

شناسایی عوامل کلیدی توانمندساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرکز اسناد آستان قدس رضوی

ثامنه توکلی*

ثریا ضیایی**

دریافت: ۹۳/۴/۲۴

پذیرش: ۹۳/۶/۱۳

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف شناسایی عوامل کلیدی توانمندساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرکز اسناد آستان قدس رضوی، انجام شده است.

روش: کارشناسان ارشد و مدیران شاغل در مرکز اسناد، به‌عنوان افراد مورد مطالعه انتخاب شده‌اند. روش پژوهش به‌صورت پیمایشی بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است.

یافته‌ها: با توجه به وضعیت جامعه مورد مطالعه، به‌منظور شناسایی عوامل کلیدی توانمندساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش، هفت مولفه تشخیص مدیریت دانش (به‌دست آوردن دانش، به کار بردن دانش، یادگیری (از فرایند دانش)، تسهیم و مبادله دانش، ارزیابی دانش، ایجاد و تثبیت دانش، استفاده بهینه از دانش) در مرکز اسناد آستان قدس رضوی مورد بررسی قرار گرفتند و مشخص گردید در جامعه پژوهش مراحل یافتن دانش پایین‌تر از اندازه متوسط (۲/۴۷)، به‌کارگیری دانش پایین‌تر از اندازه متوسط (۲/۷)، یادگیری دانش پایین‌تر از اندازه متوسط (۲/۶۸)، تسهیم دانش بالاتر از اندازه متوسط (۳/۱۸)، ارزیابی دانش بالاتر از اندازه متوسط (۳/۱۲)، ایجاد و نگهداری دانش بالاتر از اندازه متوسط (۳/۰۶) و مرحله حذف دانش پایین‌تر از اندازه متوسط (۲/۲۱) می‌باشد. در مجموع نیز میانگین به‌دست آمده از مراحل مختلف توانمندساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش کم‌تر از حد متوسط (۲/۷۷) ارزیابی شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، پیاده‌سازی، عوامل کلیدی، مدل بکوویتز و ویلیامز^۱، مدیران و کارشناسان ارشد، مرکز اسناد آستان قدس رضوی.

* دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه پیام‌نور؛ parvane.tavakoli@gmail.com (نویسنده مسئول).

** دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، عضو هیات علمی دانشگاه پیام‌نور مشهد؛ Soraya.ziaei@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

شما می‌دانید چقدر میز، صندلی، کتاب، سند، کامپیوتر و... در کتابخانه دارید و با فشار چند دکمه می‌توانید انواع چینش‌ها و موجودی آن را گزارش کنید، اما نمی‌دانید در سازمان چگونه پاسخ هر سوال را در کمترین زمان و در بهترین شکل و از بهترین خبره‌ها، بیابید. درک این نکته آغاز مدیریت دانش است. امروزه دانش جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود و به‌عنوان یکی از بزرگترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها در عرصه‌های مختلف به‌شمار می‌آید. از آنجایی که دانش سازمانی به‌طور عمده در اذهان افراد نهفته است، این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که مولفه‌های مختلف مدیریت دانش در آن سازمان شناسایی و به شکلی مؤثر و کارآمد پیاده‌سازی شوند. مدیران نیز نیازمند دانش جدید هستند و در واقع اگر نتوانند کارکنان و سازمان خود را با این تغییرات منطبق سازند و نیز شکل صحیحی از مدیریت دانش را در جایگاه مناسب خود به‌کار ببرند، در عرصه‌های مختلف رقابتی با مشکل مواجه خواهند شد. از این‌رو در دهه اخیر در حوزه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، صنعتی و غیره؛ پژوهش‌های بسیاری در باب اهمیت دانش، قدرت دانش و در مجموع مدیریت دانش انجام پذیرفته است. در این میان اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دانش محور و سازمان‌هایی که در سند چشم‌انداز خود به دنبال سبقت از رقبای خود هستند، مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. در چنین سازمان‌هایی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان شناخته شده است و موفقیت سازمان‌ها به توانایی آنها در ایجاد کسب و بهره‌وری و انتقال دانش بستگی دارد. از این‌رو سازمان‌ها به تناسب راهبرد اصلی خود، برای اینکه بتوانند از فرصت‌های پیش آمده استفاده کرده و به خلق مزیت رقابتی دست بزنند، بایستی منابع دانشی را به‌صورتی کارا مدیریت نمایند. لذا با توجه به اهمیت موضوع در سازمان‌های بزرگ وجود سیستم مدیریت دانش امری حیاتی است.

مراکز اسناد به‌عنوان مراکزی که از دیرباز با اطلاعات و دانش عمدتاً کم‌یاب و نفیس سروکار داشته و با هدف فراهم-

آوری اطلاعات و دانش برای کاربران متخصص ایجاد شده است، دانش‌های مختلفی را حسب نیاز سازمانی به وجود آورده‌اند که نیازمند سازوکاری است که به اتکای آن، دانش موجود خود را مدیریت کنند. در همین راستا، سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به‌عنوان یکی از بزرگترین کتابخانه‌های عمومی در سطح خاورمیانه با بیش از ۶ قرن قدمت، که در حال حاضر با فراهم آوردن مجموعه‌ای بالغ بر یک میلیون منبع و دارا بودن کارکنانی متخصص در حوزه‌های مختلف، خدمات متنوعی را به قشر عظیمی از مشتاقان علم و دانش عرضه می‌کنند، که سرشار از دانش‌های عملی و علمی در حوزه‌های مختلفی است. هرکدام از آنها به تنهایی، دارای دانش‌های گفته و ناگفته‌ای است که تاکنون نظامی برای شناسایی، استخراج و پردازش و تبدیل آنها به دانش عام پیش‌بینی نشده است. اطلاعات و دانش در مرکز اسناد به گونه‌ای نیست که تمامی آن به تمام و کمال به شکل مدون درآمده و ذخیره شده باشد، بلکه در اغلب موارد در رویه‌های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها، تجربه‌ها و شایستگی‌ها وجود دارند. بنابراین مسئله اصلی بررسی تشخیص مدیریت دانش در این مرکز، خلاء نظام و سازوکاری است که با برنامه‌ای مشخص و ساختاری هدفمند و پایدار، مدیریت دانش در این سازمان را راهبری کند تا به پیاده‌سازی آن بینجامد.

مدیریت دانش و اصول آن

به‌طور کلی منشاء تشکیل دانش، داده است. داده‌ها، واقعیت‌ها و اعداد خام هستند؛ داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص، بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. از قرار گرفتن داده‌ها در یک زمینه خاص اطلاعات شکل می‌گیرد (داونپورت و دیگران^۱، ۱۹۹۸). از سوی دیگر دانش یک ساختار انسانی دارد که نمی‌تواند خارج از ذهن یک فرد وجود داشته باشد و شامل تفکر در یک زمینه مملو از اطلاعات است و مدیریت دانش فرایندی است که کمک می‌کند تا سازمان‌ها، انتخاب، سازماندهی، پخش دانش

بی‌ارتباط و یا برای استفاده موثر بسیار ناچیز سازمان یافته است؛

زیادی اطلاعات، کمبود دانش: با سازمان‌یافتگی، بدون طبقه‌بندی، بدون اولویت‌بندی، علیرغم اینکه می‌توانند زیاد باشند ولی امکان تبدیل شدن به دانش و یا حتی اینکه به‌عنوان اطلاعات استفاده شوند را ندارند.

انباشتن اطلاعات: این مورد هنگامی اتفاق می‌افتد که حجم عظیمی از اطلاعات و حتی دانش موجود است ولی دانش از کار افتاده و منسوخ، که اهمیتی ندارد و در واقع دانش قابل استفاده مرتبط از بین رفته است.

خیال‌پردازی دانش: کارکنان فرضیات اشتباه، نظریات مقله‌آمیز و اصول غلطی را برای هدایت تصمیمات و اقداماتشان ایجاد کرده‌اند و به جای طی کردن مراحل داده، اطلاعات و سپس دانش به یک سری توهّمات و حدس‌های دانش اکتفا شده است.

انعطاف‌پذیری دانش: این مورد تا حدودی با سایر مشکلات متفاوت است. این بحران از فرهنگی سازمانی منتج می‌شود که ممنوع‌الورود به تغییر می‌باشد و در برابر هر تغییری مقاومت می‌کند. در این فرهنگ رویکردهای نوآوری و راه‌حل‌های جدید جایگاهی ندارند.

بحران‌های فوق هنگامی اتفاق می‌افتد که دانش در سازمان وجود دارد ولی نسبت به مدیریت آن اقدام نمی‌شود. مشکلات ناشی از فقدان دانش در سازمان به کاهش کارایی، کاهش بهره‌وری، افزایش ناامیدی و فشار روحی کارکنان و درآمد کم‌تر می‌انجامد (سوغوماران^۳، ۲۰۰۲).

مدل بکوویتز و ویلیامز

با توجه به بسیاری از تحقیقات انجام شده در خصوص مدل‌های مدیریت دانش توافق جامعی بر روی یک مدل از بین مدل‌های مدیریت دانش وجود ندارد (ربیعی و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۸۳). اما بیشتر مدل‌های نمایش داده شده در زمینه مدیریت دانش از نظر محتوایی شبیه یکدیگرند، ولی دارای واژه‌ها و مرحله‌هایی با ترکیب‌های متفاوت هستند. نکته‌ای که

و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی دنبال کنند (لانگ^۱، ۱۹۹۸). جدا از تعاریف و مفاهیم ارائه شده درباره مدیریت دانش که تا اندازه‌ای بیانگر اصول مدیریت دانش است. داوونپورت و پروساک^۲ (۱۹۹۸) اصول مدیریت دانش را چنین طرح می‌کنند:

۱. دانش، نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار آنان جای دارد؛
۲. تسهیم دانش مستلزم اعتماد است؛
۳. فناوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌سازد؛
۴. تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش بگیرد؛
۵. حمایت مدیران و منابع ضروری است؛
۶. دانش ماهیتی خلق شونده دارد و تشویق افراد، موجب می‌شود که دانش به شیوه‌های غیر منتظره‌ای گسترش یابد.

به علاوه تحقیقات انجام شده توسط محققان در خصوص عوامل تاثیرگذار بر مدیریت دانش که نمایانگر عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش است نشان از اهمیت توجه و اعتقاد عمیق مدیران به مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن دارد. عواملی همچون اعتماد و فرهنگ سازمانی؛ رهبری و تعهد مدیریت ارشد؛ درگیری (پایبندی) کارکنان؛ کار تیمی مبتنی بر اعتماد؛ زیرساخت‌های IT؛ الگوگیری و استراتژی و هدف (هادیزاده و دیگران، ۱۳۸۹، ص ۸۷).

بحران‌های ناشی از دانش سازمان‌نیافته در سازمان‌ها

– خلاء دانش: این مورد هنگامی اتفاق می‌افتد که یک یا دو نفر از کارکنان از رویه‌ها، فرایندها، ارتباطات و سیستم‌هایی که برای کار یک گروه یا یک بخش از سازمان ضروری است، اطلاع کافی بدست آورند و سپس سازمان را ترک کنند؛

بی‌نظمی دانش: این مورد هنگامی اتفاق می‌افتد که برخی از دانش‌های قابل استفاده موجود است ولی این دانش نارسا،

1. Lang
2. Davenport and Prusak

3. Sugumaran

سوالات پژوهش

۱. به چه میزان پیاده‌سازی "یافتن دانش" در مرکز اسناد آستان قدس رضوی امکان‌پذیر است؟
۲. به چه میزان پیاده‌سازی "به‌کارگیری دانش" یافتن دانش در مرکز اسناد آستان قدس رضوی امکان‌پذیر است؟
۳. به چه میزان پیاده‌سازی "یادگیری دانش" در مرکز اسناد آستان قدس رضوی امکان‌پذیر است؟
۴. به چه میزان پیاده‌سازی "تسهیم دانش" در مرکز اسناد آستان قدس رضوی امکان‌پذیر است؟
۵. به چه میزان پیاده‌سازی "ارزیابی دانش" در مرکز اسناد آستان قدس رضوی امکان‌پذیر است؟
۶. به چه میزان پیاده‌سازی "ایجاد/نگهداری" در مرکز اسناد آستان قدس رضوی امکان‌پذیر است؟
۷. به چه میزان پیاده‌سازی "حذف دانش" در مرکز اسناد آستان قدس رضوی امکان‌پذیر است؟
۸. آیا امکان پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرکز اسناد آستان قدس رضوی وجود دارد؟

جامعه آماری

کلیه مدیران و کارشناسان ارشد مرکز اسناد آستان قدس رضوی جامعه آماری این پژوهش را تشکیل می‌دهند.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر پیمایشی و ابزار گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش بوکوویتز و ویلیامز^۸ ۱۹۹۹ (مقیمی، ۱۳۹۰، ص ۴۰) و نیز استفاده از آمار توصیفی و استنباطی (میانگین و انحراف معیار) و نرم‌افزار SPSS (آزمون T تک نمونه‌ای) به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده خواهد شد.

تا اندازه‌ای در بیشتر مدل‌ها به چشم می‌خورد تاکید بر استفاده و به‌کارگیری دانش است و دیگر مرحله‌ها به منزله مقدمه‌ای برای ایجاد بسترهای لازم به‌منظور استفاده از دانش می‌باشند. مدل‌های موجود در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل مدل‌های نوناکا و تاکه اوچی^۱، هیکس^۲، ویگ^۳، روگلس^۴، وگمن^۵، نیومن و کونارد^۶، بکوویتز و ویلیامز، بکمن^۷ و جز اینها است (افرازه، ۱۳۸۳، ص ۳۸).

مدل بکوویتز و ویلیامز از یک سو به دلیل توسعه و گسترش بهتر مرحله‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و از سوی دیگر مناسب‌تر بودن آن برای محیط‌های غیرانتفاعی انتخاب شده است. مدل بکوویتز و ویلیامز شامل هفت عامل یافتن، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد/نگهداری و حذف دانش است. توصیف این عوامل عبارتند از:

۱. یافتن دانش: یافتن، شناسایی و سازمان‌دهی دانش مرتبط با نیاز، شناسایی دانش درون و بیرون از سازمان است.
۲. به‌کارگیری دانش: استفاده از دانش‌های موجود در تصمیم‌گیری‌ها و حل مسایل می‌باشد.
۳. یادگیری دانش: جمع‌آوری تجربیات و آموخته‌ها از فعالیت‌های قبلی و یادگیری و کاربرد آن در فعالیت‌ها یا موقعیت‌های بعدی است.
۴. تسهیم دانش: اشتراک دانش موجود و انتقال آن به محل مورد نیاز یا فرد متقاضی می‌باشد.
۵. ارزیابی دانش: ارزیابی دانش موجود و نیازهای دانش فعلی و آتی سازمان است.
۶. ایجاد/نگهداری دانش: ایجاد محیطی به‌منظور تولید دانش جدید و ذخیره کردن آن با کمک فناوری است.
۷. حذف دانش: حذف دانش زاید و بدون کاربرد و یا ایجاد مخزنی جدید برای آنها می‌باشد (شعبانی و دیگران، ۱۳۹۱، ص ۳۲۰).

1. Nonaka & Takeuchi
2. Hicks
3. Wiig
4. Ruggles
5. Weggeman
6. Newman & Conard
7. Beckman

8. Bukowita, W. & Williams, R.

پیشینه پژوهش

خوانساری و حری (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی امور برق و ارائه الگوی پیشنهادی" چهار مولفه اصلی گردآوری، سازماندهی، اشاعه منابع دانش و هم‌چنین نیروی انسانی را مورد بررسی قرار داد. در این راستا مولفه‌های گردآوری منابع و مهم‌ترین ضرورت‌ها در به‌کارگیری مدیریت دانش در حوزه‌های مورد بررسی، توسط کتابداران و مسئولین کتابخانه‌ها و مدیران بلافصل بهتر از متوسط ارزیابی شد. اما وضعیت سازماندهی منابع دانش، اشاعه دانش، نیروی انسانی در حد ناچیز و پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است و در نتیجه یافته‌های پژوهش وضع موجود را مناسب نشان نداده است. در پایان، این پژوهش الگوی پیشنهادی خود را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه داده است که در برگیرنده فرایندهای مربوط به مربوط به گردآوری، سازماندهی، اشاعه و بازیابی از یک سو و تغییر نقش کتابداران و ارتقاء دانش آنان از سوی دیگر می‌باشد.

ربیعی، حسینی و خواجوی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران)" به بررسی پرداخت. محققان در این پژوهش به‌منظور استقرار مدیریت دانش به بررسی وضعیت شاخص‌های ساختار، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی، فرایندهای دانشی و رهبری پرداختند. نتایج پژوهش نشان دادند وضعیت رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش مناسب است و شاخص‌های منابع انسانی، ساختار، فرایندهای دانشی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

ساعدی و یزدانی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها" پرداختند. هدف از این تحقیق پاسخ به این سوال بنیادی است که سازمان با تکیه بر چه رویکردی می‌تواند به مزیت رقابتی مبتنی بر منابع کلیدی خود دست یابد و به عبارتی مسیر بلوغ در بهره‌وری از دانش خود چیست و سازمان روی چه فرایندی سرمایه

گذاری کند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهایش باشد؟ روش تحقیق به‌کار رفته در این پژوهش از نظر نوع داده‌ها کیفی، از نظر ماهیت اکتشافی و از نظر نوع داده‌ها با استفاده از روش تحقیق مقایسه‌ای انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه دانش از طریق یک فرایند یادگیری چهار حلقه‌ای محقق می‌شود به گونه‌ای که منابع سازمانی در طی این فرایند، ارتقاء یافته و قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان تبدیل می‌شوند.

میرغفوری، فرهنگ نژاد، صادقی آرانی (۱۳۸۸) در پژوهشی به "ارزیابی عملکرد بخش بهداشت و درمان شهرستان یزد در به‌کارگیری فرآیند مدیریت دانش" پرداختند این پژوهش با هدف ارزیابی ابعاد فرآیند مدیریت دانش در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان یزد انجام شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در بعد به‌کارگیری دانش در وضعیت مطلوبی قرار دارد ولی در سایر ابعاد فرایند مدیریت دانش مطلوب نبوده است.

صالحی، خاوری و کیخای فرزانه (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "ارائه مدل عملی به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش و تاثیر آن بر واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی واحد مازندران" به بررسی پرداختند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی آزمون یافته‌ها نشان داد که مولفه‌های رسالت دانشگاه، فرهنگ دانشگاهی، مدیریت سازمان، نظام پذیرش دانشگاه، منابع انسانی و فناوری اطلاعات عواملی هستند که تعیین‌کننده زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی هستند و با این مولفه‌ها می‌توان مدیریت دانش را در دانشگاه به‌کار گرفت.

قاضی‌زاده هاشمی و جدی‌نیا (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "نگاه فرایندی به پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کارآفرین (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو)" به بررسی پرداخت. در این پژوهش با بهره‌گیری از نظریه‌های دانشمندان مدل wigg1993 انتخاب و مشخص شد این مدل عرصه را برای جهت‌گیری به سوی تکمیل چرخه دانش، رهنمون می‌سازد. نتایج پژوهش نشان داد که با استفاده از این مدل به کسب دانش از منابع علمی به روز و خلق دانشی

از سوی وانگ و اسپین وال شامل این موارد هستند: رهبری و حمایت رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، اهداف و راهبرد، ارزیابی، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی، مشوق‌ها، منابع، آموزش و مدیریت منابع انسانی.

اخوان و همکاران^۲ (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان "عوامل بحرانی موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش: تجزیه و تحلیل چند مورد" انجام داده‌اند که از میان سی و سه عامل اولیه، شانزده عامل را در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش موثر دانسته‌اند. عواملی همچون؛ تعاملات و ارتباطات، امنیت شغلی، فضای ریسک‌پذیری سازمان، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، اشتراک دانش، آمادگی سازمان برای پذیرش مدیریت دانش، مستندسازی، مخازن دانش، ارزیابی عملکرد، الگوبرداری و مدیران دانش ارشد.

والمحمدی^۳ (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی "چگونگی نفوذ در SMEs به منظور حمایت از مدیریت دانش" پرداخت. وی عواملی چون حمایت‌های مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه، راهبرد مدیریت دانش، اندازه‌گیری عملکرد، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرایندها، پاداش‌ها و مشوق‌ها، محدودیت‌های منابع، تعلیم و آموزش، مدیریت منابع انسانی و الگوبرداری را در پیاده‌سازی مدیریت دانش موثر می‌داند.

تحلیل‌های داده‌های آماری و نتایج پژوهش

تشخیص مدیریت دانش در فرایندهای کاری مدیران

پرسشنامه تشخیص مدیریت دانش به وسیله بوکویتز و ویلیامز در سال ۱۹۹۹ ایجاد شده است و دارای هفت مرحله یاد شده می‌باشد که برای هر مولفه به این ترتیب امتیازدهی شده است. به بسیار زیاد (۵ امتیاز)؛ زیاد (۴ امتیاز)؛ متوسط (۳ امتیاز)؛ کم (۲ امتیاز) و بسیار کم (۱ امتیاز) لحاظ شد. در نهایت هرچه امتیاز در هر کدام از مراحل به حداکثر امتیاز ممکن نزدیکتر باشد نشان می‌دهد که در آن مرحله از مدیریت دانش، موفقیت بیشتری داشته‌ایم.

بومی شده، حفاظت و سازماندهی از دانش به صورت بانک‌های اطلاعاتی و دسترسی کاربران به صورت طبقه‌بندی شده منجر شده است.

طالبی و ترکمانی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان "اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط: مطالعه موردی شرکت‌های قطعه‌سازی ایران خودرو" به بررسی پرداختند. آنها در این پژوهش تحلیل عاملی ۴۶ شاخص را در قالب هشت عامل مدیریت راهبردی، زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، فرایند، اندازه‌گیری موفقیت مدیریت دانش، منابع سازمانی و الگوبرداری رقابتی قرار دادند و براساس تحلیل‌های انجام گرفته، سه عامل مدیریت راهبردی، زیرساخت‌های سازمانی، و فرهنگ از دیدگاه خبرگان و مطلعان صنعت قطعه‌سازی به عنوان مهم‌ترین عوامل اساسی مدیریت دانش تعیین شدند.

شعبانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان "شناسایی، بررسی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی شیراز)" به بررسی پرداختند. آنها تمامی عوامل مدل بوکوویتز و ویلیامز بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی شیراز را مورد بررسی قرار دادند و همچنین در رتبه‌بندی این عوامل با استفاده از تکنیک TOPSIS به رتبه‌بندی عوامل مدل مذکور پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که به جز عامل یادگیری و حذف دانش، بقیه عوامل در وضعیت مناسبی قرار داشتند. همچنین در رتبه‌بندی این عوامل مشخص شد که عامل تسهیم دانش بیشترین عامل و حذف دانش کمترین تاثیر را در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. وانگ و اسپین وال^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش SME: یک مطالعه تجربی" به پژوهش پرداخت. آنها تعداد عوامل مدیریتی را که بر روی پیاده روی موفق مدیریت دانش موثر هستند در یازده قالب بیان داشته‌اند. عوامل استخراج شده

جدول ۱. نتیجه آزمون تک متغیره، مقایسه میانگین یا میانگین فرضی

$$(X=3)$$

پرسش اول	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
یافتن دانش	۲/۴۷	-۰/۵۲	۰/۷۱	۳/۰۴	۰/۰۸

نتیجه آزمون تک متغیره در جدول شماره ۴ نشان داد، p به‌دست آمده از مقدار بحرانی در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و اختلاف دیده شده معنادار نیست. همچنین با توجه به میانگین به‌دست آمده، پاسخگویان بر این باور بودند که امکان تسهیم دانش در جامعه پژوهش بالاتر از اندازه متوسط است.

نتیجه آزمون تک متغیره در جدول شماره ۱ نشان داد، p به‌دست آمده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و اختلاف دیده شده معنادار نیست. همچنین با توجه به میانگین به‌دست آمده، پاسخگویان بر این باور بودند که مرحله یافتن دانش در جامعه پژوهش پایین‌تر از اندازه متوسط است.

جدول ۵. نتیجه آزمون تک متغیره، مقایسه میانگین یا میانگین فرضی

$$(X=3)$$

پرسش پنجم	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	P
ارزیابی دانش	۳/۱۲	۰/۱۲	۰/۹۵	۰/۵۲	۰/۰۶

نتیجه آزمون تک متغیره در جدول شماره ۵ نشان داد، p به‌دست آمده از مقدار بحرانی در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و اختلاف دیده شده معنادار نیست. همچنین با توجه به میانگین به‌دست آمده، پاسخگویان بر این باور بودند که امکان ارزیابی دانش در جامعه پژوهش بالاتر از اندازه متوسط است.

جدول ۲. نتیجه آزمون تک متغیره، مقایسه میانگین یا میانگین فرضی

$$(X=3)$$

پرسش دوم	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
به‌کارگیری دانش	۲/۷	-۲/۵	۱/۱۲	-۰/۸۸	۰/۳

نتیجه آزمون تک متغیره در جدول شماره ۲ نشان داد، p به‌دست آمده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و اختلاف دیده شده معنادار نیست. همچنین با توجه به میانگین به‌دست آمده، پاسخگویان بر این باور بودند که مرحله به‌کارگیری دانش در جامعه پژوهش پایین‌تر از اندازه متوسط است.

جدول ۶. نتیجه آزمون تک متغیره، مقایسه میانگین یا میانگین فرضی

$$(X=3)$$

پرسش ششم	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
ایجاد/نگهداری دانش	۳/۰۶	۰/۰۶	۰/۸۵	۰/۲۹	۰/۷

نتیجه آزمون تک متغیره در جدول شماره ۶ نشان داد، p به‌دست آمده از مقدار بحرانی در سطح خطای ۰/۰۵ بزرگتر است و اختلاف دیده شده معنادار نیست. همچنین با توجه به میانگین به‌دست آمده، پاسخگویان بر این باور بودند که امکان ایجاد و نگهداری دانش در جامعه پژوهش بالاتر از اندازه متوسط است.

جدول ۳. نتیجه آزمون تک متغیره، مقایسه میانگین یا میانگین فرضی

$$(X=3)$$

پرسش سوم	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
یادگیری دانش	۲/۶۸	-۰/۳۱	۰/۰۶	-۲/۰۷	۰/۰۵

نتیجه آزمون تک متغیره در جدول شماره ۳ نشان داد، p به‌دست آمده از مقدار بحرانی در سطح خطای ۰/۰۵ مساوی است و اختلاف دیده شده معنادار نیست. همچنین با توجه به میانگین به‌دست آمده، پاسخگویان بر این باور بودند که مرحله یادگیری دانش در جامعه پژوهش پایین‌تر از اندازه متوسط است.

جدول ۷. نتیجه آزمون تک متغیره، مقایسه میانگین یا میانگین فرضی

$$(X=3)$$

پرسش هفتم	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
حذف دانش	۲/۲۱	-۰/۷۸	۰/۸۹	-۳/۲	۰/۰۰

نتیجه آزمون تک متغیره در جدول شماره ۷ نشان داد، p به‌دست آمده از مقدار بحرانی در سطح خطای ۰/۰۵ کوچکتر است و اختلاف دیده شده معنادار است. همچنین با توجه به میانگین به‌دست آمده، پاسخگویان بر این باور بودند که امکان حذف دانش در جامعه پژوهش پایین‌تر از اندازه متوسط است.

جدول ۴. نتیجه آزمون تک متغیره، مقایسه میانگین یا میانگین فرضی

$$(X=3)$$

پرسش چهارم	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	P
تسهیم دانش	۳/۱۸	۰/۱۸	۱/۱	۰/۶۷	۰/۵

جدول ۸. میانگین مراحل توأمند ساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش

مراحل پیاده‌سازی	میانگین	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
یافتن دانش	۲/۴۷	-۰/۵۲	۰/۷۱	۳/۰۴	۰/۰۸
به‌کارگیری دانش	۲/۷	-۲/۵	۱/۱۲	-۰/۸۸	۰/۳
یادگیری دانش	۲/۶۸	-۰/۳۱	۰/۶	-۲/۰۷	۰/۰۵
تسهیم دانش	۳/۱۸	۰/۱۸	۱/۱	۰/۶۷	۰/۵
ارزیابی دانش	۳/۱۲	۰/۱۲	۰/۹۵	۰/۵۲	۰/۶
ایجاد/نگهداری دانش	۳/۰۶	۰/۰۶	۰/۸۵	۰/۲۹	۰/۷
حذف دانش	۲/۲۱	-۰/۷۸	۰/۸۹	-۳/۲	۰/۰۰
میانگین	۲/۷۷				

در مجموع نیز بر اساس جدول ۸ میانگین به‌دست آمده از مراحل مختلف توانمندساز در پیاده‌سازی مدیریت دانش کم‌تر از حد متوسط (۲/۷۷) ارزیابی شد که این مقدار کم‌تر از حد متوسط می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان دادند که تشخیص مدیریت دانش در بین مدیران و کارشناسان ارشد مدیریت اسناد در مولفه‌های تسهیم دانش، ارزیابی دانش و نیز ایجاد/نگهداری دانش بالاتر از حد متوسط و در مقابل مولفه‌های یافتن دانش، به‌کارگیری دانش، یادگیری دانش و حذف دانش پایین‌تر از اندازه حد متوسط است. به عبارت دیگر در مدیریت اسناد و در مرحله یافتن دانش؛ شالوده ساختار دانشی، منابع و حاملان دانش به خوبی مشخص نشده‌اند و بایستی در این زمینه تمهیداتی اندیشیده شود. در مرحله به‌کارگیری دانش؛ به دلیل اینکه هنوز جمع‌آوری تجربیات و آموخته‌ها (مستندسازی تجربیات) به رسمیت شناخته نشده است، جریان آزاد اطلاعات که در نتیجه همکاری تنگاتنگ بخش‌های مختلف سازمان باید به وجود بیاید نیز با کاستی‌هایی رو به روست. مرحله یادگیری نیز در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. ایجاد مکان‌های (فیزیکی و مجازی) آزاد برای تبادل دانش و بروز خلاقیت در سازمان، می‌تواند به تقویت این قسمت کمک کند. در میان مولفه‌های تشخیص مدیریت دانش، مولفه تسهیم دانش مهم‌ترین مولفه و به نوعی مرکز ثقل برنامه‌های مدیریت

دانش است. تسهیم دانش در سازمان به دلایل گوناگون در برخی از کارکنان، احساس خطر را بر می‌انگیزاند و وضعیت مطلوب آن نشان از فرهنگ سازمانی مناسب و نیز توجه جدی به این امر دارد. وضعیت مطلوب ارزیابی دانش نیز نشان از توجه به ارزش‌داری‌های دانشی سازمان و نیز به رسمیت شناخته شدن تاثیر دانش کارکنان بر کاری سازمان در مدیریت اسناد دارد. در مدیریت اسناد سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها از تعامل بین بخش‌های مختلف و نیز مابین کارکنان حمایت می‌کند، لذا این امر منجر به نگهداری از دانش و ایجاد بستر و ابزارهای مناسب برای نگهداری دانش و خلق دانش‌های جدید می‌شود. اما نگهداری از دانش مستلزم دسته‌بندی دانش‌هایی است که در حال حاضر بی‌ارزشند، ولی در آینده احتمال استفاده از آنها وجود دارد. این مسئله بایستی به بایگانی دانش بینجامد، مسئله‌ای که در مولفه حذف، در وضعیت مناسبی قرار ندارد و بایستی با ایجاد مخزن آرشیو منابع دانشی از این سرمایه‌های فکری به خوبی محافظت شود. از این روی مرکز اسناد هنوز آمادگی لازم را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش ندارد و لازم است تمهیداتی در خصوص زیرساخت‌های دانشی آن اندیشید.

با توجه به اینکه در جامعه پژوهش ارزش‌های دانشی مورد توجه واقع شده‌اند و این باور که "دانش کارکنان بر کارایی سازمان تاثیر دارد"، در ساختار سازمان نهادینه شده است؛ پیشنهاد می‌شود در گام اول نسبت به مستندسازی دانش کارکنان اقدام شود و در گام دوم پروفایل کارکنان - با کاربری مخازن دانشی - ایجاد شود.

منابع

صالحی، محمد؛ خاوری، عبدالله؛ و کیخای فرزانه، محمد مجتبی (۱۳۸۹). ارائه مدل عملی به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش و تاثیر آن بر واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی واحد مازندران. *فصلنامه روانشناسی تربیتی*، ۱ (۴).

طالبی، کامبیز؛ و سلیمی ترکمانی، مهدی (۱۳۹۰). اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بنگاه‌های کوچک و متوسط: مطالعه موردی شرکت‌های قطعه‌سازی ایران خودرو. *فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین*، شماره ۱۴.

قاضی زاده‌هاشمی، ساره؛ و جدی‌نیا، علی (۱۳۸۹). نگاه فرایندی به پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کارآفرین (مطالعه موردی شرکت ایران خودرو). *شیراز ۲۷ و ۲۸ بهمن ۱۳۸۹*.

شیراز: اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی.

مقیمی، محمد؛ و رمضان، مجید (۱۳۹۰). مدیریت دانش و فناوری اطلاعات. *پژوهشنامه مدیریت ۱۰*؛ تهران: راه دان.

هادیزاده مقدم، اکرم؛ رامین مهر، حمید؛ و حیدری، حامد (۱۳۸۹). ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش. چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۴.

افرازه، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران: عباس افرازه.

الهی، شعبان و علی بهاری فر و علی صالحی (۱۳۸۴). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۴۲.

میرغفوری، حبیب اله و محمد علی فرهنگ نژاد و زهرا صادقی آرنانی (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد بخش بهداشت و درمان شهرستان یزد در به کارگیری فرآیند مدیریت دانش. مدیریت سلامت. ۱۳ (۳۹).

خوانساری، جیران؛ و حری، عباس (۱۳۸۷). بررسی وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی امور برق و ارائه الگوی پیشنهادی. *مجله کتابداری*، ۴۲ (۴۷).

ربیعی، علی؛ حسینی، میرزا حسن؛ خواجوی، زینب (۱۳۸۸). طراحی مدل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران). *پژوهش‌های مدیریت*، ۲ (۶).

ربیعی، علی؛ محقر، علی؛ و قائم پناه، صادق (۱۳۹۱). بررسی تاثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر فرایند مدیریت دانش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری در صنایع قطعه‌سازی خودرو (مطالعه موردی: شرکت سایپا پرس). *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱ (۳).

گلدوست جویباری، یاسر و مریم اسلامیان (۱۳۸۸). مستندسازی تجربیات مدیران (گامی در جهت تعالی دانش مدیران). تهران: به آوران، کلک زرین، کتاب پدیده.

ساعدی، مهدی؛ و یزدانی، محمدرضا (۱۳۸۸). ارائه مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها. دوره یکم، شماره ۲، بهار و تابستان.

شعبانی؛ احمد؛ محمدی استانی، مرتضی؛ و فروگذار، حامد (۱۳۹۱). بررسی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی شیراز). *مدیریت اطلاعات سلامت*، ۹ (۳).

Akhavan, P., Jafar, M &Fathian, M.) 2006 (Critical success factors of knowledgemanagement systems: A multi-case analysis, Eur. Bus. Management, 18 (2), 97-113.

Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (1998). "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, 39 (2), 43-57.

Davenport, T. and Prusak L. (1998). "Working Knowledge: Hoe Organizations Manage what They Know", Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Lang J. C. (1998) "Management concerns in knowledge management"; *Journal of knowledge Management*, Vol. 5. No. 1, p 43-57.

availableat. <http://www.emerald-library.com>.

Valmohammadi, C (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. *African Journal of Business Management*, 4 (6), 915-924.

Sugumaran, Vijayan. (2002). Intelligent Support Systems Technology: Knowledge Management. London, IRM Press.

Wong, K. Y., &Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors forknowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of KnowledgeManagement*, 9 (3), 64-82.