دستور کار مربوط استخراج گردید که نتیجه حاصله در جدول زیر آمده است.

جدول شماره (۲) شاخص‌های آماری خرده مقیاس‌های مدیریت دانش $n=252$

وضعیت مطلوب		وضعیت موجود		شاخص خرده مقیاس‌های مدیریت دانش
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰.۷۲	۴.۰۳	۰.۸۸	۲.۸۶	فرهنگ سازمانی
۰.۷۶	۴	۰.۹۷	۲.۶۷	فناوری
۰.۷۶	۳.۹۱	۰.۵۶	۲.۶۷	ساختار سازمانی
۰.۹۵	۴.۱۵	۰.۹۶	۲.۹۵	هدف‌ها و راهبرد سازمان

در شرایط موجود، میانگین امتیاز فرهنگ سازمانی برابر با $2/8$ ، فناوری برابر با $2/6$ ، ساختار سازمانی برابر با $2/7$ و هدف‌ها و راهبرد سازمان نیز برابر با $2/9$ است، بنابراین در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش (در شرایط موجود) مؤلفه هدف‌ها و راهبرد سازمان با میانگین $2/95$ از سایر مؤلفه‌های هدف‌ها و راهبرد سازمان امتیاز بالاتر و بیشتری دارد. همچنین از نظر آن‌ها در شرایط مطلوب میانگین فرهنگ سازمانی برابر با $4/03$ ، فناوری برابر با 4 و ساختار سازمانی برابر با $3/9$ و هدف‌ها و راهبرد سازمان هم برابر با $4/1$ به دست آمده است بنابراین مؤلفه هدف‌ها و راهبرد سازمان با میانگین $4/15$ از نظر اهمیت از سایر مؤلفه‌ها مهم‌تر تلقی شده است.

یافته‌های تحلیلی: یافته‌های تحقیق براساس هدف‌ها و سؤال‌های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. برای تجزیه و تحلیل سؤال‌های پژوهشی با توجه به ماهیت آن‌ها از آزمون t -test و آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده می‌شود.

بررسی سؤال اصلی: امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان چگونه است؟ ابتدا

وضعیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان بر مبنای نظرهای افراد نمونه آماری گزارش می‌شود. به بیان دیگر می‌توان از این طریق به این سؤال جواب داد که آیا مدیریت دانش از نظر کارکنان سازمان، در سطح مطلوبی قرار دارد؟

بر این مبنا میانگین نمره‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش افراد نمونه آماری با بهره‌گیری از آزمون t تک نمونه‌ای مورد آزمون قرار می‌گیرد در ابتدا شاخص‌های آماری گزارش می‌گردد.

جدول (۳) مشخصه‌های آماری پیاده‌سازی مدیریت دانش از نظر افراد نمونه آماری سازمان

خطای معیار	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	شاخص آماری مؤلفه
۰.۰۵	۰.۸۴	۲.۸۲	۲۵۲	پیاده‌سازی مدیریت دانش

جدول (۳) نشان می‌دهد بر مبنای نظرهای افراد نمونه آماری، میانگین به دست آمده پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح خطای ۰.۰۵ از میانگین مورد انتظار (۳) کمتر است. سؤال: آیا تفاوت میانگین به دست آمده با میانگین مورد انتظار (۳) از نظر آماری معنی‌دار است؟ جهت پاسخگویی به این سؤال از آزمون t استودنت تک گروهی استفاده شده است.

جدول (۴) نتایج آزمون t - test پیاده‌سازی مدیریت دانش

تفاوت میانگین هادر سطح ۹۵٪		مقدار مورد انتظار برای آزمون $\alpha=3$				متغیر
بیشترین مقدار	کمترین مقدار	تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار t	پیاده‌سازی مدیریت دانش
-۰.۰۷۲۱	-۰.۲۸۵۹	۰.۱۷۹۰	۰.۰۰۱	۲۴۱	-۳.۲۹	
		-				

بنا بر یافته‌های به دست آمده از آزمون t ، با عنایت به اینکه t محاسبه شده (-۳/۲۹۹)

از مقدار t جدول بحرانی (۱/۹۶) کوچک‌تر است؛ بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت میانگین نظرهای افراد نمونه آماری در مورد پیاده‌سازی مدیریت دانش (۲/۸۲) با میانگین مورد انتظار (۳) تفاوت معنی‌داری وجود دارد و می‌توان ادعا نمود از نظر افراد نمونه آماری، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان از حد انتظار کمتر و پایین‌تر بوده است. ($P < 0/05$)

بررسی سؤال‌های فرعی: زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان چیست؟ به‌منظور روشن شدن وضعیت ترتیب و اولویت هریک از زیر معیارهای مدیریت دانش، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۵) نتیجه حاصل از اجرای آزمون رتبه‌ای فریدمن زیر معیارهای مدیریت دانش

میزان اهمیت	رتبه میانگین	مؤلفه‌های مدیریت دانش
دوم	۲.۶۹	فرهنگ سازمانی
سوم	۲.۳۰	فناوری
چهارم	۲.۲۵	ساختار سازمانی
اول	۲.۷۶	هدف‌ها و راهبرد سازمان

فریدمن محاسبه شده = $۵۲/۳$ درجه آزادی = ۳ سطح معنی‌داری = $p < 0/05$

نتایج جدول (۵) نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه شده ($۵۲/۳$) با درجه آزادی ۳ در سطح خطاپذیری ۰.۰۵ بزرگ‌تر است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت: بین اهمیت زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد مقایسه میانگین مؤلفه‌های زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی از نظر افراد نمونه آماری مؤید آن است که بالاترین رتبه به هدف‌ها و راهبرد سازمان و پایین‌ترین رتبه به ساختار سازمانی اختصاص یافته است.

به‌عبارت دیگر در زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه هدف‌ها و راهبرد سازمان حائز اهمیت زیاد است و سپس در مرحله بعدی فرهنگ

سازمانی واقع است و بعد از آن هم فناوری و آنگاه ساختار سازمانی نیز در مراتب بعدی اهمیت دارند.

فرهنگ سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان کدام است؟ به‌منظور روشن شدن وضعیت ترتیب و اولویت هریک از زیر معیارهای فرهنگ سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۶) آزمون رتبه‌ای فریدمن زیر معیارهای فرهنگ سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

مؤلفه‌ها	رتبه میانگین	میزان اهمیت
ابتکار فردی	۵.۴۹	
خطرپذیری	۴.۴۴	
جهت‌دهی در هدف‌ها	۶.۲۱	چهارم
یکپارچگی و هماهنگی	۶.۷۴	دوم
روابط مدیریت	۶.۷۸	اول
واپایش	۶.۰۸	
هویت و تعلق سازمانی	۶.۱۹	
نظام تشویق	۶.۱۴	
تحمل اختلاف سلیقه	۵.۳۷	
الگوهای ارتباط و رفتار	۵.۹۰	
فرهنگ دانشی	۶.۶۶	سوم

فریدمن محاسبه شده $= 155/2$ درجه آزادی $= 10$ سطح معنی‌داری $= p < 0/05$ نتایج جدول (۶) نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه شده $(155/2)$ با درجه آزادی 10 در سطح خط‌پذیری 0.05 بزرگ‌تر است بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان نتیجه گرفت: بین اهمیت زیر معیارهای فرهنگ سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد مقایسه میانگین مؤلفه‌های

فرهنگ سازمانی از نظر افراد نمونه آماری مؤید آن است که بالاترین رتبه به روابط مدیریت و پایین‌ترین رتبه به خطرپذیری اختصاص یافته است؛ به عبارت دیگر در زیر معیارهای فرهنگ سازمانی پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه روابط مدیریت حائز اهمیت زیاد است و سپس در مرحله بعدی یکپارچگی و هماهنگی بین واحدهای سازمان واقع است و بعد از آن هم فرهنگ دانشی و جهت‌دهی در هدف‌ها نیز در مراتب بعدی اهمیت قرار دارند.

ساختار سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان چگونه است؟ به منظور روشن شدن وضعیت ترتیب و اولویت هریک از زیر معیارهای ساختار سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۷) آزمون رتبه‌ای فریدمن زیر معیارهای ساختار سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

میزان اهمیت	رتبه میانگین	مؤلفه‌ها
۳	۵.۱۴	بالا بودن استقلال افراد در تصمیم‌گیری
۷	۴.۶۵	کاهش تفکیک افقی
۵	۴.۹۲	کاهش تفکیک عمودی
۸	۴.۳۱	کاهش تفکیک جغرافیایی
۶	۴.۷۰	کاهش تمرکز قدرت
۹	۴.۱۶	کاهش رسمیت سازمان
۲	۵.۶۷	هماهنگی روابط میان اداره‌های سازمانی
۴	۴.۹۲	محدودیت حیطه نظارت مدیران
۱	۶.۵۲	افزایش تعداد متخصصان حرفه‌ای

فریدمن محاسبه شده = $208/11$ درجه آزادی = ۸ سطح معنی داری = $p < 0/05$

نتایج جدول (۷) نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه شده ($208/1$) با درجه آزادی ۸ در سطح خطاپذیری ۰.۰۵ بزرگ‌تر است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان

نتیجه گرفت: بین اهمیت زیر معیارهای ساختار سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد مقایسه میانگین مؤلفه‌های ساختار سازمانی از نظر افراد نمونه آماری مؤید آن است که بالاترین رتبه به افزایش تعداد متخصصان حرفه‌ای و پایین‌ترین رتبه به کاهش رسمیت سازمان اختصاص یافته است؛ به عبارت دیگر در زیر معیارهای ساختار سازمانی پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه افزایش تعداد متخصصان حرفه‌ای حائز اهمیت زیاد است و سپس هماهنگی روابط بین اداره‌های سازمانی در مرحله بعدی واقع است و بعد از آن هم بالا بودن استقلال افراد در تصمیم‌گیری و سپس محدودیت حیطه نظارت مدیران نیز در مراتب بعدی اهمیت دارند.

فناوری لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان چیست؟ به‌منظور روشن شدن وضعیت ترتیب و اولویت هریک از زیر معیارهای فناوری لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۸) آزمون رتبه‌ای فریدمن زیر معیارهای فناوری لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

میزان اهمیت	رتبه میانگین	مؤلفه‌ها
۲	۶.۲۱	وجود چارچوب یکپارچه فناوری
۱	۶.۳۴	وجود شبکه‌های ارتباطی
۴	۵.۸۲	وجود فناوری‌های ذخیره‌سازی اطلاعات
۶	۵.۵۴	وجود فناوری‌های جمع‌آوری داده‌ها
۱۰	۴.۶۱	وجود فناوری‌های پخش و انتشار
۷	۵.۴۳	وجود فناوری‌های دسترسی
۹	۵.۰۷	وجود فناوری‌های تسهیم
۵	۴.۷۵	وجود واسطه افزارها
۸	۵.۳۴	وجود فناوری‌های پردازش دانش
۳	۵.۹۰	وجود فناوری‌های تحلیل دانش

فریدمن محاسبه شده = $132/05$ درجه آزادی = 9 سطح معنی‌داری = $p < 0/05$

نتایج جدول (۸) نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه‌شده (۵۲/۶) با درجه آزادی ۸ در سطح خطاپذیری ۰.۰۵ بزرگ‌تر است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت: بین اهمیت زیر معیارهای فناوری لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد مقایسه میانگین مؤلفه‌های فناوری از نظر افراد نمونه آماری مؤید آن است که بالاترین رتبه به‌وجود شبکه‌های ارتباطی و پایین‌ترین رتبه به‌وجود فناوری‌های پخش و انتشار اختصاص یافته است؛ به‌عبارت دیگر در زیر معیارهای فناوری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه وجود شبکه‌های ارتباطی حائز اهمیت زیاد است و سپس وجود چارچوب یکپارچه فناوری در مرحله بعدی واقع است و بعد از آن هم وجود فناوری‌های تحلیل دانش و سپس وجود فناوری‌های ذخیره اطلاعات نیز در مراتب بعدی اهمیت دارند.

مؤلفه‌های هدف‌ها و راهبرد سازمان تا چه میزان به‌عنوان الزامی برای مدیریت دانش در سازمان اهمیت دارند؟ به‌منظور روشن شدن وضعیت ترتیب و اولویت هریک از زیر معیارها و مؤلفه‌های هدف‌ها و راهبرد سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۹) آزمون رتبه‌ای فریدمن مؤلفه‌های هدف‌ها و راهبرد سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

مؤلفه‌ها	رتبه میانگین	میزان اهمیت
متناسب بودن هدف‌های سازمانی با مدیریت دانش	۲.۷۳	اول
متناسب بودن راهبردهای سطح کلان با مدیریت دانش	۲.۴۱	سوم
متناسب بودن راهبردهای سطح معاونت‌ها با مدیریت دانش	۲.۳۴	چهارم
متناسب بودن راهبردهای سطح عملیاتی با مدیریت دانش	۲.۵۱	دوم

فریدمن محاسبه‌شده = $30/11$ درجه آزادی = ۳ سطح معنی‌داری = $p < 0/05$

نتایج جدول (۹) نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه‌شده ($30/11$) با درجه آزادی ۳ در سطح خطاپذیری ۰.۰۵ است بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت بین اهمیت زیر معیارها و مؤلفه‌های هدف‌ها و راهبرد سازمان برای پیاده‌سازی

مدیریت دانش تفاوت معنی‌داری وجود دارد مقایسه میانگین مؤلفه‌های هدف‌ها و راهبرد سازمان از نظر افراد نمونه آماری مؤید آن است که بالاترین رتبه به متناسب بودن هدف‌های سازمانی با مدیریت دانش و پایین‌ترین رتبه به متناسب بودن راهبردهای سطح واحدها و معاونت‌ها با مدیریت دانش اختصاص یافته است؛ به عبارت دیگر در زیر معیارهای هدف‌ها و راهبرد سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه متناسب بودن هدف‌های سازمانی با مدیریت دانش حائز اهمیت زیاد است و سپس متناسب بودن راهبردهای سطح عملیاتی با مدیریت دانش در مرتبه دوم اهمیت واقع است و بعد از آن هم متناسب بودن راهبردهای سطح کلان و در رتبه چهارم نیز متناسب بودن راهبردهای سطح واحدها و معاونت‌ها با مدیریت دانش در مراتب بعدی اهمیت دارند.

عوامل و راهکارهای مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان کدام است؟ با بررسی صورت گرفته و تحلیل نتایج حاصل از سؤال‌های باز موجود در پرسش‌نامه، موارد زیر بر اساس موضوع‌های اشاره شده در پاسخ‌ها به‌عنوان عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان احصاء گردید. در جدول زیر ارتباط هر یک از عوامل مؤثر را با چهار عامل اصلی اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را مشاهده می‌نمایید.

جدول (۱۰) دسته‌بندی راهکارهای مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان

میزان تکرار	راهکارهای مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان	عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان
۲۳	استفاده از مدیران متخصص و متعهد در سازمان	فرهنگ سازمانی
۱۲	تعامل با مراکز علمی تحقیقاتی	
۵	تشویق و ترغیب مدیران برای به‌کارگیری مدیریت دانش	
۲	اقدام به انتقال تجربه‌ها و جانشین‌پروری	

۹	آموزش مدیران و کارکنان در مورد مدیریت دانش	
۳	ایجاد هیئت‌های اندیشه‌ورزی	
۴	برگزاری نشست‌های علمی و هم‌اندیشی	
۷	تغییر نگاه مدیران سطح بالای سازمان نسبت به مدیریت دانش	
۵	استفاده از تجهیزات پیشرفته و بروز	فناوری
۱	ایجاد اداره‌های پژوهشی و تحقیقاتی در کلیه رده‌های سازمانی	ساختار سازمانی
۳	داشتن چشم‌انداز بلندمدت و کوتاه‌مدت در پیاده‌سازی مدیریت دانش	هدف‌ها و راهبرد سازمان
۱	تبیین مدیریت دانش به‌عنوان یکی از راهبردهای سازمانی	

همان‌گونه که از دسته‌بندی فوق مشاهده می‌گردد، تأکید بیشتر پاسخ‌دهندگان بر مؤلفه‌های؛ هدف‌های سازمانی و فرهنگ‌سازی بوده است و پس از این دو عامل بر روی فناوری و اصلاح ساختار سازمانی نیز تأکید شده است.

سایر یافته‌های حاصل از مصاحبه: با انجام مصاحبه عمیق و ساختار یافته با تعدادی از متخصصان و افراد صاحب نظر و خبره در زمینه مدیریت دانش در سازمان، براین مبنا، در این بخش نتایج فرم مصاحبه با خبرگان استخراج و گزارش می‌شود. نتایج سؤال اول مصاحبه: (اهمیت و ضرورت مدیریت دانش از دیدگاه افراد خبره و صاحب نظر):

از بررسی و مطالعه مصاحبه‌های صورت پذیرفته در مورد اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- اجرای مدیریت دانش به افزایش بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود؛
- به‌علت وجود نیروهای با تجربه در سازمان و برای هدر نرفتن این تجارب، استقرار مدیریت دانش ضروری است.

نتایج سؤال دوم مصاحبه: زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در

سازمان چیست؟ به منظور روشن شدن وضعیت ترتیب و اولویت هریک از زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه افراد مصاحبه‌شونده، از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتیجه آن در جدول زیر آمده است.

جدول (۱۱) نتیجه اجرای آزمون رتبه‌ای فریدمن برای زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

میزان اهمیت	رتبه میانگین	مؤلفه‌های مدیریت دانش
دوم	۲.۷۰	فرهنگ سازمانی
سوم	۲.۴۰	فناوری
چهارم	۲	ساختار سازمانی
اول	۲.۸۰	هدف‌ها و راهبرد سازمان

فریدمن محاسبه شده $= 14/7$ درجه آزادی $= 3$ سطح معنی داری $= p < 0/05$ نتایج جدول (۱۱) نشانگر آن است که آزمون فریدمن محاسبه شده $(14/7)$ با درجه آزادی 3 در سطح خطاپذیری 0.05 درصد بزرگ‌تر است بنابراین با اطمینان 95 درصد می‌توان نتیجه گرفت بین اهمیت زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه خبرگان و متخصصانی که با آن‌ها مصاحبه انجام شده بود، تفاوت معنی‌داری وجود دارد مقایسه میانگین مؤلفه‌های زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی از نظر افراد خبره و متخصص مؤید آن است که بالاترین رتبه به هدف‌ها و راهبرد سازمان و پایین‌ترین رتبه به ساختار سازمانی اختصاص یافته است.

به عبارت دیگر در زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه هدف‌ها و راهبرد سازمان حائز اهمیت زیاد است و سپس در مرحله بعدی فرهنگ سازمانی واقع است و بعد از آن هم فناوری و آنگاه ساختار سازمانی نیز در مراتب بعدی اهمیت دارند. این نتایج با نتایج افراد نمونه آماری در یک راستا بوده و با هم هم‌خوانی دارند.

نتایج سؤال سوم مصاحبه: فکر می‌کنید چه عوامل مؤثر دیگری می‌تواند در زمینه استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد؟

در بررسی و تحلیل نظرهای پیشنهاد شده توسط خبرگان، به برخی عوامل مقدمه‌ای و زیرساختی اشاره گردید مانند تدوین برنامه‌های سازمانی متناسب با اجرای مدیریت دانش و ارتقای فرهنگ دانشی توسط ایجاد فضای علمی برای بحث و تبادل نظرها و استفاده از متخصصان مدیریت دانش که همگی موارد ذکر شده در تحقیق با عنوان برنامه‌ها و راهبردهای سازمان و همچنین فرهنگ سازمانی از آن‌ها یاد شده و به عامل جدیدی اشاره ننموده است.

نتایج سؤال چهارم مصاحبه: به نظر شما موانع و مشکل‌های پیش روی استقرار مدیریت دانش در سازمان چیست؟ در پاسخ به این سؤال، خبرگان موارد زیر را به‌عنوان موانع و مشکل‌های پیش روی استقرار مدیریت دانش در سازمان ذکر نموده‌اند:

- عدم وجود فرهنگ سازمانی متناسب با مدیریت دانش
- کمبود متخصصان در زمینه مدیریت دانش
- عدم حمایت مدیران ارشد
- عدم آگاهی کافی کارکنان از مفاهیم مدیریت دانش
- کمبود منابع مالی
- نبودن سطح مناسبی از فناوری مورد نیاز برای مدیریت دانش
- ساختار سازمانی نامناسب

نتایج سؤال پنجم مصاحبه: راهکار پیشنهادی شما برای تحقق و ایجاد موارد فوق به صورت اثرگذار در سازمان چیست؟ از جمله مواردی که برای تحقق مدیریت دانش در سازمان توسط خبرگان ذکر گردید می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- فرهنگ‌سازی در زمینه مدیریت دانش
- تدوین هدف‌ها و راهبردهای مناسب
- جلب حمایت مدیران ارشد سازمانی
- برگزاری نشست‌های علمی و آموزشی در زمینه مدیریت دانش
- تربیت متخصصان مدیریت دانش

• استفاده از تجارب سایر سازمان‌ها

• استفاده از فناوری‌های نوین

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق بر اساس یافته‌ها از گویه‌های پرسش‌نامه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته که نتایج زیر به‌دست آمده است:

• در زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، مؤلفه هدف‌ها و راهبرد سازمان در مرتبه اول اهمیت بوده و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، فناوری و ساختار سازمانی نیز در مراتب بعدی اهمیت دارند.

• در معیارهای فرهنگ سازمانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، ابتدا مؤلفه روابط مدیریت حائز اهمیت زیاد است و سپس در مرحله بعدی یکپارچگی و هماهنگی بین واحدهای سازمان واقع است و بعد از آن هم‌فرهنگ دانشی و جهت‌دهی در هدف‌ها نیز در مراتب بعدی اهمیت قرار دارند که با تحقیق قلی زاده در سال ۱۳۸۳ ارتباط نزدیکی دارد.

• در معیارهای ساختار سازمانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه افزایش تعداد متخصصان حرفه‌ای حائز اهمیت زیاد است و سپس هماهنگی روابط بین اداره‌های سازمانی در مرحله بعدی واقع است و بعد از آن هم بالا بودن استقلال افراد در تصمیم‌گیری و سپس محدودیت حیطه نظارت مدیران در مراتب بعدی اهمیت دارند که با تحقیق عسگری در سال ۱۳۸۴ مبنی بر رابطه معنادار عوامل سازمانی (ساختار) با خلق و انتقال دانش هم‌خوانی دارد

• در معیارهای فناوری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه وجود شبکه‌های ارتباطی حائز اهمیت زیاد است و سپس وجود چارچوب یکپارچه فناوری در مرحله بعدی واقع است و بعد از آن وجود فناوری‌های تحلیل دانش و سپس وجود فناوری‌های ذخیره اطلاعات نیز در مراتب بعدی اهمیت دارند که با تحقیق عسگری در سال ۱۳۸۴ مبنی بر رابطه معنادار عوامل سازمانی (فناوری) با خلق و انتقال دانش هم‌خوانی دارد.

• در معیارهای هدف‌ها و راهبرد سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ ابتدا مؤلفه متناسب بودن هدف‌های سازمانی با مدیریت دانش، سپس متناسب بودن راهبردهای سطح عملیاتی با مدیریت دانش بعد از آن هم متناسب بودن راهبردهای سطح کلان و راهبردهای سطح واحدها و معاونت‌ها با مدیریت دانش در مراتب بعدی اهمیت دارند.

• در زیرساخت‌ها و ملزوم‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا مؤلفه هدف‌ها و راهبرد سازمان حائز اهمیت زیاد است و در مرحله بعدی فرهنگ سازمانی واقع است و بعد از آن فنآوری و سپس ساختار سازمانی در مراتب بعدی اهمیت دارند که با تحقیق عسگری در سال ۱۳۸۴ مبنی بر رابطه معنادار عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و فنآوری) با خلق و انتقال دانش هم‌خوانی دارد.

• با بررسی و مطالعه نتایج مصاحبه‌های صورت پذیرفته در خصوص راهکارهای مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، بیشتر افراد به موضوع‌هایی نظیر استفاده از مدیران متخصص و متعهد در سازمان، تعامل با مراکز علمی تحقیقاتی، تشویق و ترغیب مدیران برای به‌کارگیری مدیریت دانش، تغییر نگاه مدیران سطح بالای سازمان نسبت به مدیریت دانش و استفاده از تجهیزات پیشرفته و به‌روز اشاره کرده‌اند، که با تحقیق خوانساری در سال ۱۳۸۴ در خصوص به‌کارگیری مدیریت دانش هم‌خوانی دارد.

• با بررسی و مطالعه نتایج مصاحبه‌های صورت پذیرفته در مورد اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان می‌توان مواردی را مانند افزایش بهره‌وری سازمانی ناشی از اجرای مدیریت دانش و ضرورت استقرار مدیریت دانش به‌علت وجود نیروهای با تجربه در سازمان برای جلوگیری از هدر رفتن این تجارب، برشمرد که با تحقیق خوانساری در سال ۱۳۸۴ در خصوص به‌کارگیری مدیریت دانش هم‌خوانی دارد.

پیشنهادها

با توجه به نتایج کسب شده برای اینکه بتوان به مقدمه‌های پیاده‌سازی مدیریت

دانش در سازمان دست پیدا کرد، راهکارها و پیشنهادهای زیر توصیه می شود:

در زمینه فرهنگ سازمانی

- ۱- استفاده از مدیران متخصص و متعهد در سازمان
- ۲- حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی، در فرهنگ سازمان به عنوان یک ارزش والا
- ۳- تغییر نگرش مدیران سطح بالای سازمان نسبت به اثرهای مثبت و مفید مدیریت دانش

در حوزه فناوری

- ۱- بهره گیری از تجهیزات پیشرفته و به روز در زمینه مدیریت دانش
- ۲- برگزاری هم اندیشی مدیریت دانش در سازمان و تشریح اهمیت موضوع و تبیین زیرساخت های آن به منظور تغییر نگرش مدیران و فرماندهان

در زمینه ساختار سازمانی

- ۱- ایجاد اداره های پژوهشی و تحقیقاتی در کلیه رده های سازمانی
- ۲- افزایش میزان تفویض اختیار به کارکنان در مورد انجام وظایفشان در زمینه هدفها و راهبرد سازمان
- ۳- تدوین برنامه های راهبردی به مقوله تدوین و طراحی راهبردهای دانش هماهنگ با راهبرد کلان سازمان
- ۴- داشتن چشم انداز بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت در پیاده سازی مدیریت دانش

منابع

- اورمزدی، نوشین (۱۳۸۶). «تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران»، به راهنمایی دکتر طبرسا، دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- دانایی فرد، حسن؛ سید مهدی الولئی (۱۳۸۸). آذر، عادل؛ روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت (رویکردی جامع)، تهران: صفار.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۸). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۷). تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۶). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۰). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵). اصول مدیریت، تهران: سمت.
- فتحیان، محمد و محمد احسانی (۱۳۸۷). چارچوبی برای به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیق و توسعه کشور، چهارمین اجلاس بین‌المللی مدیریت، تهران.
- مورهد و گریفین (۱۳۸۷). رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: مروارید.
- نوروزیان، میثم (۱۳۸۵). «دانش مدیریت دانش»، مجله تدبیر، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۷۶.

Dalkir, K. (2005), Knowledge management in theory & practice,

Elsevier ButterworthHeinemann.

Fahey, L. & L. Prusak (1998), "The eleven deadliest sins of knowledge management", *California Management Review*, 40(3).

Hitt, M. A, et al. (2001), "Direct and moderating effects of human capital on strategy & performance in professional service firms: a resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, 44(I).

knowledge transfer: An empirical study of law firms in Norway and Australia. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(1),14-23.

Kreitner, Robert & Kincki, Angelo (1992), *Organizational Behavior*, 2nd edition, H. Homewood: IRWIN Inc.

Mclean E. Turban E. and Wetherbe J (2002), "Information technology for management:transforming business in the digital economy", John Wiley & Sons, Inc.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, NY: Oxford University Press.

Swan, Scarborough, & Preston. 1999, "Knowledgemanagement - the next fad to forget people?", *Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems*, Copenhagen.

Wang, K. O. R. Hjelmrvik, & B. Bremdal (2001), *Integration to knowledge management*, Trondheim, Norway: Tapir Academic Press.

Wang, K. O. R. Hjelmrvik, & B. Bremdal (2001), *Integration to knowledge management*, Trondheim, Norway: Tapir Academic Press