

## اولویت‌بندی و مقایسه ابعاد چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود و مطلوب (مورد مطالعه: مهندسين مشاور نوی)

غلامعلی طبرسا<sup>۱</sup>، داراب احمدوند<sup>۲\*</sup>

۱. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی

۲. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۱/۱۴، تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۳/۱۵

### چکیده

رشد بالای دانش در حوزه‌های گوناگون به ایجاد تغییرات فزاینده در محیط سازمان‌ها منجر شده که فرصت‌ها و تهدیدهایی را به دنبال داشته است. از جمله علل اصلی این تغییرات رو به رشد، بهره‌گیری از خلاقیت‌ها و نوآوری ناشی از دانش و تجربیات کسب شده توسط سازمان، تلفیق، تقویت و به‌کارگیری مستمر آن‌ها است. هدف این پژوهش بررسی، اولویت‌بندی و مقایسه ابعاد اصلی چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود و مطلوب یک سازمان پروژه‌محور، و به تبع آن شناسایی ابعاد مهم‌تر و مؤثرتر بر مدیریت دانش و ارائه راهکارهایی کارآمد به منظور ارتقا و توسعه سطح مدیریت دانش سازمانی است. پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق و شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی - پیمایشی است. نمونه آماری پژوهش ۱۰۳ نفر از کارکنان مرتبط با پروژه‌های شرکت مهندسين مشاور نوی است که به روش نمونه‌برداری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری از روش مطالعات کتابخانه‌ای و برای جمع‌آوری داده در مورد فرضیات پژوهش از توزیع پرسش‌نامه بسته استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیات پژوهش حاکی از وجود تفاوت در اولویت‌بندی و در نتیجه اهمیت ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش و شاخص‌های هر یک در شرایط موجود و مطلوب جامعه آماری موردنظر بوده و نمایانگر لزوم اصلاح برنامه‌ریزی فرایندهای اصلی چرخه مدیریت دانش و شاخص‌های مهم‌تر و اثرگذارتر بر هر یک است. بالاترین اولویت در وضعیت موجود جامعه آماری موردنظر به فعالیت اکتساب و خلق دانش و در شرایط مطلوب به فعالیت به‌کارگیری و کاربرد دانش مربوط است.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت دانش، کسب دانش، نگهداری دانش، انتقال دانش، به‌کارگیری دانش.

## ۱- مقدمه

نگرفته است، در حالی که امروزه این مقوله جزو برترین ابزارهای مدیریتی شناخته شده و از دلایل اصلی موفقیت سازمان‌های امروزی، دانایی، دانش‌محور بودن و مدیریت دانش در آن‌ها است، لزوم توجه به آن از الزامات اساسی محسوب می‌شود. بنابراین در این پژوهش به دنبال بررسی، اولویت‌بندی و تعیین اهمیت ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب یک سازمان پروژه‌محور و به‌عنوان مورد مطالعه شرکت مهندسی مشاور نوی خواهیم بود، به‌گونه‌ای که در پایان پژوهش بتواند با ارائه راهکارهای اساسی و کارآمد موجب ارتقای سطح مدیریت دانش و در نتیجه کارایی، اثربخشی و موفقیت این‌گونه سازمان‌ها و ساختارها شود.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۲-۱- مدیریت دانش

دانش، درک و آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، پژوهش، مشاهده یا تجزیه و تحلیل در طول زمان به‌دست می‌آید [۴]. دانش، مجموعه‌ای از نگرش‌ها، تجربیات و مراحل است که به‌درستی در کنار هم قرار گرفته است و راهنمای مناسبی برای افکار، رفتار و ارتباطات محسوب می‌شود [۵].

در رابطه با دانش، دسته‌بندی‌های مختلفی انجام شده که مشهورترین آن، تقسیم دانش به دو بخش دانش ضمنی و صریح است. دانش صریح یا آشکار، دانشی مستندشده و نظام‌یافته است که به‌راحتی می‌توان به آن دست یافت و یا آن را به اشتراک گذاشت؛ نظیر نقشه‌ها، دستورالعمل‌ها، کتابچه‌های راهنما و فیلم‌های مستند. دانش نهان یا ضمنی به‌طور کامل شخصی و محصور در مغز و ذهن کارکنان است و در اثر سال‌ها تجربه و مطالعه هم‌زمان و درگیری عملی در فرایندهای کاری و در حین حل مسائل و مشکلات و

پایه و اساس مدیریت دانش از دو تحول بنیادین؛ یعنی کوچک‌سازی و توسعه فناوری به‌دست آمده است، در دهه هشتاد میلادی، کوچک‌سازی سازمان‌ها که راهبردی مناسب برای کاهش هزینه‌های بالا و افزایش سود بود به از دست رفتن دانش با اهمیت سازمان‌ها منجر شد، زیرا کارکنان با ترک سازمان، دانشی را که طی سال‌ها و در طول کار آموخته بودند، با خود می‌بردند. از سوی دیگر، فناوری و امکان دسترسی مشترک به اطلاعات و دانش در سراسر سازمان و فراتر از آن در سرتاسر جهان از عوامل هدایت‌کننده مدیریت دانش محسوب می‌شود [۱]. به‌زعم پیتر دراکر، مدیریت دانش به‌تدریج چنان جای خود را باز کرده که به راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ تبدیل شده است [۲]. مدیریت دانش، رویکرد نظام‌مند خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌های درون و برون سازمانی به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه و بهبود انگیزه کارکنان منجر می‌شود [۳]. در سازمان‌های مبتنی بر پروژه و با ساختار پروژه‌محور که حجم بزرگی از منابع مادی، فنی و انسانی در پروژه‌ها صرف می‌شود، دانش و تجربه به‌کار رفته و همچنین کسب شده از اجرای پروژه‌ها به‌طور معمول به‌صورت دانش ضمنی در ذهن افراد مشغول در یک پروژه باقی مانده و در صورت جدایی افراد از سازمان پروژه‌محور که نرخ آن نسبت به سازمان‌های دیگر بیشتر است، این دانش و تجربه نیز از سازمان خارج خواهد شد. از آنجا که در استانداردهای مدیریت پروژه با وجود تأکید بر ثبت و مستندسازی درس‌آموخته‌های پروژه، مبحث مدیریت دانش به‌عنوان سرفصلی جداگانه و به‌طور جامع مورد بررسی قرار

بازارهای بزرگ پیش‌روی آن‌ها، بلکه از دانش در جریان فرایندهای خود کسب کرده‌اند؛ بنابراین سازمان‌ها یقین دارند که برای رقابتی ماندن باید منابع و فعالیت‌های فکری خود را مدیریت کنند [۸].

مدیریت دانش فراهم‌سازی دانش درست برای افراد مناسب و در زمان مناسب است تا آن‌ها بتوانند بهترین تصمیم را بگیرند [۱۸]. مدیریت دانش به فرایند منسجم و نظام‌مند هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش توسط افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد [۱۹].

## ۲-۲- چرخه مدیریت دانش

در مورد مدیریت دانش تاکنون مدل‌های مختلفی از سوی اندیشمندان و مؤسسات گوناگون ارائه شده است که بیشتر آن‌ها از نظر محتوایی، تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیب متفاوت هستند. مدل عمومی مدیریت دانش بر مبنای فرایندهای انجام شده در مدیریت دانش سازمانی، که بسیاری از مدل‌های دیگر مدیریت دانش بر مبنای آن شکل گرفته‌اند از چهار فعالیت اصلی و مورد قبول اکثریت مدل‌های فرایندی تشکیل شده است که عبارت‌اند از: کسب و خلق دانش، ذخیره‌سازی و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش و به‌کارگیری و کاربرد دانش. این فعالیت‌ها در چرخه مدیریت دانش یک سازمان انجام می‌شوند [۹، ۱۰، ۲۰].

فعالیت کسب، خلق و ایجاد دانش دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که با ورود دانش جدید به سازمان مرتبط بوده و پنج فعالیت را شامل می‌شود: کسب دانش، تجزیه و تحلیل دانش، ترکیب و تجدید ساختار دانش، رمزگذاری و مدل‌سازی دانش و سازماندهی دانش [۲۰].

ذخیره‌سازی، حفظ و نگهداری دانش عبارت است از فعالیت‌های سازمان‌یافته‌ای که دانش را در سیستم

غلبه بر بحران‌های مختلف کاری، عملیاتی و مدیریتی برای افراد ایجاد می‌شود که تنها در ذهن ایشان و آن هم برای مدت محدودی باقی می‌ماند و در صورتی که پیش از خروج شخص از هر سازمان از ایشان اخذ نگردد یا به شیوه‌ای توسط خود ایشان یا اعضای تیم مدیریت دانش مستند و مکتوب نشود ابتدا از سازمان و پس از مدتی در ذهن ایشان کم‌رنگ و رفته رفته محو گشته و به فراموشی سپرده می‌شود [۳].

سازمان‌ها نه‌تنها یاد می‌گیرند بلکه فراموش هم می‌کنند، در حقیقت مدیریت دانش به دنبال خلق فرایندهایی است که نه‌تنها به یادگیری و حفاظت از دانش مفید، بلکه برای عدم یادگیری و پرهیز از آنچه که مفید نیست نیز به کار آید. فراموشی مثل یادگیری ساده نیست و ممکن است زبان‌آور یا سودمند باشد، اما در هر حال به‌گونه چشمگیری هم در بعد مثبت و هدفمند و هم در بعد منفی در رقابت‌پذیری یک سازمان مؤثر خواهد بود. فراموشی سازمانی برعکس یادگیری سازمانی که به ذخیره دانش سازمانی می‌افزاید، موجب کاهش و از دست دادن دانش سازمانی می‌شود؛ از دست دادن داوطلبانه یا غیرداوطلبانه دانش سازمانی که می‌تواند به تغییر در قابلیت‌های سازمان منجر شود. فراموشی سازمانی به دو طبقه کلی قابل تقسیم است: فراموشی تصادفی یا غیرهدفمند که زبان‌آور بوده و فراموشی هدفمند و با قصد و نیت که می‌تواند سودمند باشد [۶].

پس از گذر از انقلاب کشاورزی که در آن زمین منبع کلیدی بود و انقلاب صنعتی که منبع اصلی آن سرمایه و نیروی کار به‌شمار می‌آمد، جهان شاهد انقلاب اطلاعاتی بوده که در آن منبع ارزشمند و کلیدی خلق ثروت و درآمد، دانش است [۷]. در عصر حاضر که به عصر اطلاعات و دانش موسوم است، مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها در سرمایه دانشی آن‌ها نهفته است و هم‌اکنون بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا برتری خود را نه در دارایی‌های انباشته ناشی از کارخانجات و حتی

که برای دستیابی به هدفی منطبق با الزامات مشخص انجام می‌گیرد و شامل محدودیت‌های زمان، هزینه و منابع می‌شود [۲۲] و مدیریت پروژه به کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌هایی برای دستیابی به اهدافی خاص همراه با محدودیت‌های بودجه‌ای و زمانی اشاره دارد [۲۳].

دانش در پروژه‌ها را می‌توان به سه دسته عمومی تقسیم کرد [۱۵]: ۱- دانش فنی مربوط به تکنیک‌ها، فناوری و مانند آن، ۲- دانش منحصر در مدیریت پروژه، ۳- دانش مدیریت عمومی مرتبط با پروژه و مشتریان و سایر چیزهایی که برای آینده کسب‌وکار سازمان نیاز است. مقدار زیادی از دانش و تجربه موردنیاز مدیریت پروژه‌ها منحصر به مدیریت پروژه بوده، نظیر تحلیل مسیر بحرانی و ساختارهای شکست کار، همچنین دانش و تجربه مدیریت عمومی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، رهبری و کنترل عملیات، و دانش و تجربه حوزه‌های کاربردی نظیر مدیریت تولید، بازاریابی، مهندسی، مدیریت پیمان، همچون سایر حوزه‌های مدیریتی برای مدیریت اثربخش پروژه‌ها، موردنیاز خواهند بود.

بیشتر مباحث مدیریت پروژه در گذشته در زمینه ابزار و تکنیک‌ها و همچنین اثربخشی و کارایی کارکنان بوده است، اما در مطالعات اخیر، یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از محرک‌های اصلی سازمان‌های پروژه‌محور شناخته می‌شود [۲۴]. همه پروژه‌ها در یک چیز اشتراک دارند: دانش [۲۵]. استاندارد مدیریت پروژه ژاپن دانش را منبع اصلی ارزش‌آفرینی برای پروژه معرفی می‌کند [۲۶]. مدیریت دانش در پروژه و به‌ویژه پروژه‌های بزرگ یکی از عوامل اصلی موفقیت این پروژه‌ها به شمار می‌رود و نبود مدیریت دانش یکی از اصلی‌ترین دلایل شکست آن‌ها به حساب می‌آید [۲۵]. تغییرات سریع محیطی سازمان‌های امروزی نظیر تغییرات سریع فناورانه، بازارهای شدید رقابتی و فضای سیاسی و اجتماعی حاکم بر محیط سازمان‌ها و لزوم

ماندگار می‌کند و امکان جست‌وجوی سریع و دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر را فراهم می‌آورد. حفظ دانش شامل به‌خاطر سپاری، انباشتن و گنجاندن دانش در مخازن دانشی و بایگانی کردن آن است [۲۰]. با وجود تلاش‌های سازمان در خلق و کسب دانش در صورت عدم به‌خاطر سپاری و ردیابی دانش آن را فراموش می‌کنند بنابراین ذخیره‌سازی، سازماندهی و بازیابی دانش سازمانی که به حافظه سازمانی اشاره دارد از جنبه‌های مهم مدیریت دانش به‌شمار می‌رود [۱۱]. فعالیت تبدیل و انتقال، تسهیم و اشتراک دانش سومین گام از فرایند مدیریت دانش است که در آن یک سازمان، اطلاعات را میان اعضای خود توزیع کرده و از این طریق یادگیری را ارتقا داده و دانش یا درک جدیدی را به‌وجود می‌آورد [۱۲]. تسهیم دانش شامل هماهنگی، تجمیع، دسترسی و بازیابی دانش است [۲۰]. هنگامی که افراد اطلاعات، فعالیت‌های مؤثر، دیدگاه‌ها، تجربیات، مزیت‌ها، درس‌های آموخته شده عملی یا غیرعملی خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند، بهره‌وری در قسمت‌های مختلف سازمان ارتقا می‌یابد [۱۳].

به‌کارگیری و کاربرد دانش شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند [۱۴]. کاربرد دانش شامل استفاده از دانش مستند شده برای انجام وظایف جاری، پیمایش و توصیف وضعیت، انتخاب دانش مربوط به وضعیت، مشاهده و تجزیه و تحلیل و ترکیب وضعیت و ارزیابی و تصمیم‌گیری و اجرای راهکار است [۲۰].

## ۲-۳- سازمان پروژه‌محور

سازمان پروژه‌محور، سازمانی است که در آن اولویت با پروژه‌ها بوده و بیشتر کارهای خود را در قالب پروژه انجام می‌دهد [۲۱]. پروژه نیز فرایندی است منحصر به‌فرد، متشکل از مجموعه‌ای از فعالیت‌های هماهنگ و کنترل شده، همراه با تاریخ‌های شروع و پایان مشخص

## ۲-۴- پیشینه پژوهش

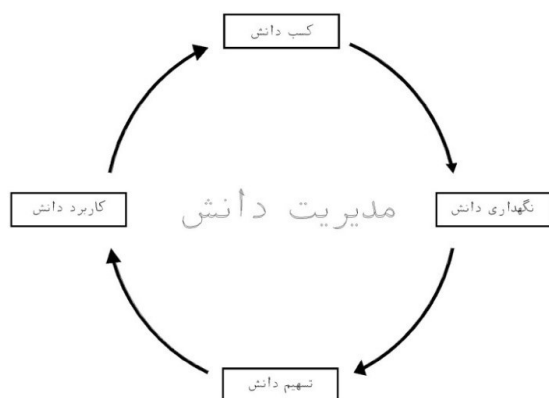
پژوهش‌های بسیاری درباره ارتباط مقوله مدیریت دانش با دیگر حوزه‌های مدیریت صورت گرفته است. سازمان‌های با کارکرد پروژه‌های نیز از این قاعده مستثنی نبوده‌اند و در رابطه با مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها نیز با وجود اینکه عمر زیادی از آن نمی‌گذرد پژوهش‌هایی صورت گرفته است. لیندner<sup>۱</sup> و همکاران در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت دانش در محیط‌های پروژه‌ای» اشاره می‌کنند که مدیریت دانش در سازمان‌هایی با ساختار موقتی عامل بسیار مهم و مؤثری در بسیاری از صنایع است. با وجود اینکه در تعداد کمی از شرکت‌ها رویکردی نظام‌مند به این موضوع وجود دارد، بیشتر صاحب‌شوندگان پژوهش، بهبود مدیریت دانش پروژه را یک نیاز ضروری برای سازمان دانسته و در این میان عوامل فرهنگی را عامل اساسی و مهمی در موفقیت مدیریت دانش پروژه عنوان کرده‌اند [۲۷]. تسرنگ و لین<sup>۲</sup> در مقاله‌ای با عنوان «ایجاد یک سیستم مدیریت دانش فعالیت محور برای استفاده پیمانکاران» به این نتیجه دست یافتند که مدیریت دانش با استفاده از جدیدترین فناوری‌های اطلاعات و اینترنت و با توسعه بخشیدن روش‌ها برای مبادله دانش و مفاهیم و ذخیره اطلاعات می‌تواند ابزار مؤثری برای کلیه متخصصین و مهندسين شاغل در اجرای پروژه‌های ساختمانی باشد [۲۸].

الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۴)، در پژوهشی به طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران پرداخته‌اند و مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت دانش به شرح تشخیص، دانش، به‌کارگیری، اشتراک، توسعه و نگهداری دانش تعیین و بر مبنای این مؤلفه‌ها الگویی را برای ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران ارائه کرده‌اند [۱۶]. پیرعلی و نائینی (۱۳۹۰)، با بررسی مدیریت دانش ضمنی در

واکنش سریع به تغییرات محیطی مؤثر بر پروژه با توجه به محدودیت‌های موجود، اجرای مدیریت پروژه و مدیریت دانش در پروژه‌ها را در اجرای برنامه‌های سازمان به‌منظور تحقق اهداف بیش از پیش ضروری ساخته است. هدف از ایجاد، توسعه و کاربرد مدیریت دانش پروژه در کنار سایر سیستم‌های مدیریتی، توانمندسازی تیم پروژه در برابر مشکلات پروژه و آماده‌سازی آن‌ها برای ورود به فضای جدید و ناشناخته پروژه بوده و برای تحرک و پویایی، تحول و بهبود سازمان از نیازهای ضروری به شمار می‌رود. دانش می‌تواند ابزاری برای تیم پروژه و سازمان باشد در جهت شناخت عوامل مؤثر بر یک پروژه، کنترل محدودیت‌های موجود در پروژه، بهبود فرایندهای مدیریت پروژه و ایجاد حداکثر بهره‌وری، کاهش حداکثری میزان تغییر و تأخیر در پروژه، کاهش صرفه‌جویی در زمان، هزینه، منابع و رفع مشکلات و در نتیجه کاهش میزان ادعاهای مجریان پروژه و افزایش در ظرفیت منابع که با مدیریت درست می‌تواند بارها مورد استفاده قرار گرفته و به اشتراک گذاشته شود. به‌طور کلی مدیریت دانش ابزاری است در جهت کمک به موفقیت مدیریت پروژه. بنابراین با توجه به رویکرد و نگاه کارکردی و عملیاتی این پژوهش و با توجه به اینکه مدل‌های کارکردی و فرایندی مدیریت دانش قابلیت عملیاتی بیشتری دارند، پژوهش حاضر به دنبال بررسی، اولویت‌بندی و مقایسه ابعاد اصلی چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود و مطلوب بر مبنای چرخه مدیریت دانش ویگ شامل کسب، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش در سازمانی پروژه‌محور و به‌تبع آن ارائه راهکارهای اساسی و کارآمد برای ارتقای سطح مدیریت دانش سازمانی است.

1. Lindner (2009)

2. Tserng &amp; Lin (2004)



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، پژوهشی کاربردی و از نظر روش پژوهش و شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان سطوح مختلف شرکت مهندسی مشاور نوی به تعداد ۱۴۰ نفر مرتبط با پروژه‌های شرکت و نمونه آماری تعداد ۱۰۳ نفر از جامعه آماری اشاره شده، است که با استفاده از جدول مرگان محاسبه و به روش نمونه‌برداری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات، مباحث نظری و سوابق این پژوهش از روش مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان و برای جمع‌آوری داده در مورد فرضیات پژوهش از توزیع پرسش‌نامه بسته محقق ساخته، استفاده شده که سنجش کمی پرسش‌های آن با استفاده از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت صورت گرفته است.

برای تعیین روایی محتوای پرسش‌نامه پژوهش با بهره‌گیری از نظرات اساتید راهنما و مشاور و تعدادی از خبرگان تدوین و روایی و قابلیت اطمینان آن برای سنجش موضوع پژوهش پس از تکمیل نهایی مورد تأیید آنان قرار گرفته است. به منظور سنجش پایایی سوالات پرسش‌نامه و تعیین ثبات آزمون در طول زمان با استفاده از روش بازآزمایی و تکرار آزمون، پس از

سازمان‌های پروژه‌محور بیان می‌کنند امروزه سازماندهی به‌وسیله پروژه به شدت افزایش یافته است، زیرا سازمان‌ها باید به سرعت به تغییرات پاسخ داده و سریع و منعطف به مسائل نوآورانه و بین‌رشته‌ای واکنش نشان دهند. استفاده اثربخش ابزارهای سنتی مدیریت پروژه ضروری است، اما کفایت نکرده و موفقیت پروژه به شدت به ترکیب دانش و تجربیات وابسته است، در نتیجه انتشار و استفاده از دانش حیاتی است. سازمان‌ها باید به صورت مستمر برای یادگیری در پروژه‌ها تلاش کنند. شکست باید به‌عنوان یک فرصت برای اصلاح شناخته شود و نه برای ملامت کارکنان، بنابراین وظایف اساسی مدیر پروژه باید با فعالیت‌های مدیریت دانش تکمیل شوند [۱۷].

### ۲-۵- پرسش‌های پژوهش

#### ۲-۵-۱- پرسش اصلی

۱. آیا ابعاد اصلی چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود و مطلوب دارای اولویت‌بندی یکسانی هستند؟

#### ۲-۵-۲- پرسش‌های فرعی

۱. آیا شاخص‌های فعالیت اکتساب و خلق دانش در وضعیت موجود و مطلوب دارای اولویت یکسانی هستند؟

۲. آیا شاخص‌های فعالیت ذخیره‌سازی و نگهداری دانش در وضعیت موجود و مطلوب دارای اولویت یکسانی هستند؟

۳. آیا شاخص‌های فعالیت تسهیم و انتقال دانش در وضعیت موجود و مطلوب دارای اولویت یکسانی هستند؟

۴. آیا شاخص‌های فعالیت به‌کارگیری و کاربرد دانش در وضعیت موجود و مطلوب دارای اولویت یکسانی هستند؟

محاسبات لازم برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS19 و روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و آزمون‌های آماری مناسب انجام شده است. در بخش آمار استنباطی برای آزمون فرضیات پژوهش و تعیین اولویت، اهمیت و توصیف وضعیت هر یک از فعالیت‌های اصلی فرایند مدیریت دانش و همچنین شاخص‌های هر فعالیت در شرایط موجود و مطلوب از آزمون فریدمن بهره برده شده است.

محاسبه ضریب همبستگی از طریق نرم‌افزار SPSS به شرح جدول (۱)، پایایی ابزار مورد تأیید قرار گرفته که نمایانگر آن است که ابزار سنجش این پژوهش با گذشت زمان پایداری خود را حفظ می‌کند. همچنین ضریب آلفای کرونباخ بمنظور تعیین سازگاری و همبستگی درونی سوالات پرسش‌نامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS به شرح جدول (۲) محاسبه و در مجموع نشان‌دهنده این است که گویه‌های پرسش‌نامه مورد استفاده از توان اعتماد و یا به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

جدول ۱- نتایج آزمون همبستگی برای تعیین پایایی پرسش‌نامه

سطح معنی‌داری <sup>۱</sup> (Sig)		ضریب همبستگی پیرسون		ابعاد اصلی	مفهوم مورد بررسی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۸۹۹	۰/۸۸۴	کسب و خلق دانش	فرایند مدیریت دانش - شرایط موجود
	۰/۰۰۴		۰/۸۲۱	حفظ و نگه‌داری دانش	
	۰/۰۰۲		۰/۸۵۵	تسهیم و انتقال دانش	
	۰/۰۰۲		۰/۸۴۸	به‌کارگیری و کاربرد دانش	
۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۹۳۸	۰/۸۸۱	کسب و خلق دانش	فرایند مدیریت دانش - شرایط مطلوب
	۰/۰۰۳		۰/۸۲۴	حفظ و نگه‌داری دانش	
	۰/۰۰۲		۰/۸۴۸	تسهیم و انتقال دانش	
	۰/۰۰۰		۰/۹۷۵	به‌کارگیری و کاربرد دانش	

همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.

جدول ۲- نتایج آزمون آلفای کرونباخ ابعاد مختلف مدیریت دانش

ضریب آلفای کرونباخ		تعداد پرسش‌ها	ابعاد اصلی	مفهوم مورد بررسی
۰/۹۰۲	۰/۸۰۱	۱۴	کسب و خلق دانش	فرایند مدیریت دانش - شرایط موجود
	۰/۸۱۸	۱۲	حفظ و نگه‌داری دانش	
	۰/۷۱۳	۱۲	تسهیم و انتقال دانش	
	۰/۷۸۳	۶	به‌کارگیری و کاربرد دانش	
۰/۹۴۱	۰/۸۰۰	۱۴	کسب و خلق دانش	فرایند مدیریت دانش - شرایط مطلوب
	۰/۸۸۹	۱۲	حفظ و نگه‌داری دانش	
	۰/۸۴۳	۱۲	تسهیم و انتقال دانش	
	۰/۸۵۱	۶	به‌کارگیری و کاربرد دانش	

## ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

## ۴-۱- آمار توصیفی

## ۴-۱-۱- جنسیت افراد پاسخ‌دهنده

بنا بر نتایج به‌دست آمده از بررسی داده‌های مربوط به جنسیت افراد پاسخ‌دهنده، ۵۳/۴ درصد زنان و ۴۵/۶ درصد را مردان تشکیل داده‌اند که از نظر جنسیت، تعداد پاسخ‌دهندگان نزدیک به هم هستند.

## ۴-۱-۲- میزان تحصیلات

بنا بر نتایج به‌دست آمده برای سطح تحصیلات، یک درصد پاسخ‌دهندگان دیپلم و پایین‌تر، ۱۵/۵ درصد فوق‌دیپلم، ۴۵/۶ درصد لیسانس، ۳۵ درصد فوق‌لیسانس و ۱/۹ درصد تحصیلات دکترا دارند. به این ترتیب، ۸۲/۵ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای سطح تحصیلات کارشناسی و بالاتر بوده و می‌توان نتیجه گرفت که شناخت و آگاهی خوبی برای پاسخ‌گویی به سوالات پرسش‌نامه در نمونه آماری وجود داشته است.

## ۴-۱-۳- سابقه کاری

یک درصد از پاسخ‌دهندگان کمتر از یک سال، ۱۶/۵ درصد بین یک تا پنج سال، ۲۰/۴ درصد بین پنج تا ده سال، ۳۱/۱ درصد بین ده تا بیست سال و ۳۰/۱ درصد بیشتر از بیست سال سابقه کاری دارند. به این ترتیب، ۶۱/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان بیشتر از ده سال سابقه کاری داشته و شناخت و تجربه کافی نسبت به سیاست‌ها و فعالیت‌های سازمان برای پاسخ‌گویی و اظهارنظر در مورد سوالات پرسش‌نامه در نمونه آماری وجود دارد.

## ۴-۱-۴- ابعاد مختلف فرایند مدیریت دانش

پس از بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج با استفاده از فنون آمار توصیفی می‌توان نتیجه گرفت که میانگین کلیه ابعاد فرایند مدیریت دانش در وضعیت موجود جامعه آماری پایین‌تر از مقدار سه یعنی پایین‌تر از سطح متوسط است. همچنین نتایج به‌دست آمده حاکی از

پایین بودن میانگین امتیازات کسب شده برای اکثر شاخص‌ها در شرایط موجود بوده که نمایانگر نامناسب بودن وضعیت آن‌ها در شرایط موجود جامعه آماری است.

## ۴-۲- آمار استنباطی و آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و تعیین اولویت، اهمیت و توصیف وضعیت هر یک از فعالیت‌های اصلی چرخه مدیریت دانش و همچنین شاخص‌های هر فعالیت در شرایط موجود و مطلوب از آزمون فریدمن به شرح زیر استفاده شده و نتایجی مطابق جدول‌های زیر به‌دست آمده است.

## ۴-۲-۱- فرضیه اصلی

اولویت ابعاد اصلی چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود و مطلوب یکسان است.

فرض صفر این آزمون اولویت تمام ابعاد مدیریت دانش را یکسان در نظر می‌گیرد و فرض مقابل بیان می‌کند که دست‌کم دو بعد دارای اولویت یکسانی نیستند. مطابق جدول (۳) با توجه به سطح معنی‌داری ۰/۰۰۵ کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ برای فرایند مدیریت دانش در هر دو وضعیت موجود و مطلوب می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه صفر مبنی بر برابری اولویت ابعاد با سطح اطمینان بسیار بالا رد شده و دست‌کم دو بعد از فعالیت‌های مدیریت دانش دارای اولویت یکسانی نبوده و بدین ترتیب رتبه‌بندی حاصل از آزمون فریدمن به شرح جدول (۴) معنی‌دار است. با توجه به میانگین رتبه به‌دست آمده برای هر یک از ابعاد، در شرایط موجود جامعه آماری مورد پژوهش فعالیت اکتساب و خلق دانش با میانگین رتبه ۳/۰۷ دارای مناسب‌ترین وضعیت و در اولویت اول قرار دارد و سایر فعالیت‌های به‌کارگیری و کاربرد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند؛ یعنی در بین فعالیت‌های مدیریت دانش بیشترین توجه به اکتساب و خلق دانش و کمترین توجه به تسهیم و انتقال دانش نسبت به سایر



فعالیت‌ها شده است. همچنین در شرایط مطلوب از نظر نمونه آماری پژوهش، فعالیت به‌کارگیری و کاربرد دانش با میانگین رتبه ۳/۰۸ در اولویت نخست قرار دارد و سایر فعالیت‌های حفظ و نگهداری دانش، اکتساب و خلق دانش، تسهیم و انتقال دانش به‌ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۳- نتیجه سطح معنی‌داری آزمون فریدمن برای فرضیه اصلی پژوهش

متغیر	Chi-Square	سطح معنی‌داری	حداکثر مقدار خطا	نتیجه‌گیری
فرایند مدیریت دانش - شرایط موجود	۴۷/۵۳۸	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
فرایند مدیریت دانش - شرایط موجود	۲۸/۹۲۹	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>

جدول ۴- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی ابعاد اصلی چرخه مدیریت دانش

ابعاد	شرایط موجود			شرایط مطلوب		
	رتبه	Mean Rank	میانگین	رتبه	Mean Rank	میانگین
کسب و خلق دانش	۱	۳/۰۷	۲/۷۵	۳	۲/۳۲	۴/۱۲
حفظ و نگهداری	۲	۲/۷۰	۲/۶۲	۲	۲/۳۵	۴/۱۵
تسهیم و انتقال	۴	۱/۹۰	۲/۳۹	۴	۲/۲۵	۴/۱۱
به‌کارگیری و کاربرد	۳	۲/۳۳	۲/۵۲	۱	۳/۰۸	۴/۲۵

#### ۴-۲-۲- فرضیه‌های فرعی

- اولویت شاخص‌های فعالیت اکتساب و خلق دانش در وضعیت موجود و مطلوب یکسان است.
  - اولویت شاخص‌های فعالیت ذخیره‌سازی و نگهداری دانش در وضعیت موجود و مطلوب یکسان است.
  - اولویت شاخص‌های فعالیت تسهیم و انتقال دانش در وضعیت موجود و مطلوب یکسان است.
  - اولویت شاخص‌های فعالیت به‌کارگیری و کاربرد دانش در وضعیت موجود و مطلوب یکسان است.
- برای بررسی فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز از آزمون فریدمن استفاده گردید. فرضیه صفر و مقابل برای تعیین سطح معنی‌داری آزمون فریدمن برای شاخص‌های ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش در وضعیت مطلوب و موجود نوشته شده و پس از انجام آزمون نتایجی به شرح جدول (۵) به‌دست آمده که مطابق آن مقدار سطح معنی‌داری ابعاد مختلف چرخه

مدیریت دانش در شرایط موجود و مطلوب برابر ۰/۰۰ کوچک‌تر از مقدار خطای ۰/۰۵ بوده و در نتیجه فرضیه صفر مبنی بر برابری اولویت شاخص‌های ابعاد چهارگانه مدیریت دانش با سطح اطمینان بسیار بالا رد شده و مطابق فرض H<sub>1</sub> دست‌کم دو بعد از شاخص‌های این ابعاد دارای اولویت یکسانی نبوده و بدین ترتیب با توجه به جدول (۶)، رتبه‌بندی شاخص‌ها حاصل از آزمون فریدمن معنی‌دار است. در این جدول نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی شاخص‌های ابعاد مختلف فرایند مدیریت دانش در وضعیت مطلوب و موجود ارائه شده است و بر مبنای آن می‌توان اولویت هر یک از شاخص‌ها را تعیین و مهم‌ترین شاخص‌های اثرگذار بر فعالیت‌های مختلف مدیریت دانش را از نظر نمونه آماری پژوهش هم در وضعیت موجود و هم در شرایط مطلوب شناسایی کرد.

جدول ۵- نتایج سطح معنی‌داری آزمون فریدمن برای فرضیه‌های فرعی پژوهش

وضعیت	ابعاد	Chi-Square	سطح معنی‌داری	حداکثر مقدار خطا	نتیجه‌گیری
مدیریت دانش - شرایط موجود	کسب و خلق دانش	۳۴۰/۰۹۴	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
	حفظ و نگهداری	۲۵۲/۳۹۴	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
	تسهیم و انتقال	۱۷۶/۰۰۵	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
	به‌کارگیری و کاربرد	۵۴/۵۰۵	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
مدیریت دانش - شرایط مطلوب	کسب و خلق دانش	۱۱۳/۶۲۰	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
	حفظ و نگهداری	۵۵/۴۵۱	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
	تسهیم و انتقال	۱۸۷/۰۸۹	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>
	به‌کارگیری و کاربرد	۹/۶۹۱	۰/۰۰	۰/۰۵	تأیید فرضیه H <sub>1</sub>

جدول ۶- نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی شاخص‌های ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش

رتبه وضعیت مطلوب	رتبه وضعیت موجود	شاخص‌ها	ابعاد
۶	۷	میزان شناسایی شکاف‌ها، نیازها، موضوعات و منابع دانشی موردنیاز پروژه‌های سازمان	کسب، خلق و ایجاد دانش
۱۱	۹	میزان تدوین دستورالعمل‌هایی برای استخراج و مستندسازی دانش‌ها، تجربیات و درس‌آموخته‌های پروژه‌های سازمان	
۲	۶	میزان اطلاع سازمان از دانش، مهارت، تخصص، تجربیات و توانمندی‌های کارکنان خود	
۵	۱	میزان تعامل و ارتباط با مشتریان و ذی‌نفعان پروژه‌های سازمان به منظور آگاهی از نیازهایشان و کسب دانش و تجربیاتشان	
۸	۴	میزان مطالعه و جست‌وجوی تخصصی در اینترنت، پایگاه‌های اطلاعاتی، کتابخانه و سایر مستندات به‌منظور کسب دانش لازم برای انجام پروژه‌ها	
۴	۱۲	پرداختن به خلاقیت و نوآوری و ارائه ایده‌ها و راه‌حل‌های نو در انجام پروژه‌ها	
۳	۲	ایجاد فرصت آزمون و خطا برای کارکنان از سوی سازمان، پذیرش اشتباهات غیرعمدی آنان به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و عدم سوء‌گیری در صورت بروز خطا	
۱	۱۰	میزان جذب و نگهداشت نخبگان، متخصصان و منابع انسانی کارآمد	
۱۳	۱۳	وجود واحد پژوهش و توسعه و حوزه‌های دانشی و پژوهشی در سازمان	
۱۴	۱۴	میزان تولید کتاب و مقاله مرتبط با پروژه‌های سازمان	
۱۰	۸	میزان رصد مرتب دانش و تجربیات مرتبط با پروژه‌ها، که در خارج از سازمان تولید می‌شوند	
۱۲	۵	میزان خرید و تهیه دانش لازم برای انجام پروژه‌ها از نهادهای خارج از سازمان	
۹	۱۱	میزان همکاری، الگوبرداری و استفاده از دانش و تجربیات سایر سازمان‌ها، مراکز پژوهش و توسعه، مجامع و انجمن‌های علمی در پروژه‌های سازمان	
۷	۳	میزان شرکت در جلسات و دوره‌های آموزشی، سمینارها، کنفرانس‌ها، همایش‌ها و نمایشگاه‌ها	
۶	۶	وجود بانک‌ها و مخازن دانشی پروژه‌های سازمان نظیر پایگاه‌های اطلاعاتی، کتابخانه‌ها و ...	ذخیره‌سازی، حفظ و نگهداری دانش
۵	۵	میزان ثبت و نگهداری دانش‌های موردنیاز پروژه‌ها در پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان	
۳	۲	میزان ذخیره و نگهداری مستندات، دستورالعمل‌ها و رویه‌های اجرای پروژه‌های سازمان	
۱	۱۱	میزان ثبت و نگهداری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های ناشی از موفقیت‌ها، شکست‌ها و اجرای پروژه‌ها و جلوگیری از دست رفتن دانش و تجربیات ارزشمند کسب شده	
۹	۸	ثبت و نگهداری اطلاعات مربوط به مهارت‌ها، دانش و تخصص کارکنان و عوامل درگیر در پروژه‌ها	
۴	۱	میزان استفاده از امکانات فناوری اطلاعات و شبکه‌های رایانه‌ای برای ذخیره‌سازی، حفظ و نگهداری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های پروژه‌های سازمان	

رتبه وضعیت مطلوب	رتبه وضعیت موجود	شاخص‌ها	ابعاد	
۱۱	۱۲	میزان ارائه راهنما و فرم‌های الکترونیکی و غیرالکترونیکی مشخص برای ذخیره دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های حاصل از پروژه‌های سازمان	تبدیل و انتقال، تسهیم و اشتراک دانش	
۲	۳	میزان سهولت دسترسی به منابع و ذخایر دانشی پروژه‌های سازمان		
۸	۹	میزان گزینش و انتخاب دانش و تجربیات لازم برای ذخیره و نگهداری، از بین دانش‌ها و تجربیات مختلف قابل ذخیره‌سازی		
۱۲	۷	وجود ساختار دسته‌بندی و طبقه‌بندی مناسب برای ذخیره و بازیابی دانش و تجربیات پروژه‌ها		
۱۰	۱۰	بازنگری، ویرایش و به‌روزرسانی ذخایر و پایگاه‌ها، و منابع دانشی با توجه به تغییر و تحولات محیطی و برنامه‌های سازمان		
۷	۴	وجود راهکارهای حفظ دانش و جلوگیری از سوءاستفاده رقبا از دانش و تجربیات راهبردی پروژه‌های سازمان		
۳	۱	میزان تمایل کارکنان و عوامل پروژه‌های سازمان به در اختیار گذاشتن و تسهیم دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های خود با سایر همکاران و کارکنان سازمان		
۲	۴	میزان حمایت، تشویق و انگیزش کارکنان و عوامل پروژه‌های سازمان برای تبادل و اشتراک دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های خود با سایر همکاران و کارکنان سازمان		
۱	۷	انتقال دانش و تجربیات کارکنان در حال بازنشستگی یا ترک پروژه و سازمان به سایر کارکنان		
۹	۸	وجود سیستم جانشین‌پروری در مدیریت منابع انسانی به منظور جلوگیری از خروج دانش و تجربیات کارکنان و مدیران پروژه‌های سازمان		
۱۰	۹	میزان چرخش شغلی (جابه‌جایی) مؤثر نیروی انسانی در پروژه‌های سازمان	تبدیل و انتقال، تسهیم و اشتراک دانش	
۶	۳	تعامل و ارتباط مناسب بین واحدها و حوزه‌های مختلف درگیر در پروژه به‌منظور اشتراک دانش		
۴	۵	میزان وجود کار گروهی (همراه با گفت‌وگو و مباحثه)		
۵	۶	میزان تشکیل جلسه در پایان هر یک از فازهای پروژه‌های سازمان برای گفت‌وگو و تبادل نظر و بررسی تجربیات، دانش و درس‌آموخته‌های پروژه		
۸	۱۱	میزان اشتراک دانش و تجربیات کارکنان و عوامل پروژه‌های سازمان از طریق برگزاری و شرکت در جلسات و دوره‌های آموزشی، سخنرانی و گردهمایی و سمینارها		
۱۱	۱۰	وجود شبکه‌های اجتماعی هم‌افزا، کمیته‌ها و انجمن‌های تخصصی از کارکنان به‌منظور تعامل و اشتراک دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های پروژه‌ها		
۱۲	۱۲	وضعیت انتشار نشریه داخلی به‌منظور انعکاس دانش و تجربیات و درس‌آموخته‌های پروژه‌ها		
۷	۲	میزان استفاده از امکانات فناوری اطلاعات، سیستم‌های ارتباطی و شبکه‌های رایانه‌ای برای تسهیل ارتباطات و اشتراک و توزیع دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های پروژه‌های سازمان		
۱	۱	میزان استفاده و به‌کارگیری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های جمع‌آوری شده از پروژه در پروژه فعلی و پروژه‌های دیگر سازمان		به‌کارگیری و کاربرد دانش
۵	۳	میزان ایجاد انعطاف‌پذیری و تغییر در نحوه انجام پروژه‌های سازمان با توجه به کسب دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های جدید		
۲	۶	میزان جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و اتلاف‌ها و تکرار اشتباه‌ها در پروژه‌های سازمان با به‌کارگیری دانش و تجربیات کسب شده		
۴	۵	میزان ریسک‌پذیری سازمان در انجام طرح‌های ابداعی ناشی از دانش، خلاقیت و نوآوری، ایده‌ها و راه‌حل‌های نو		
۶	۲	میزان استفاده از دانش و تجربیات جمع‌آوری شده برای تحلیل و کنترل وضعیت‌های استثنایی پیش‌آمده در پروژه‌های سازمان		
۳	۴	ارزش‌یابی و تعیین راهکارهای مختلف و مقتضی برای تصمیم‌گیری و انجام فعالیت‌های پروژه با استفاده از دانش و تجربیات کسب شده و جمع‌آوری شده		

## ۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مطابق نتایج به‌دست آمده از آزمون فریدمن برای فرضیه‌های پژوهش، فرضیه اصلی پژوهش و همچنین تمامی فرضیه‌های فرعی رد شده است و می‌توان نتیجه گرفت که اولویت‌بندی ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش و همچنین شاخص‌های هر فعالیت در وضعیت موجود و مطلوب جامعه آماری موردنظر یکسان نیست و نمایانگر لزوم اصلاح برنامه‌ریزی ابعاد اصلی چرخه مدیریت دانش و شاخص‌های مهم‌تر و اثرگذار بر هر یک بوده و باتوجه به شرایط مطلوب تعیین شده باید تغییراتی در جهت بهینه‌سازی چرخه مدیریت دانش در جامعه آماری موردنظر ایجاد کرد.

بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج نشان می‌دهد میانگین کلیه ابعاد چرخه مدیریت دانش در وضعیت موجود جامعه آماری پایین‌تر از سطح متوسط است، همچنین نتایج به‌دست آمده از تحلیل آماری هر یک از شاخص‌های ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش، حاکی از پایین بودن میانگین امتیازات کسب شده برای اکثریت شاخص‌ها در شرایط موجود بوده که نشان‌دهنده نامناسب بودن وضعیت آن‌ها در شرایط موجود جامعه آماری است.

بالاترین اولویت در وضعیت موجود ابعاد چرخه مدیریت دانش مربوط به فعالیت اکتساب و خلق دانش و پس از آن فعالیت‌های حفظ و نگهداری دانش، به‌کارگیری و کاربرد دانش و در نهایت پایین‌ترین رتبه مربوط به فعالیت تسهیم و انتقال دانش است، همچنین در شرایط مطلوب جامعه آماری موردنظر بالاترین اولویت مربوط به فعالیت به‌کارگیری و کاربرد دانش و پس از آن فعالیت‌های حفظ و نگهداری دانش، اکتساب و خلق دانش و در نهایت پایین‌ترین رتبه به فعالیت تسهیم و انتقال دانش مربوط است.

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود سازمان موردنظر وضعیت مناسب‌تری در کسب دانش نسبت به کاربرد

دانش و اشتراک دانش دارد و این نشان‌دهنده چالش اصلی پیش‌روی سازمان در مدیریت دانش؛ یعنی چگونگی اشتراک و کاربرد مؤثر دانش است و بدین ترتیب جامعه آماری پژوهش باید با انجام برنامه‌ریزی درست در جهت بهبود کاربرد و اشتراک دانش حرکت کند، همچنین نظر جامعه آماری پژوهش در وضعیت مطلوب تأکید هرچه بیشتر بر فعالیت به‌کارگیری و کاربرد دانش در چرخه مدیریت دانش بوده و برای کسب مزیت رقابتی باید دانش کسب شده به مرحله کاربرد فراگیر در سازمان رسیده و مورد استفاده قرار گیرد.

شاخص‌های دارای اولویت بالا در وضعیت مطلوب فعالیت کسب و خلق دانش شامل: جذب و نگاهداشت نخبگان، متخصصان و منابع انسانی کارآمد، اطلاع سازمان از دانش، مهارت، تخصص، تجربیات و توانمندی‌های کارکنان خود است که نشان از تأکید بر کارکنان دانشی و توانمند و لزوم ایجاد فرصت‌های کسب دانش و تجربه برای آنان توسط سازمان دارد و همچنین شاخص‌های با اولویت پایین در وضعیت موجود که عبارت‌اند از: تولید کتاب و مقاله مرتبط با پروژه‌های سازمان؛ وجود واحد پژوهش و توسعه، و حوزه‌های دانشی و پژوهشی در سازمان، نیازمند توجه بیشتر هستند.

در خصوص فعالیت ذخیره و نگهداری دانش شاخص‌های دارای اولویت در وضعیت مطلوب شامل: ثبت و نگهداری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های ناشی از موفقیت‌ها، شکست‌ها و اجرای پروژه‌ها و جلوگیری از دست رفتن دانش و تجربیات ارزشمند کسب شده، سهولت دسترسی به منابع و ذخایر دانشی پروژه‌های سازمان و همچنین شاخص‌های با اولویت پایین در وضعیت موجود شامل: ارائه راهنما و فرم‌های الکترونیکی و غیرالکترونیکی مشخص برای ذخیره دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های حاصل از پروژه‌های سازمان، بازنگری، ویرایش و به‌روزرسانی ذخایر و

پایگاه‌ها، و منابع دانشی با توجه به تغییر و تحولات محیطی و برنامه‌های سازمان، هستند.

شاخص‌های فعالیت تسهیم و انتقال دانش دارای اولویت در وضعیت مطلوب عبارت‌اند از: انتقال دانش و تجربیات کارکنان در حال بازنشستگی یا ترک پروژه و سازمان به سایر کارکنان، حمایت، تشویق و انگیزش کارکنان و عوامل پروژه‌های سازمان برای تبادل و اشتراک دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های خود با سایر همکاران و کارکنان سازمان و همچنین شاخص‌های با اولویت پایین در وضعیت موجود شامل: انتشار نشریه داخلی به منظور انعکاس دانش و تجربیات و درس‌آموخته‌های پروژه‌ها، اشتراک دانش‌ها و تجربیات کارکنان و عوامل پروژه‌های سازمان از طریق برگزاری و شرکت در جلسات و دوره‌های آموزشی، سخنران، گردهمایی و سمینارها، می‌باشند.

در خصوص فعالیت به‌کارگیری و کاربرد دانش نیز شاخص‌های دارای اولویت در وضعیت مطلوب شامل: استفاده و به‌کارگیری دانش، تجربیات و درس‌آموخته‌های جمع‌آوری شده از پروژه در پروژه فعلی و سایر پروژه‌های سازمان، جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها و اتلاف‌ها و تکرار اشتباهات در پروژه‌های سازمان با به‌کارگیری دانش و تجربیات کسب شده و همچنین شاخص‌های با اولویت پایین در وضعیت موجود شامل: ریسک‌پذیری سازمان در انجام طرح‌های ابداعی ناشی از دانش، خلاقیت و نوآوری، ایده‌ها و راه‌حل‌های نو، ایجاد انعطاف‌پذیری و تغییر در نحوه انجام پروژه‌های سازمان با توجه به کسب دانش و تجربیات و درس‌آموخته‌های جدید، بوده است و نیازمند توجه بیشتری هستند.

در راستای پیاده‌سازی مطلوب اصول و چرخه مدیریت دانش در سازمان به نحوی که بتواند به استفاده بهینه از دانش و تجربیات موجود در جهت رسیدن به تحقق اهداف سازمانی منجر شود با توجه به وجود تفاوت بین وضع موجود و مطلوب اولویت‌های مدیریت

دانش و نکات و پیشنهادهای ارائه شده، باید ابتدا به تعیین چشم‌انداز و اهداف دانشی سازمان پرداخته و برای رسیدن به آن اهداف، راهکار مشخصی تدوین گردد، بدین منظور ایجاد واحدی در ساختار سازمان به‌منظور برنامه‌ریزی، هدایت و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش همراه با به‌کارگیری مدیران دانش ضروری خواهد بود. همچنین تمرکز بر نقاط قوت موجود در شاخص‌های ارائه شده برای ابعاد مختلف چرخه مدیریت دانش که دارای رتبه بالاتری در سازمان هستند به‌منظور بهره‌برداری حداکثری از آن‌ها و توجه هر چه بیشتر به شاخص‌هایی که در اولویت‌های بالای وضعیت مطلوب تعیین شده توسط نمونه آماری پژوهش و همچنین شاخص‌هایی با رتبه‌های پایین در شرایط موجود به‌منظور رفع نقایص و مشکلات و تبدیل کردن آن‌ها به فرصت‌ها و نقاط قوت پیش‌روی سازمان پیشنهاد می‌گردد.

### منابع

- [۱] مسعودی‌فر، پویان. (۱۳۸۶). «راهکارهای عملی برای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور». فصلنامه دریچه، ۴(۹)، صص ۶-۱.
- [۲] اکبری، مهدی و مرادی، محمود. (۱۳۹۲). «ارائه یک سیستم پشتیبان تصمیم‌فازی به‌منظور سنجش آمادگی سازمان جهت پذیرش مدیریت دانش». فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۱(۱)، صص ۱۳۱-۹۹.
- [۳] مومنی فراهانی، فرشید. (۱۳۹۱). «مبانی مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان». تهران: شرکت پالایش نفت شهید تندگویان.
- [۴] یمین فیروز، موسی. (۱۳۸۲). «دانش و مدیریت دانش در سازمان‌ها». فصلنامه کتاب، ۱۴(۱)، صص ۱۰۸-۹۷.
- [۵] افزاره، عباس. (۱۳۸۴). «مدیریت دانش». چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

- [۱۶] الوانی، سید مهدی و شاهقلیان، کیوان. (۱۳۸۴). «طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی ایران». فصلنامه مطالعات مدیریت، ۵۲.
- [۱۷] پیرعلی، اصغر و نائینی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). «مدیریت دانش ضمنی در سازمان‌های پروژه‌محور». تهران: دومین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- [۱۸] Petrash, G., (1996), "Managing Knowledge Assets for Value", Boston: Knowledge-Based Leadership Conference.
- [۱۹] Rastogi, N.P., (2000), "Knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness", Human Systems Management, 19, pp. 39-48.
- [۲۰] Wiig, K., (1993), "Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge", Arlington, TX: Schema Press.
- [۲۱] Lindkvist, L., (2004), "Governing project-base firms: Promoting market-like processes within hierarchies", Journal of Management and Governance, 8, pp. 3-25.
- [۲۲] International organization for standardization, "Quality management system guidelines for quality management in projects (Iso 10006: 2003)", Geneva.
- [۲۳] Laudon, K. and Laudon, J., (2012), "Management information system (12<sup>th</sup> edn)", New Jersey: Pearson Education Inc.
- [۲۴] Bartsch, V., Ebers, M., & Maurer, I., (2013), "Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning", International Journal of Project Management, 31, pp. 239–251.
- [۶] مشبکی، اصغر و ربیعیه، مسعود. (۱۳۸۸). «فراموشی سازمانی هدفمند: اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان». فصلنامه مدرس علوم انسانی، (۴) ۱۳، صص ۲۱۸-۱۹۳.
- [۷] نیکوکار، غلامحسین و حکیم، امین. (۱۳۹۱). «الگوی هم‌راستایی استراتژیکی مدیریت دانش در سازمان». پژوهش‌های مدیریت در ایران، (۱) ۱۶، صص ۱۶۷-۱۸۸.
- [۸] قاضی‌زاده‌فرد، ضیاءالدین و عطایی، شکور. (۱۳۹۲). «مدیریت دانش عامل اثربخشی سازمان‌ها (تحلیلی بر نقش اکتساب دانش و تجربه در سازمان‌ها)». فصلنامه توسعه، (۲۷) ۸، صص ۱۵۸-۱۳۷.
- [۹] ابطحی، حسین و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). «مدیریت دانش در سازمان». تهران: انتشارات پیوند نو.
- [۱۰] رحیمی‌قاضی، امیر و همکاران. (۱۳۹۱). «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به‌منظور استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور». مطالعات کمی در مدیریت، (۱) ۴.
- [۱۱] احمدی، علی‌اکبر و صالحی، علی. (۱۳۹۱). «مدیریت دانش». چاپ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- [۱۲] سرلک، محمدعلی. (۱۳۸۶). «مدیریت دانش». تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- [۱۳] میری‌پور، بهروز و محبی، پروین. (۱۳۹۲). «بررسی نقش تسهیم دانش در کارآفرینی سازمانی». اولین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی کشور.
- [۱۴] فاتحی، زمانعلی. (۱۳۹۰). «مدیریت دانش (مفاهیم، اصول، اهداف و مدل‌ها)». تهران: اداره تحقیقات و کنترل ریسک بانک سپه.
- [۱۵] یوکاسکینن، کاژ و پیلانتو، پکا. (۱۳۹۰). «مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور». ترجمه: عبدالکریم پهلوانی و علی بیاتیف، تهران: انتشارات ارگ.

- environments", *Journal of Knowledge Management*, 13, pp. 148-160.
- [28] Tserng, H.P., & Lin, Y.C., (2004), "Developing an activity-based knowledge management system for contractors", *Automation in Construction*, 13, pp. 781- 802.
- [25] Gasik, S., Sybena, Consulting & Poland, W., (2011), "A model of project knowledge management", *Project Management Journal*, 42(3), pp. 23–44.
- [26] Project Management Association of Japan (PMAJ), (2005), "A guidebook of project & program management for enterprise innovation", Volume I, Revision 3, Tokyo.
- [27] Lindner, F., & others, (2009), "Knowledge management in project

## The Prioritization and Comparison of Knowledge Management Cycle Dimensions in the Existing and Desired Situations

Gh. Tabarsa, D. Ahmadvand<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of this research is survey, prioritize and comparison of main dimensions of knowledge management cycle in the existing and desired situations in a project-based organization, consequently identifying the most important and effective dimensions of knowledge management and offering useful solutions to enhance and improve organizational knowledge management. Research in terms of target, is applied and in terms of research methodology and methods of data gathering, is descriptive - survey. The statistical sample consisted of 103 employees of Noi Consulting Engineers Co. who were selected by simple random sampling method. For collecting information about literature, theory and background research used of library studies, and for collecting data about research hypotheses used of researcher-made closed questionnaire distribution. The necessary calculations to analyze the data that collected in this research were conducted with using of the SPSS 19 software and through descriptive and inferential statistics. The results of the analysis research hypotheses show that there are differences in prioritization dimensions of knowledge management cycle and their indexes in the existing and desired situations of the target population that indicates the need to reform planning of the main dimension of knowledge management cycle and important indexes each of them.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Acquisition, Knowledge Retention, Knowledge Sharing, Knowledge Application.

---

1. Darabav@yahoo.com