

## ارزیابی وضعیت موجود مدیریت دانش بر اساس مدل ساختمان مدیریت دانش

■ نویسن کاظمی نژاد\*

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری  
اطلاعات دانشگاه الزهراء (س)  
n.kazeminezhad@gmail.com

■ فائزه مهرانفر

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری  
اطلاعات دانشگاه الزهراء (س)  
faezehmehranfar@yahoo.com

■ سیده صبا باقری

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری  
اطلاعات دانشگاه الزهراء (س)  
saba\_bagheri500@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۰۱/۲۱  
تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۰۲/۲۲

چکیده

امروزه دانش به عنوان سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت آن از اهمیت روزافزونی برخوردار است. توسعه دانایی محور، سرلوحه برنامه توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی کشور قرار داده شده است. بنابراین انتظار می‌رود سازمان‌های آموزشی نیز دانش را به عنوان سرمایه سازمانی تلقی کنند و نسبت به مدیریت آن اقدام نمایند. در مقاله حاضر که بخشی از یافته‌های یک طرح تحقیقاتی در سطح دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و مدیریت دانشگاه الزهراء (س) را گزارش می‌نماید، تلاش شده است تا وضعیت موجود مدیریت دانش در این دانشکده بررسی گردیده و نشان داده شود. بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش، می‌تواند افق‌های روشنی را برای برنامه‌ریزی‌های آتی در حوزه مدیریت دانش، به ویژه در دانشگاه الزهراء (س) ترسیم کند.

واژگان کلیدی

مدیریت دانش، مراحل مدیریت دانش، وضعیت موجود.

### مقدمه

زمانی سازمان‌ها به دنبال کسب و یافتن اطلاعات و دانش بودند، اما امروزه با حجم انبوهی از اطلاعات و داده‌های گوناگون رو به رو هستند که در بسیاری از موارد، اداره و بهره‌برداری صحیح از آنها، خود مسأله دیگری است. در عصر حاضر، برخورداری از اطلاعات و مدیریت دانش، به موقعیتی استوار برای ادامه حیات در سازمان‌های پویا و نوآور تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت، منوط به کسب، توسعه و روزآمدی دانش فردی و سازمانی است. تا حدی که دانش، جزئی اساسی از سرمایه تلقی می‌شود. از این رو مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر، در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش، برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان،

حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی برآید. این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش، آن را به عنوان یک نیاز ضروری، جهت پیشگامی در عرصه رقابتی، در زمره برنامه‌های اولویت‌دار خود قرار دهد. لذا گلوگاه سازمان‌های فعلی، مدیریت سرمایه و یا نیروی کار نیست، بلکه مدیریت دانش کارکنان در سازمان می‌باشد [۲]. مدیریت دانش فرایندی چالش‌انگیز است، زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و به کارگیری مطلوب آن به نحوی که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی نماید، دشوارتر است. اینک مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. در این

حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی پایدار جهت سازمان فراهم می‌شود [۹].

### مبانی نظری

امروزه دانش به عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه راهبردی در سازمان مطرح است و ارائه خدمات (محصولات) با کیفیت و اقتصادی، بدون بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند، کاری دشوار و اغلب غیر ممکن است. دانش یک مفهوم و تعریف ساده و مشخص ندارد. از لحاظ لغوی باید بین دانش و علم تفاوت قائل شد. از نظر رابطه منطقی می‌توان گفت که دانش (معادل Knowledge در فلسفه و شناخت‌شناسی حوزه زبان انگلیسی) مجموعه

\* نویسنده مسئول مکاتبات

جامع‌تر و کلی‌تری نسبت به علم بوده و علم می‌تواند به نحوی زیر مجموعه دانش به عنوان تمامی آگاهی‌های انسانی تلقی شود. دانش عبارت است از مجموعه دانستنی‌هایی که بشر برای زندگی خود از آنها بهره می‌گیرد. در زمان‌های قدیم دانش بشر محدود بود و گاهی حتی یک نفر می‌توانست بیشتر دانش بشری را در حافظه خود جای دهد. اما به تدریج با رشد معلومات، دانستنی‌های بشر طبقه‌بندی شدند و حوزه‌های مختلف و تخصصی دانش شکل گرفت [۶]

در جایی دیگر، واژه دانش چنین تعریف شده است: "دانش عبارت است از اطلاعات در یک بافت (زمینه) خاص، که برای شخصی که آن را کسب می‌کند ارزشمند است و او را قادر می‌سازد دست به کاری بزند که پیش از کسب آن اطلاعات قادر به انجام آن نبوده است" [۸].

دانش را می‌توان به دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم‌بندی نمود. دانش ضمنی معمولاً در حوزه یادگیری تجربی، شناختی و ذهنی است که در حیطه دانش شخصی، تجربی و غیر رسمی در سازمان قرار می‌گیرد. در حالی که دانش صریح به دانشی اطلاق می‌شود که با دانش فنی، منطقی و عینی سر و کار دارد و دارای جنبه‌های رسمی‌تر، عقلانی‌تر و آکادمیک است. به عبارت دیگر دانش صریح، به خوبی قابل دسترسی، کدگذاری و ذخیره‌سازی است و به شکلی دقیق و روشن بیان می‌گردد و نکته پوشیده‌ای باقی نمی‌گذارد و انتقال آن نیازمند ارتباطات و تعاملات میان افراد نیست، اما دانش ضمنی به وضوح ابراز نگردیده و انتقال آن بسیار دشوار است [۵].

مدیریت دانش به عنوان عمل توسعه و بهره‌برداری از منابع دانش ملموس و ناملموس تعریف شده است. در این تعریف از مدیریت دانش

به مباحث فناوریانه و سازمانی پرداخته می‌شود و اشاره می‌کند که منابع دانش یک سازمان، سرمایه‌ای هستند که باید به خوبی مدیریت شوند و به بهترین مصرف برسند. بنابراین مدیریت دانش باید به ارزش این سرمایه فکری پی ببرد. این سرمایه در آنچه از پی می‌آید وجود دارد:

- سرمایه‌های ملموس مانند کار تحقیق و توسعه، پروانه‌های کسب و حقوق انحصاری، و اطلاعات موجود در پایگاه داده‌ها در مورد مشتریان، عرضه‌کننده‌ها، محصولات و رقبا.

- سرمایه‌های ناملموس مانند مهارت‌ها، تجربه و دانش اعضای سازمان (که اغلب در ذهن افراد یا مخازن ساخت‌بندی نشده ذخیره شده‌اند).

با وجود تمام این تعاریف، تلقی یکسانی از مدیریت دانش وجود دارد: "فرایندی برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان، به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات، تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق سازمان با محیط پویا و بازار رقابتی" [۳].

مدیریت دانش توسط شرکت‌ها و سازمان‌ها، برای اینکه آنها دانش خود را به طریقی اثربخش‌تر مدیریت کنند - با کارهایی شامل فهرست‌بندی دانش مفید، ذخیره‌سازی دانش به روشی خوب و یافتن دانش در پایگاه دانشی موجود - به کار گرفته می‌شود [۱۲].

**پیشینه تمقیق**

نیومن در سال ۱۹۹۹ مدل عمومی دانش را ارائه کرده است که در این مدل، دانش در چهار زمینه سازماندهی می‌شود [۴].

**خلق دانش:** رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم است که دامنه وسیعی نظیر

کشف، کسب، فراخوانی و توسعه، همچنین پیوند نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می‌شود، دارد. **حفظ دانش:** تمام فعالیت‌هایی که منجر به بقا و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سیستم می‌شود. فعالیت‌های حفظ دانش شامل رفتارهای متنوعی مانند اعتباردهی به دانش، به روز کردن آن و موارد مشابه است.

**انتقال دانش:** شامل رفتارهای گوناگونی نظیر ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش است. **کاربرد دانش:** استفاده از دانش موجود و شناخته شده برای تصمیم‌گیری‌های عملکردها و نیل به اهداف.

لی و کیم<sup>۱</sup> در مدل مفهومی چند مرحله‌ای خود بیان می‌کنند که ارزیابی وضعیت مدیریت دانش سازمان از جمله فعالیت‌هایی است که در فاز اولیه توسعه مدیریت دانش سازمانی باید جزء تلاش‌های سازمان قرار گیرد، به جهت اینکه سازمان به وضعیت جاری و نقاط قوت و ضعف خود در هر یک از مراحل مدیریت دانش پی ببرد [۱۰].

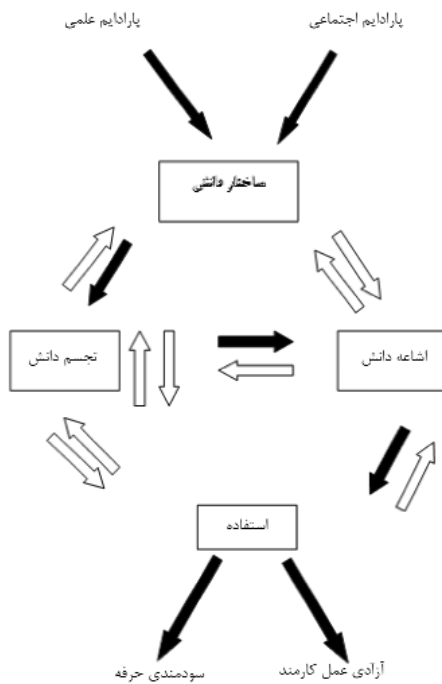
مدل‌های متنوعی درباره مدیریت دانش و مراحل آن ارائه شده است که در اینجا چند نمونه آورده شده است:

مدل مدیریت دانش دمرست<sup>۲</sup>، یکی از مدل‌های ارائه شده است که در آن به چهار بعد کلیدی مدیریت دانش (ساختار دانش در سازمان، تجسم دانش، پشتیبانی از اشاعه دانش و استفاده اقتصادی از دانش)، تأکید شده است. این مدل تمامی مفاهیم دانش را در بر نمی‌گیرد و نگاهی کلی به آن دارد [۱۱] (شکل ۱)

کارایانیس مراحل مدیریت دانش را به صورت جدول ۱ بیان کرده است [۷].

مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش توسط

1. Lee & Kim  
2. Damerest, 1997



شکل ۱- مدل مدیریت دانش دمرست

جدول ۱- فرایندهای مدیریت دانش و زیرفعالیت‌های آن از کارایانیس (۱۹۹۹)

زیرفعالیت‌ها	فرایندهای دانش
گلچین کردن تعبیر انتقال	کسب دانش
مکان یابی اصلاح انتقال	انتخاب دانش
ارزیابی هدف یابی ذخیره سازی	درونی سازی دانش
کنترل سنجش تولید انتقال	کاربرد دانش
هدف یابی تولید انتقال	برونی سازی دانش

### روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، پیمایشی است. در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های محقق ساخت استفاده شده است. در این پژوهش از پرسش نامه‌ای با چهل و هشت پرسش، با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. برای تعیین روایی پرسشنامه، پرسشنامه در اختیار چند تن از اساتید صاحب نظر قرار گرفت. سپس برای سنجش پایایی پرسشنامه، آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که برابر با ۰/۸۷۱٪ به دست آمد که مقدار مناسبی است.

یافته‌ها:

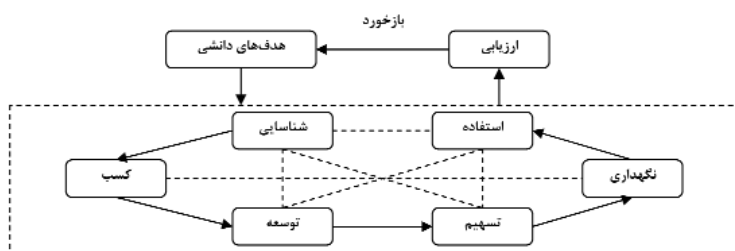
پرسشنامه‌های تکمیل شده توسط پاسخ‌گویان مشخص کرد که از بین ۱۰۰٪ پاسخ‌گویان که همگی آنها زن بودند، ۵۰٪ کارکنان دارای مدرک کارشناسی، ۳۸٪ مدرک دیپلم، ۶٪ مدرک کاردانی و ۶٪ دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. ۶۹٪ کارمندان بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۳۱٪ آنها بین ۲۱ تا ۳۰ سال سن داشتند.

از لحاظ سابقه کاری، ۳۱٪ کارمندان بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲۵٪ بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۵٪ بالای ۱۵ سال و ۱۹٪ زیر ۵ سال سابقه کار داشتند. در پاسخ به سؤالی که آیا آنها مهارت خاصی دارند یا نه، ۵۶٪ به آن پاسخی ندادند، ۲۵٪ پاسخ مثبت و ۱۹٪ پاسخ منفی دادند. این در حالی است که در بین کسانی که به این سؤال پاسخ مثبت داده بودند، ۵۰٪ دارای توانایی در زبان انگلیسی، ۷۵٪ دارای توانایی کار با کامپیوتر و ۵۰٪ دارای مهارت‌های هنری بودند که در هیچ موردی از این مهارت‌ها استفاده نمی‌کردند.

میزان توجه به رشته‌های مدیریت، امور دفتری، کامپیوتر و ارتباطات در میان کارکنان از درجه بالایی برخوردار بود، اما میزان توجه به رشته‌هایی نظیر بازاریابی، علوم پایه، آموزش و پرورش، زبان انگلیسی، هنر و سیاست، بسیار پایین بود.

به منظور تشخیص و تحلیل وضعیت موجود مدیریت دانش در دانشکده علوم اجتماعی، مدیریت و اقتصاد دانشگاه الزهراء (س)، برای هر یک از مراحل مدیریت دانش سؤالاتی طراحی و مطرح گردید که به شرح نتایج حاصل از آنها می‌پردازیم:

- سؤالات مربوط به شناسایی دانش
- من دقیقاً می‌دانم که چه اطلاعات، دانش و



شکل ۲- مدل ساختمان مدیریت دانش

جدول ۲

میانگین	درصد	تعداد	نوع تأثیر	سؤال
	۰	۰	کاملاً مخالفم	من دقیقاً می‌دانم که چه اطلاعات، دانش و مهارت‌هایی دارم.
	۰	۰	مخالفم	
	۱۲,۵	۲	نظری ندارم	
۴,۳۷	۵۰	۸	موافقم	
	۳۷,۵	۶	کاملاً موافقم	
	۰	۰	بدون پاسخ	
	۱۰۰	۱۶	جمع	

جدول ۳

میانگین	درصد	تعداد	نوع تأثیر	سؤال
	۰	۰	کاملاً مخالفم	من کاملاً می‌دانم که به اطلاعات مورد نیاز خود در کجا می‌توانم دسترسی پیدا کنم.
	۶,۲۵	۱	مخالفم	
	۱۲,۵	۲	نظری ندارم	
۴	۵۶,۲۵	۹	موافقم	
	۲۵	۴	کاملاً موافقم	
	۰	۰	بدون پاسخ	
	۱۰۰	۱۶	جمع	

کارکنان دانشکده می‌دانند که به اطلاعات مورد نیاز خود، در کجا می‌توانند دسترسی پیدا کنند. (جدول ۳)  
دیگر سؤالات مطرح شده در این بخش همچنین نشان می‌دهند که کارکنان دانشکده می‌دانند که چگونه باید از دانش خود در محیط کارشان استفاده کنند و از اینکه با دانش خود در حیطه کار چه می‌توانند بکنند، اطلاع دارند.

**مهارت‌هایی دارم.**  
میانگین به دست آمده ۴/۳۷ در مورد این سؤال نشان می‌دهد که کارکنان دانشکده می‌دانند که چه اطلاعات، دانش و مهارت‌هایی دارند. (جدول ۲)

- من کاملاً می‌دانم که به اطلاعات مورد نیاز خود در کجا می‌توانم دسترسی پیدا کنم.

جدول ۴

سوال	نوع تاثیر	تعداد	درصد	میانگین
من همیشه در انجمن ها و شبکه های علمی و تخصصی فعال هستم.	کاملاً مخالفم	۱	۶,۲۵	۲,۵
	مخالفم	۷	۴۳,۷۵	
	نظری ندارم	۷	۴۳,۷۵	
	موافقم	۱	۶,۲۵	
	کاملاً موافقم	۰	۰	
	بدون پاسخ	۰	۰	
جمع		۱۶	۱۰۰	

جدول ۵

سوال	نوع تاثیر	تعداد	درصد	میانگین
امکان تبادل اطلاعات با کارکنان سایر دانشکده های داخلی و خارجی فراهم است.	کاملاً مخالفم	۱	۶,۲۵	۲,۵
	مخالفم	۵	۳۱,۲۵	
	نظری ندارم	۳	۱۸,۷۵	
	موافقم	۷	۴۳,۷۵	
	کاملاً موافقم	۰	۰	
	بدون پاسخ	۰	۰	
جمع		۱۶	۱۰۰	

آنها در هر لحظه کار به میزان صحیحی از اطلاعات دسترسی دارند، اما در عین حال با حجم عظیمی از اطلاعات رو به رو هستند. به عقیده کارکنان دانشکده، تشویقی در مورد انعطاف پذیری در سازمان صورت نمی گیرد (به این معنی که کارکنان برای رهایی از روش های کاری گذشته و به کارگیری شیوه های نو و بدیع تشویق نمی شوند). کارکنان دانشکده علاقه مند هستند که توجه به فناوری ها و برگزاری سمینارها و دوره های آموزشی، به صورت برنامه ای منظم در آید.

میانگین کلی نتایج در بخش شناسایی دانش، نشان می دهد که کارکنان دانشکده در مرحله شناسایی دانش، قوی می باشند.

#### سوالات مربوط به (کسب دانش)

■ من همیشه در انجمن ها و شبکه های علمی و تخصصی فعال هستم.

با توجه به جدول ۴ مشاهده می شود که به طور کلی کارکنان دانشکده چندان در انجمن ها و شبکه های علمی و تخصصی فعال نیستند.

■ امکان تبادل اطلاعات با کارکنان سایر دانشکده های داخلی و خارجی فراهم است.

با توجه به جدول ۵ مشاهده می شود که به طور کلی امکان تبادل اطلاعات با کارکنان سایر دانشکده های داخلی و خارجی فراهم نیست. به همین ترتیب، پاسخ به سوالات دیگر مشخص ساخت که کارکنان در دوره های مختلف برنامه های آموزشی و سمینارها، فعالانه شرکت نمی کنند. در این دانشکده، اطلاعات و دانش لازم در رابطه با موارد ناموفق قبلی که موجب بهبود عملکرد کارکنان است، به راحتی قابل دسترس نیست و همچنین نظام موجود

دانشی در دسترس کارکنان قرار داده شده است و کمک می شود تا کارکنان برای رفع مشکلات کاری خود به جای ارتباطات رسمی و سلسله مراتبی، به راحتی به کسی که تشخیص می دهند منبع دانش و اطلاعات است، مراجعه کنند. به طور کلی کارکنان به تخصص ها و دانش همکارانشان واقفند.

با توجه به میانگین به دست آمده از کلیه سوالات، مشخص گردید که کارکنان دانشکده در مرحله کسب دانش ضعیف هستند.

#### سوالات مربوط به بکارگیری و اعتبار بخشی

##### به دانش

■ در دانشکده، از افراد با مهارت ها و دانش گوناگون، در جای مناسب آنها بهره گیری می شود. با توجه به جدول ۶ مشخص می شود که در

دستورالعمل های انجام فعالیت های کاری و وظایف محوله طبق بهترین عملکردها، مورد تجدید نظر قرار داده نمی شود و به روز نمی گردد. در این دانشکده امکان دسترسی و یافتن جایگاهها و محل های دانش درون سازمان برای کارکنان آسان نیست، همچنین امکان دسترسی و یافتن جایگاهها و محل های دانش در خارج از سازمان نیز برای کارکنان تسهیل نشده است. تقریباً نیمی از کارکنان دانشکده، تجربیات خود را برای یکدیگر تعریف می کنند و استفاده از کتابخانه را در جستجوی اطلاعات مؤثر می دانند. کارکنان این دانشکده غالباً از اینترنت برای کسب اطلاعات استفاده می کنند اما برای انتقال اطلاعات چندان از پست الکترونیکی استفاده نمی کنند. پاسخها نشان می دهد که در این دانشکده امکانات و ابزار لازم جهت دسترسی به پایگاه های اطلاعاتی و

دانشکده، از افراد با مهارت‌ها و دانش گوناگون، در جای مناسب آنها بهره‌گیری نمی‌شود.

■ من همواره به علت داشتن پیشنهادات خلاقانه‌ام مورد تشویق مدیران ارشد خود قرار گرفته‌ام.

با توجه به جدول ۷ به طور کلی کارکنان دانشکده برای پیشنهادات خلاقانه‌شان مورد تشویق مدیریت ارشد خود قرار نمی‌گیرند.

دیگر سؤالات مطرح شده در این بخش همچنین نشان می‌دهد که در این دانشکده، خط مشی‌ها و برنامه‌ها، با مشارکت کارکنان تعیین نمی‌شود. این دانشکده در ارتقا و بهتر شدن یک یا چند فرایند و روش کاری در کل دانشگاه و یا دانشگاه‌های دیگر موفق نبوده است و پاسخگویان نسبت به اینکه در این دانشکده، تا حد زیادی دانش سازمانی لازم جهت تصمیم‌گیری‌های مناسب، از ذخایر دانشی قابل بازخوانی است، نظری نداشتند.

نتایج به دست آمده در مرحله اعتباربخشی به دانش در مجموع نشان می‌دهد که کارکنان دانشکده در مرحله بکارگیری و اعتباربخشی به دانش ضعیف می‌باشند.

سؤالات مربوط به انتقال و انتشار دانش

■ من در محل کارم از این موضوع که همکارانم اطلاعات مهم را در اختیارم قرار می‌دهند، اطمینان دارم.

جدول ۸ مشخص می‌کند که در این دانشکده، کارکنان از اینکه همکارانشان اطلاعات مهم را در اختیارشان قرار می‌دهند اطمینان ندارند.

■ افراد ماهر و زبده به ذخیره تجربیات شخصی

جدول ۶

سوال	نوع تاثیر	تعداد	درصد	میانگین
در دانشکده، از افراد با مهارت‌ها و دانش گوناگون، در جای مناسب آنها بهره‌گیری می‌شود.	کاملاً مخالفم	۲	۱۲,۵	۲,۳۱
	مخالفم	۷	۴۳,۷۵	
	نظری ندارم	۳	۱۸,۷۵	
	موافقم	۳	۱۸,۷۵	
	کاملاً موافقم	۰	۰	
	بدون پاسخ	۰	۰	
جمع		۱۶	۱۰۰	

جدول ۷

سوال	نوع تاثیر	تعداد	درصد	میانگین
من همواره به علت داشتن پیشنهادات خلاقانه ام مورد تشویق مدیران ارشد خود قرار گرفته‌ام.	کاملاً مخالفم	۱	۶,۲۵	۲,۸۱
	مخالفم	۵	۳۱,۲۵	
	نظری ندارم	۷	۴۳,۷۵	
	موافقم	۲	۱۲,۵	
	کاملاً موافقم	۱	۶,۲۵	
	بدون پاسخ	۰	۰	
جمع		۱۶	۱۰۰	

جدول ۸

سوال	نوع تاثیر	تعداد	درصد	میانگین
من در محل کارم از این موضوع که همکارانم اطلاعات مهم را در اختیارم قرار می‌دهند، اطمینان دارم.	کاملاً مخالفم	۱	۶,۲۵	۲,۸۷
	مخالفم	۵	۳۱,۲۵	
	نظری ندارم	۵	۳۱,۲۵	
	موافقم	۵	۳۱,۲۵	
	کاملاً موافقم	۰	۰	
	بدون پاسخ	۰	۰	
جمع		۱۶	۱۰۰	

و ملاقات‌هایی به منظور تبادل شیوه‌های کاری افراد تشکیل نمی‌شود. در این دانشکده، افراد زمان زیادی را صرف انتقال و انتشار مطالب می‌کنند و از این که دانش خود را منتشر می‌کنند و به بقیه انتقال می‌دهند، احساس افتخار می‌کنند. کارمندان در این دانشکده موافقت که همکارانشان، آنها را به انتقال و انتشار دانش تشویق می‌کنند. آنها موافقت که به اشتراک

و دانش ضمنی خود اقدام می‌کنند. در این دانشکده افراد ماهر و زبده به ذخیره تجربیات شخصی و دانش ضمنی خود اقدام می‌کنند. (جدول ۹) پاسخ به سؤالات دیگر در این زمینه مشخص ساخت که در این دانشکده، افراد به آیین‌نامه‌ها و مستندات مربوط به توزیع دانش جهت ارتقاء دانش خود اهمیت نمی‌دهند و همچنین جلسات

جدول ۹

میانگین	درصد	تعداد	نوع تاثیر	سؤال
۳,۳۱	۰	۰	کاملا مخالفم	افراد ماهر و زبده به ذخیره تجربیات شخصی و دانش ضمنی خود اقدام می کنند.
	۶,۲۵	۱	مخالفم	
	۳۷,۵	۶	نظری ندارم	
	۴۳,۷۵	۷	موافقم	
	۶,۲۵	۱	کاملا موافقم	
	۰	۰	بدون پاسخ	
	۱۰۰	۱۶	جمع	

جدول ۱۰

میانگین	درصد	تعداد	نوع تاثیر	سؤال
۲/۸۷	۶/۲۵	۱	کاملا موافقم (۵)	در محیط کار استفاده از منابع دانشی در مورد انجام فعالیتهای کاری کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرد
	۱۸/۷۵	۳	موافقم (۴)	
	۳۷/۵	۶	نظری ندارم (۳)	
	۳۱/۲۵	۵	مخالفم (۲)	
	۶/۲۵	۱	کاملا مخالفم (۱)	
	۰	۰	بدون پاسخ	
	۱۰۰	۱۶	جمع	

جدول ۱۱

میانگین	درصد	تعداد	نوع تاثیر	سؤال
۲/۳۱	۰	۰	کاملا موافقم (۵)	ابزار سنجش مناسبی جهت سنجیدن میزان دانش کارکنان وجود دارد
	۶/۲۵	۱	موافقم (۴)	
	۱۸/۷۵	۳	نظری ندارم (۳)	
	۳۷/۵	۶	مخالفم (۲)	
	۳۷/۵	۶	کاملا مخالفم (۱)	
	۰	۰	بدون پاسخ	
	۱۰۰	۱۶	جمع	

گذاشتن دانش، پذیرششان را بین همکاران بیشتر می کند. اما بنا بر نتایج، در این دانشکده سیستم های ارزیابی عملکرد سازمانی، از انتقال و انتشار دانش سازمانی، پشتیبانی نمی کنند. در این دانشکده، هیچ تلاش و کمکی برای اینکه دانش و تجارب مهم و حیاتی سازمانی به جای اینکه فقط در اختیار مدیران ارشد سازمان باشد، هر کدام از کارکنان در سرتاسر سازمان بتوانند به آن دسترسی پیدا کنند، صورت نمی گیرد. همچنین افراد در این دانشکده در مشاغل مختلف جا به جا نمی شوند و دانش و مهارت خویش را در مشاغل جدید توزیع نمی کنند.

با توجه به میانگین به دست آمده از نتایج کلیه سؤالات، مشخص است که کارکنان دانشکده در مرحله انتقال و انتشار دانش ضعیف می باشند.

#### سؤالات مربوط به تجزیه و تحلیل و تفسیر

##### داده ها

■ در محیط کار استفاده از منابع دانشی در مورد انجام فعالیت های کاری کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرد.

با توجه به جدول ۱۰ میانگین پاسخ ها به این سؤال کوچکتر از ۳ به دست آمده است که نشان می دهد در محیط کاری این دانشکده، استفاده از منابع دانشی در مورد انجام فعالیت های کاری کارکنان مورد ارزیابی قرار نمی گیرد. (جدول ۱۰)

■ ابزار سنجش مناسبی جهت سنجیدن میزان

دانش کارکنان وجود دارد.

همان طور که در جدول ۱۱ مشاهده می شود، ابزار سنجش مناسبی جهت سنجیدن میزان دانش کارکنان وجود ندارد.

همچنین پاسخ به سؤالات دیگر نشان داد که

مدیریت ارشد به صورت مداوم وضعیت سازمان را با سازمان های مشابه مقایسه نکرده و کارکنان را در جریان این مقایسه قرار نمی دهد. میانگین به دست آمده از کلیه سؤالات این بخش ۲/۴۷ می باشد که نشان دهنده این است که دانشکده در مرحله تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها ضعیف می باشد.

سوالات مربوط به ذخیره سازی دانش

■ در این دانشکده تا اندازه زیادی کمک می شود تا تجارب و دانایی کارکنانی که به هر دلیل در حال ترک سازمان هستند حفظ گردد. نتایج در جدول ۱۲ نشان می دهد که در دانشکده تلاشی برای حفظ تجربه و دانایی کارکنانی که در حال ترک سازمان هستند صورت نمی گیرد.

■ در این دانشکده شکست ها و موفقیت ها مستند شده و از آنها برای اقدامات آتی درس گرفته می شود.

بر اساس جدول ۱۳ میانگین به دست آمده کوچکتر از ۳ نشان می دهد که در این دانشکده، شکست ها و موفقیت ها مستند نشده تا از آنها برای اقدامات بعدی درس گرفته شود.

دیگر سوالات مطرح شده در این بخش همچنین نشان می دهند که پایگاهی جهت ثبت توانمندی های دانشی و مهارت های فردی کارکنان دانشکده وجود ندارد. کتابچه هایی به روز، در رابطه با دانشکده، دانشگاه و سیاست های آنها به صورت اساسنامه و راهنما در اختیار افراد قرار نمی گیرد و پایگاهی در سازمان وجود ندارد که در موقع لزوم کارکنان برای کسب اطلاعات به آن رجوع کنند. کارکنان عقیده دارند که اطلاعات و دانش دیروز آنها به رفع احتیاجات و تصمیم گیری های امروز آنها کمک می کند و به نظر آنها استفاده از کامپیوتر به جای سیستم های دستی، تا اندازه زیادی می تواند در سرعت ذخیره سازی اطلاعات مؤثر باشد.

با توجه به میانگین به دست آمده از کلیه سوالات در این بخش، دانشکده در مرحله ذخیره سازی و نگهداری دانش ضعیف می باشد.

جدول ۱۲

میانگین	درصد	تعداد	نوع تاثیر	سوال
۲,۴۳	۶,۲۵	۱	کاملا مخالفم	در این دانشکده تا اندازه زیادی کمک می شود تا تجارب و دانایی کارکنانی که به هر دلیل در حال ترک سازمان هستند حفظ گردد.
	۳۷,۵	۶	مخالفم	
	۳۷,۵	۶	نظری ندارم	
	۱۲,۵	۲	موافقم	
	۰	۰	کاملا موافقم	
	۰	۰	بدون پاسخ	
		۱۶	جمع	

جدول ۱۳

میانگین	درصد	تعداد	نوع تاثیر	سوال
۲/۶	۰	۰	کاملا موافقم (۵)	در این دانشکده شکست ها و موفقیت ها مستند شده و از آنها برای اقدامات آتی درس گرفته می شود.
	۱۸/۷۵	۳	موافقم (۴)	
	۳۷/۵	۶	نظری ندارم (۳)	
	۱۸/۷۵	۳	مخالفم (۲)	
	۱۸/۷۵	۳	کاملا مخالفم (۱)	
	۶/۲۵	۱	بدون پاسخ	
	۱۰۰	۱۶	جمع	

نتیجه گیری و پیشنهادات

در این مقاله با استفاده از مدل پروبست، روب و مهارد، به بررسی وضعیت فعلی مدیریت دانش در دانشکده علوم اجتماعی، اقتصاد و مدیریت دانشگاه الزهراء پرداخته شد که نتایج و پیشنهادات حاصل از آن به طور خلاصه بدین شرح است:

در این تحقیق دیده شد که سطح شناسایی دانش در این دانشکده تا اندازه ای بالاست. اما برای بهبود این مرحله پیشنهاد می شود که شرایطی در دانشکده ایجاد گردد تا ارائه ایده های جدید و خلاقانه مورد تشویق و حمایت مدیران قرار گیرد و مزایا و پاداش هایی برای کارکنان خلاق و نوآور در نظر گرفته شود. با توجه به نتیجه به دست آمده مشاهده

می شود که کارکنان در واقع اطلاع چندانی از آنچه در دانشکده به عنوان دانش وجود دارد، ندارند و توانایی ضعیفی در تسخیر دانش دارند. به گفته دونپورت و پروساک، یادگیری الگویی و الگوبرداری از بهترین ها، می تواند برای کسب دانش بسیار مهم باشد. در اینجا در واقع باید دانش را از منابع داخلی و خارجی کسب نمود. مثلاً در دانشکده کمیته ای را تشکیل داد تا به جمع آوری دانش از تخصص ها و خاطرات کارکنان پرداخته و اعتقادات و فرضیات کارکنان را مورد بررسی قرار دهد (کسب دانش از منابع داخلی). علاوه بر این می توان دانش مورد نیاز کارکنان را از سازمان های دیگر خریداری، یا دانش مورد نیاز را اجاره نمود (کسب دانش از منابع خارجی). با توجه به اینکه کارکنان در بکارگیری دانش



## References

1. Afrazeh.A.,1384,"knowledge management(Concepts, models, measurement and implementation)", Amir Kabir University Press
2. Akbarpoor shirazi. M. & Kazemi sefat. D.,1386, "Comparative models measuring organizational readiness for knowledge management acceptance", 13 and 14 February, the first National Conference on Knowledge Management
3. Alvani. M., Nategh. F. & Farahi. M.M., "Role of social capital in developing organizational knowledge management", Quarterly Management Sciences Iran, y.2.,no.5.,pp 35-70
4. Seyyed naghavi. M. & Yaghoubi. S.,1385, "The role of knowledge management strategies in the representation of human resource organization", 5 and 6 March, the first Conference on Strategic Management
5. Nemati. M.A. & Jamshidi. L.,1386, "Relationship and influence the process of sharing knowledge and experience on the development of social capital among the member units martyr Beheshti University of Technology Incubators", 13 and 14 February, the first National Conference on Knowledge Management
6. <http://fa.wikipedia.org>
7. Carayanniss E, G.,1999," Fostering Synergies between Information Technology and Managerial and Organizational Cognition: The Role of Knowledge Management " , journal of technovation, vol.19, p. 219-231.
8. Duffner S.,2000," A Knowledge Portal for Multi-Project Management " , master thesis, University of Uarlsruhe.
9. Huysman. M.,2006" IT to Support Knowledge Sharing in Communities: towards a social capital analysis", journal of information technology, Vol.21, No.3, p.40-51.
10. Lee. H.J., Kim. Y.G.,2001," A stage model of organizational knowledge management: A latest content analysis", journal of expert system with applications, vol.20, p.299-311.

- ضعیف هستند، باید تحت یک سری آموزش‌هایی قرار گیرند تا بتوانند دانش را به صورت اثربخشی به کار گیرند. مثلاً آموزش‌هایی را برای بکارگیری فناوری به کارکنان بدهند و کارگاه‌های آموزشی و سمینارهای مرتبط در این رابطه برپا نمایند.
- برای اینکه سطح انتقال و انتشار دانش را در دانشکده بالا ببریم باید شرایطی را در دانشکده ایجاد کنیم که همه بتوانند به نوعی درگیر دانش شوند. در واقع دانش باید در همه جای دانشکده تسهیم گردد. برای ایجاد یک فرهنگ توزیع دانش، چارچوب مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی باید:
- در خصوص مزایای مدیریت دانش آگاهی بدهد؛
  - محیطی مبتنی بر اعتماد ایجاد کند؛
  - پاداش‌های رسمی بدهد و از افراد قدردانی کند؛
  - تیم دانش تشکیل دهد.
- وجود اعتماد برای موفقیت در ایجاد دانش حیاتی و حتی مهمترین عنصر این موفقیت است. این عنصر مخصوصاً در توزیع دانش خودنمایی می‌کند. اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد، کارکنان دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت.
- اعتماد باید مشهود باشد. اعضای سازمان باید بدانند که با توزیع دانش، کسب اعتبار می‌کنند. سیستم‌های پاداش و جبران خدمات سازمان در این راستا نقش مهمی را ایفا می‌کنند.
  - اعتماد باید در همه جا احساس شود. اگر بی‌اعتمادی بر بخشی از بازار دانش حاکم شود، آن قسمت نا متقارن خواهد شد.
  - اعتماد باید از بالا جریان یابد. اگر مدیران ارشد قابل اعتماد باشند، حس اعتماد به سطوح پایین سازمان رخنه می‌کند و سراسر سازمان را در بر
- می‌گیرد.
- با توجه به اینکه تجزیه و تحلیل دانش در بین کارکنان پایین می‌باشد، باید شرایطی را ایجاد کرد که در آن، کارکنان به بحث و بررسی دانش موجود بپردازند. مثلاً جلساتی را تشکیل داد تا در آن کارکنان در کنار هم، به تحلیل دانش خود و همکارانشان بپردازند.
- برای ارتقاء سطح نگهداری دانش، دانشکده باید تلاش کند تا دانش کارکنانی را که به هر دلیلی در حال ترک سازمان هستند، حفظ کند. مثلاً پاداش‌هایی برای کارکنانی بگذارد که قبل از خروج از سازمان، در طی جلساتی، تجربیات مفید خود را در اختیار همکاران خود قرار می‌دهند. می‌توان جلسات پرسش و پاسخی را تشکیل داده تا بدین ترتیب دانش از سازمان خارج نشود. تشکیل گروه‌هایی در این رابطه توسعه شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و پرورش جو دوستانه در دانشکده مفید می‌باشد.
11. MC Adam. R., MC Creedy. S., 1999" A critical review of knowledge management models", journal of the learning organization, vol.6, no.3, p.91-100.
  12. Wang, J., Wu. Y., Liu. X., Gao. X.,2009,"knowledge acquisition method from domain text based on theme logic model and artificial neural network", journal of expert systems with application, Retrieved October