



## مدل کاربست مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران، چالش ها و راهکارها

عادل صلواتی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج adel\_salavati@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۸۸/۷/۱۵ \* تاریخ پذیرش: ۸۹/۵/۲۸

### چکیده

هدف این پژوهش، آسیب شناسی مدیریت دانش در سازمان های دولتی و ارائه راهکارهای کاربردی برای بکارگیری و ارتقای است. پژوهش با این سئوال اساسی شروع می شود که چگونه می توان دانش را در سازمان های دولتی مدیریت نمود؟ از روش انگاره نگاری<sup>۱</sup> مفهومی برای انجام این پژوهش استفاده شده است. در این راستا، پژوهش به بررسی عوامل موثر بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی پرداخته و ضمن شناسایی ۵۱ شاخص به عنوان مولفه ای اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران، این مولفه ها را در قالب سه دسته از عوامل طبقه بندی نمود: که عبارتند از: عوامل سازمانی، عوامل محیطی و شهروندان. این بررسی ها بر مطالعه و بررسی دقیق مبانی نظری و آرای ۱۷ نفر از اساتید مدیریت دانش در ایران مبتنی بوده است. اثرگذاری این عوامل در مدل پیشنهادی بر اساس تجزیه و تحلیل های انجام گرفته که با کمک نرم افزارهای Stella و Iisrel انجام گرفته است، مورد تایید قرار گرفت.

### واژه های کلیدی:

آسیب شناسی مدیریت دانش، سازمان های دولتی ایران، مدل مدیریت دانش، مولفه های کلیدی مدیریت دانش.

<sup>۱</sup> Concept mapping

## ۱- مقدمه

در سالهای اخیر، سازمانها و شرکت های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی<sup>۲</sup>، دانشکار<sup>۳</sup>، مدیریت دانش<sup>۴</sup> و سازمانهای دانشی<sup>۵</sup>، خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتز دراکر، با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد (Alvani, 2000). اینگونه سازمانها با چالش های نوینی روبرو هستند. امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمانها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است به گونه ای که برای بیشتر سازمانها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمانها به وجود آورده است. جریان بی پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمانها را ملزم به تغییرات مستمر می کند.

کویمان والیاسن می گویند که سازمانهای دولتی به عنوان سیستم و کارکنان دولتی به مثابه رهبران این سازمانها هنوز هم بسیاری از خصوصیات امور اداری سنتی را دارا هستند سازمانهای بخش دولتی با توجه به تغییرات دنیای پیرامون، تغییرچندانی پیدا نکرده اند. فاصله ای که بین سازمانهای دولتی و خصوصی در کسب دانش ایجاد شده است روز به روز بیشتر می شود زیرا دستیابی سازمانهای دولتی به این منبع عظیم به دلیل دسترسی آسان به اعتبارات بخش دولتی با کندی همراه بوده است. افزایش دانش و اطلاعات محیط پیرامون سازمانها آنها را باچالش های جدیدی روبرو

ساخته و یابزودی خواهد ساخت. جعبه سیاه عملکرد مدیران در سازمانهای دولتی به مراتب کوچکتر و شفاف تر شده است و نظارت های عمومی هم از طریق نمایندگان منتخب مردم و هم از طریق رسانه های عمومی مثل روزنامه ها و رادیو و تلویزیون افزایش پیدا کرده است. عملکرد نامطلوب سازمانهای بخش دولتی و ائتلاف منابع توسط این بخش، حساسیت مردم را افزایش داده است. امروزه برای بسیاری از مردم این سوال مطرح است که چرا سازمانهای دولتی از نارسائیهای موجود در عملکرد خود رنج می برند در حالیکه سازمانهای بخش خصوصی در این خصوص عملکرد بهتری دارند.

کیفیت مطلوب تصمیم ها در سازمانها به طور عام و سازمانهای بخش دولتی به طور خاص، بستگی به ماهیت و کیفیت دانشی دارد که از آن استفاده می شود هر چه این دانش بروز و مناسب تر باشد می توان انتظار داشت که تصمیم های مناسبتری اتخاذ شود. قلمرو و دامنه وسعت تصمیم ها، یکی از عوامل تعیین کننده اهمیت آنهاست در بخش دولتی این قلمرو بسیار وسیع است و این گویای اهمیت تصمیم ها در این حوزه است. به همین خاطر، ماهیت و کیفیت دانش مورد استفاده در تصمیم گیری های بخش دولتی حائز اهمیت زیادی است (Bayah 2002 , Galivan &).

آسیب شناسی مدیریت دانش در سازمان های دولتی ما در دنیایی زندگی می کنیم که تغییرات سریع بشدت جهان می شوند. واژه هایی مثل اقتصاد دانشی، سازمانهای دانشی و دانشگران برای ما روز به روز مانوس تر می شوند. تغییرات سریع در کنار ایجاد چالش، فرصتهایی را نیز در اختیار سازمانها قرار داده اند. بعنوان مثال، فناوری اطلاعات در کنار چالش های خاص خود فرصت هایی را نیز در اختیار سازمانها (اعم از خصوصی و دولتی) قرار داده است (Cong & Pandya, 2003). بررسی تاریخی نشان می دهد که تکنیکهایی مثل مهندسی فرایندهای تجاری (BPR)، برنامه ریزی منابع شرکت (ERM) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) ابتدا در شرکت های بزرگ بخش خصوصی، بوجود آمده و رشد کرده اند (McAdam, 2000). مدیریت دانش نیز استثناء نیست.

<sup>2</sup> Knowledge Work

<sup>3</sup> Knowledge Worker

<sup>4</sup> Knowledge Management

<sup>5</sup> Knowledge Organization

دسته دوم (موافقان) را افرادی تشکیل می دهند [بعنوان مثال، لین، (Lane, 2000:25) کانگ و پاندیا & Cong] (pandya. 2003) که می گویند با مفاهیم مدیریت دولتی سنتی نمی توان به سراغ مدیریت دانش موثر رفت زیرا مدیریت دانش، موضوعی اجتماعی و انسانی است و با رویکرد تحصلی یا اثبات گرایی همخوانی ندارد. در رویکرد اثبات گرایی همه دانش ها از زاویه «عینیت» و نه «ذهنیت» نگریسته می شود و لذا طبق این رویکرد، بخش عظیمی از دانش (دانش نهفته)، نادیده گرفته می شود. موافقان از ارزشهای جدید در مدیریت دولتی نام می برند، ارزشهایی که عمدتاً با مفاهیم مدیریت دولتی نوین (NPM) ارتباط پیدا می کنند. عمده این ارزشها عبارتند از:

- مشارکت با شهروندان. تئوری های نوین مدیریت دولتی، تاکید زیادی بر ارزش مشارکت، یعنی هم مشارکت شهروندان در امور سازمانهای دولتی وهم مشارکت اعضای سازمان در تصمیم گیریها. دارند. اوربون وایت در اثر اولیه اش یعنی (سازمان دیالتیکی) اهمیت نوعی تعامل فعال و مداوم بین کارکنان سازمان و گروههای ارباب رجوع در اجرای خط مشی ها و رویه ها را برای مدنظر قرار دادن همه منافع، مطرح کرده بود. افرادی مثل فردریک تی بر و هرلن کلیوند از کاهش سلسه مراتب در سازمانهای دولتی خبر داده اند (Devenport & Prusak, 1998).

- توجه به ارزش های ذهنی. نگرشهای سنتی مدیریت دولتی تحت سیطره مکتب اثبات گرایی، سعی در کم رنگ کردن و نفی ذهنیت داشت. اما در مفاهیم جدید مدیریت دولتی، موضوعاتی از قبیل ذهنیت و ارزشهای ذهنی نیز مورد توجه قرار گرفته، بعنوان مثال، کایرکهارت<sup>6</sup> در مقالات مینوبروک تلاش کرد تا تئوری مدیریت دولتی را از منظر اگزیستانسیالیسم و پدیدارشناسی مطرح کند. وی در این مقاله متذکر می شود که پیشرفت های جدید در علوم اجتماعی ممکن است شالوده ای برای فائق آمدن بر دیدگاه سنتی وبری در باب بوروکراسی عقلایی فراهم کند (همان ماخذ). با توجه به تاکید مدیریت دانش بر روی خاصیت بین الذهنی بودن دانش، انتظارات

تجارب نشان داده است که مدیریت دانش در بخش های خصوصی، امتحان خود را به خوبی پس داده و ثابت کرده است که یک مد زود گذر و موقت نیست (Cong & Pandya, 2003). شواهد حکایت از آن دارد که سازمانهای دولتی نیز باید با مدیریت دانش عجین شوند. امروزه دولتهایی مثل انگلستان، آمریکا، فنلاند و مالزی در ساختارهای خود، واحدهایی را برای هدایت فعالیت های مدیریت دانش بوجود آورده اند از قبیل:

۱. تقویت فرهنگ حمایت از مدیریت دانش
  ۲. تدوین اهداف و راهبردهای مدیریت دانش
  ۳. طراحی ساختارهایی برای مدیریت دانش در درون ساختار رسمی سازمان
  ۴. تدوین فرایندهای مدیریت دانش
  ۵. فراهم آوردن زیرساختهای فنی لازم برای توسعه فعالیت های مدیریت دانش
  ۶. تدوین برنامه های آموزشی لازم برای کارکنان.
- بررسی آراء صاحب نظران در این خصوص نشان می دهد که ضرورت به کار گیری مدیریت دانش در سازمانهای دولتی، انکارناپذیر است، اما سؤال اصلی در اینجا است که آیا سازمانهای دولتی می توانند با استفاده از مدل های موجود مدیریت دانش که عمدتاً در بخش خصوصی ایجاد شده اند به سراغ مدیریت دانش بروند؟ آیا مولفه ها و عناصر مدیریت دانش در بخش دولتی، همان مولفه ها، ابعاد و عناصر بخش خصوصی است؟

گرچه در خصوص ضرورت مدیریت دانش برای سازمانهای دولتی، مخالفتی به چشم نمی خورد. اما بعضی از صاحب نظران بعنوان مثال (بوین، ۲۰۰۲) معتقدند که اختلافات بین سازمانهای دولتی و سازمانهای خصوصی آنقدر زیاد است که سازمانهای دولتی نمی توانند از تکنیکهای بخش خصوصی استفاده کنند. سازمانهای دولتی در موضوعاتی مثل مدیریت منابع انسانی، خط مشی گذاری و مدیریت موضوعات اخلاقی از سازمانهای بخش خصوصی متمایز می گردند. لذا مدل های موجود مدیریت دانش، به هیچ عنوان نمی توانند مبنای کار قرار بگیرند و باید به دنبال مدل های منحصر به فرد برای بخش دولتی رفت (Boyne, 2002).

<sup>6</sup> Kirkhart

وابسته هستند، ذی نفعان بخش دولتی می توانند شهروندان، دولت و مقامات دولتی و سازمانهای بخش خصوصی، گروههای لابی و نظایر اینها باشند. در بخش خصوصی، شرکتها عمدتاً در قبال صاحبان سهام جوابگو هستند. در بخش دولتی، خدماتی که ارائه می شود بایستی باعث رضایت خاطر ذی نفعان باشد در حالیکه در بخش خصوصی این رضایت خاطر در سهامداران خلاصه می شود. از طرفی، ملاک مدیریت دانش در سازمانهای بخش خصوصی، بازگشت سرمایه و سود است ولی این معیار نمی تواند ملاک موفقیت مدیریت دانش در سازمانهای دولتی باشد (Cong & Pandya 2003). هدف غایی مدیریت دانش در بخش های خصوصی و تجاری، افزایش سود آوری است. در بخش خصوصی از دستیابی به دانش درونی یا بیرونی در راستای سودآوری بیشتر استفاده می شود و عبارتی هدف، دستیابی به منافع صاحبان سهام است اما در سازمانهای دولتی از کسب دانش در راستای دستیابی به اهداف ذی نفعان استفاده می شود (Wiig, 2000). به نظر می رسد که با توجه به هدف ها و مسئولیت های سنگین سازمانهای دولتی، اکتفا نمودن به دانش سازمانی جوابگوی نیازهای متنوع دانشی سازمان ها نباشد. لذا چارچوبهای مدیریت دانش در سازمانهای دولتی بایستی به این موضوع دقت ویژه ای داشته باشند.

مولفه های کلیدی مدیریت دانش در سازمانهای دولتی برای شناسایی عناصر و ابعاد مدیریت دانش در سازمانهای دولتی باید پژوهش های متعددی انجام شود. در این پژوهش، اجزای ذیل به عنوان عناصر کلیدی مدیریت دانش در سازمان های دولتی معرفی شده است:

سرمایه اجتماعی: مدیریت دانش بدون وجود یک سرمایه اجتماعی قوی در سازمان نمی تواند موفق شود. باید اعتماد و ارزش های مشترک بین کارکنان و مدیران (سرمایه اجتماعی درون سازمانی) از یک طرف و همچنین بین سازمان های دولتی و شهروندان (سرمایه اجتماعی برون سازمانی) تقویت گردد. پیترسن و پاول فلت<sup>۷</sup> در سال ۲۰۰۲ تحقیقی را در خصوص اهمیت ایجاد اعتماد در سازمانهای

می رود که موضوع مدیریت دانش همخوانی بیشتری با مدیریت دولتی پیدا کند (Cong & pandya, 2003).

• توجه به محیط بیرونی و شهروندان. بر خلاف رویکرد سنتی مدیریت دولتی، که توجه اصلی خود را به رخدادهای درون بوروکراسی معطوف می داشت گرایش های نوین و افق های جدید در مدیریت دولتی خبر از گرایش سازمانهای دولتی به محیط بیرونی را می دهند. مسئولیت پذیری اجتماعی و پاسخگویی مطلوب به شهروندان در سایه تقویت نظارت های عمومی باعث شده است تا شهروندان در محور بحث های مدیریت های قرار بگیرند (Alvani, 2001).

• سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی. تئوریهای نوین مدیریت دولتی گرایشهای فزاینده به سوی تقویت سرمایه های اجتماعی که ریشه در افزایش اعتماد عمومی دارد، از خود نشان می دهند (همان ماخذ). یکی از شرایط اصلی برای موفقیت مدیریت دانش، وجود اعتماد است. افراد تا به یکدیگر اعتماد نکنند دانش خود را با دیگران تسهیم نخواهند کرد. اگر آنها احساس کنند که با تسهیم دانش، قدرت خود را از دست خواهند داد از ارائه دانش خود به دیگران، خودداری خواهند کرد. بررسی مبانی نظری، حاکی از آن است که چارچوبها و مدلهای زیادی در زمینه مدیریت دانش ارائه شده اند. هدف این چارچوبها کمک به سازمانها در راستای درک بهتر دانش و به کار گیری آن در راستای بهبود فرایندهای تصمیم گیری و خط مشی گذاری به منظور بهبود ارائه خدمات سازمانی بوده است. اما بررسی ها نشان می دهند که این چارچوب ها ضمن توجه به ابعادی مهم از مدیریت دانش، برای سازمانهای دولتی کامل نبوده و همه عناصر را در بر نمی گیرند. جشی و هالس اپل چارچوبهای موجود در مدیریت دانش را بگونه ای تطبیقی مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه رسیده اند که مدلها موجود بنا به دلایل ذیل برای سازمانهای دولتی از جامعیت کافی برخوردار نیستند (Cong & pandya, 2003).

• فرایندهای مدیریت دانش در سازمان های دولتی به دلیل گستردگی حوزه کاری باید از پیچیدگی و جامعیت بیشتری برخوردار باشند، زیرا سازمانهای دولتی به «ذی نفعان» و سازمانهای بخش خصوصی به «سهامداران»

<sup>7</sup> Petersen & Poulfelt

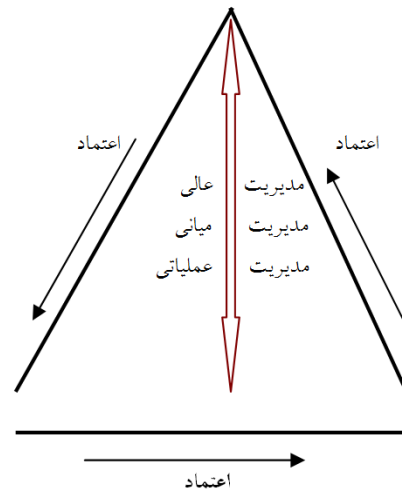
عین حال مشکل ترین چالش مدیریت دانش است. از آنجا که مدیریت دانش یک موضوع انسانی است، موفقیت مدیریت دانش، وابسته به این است که مردم برای توزیع دانش، اولاً: برانگیخته شده باشند، دوماً: توانایی آن را داشته باشند و سوماً: توانایی استفاده از دانش دیگران را هم داشته باشند. با توجه به سلسله مراتبی بودن سازمانهای دولتی و تعامل ضعیف بین اجزای سازمان، به نظر می رسد که یکی از موانع اصلی مدیریت دانش در این بخش نهفته باشد (Wiig, 2000).

**فناوری.** باید دانش سازمانی به گونه ای مناسب حفظ و نگهداری شود. فناوری باید به گونه ای انتخاب شود که دانش مورد نیاز افراد را در اختیار آنها قرار دهد. برای مدیریت دانش در سازمانهای دولتی باید به سراغ فناوری هایی رفت که برقراری تعاملی پویا با شهروندان را امکان پذیر سازند (Cong & Pandya, 2003).

بهبود کیفیت خدمات دولتی. مدیریت دانش باید ارتقای کیفیت خدمات دولتی را در رأس برنامه های خود قرار دهد. بعبارتی، با توجه به آنکه بخش دولتی با عامه مردم و نه قشر خاصی از آنها در ارتباط است، ارتقای کیفیت خدمات این بخش اثری عمده بر کیفیت زندگی مردم دارد (Wiig, 2000).

بررسی مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران بر مبنای پژوهش های انجام شده، متوسط تحصیلات کارکنان سازمان های دولتی در حال افزایش است. بعنوان مثال، پژوهشی که به منظور تخمین سرمایه انسانی بر مبنای متوسط سالهای تحصیل در سال ۱۳۸۳ در سازمان های دولتی ایران انجام شده است (نیلی و نفیسی، ۱۳۸۳)، از ۵/۱ سال در سال ۱۳۴۵ به ۷/۶ سال در ۱۳۷۹ افزایش یافته است (جدول شماره ۱). در کنار افزایش متوسط سالهای تحصیل کارکنان در سازمان های دولتی، تعداد کارکنانی که در بخش های تحقیق و توسعه مشغول به کار شده اند، نیز افزایش یافته است (جدول شماره ۲).

مختلف دانمارک انجام دادند. آنها معتقدند که اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد کارکنان، دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت، (Petersen & Poufelt, 2002) بات<sup>۸</sup> نیز استدلال می کند که توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱- نقش اعتماد در توزیع دانش (Bhatt, 2001 : 88)

شهروند محوری: به نظر می رسد شهروند محوری به تدریج به یکی از راهبردهای اصلی مدیر دانش در بخش دولتی تبدیل شود. این سیاست موجب می شود تا مشارکتی سازنده و مبتنی بر اعتماد بین سازمانهای دولتی و شهروندان بوجود آید و شهروندان نسبت به مسائل محیطی و دیگر شهروندان نیز احساس مسوولیت کنند و همین طور دولتمردان و کارگزاران بوروکراسی این الزام را درک کنند که باید به انتظارات و خواست های شهروندان گوش فرا و ارضای نیازها و انتظارات شهروندان را اولویت نخست فعالیت ها و اقدامات خود قرار دهند (Alvani, 2000). کارل ویگ معتقد است که سازمانهای دولتی باید به شهروندان به عنوان شرکای تصمیم گیری و خط مشی گذاری خود نگاه کنند، مشروط بر آنکه سازوکارها و زمینه شناسایی، جذب و بکارگیری این دانش ها را فراهم آورند. شهروندی دانا و آگاه می تواند یک شریک خط مشی گذار برای سازمانهای دولتی باشد (Wiig, 2000).

فرهنگ سازمانی. ایجاد یک فرهنگ سازمانی (شامل ارزشها و رفتارها) صحیح برای مدیریت دانش، مهم ترین و در

جدول شماره ۱- متوسط سالهای تحصیل کارکنان در سازمان های دولتی ایران (۱۳۷۹-۱۳۴۵)

سال	متوسط سال تحصیل	سال	متوسط سال تحصیل
۱۳۴۵	۵۲/۱	۱۳۴۳	۱۲/۴
۱۳۴۶	۵۹/۱	۱۳۴۴	۲۲/۴
۱۳۴۷	۶۸/۱	۱۳۴۵	۴۳/۴
۱۳۴۸	۷۹/۱	۱۳۴۶	۶۳/۴
۱۳۴۹	۸۸/۱	۱۳۴۷	۸۴/۴
۱۳۵۰	۲	۱۳۴۸	۰۲/۵
۱۳۵۱	۰۵/۲	۱۳۴۹	۱۸/۵
۱۳۵۲	۲۲/۲	۱۳۷۰	۳۸/۵
۱۳۵۳	۳۶/۲	۱۳۷۱	۵۲/۵
۱۳۵۴	۴۹/۲	۱۳۷۲	۷۰/۵
۱۳۵۵	۷۷/۲	۱۳۷۳	۸۶/۵
۱۳۵۶	۹۷/۲	۱۳۷۴	۰۴/۶
۱۳۵۷	۱۰/۳	۱۳۷۵	۲۰/۶
۱۳۵۸	۲۸/۳	۱۳۷۶	۳۰/۶
۱۳۵۹	۴۲/۳	۱۳۷۷	۴۶/۶
۱۳۶۰	۶۲/۳	۱۳۷۸	۵۵/۶
۱۳۶۱	۸۰/۳	۱۳۷۹	۷۴/۶
۱۳۶۲	۴		

ماخذ (Nili & Nafisi, 2004)

جدول شماره ۲- کارکنان استخدام شده در بخش تحقیق و توسعه در ایران در سال ۱۳۷۲

بخش تحقیق و توسعه	بخش دولتی		بخش غیر دولتی		جمع کل
	مرد	زن	مرد	زن	
	۳۱۸۷۲	۸۶۲۴	۲۶۹۲	۹۰۵	۴۴۰۹۳

ماخذ (Yegane, 1995)

بعلاوه، نسبت اعتبارات تحقیقاتی به تولید ناخالص داخلی (GDP) جمهوری اسلامی ایران نیز در حال افزایش است (جدول شماره ۳). این نشانه ها حاکی از گرایش سازمان های دولتی به سمت فعالیت های مبتنی بر دانش می باشد (همان ماخذ). در سطح کلان جامعه نیز تاکید بر فعالیت های مبتنی بر دانش افزایش یافته است، که در این خصوص می توان به سند چشم انداز بیست ساله دولت جمهوری اسلامی ایران اشاره نمود. در بند ۳۶ این سند بر دستیابی به اقتصاد و فعالیت های مبتنی بر دانش تاکید شده است. همچنین فصل چهارم در قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران به «توسعه مبتنی بر دانائی» اختصاص یافته است. بعنوان مثال در ماده ۴۳ این قانون چنین آمده است:

ماد۳- دولت موظف است نظر به اهمیت نقش دانش و فناوری و مهارت به عنوان اصلی ترین عوامل ایجاد ارزش افزوده در اقتصاد نوین اقدامهای ذیل را بعمل آورد:

الف- نوسازی و بازسازی سیاستها و راهبردهای پژوهشی، فناوری و آموزشی به منظور توانایی پاسخگویی مراکز علمی، پژوهشی و آموزشی کشور به تقاضای اجتماعی، فرهنگی و صنعتی و کارکردن در فضای رقابت فزاینده عرصه جهانی، طی سال اول برنامه چهارم.

ب- تهیه برنامه های جامع توسعه علمی و فناوری کشور در بخش های مختلف

ج- پیش بینی تمهیدات لازم به منظور بهره برداری حداکثر از ظرفیت های ملی و منطقه ای

د- بازنگری در ساختار و نوسازی فرایندهای تحقیقات و آموزش علوم انسانی و مطالعات اجتماعی و فرهنگ (قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۴).

این موارد، بیانگر اهمیت دانش و ضرورت اعمال مدیریتی کارساز در این راستا می باشد. به گونه ای که از همه ظرفیت های ملی، منطقه ای و جهانی استفاده شود.

• بعد از مشخص نمودن اجزاء اصلی مدل مدیریت دانش در سازمان های دولتی، این اجزا با طراحی پرسشنامه شماره (۱) به رای و نظر گروه خبرگان گذاشته شد. بعد از تجزیه و تحلیل پرسشنامه شماره (۱)، پرسشنامه شماره (۲) تنظیم و مجدداً به گروه خبرگان برگشت داده شد که در نهایت مدل مدیریت دانش در سازمانهای دولتی ایران و با توجه به اتفاق نظر گروه خبرگان تدوین گردید.

**سؤال ۱-** بعد سازمانی مدل مدیریت دانش در سازمانهای دولتی ایران شامل چه عواملی است؟

**سؤال ۲-** مهم ترین ذی نفعان محیطی موثر بر مدیریت دانش در سازمانهای دولتی ایران کدامند؟

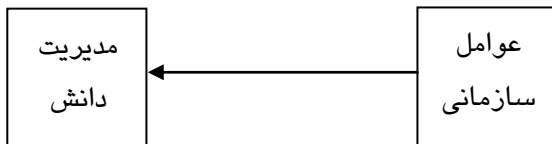
**سؤال ۳-** بعد محیطی مدل مدیریت دانش در سازمانهای دولتی ایران شامل چه عواملی است؟

**سؤال ۴-** مهم ترین ابعاد مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران کدامند؟

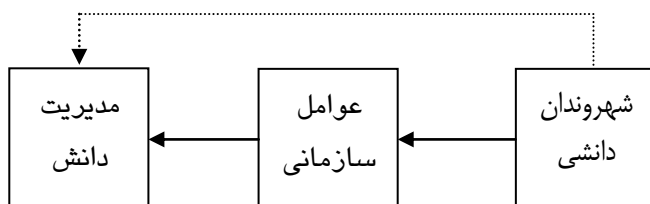
### مدل تحلیلی پژوهش

با توجه به بررسی های بعمل آمده در میانی نظری، مدل تحلیلی این پژوهش در چهار سطح ارتباط بین متغیرها به تصویر کشیده شده است ( نمودار شماره ۵):

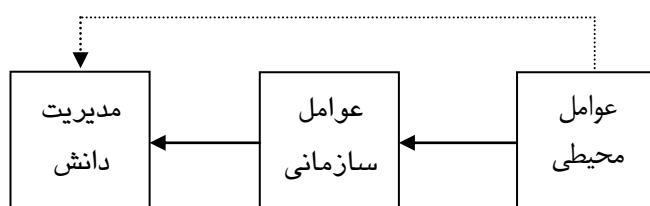
۱- سطح اول تحلیل



۲- سطح دوم تحلیل



۳- سطح سوم تحلیل



جدول شماره ۳-نسبت اعتبارات تحقیقاتی به تولید ناخالص

داخلی GDP			
سال	نسبت	سال	نسبت
۱۳۴۳	۰۷/۰	۱۳۶۳	۱۸/۰
۱۳۴۴	۰۸/۰	۱۳۶۴	۱۵/۰
۱۳۴۵	۲۳/۰	۱۳۶۵	۱۷/۰
۱۳۴۶	۱۵/۰	۱۳۶۶	۱۸/۰
۱۳۴۷	۱۵/۰	۱۳۶۷	۲۰/۰
۱۳۴۸	۳۴/۰	۱۳۶۸	۲۱/۰
۱۳۴۹	۳۲/۰	۱۳۶۹	۳۰/۰
۱۳۵۰	۲۷/۰	۱۳۷۰	۲۹/۰
۱۳۵۱	۲۹/۰	۱۳۷۱	۳۰/۰
۱۳۵۲	۲۴/۰	۱۳۷۲	۴۳/۰
۱۳۵۳	۲۳/۰	۱۳۷۳	۳۳/۰
۱۳۵۴	۲۹/۰	۱۳۷۴	۳۷/۰
۱۳۵۵	۲۷/۰	۱۳۷۵	۳۱/۰
۱۳۵۶	۳۶/۰	۱۳۷۶	۳۶/۰
۱۳۵۷	۲۵/۰	۱۳۷۷	۳۲/۰
۱۳۵۸	۱۳/۰	۱۳۷۸	۳۵/۰
۱۳۵۹	۱۴/۰	۱۳۷۹	۳۴/۰
۱۳۶۰	۱۲/۰	۱۳۸۰	۴۵/۰
۱۳۶۱	۱۰/۰	۱۳۸۱	۶۱/۰
۱۳۶۲	۱۳/۰		

ماخذ: محاسبات انجام شده بر اساس قوانین بودجه سنواتی و آمار تولید ناخالص داخلی منتشر شده توسط بانک مرکزی

### سؤال های پژوهش:

این پژوهش با یک پرسش اصلی شروع شده است. در حقیقت، این پرسش، پایه و اساس پژوهش را تشکیل می دهد:

« چگونه می شود دانش را در سازمان های دولتی ایران بگونه ای اثر بخش مدیریت کرد؟ و مدل مناسب برای مدیریت دانش کدام است؟ »

برای پاسخ به سؤال مذکور، گامهای اساسی ذیل برداشته شده است:

• در مطالعات و بررسی ها، متون مختلفی در زمینه مدیریت دانش به طور عام و مدیریت دانش در سازمان های دولتی به طور خاص، مورد مطالعه قرار گرفت. این مطالعات منجر به شناسایی اجزای اصلی مدل مدیریت دانش در سازمان های دولتی شد.

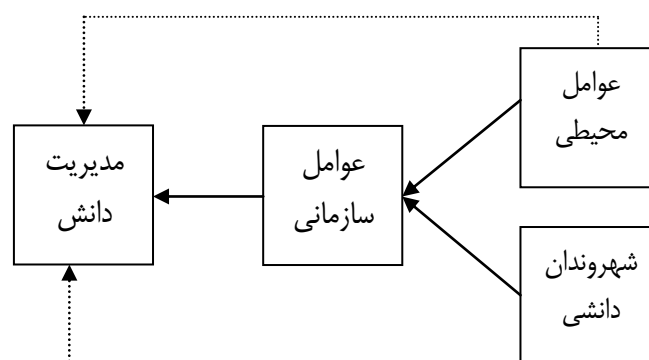
فرضیه شماره ۳- عوامل محیطی از طریق تحت تاثیر قرار دادن عوامل درون سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران تاثیر می گذارند.

برای انجام پژوهش نیازمند روشی بودیم که با استفاده از آن بتوان از رویکرد گروه خبره و دلفی و همچنین رویکردهای آماری و پیمایشی استفاده نمود. روش تحقیق در این پژوهش، روش انگاره نگاری است. انگاره نگاری ترکیب مناسبی از روشهای استقرایی و قیاسی پژوهش می باشد. عبارت دیگر این روش هم رویکرد گروه خبره و دلفی و هم رویکردهای آماری و پیمایشی را در بر می گیرد. انگاره نگاری مفهومی نوعی مفهوم سازی ساختار یافته است که گروهها می توانند از آنها برای طراحی یک چارچوب مفهومی، انواع مدل‌های مفهومی و پرسشنامه استفاده نمایند. شش گام انگاره نگاری مفهومی عبارتند از: (۱) آماده سازی (شامل انتخاب مشارکت کنندگان و توسعه تمرکز برای مفهوم سازی) (۲) ایجاد عبارات (۳) ساختار دهی عبارات (۴) ارائه مجدد عبارات به شکل یک انگاره مفهومی (با استفاده از مقیاس بندی چند بعدی و تجزیه و تحلیل خوشه ای) (۵) تفسیر انگاره ها (۶) کاربرد انگاره ها. بمنظور استفاده از روش انگاره نگاری در این پژوهش، فعالیت های زیر انجام شد:

الف) پرسشنامه شماره (۱) بر مبنای پیشینه پژوهش، تدوین و متغیرهای موثر بر مدیریت دانش در آن وارد گردید. در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شد از بین عناوین پیشنهادی، عواملی را به عنوان خوشه اصلی (معیار) انتخاب نمایند. این پرسشنامه بین ۱۷ نفر از خبرگان توزیع گردید. بر مبنای پرسشنامه توزیع شده، خبرگان برای هر یک از شاخص ها با عناوین در سطح اطمینان ۹۵ درصد اتفاق نظر دارند:

- ۱- بها دادن به دانش و صاحبان آن
- ۲- ایجاد انگیزه در زمینه کسب و بکارگیری دانش
- ۳- اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان
- ۴- انعطاف پذیری در برخورد با ایده های جدید
- ۵- تشویق فعالیت های گروهی
- ۶- مبتنی بودن سیستم های پاداش و ارزشیابی عملکرد کارکنان بر میزان مشارکت در تولید دانش

۴- سطح چهارم: مدل تحلیلی پژوهش:



نمودار شماره ۵- مدل تحلیلی پژوهش

همانگونه که در نمودار شماره ۵ ملاحظه می شود. مدل تحلیلی پژوهش در سطوح چهارگانه ای صورت بندی شده است. سطح اول مدل تحلیلی بر مبنای یکی از فرضیه های پژوهش که ادعا می کند عوامل سازمانی بر مدیریت دانش اثر مستقیم می گذارند شکل گرفته است. در سطح دوم تحلیل این ادعا مطرح شده است که شهروندان دانشی از طریق تحت تاثیر قرار دادن عوامل سازمانی بر مدیریت دانش اثر می گذارند. احتمالاً شهروندان دانشی به طور غیر مستقیم مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار می دهند. همچنین در سطح سوم، این احتمال مطرح شده است که عوامل محیطی از طریق تحت تاثیر قرار دادن عوامل سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران اثر می گذارند. در نهایت در سطح چهارم، تاثیر گذاری عوامل مختلف بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران به تصویر کشیده است.

## ۲- مواد و روش ها

با توجه به مدل تحلیلی، فرضیه های این پژوهش به شرح زیر می باشد:

فرضیه شماره ۱- عوامل سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران تاثیر مستقیم می گذارند.  
فرضیه شماره ۲- شهروندان دانشی از طریق تحت تاثیر قرار دادن عوامل سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران تاثیر می گذارند.



۲۳- دسترسی آسان به خبرگان، متخصصین و مدیران سازمان  
 با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان، شاخص های ۱۹ الی ۲۱، به عنوان شاخص های «ساختار رسمی» و شاخص های ۲۲ و ۲۳، به عنوان شاخص های «ساختار غیر رسمی» انتخاب شد. به علاوه بر اساس توافق نظر جمعی خبرگان برای ساختار رسمی و غیر رسمی، عنوان «ساختار دانش محور» برگزیده شد.

۲۴- دسترسی آسان به اطلاعات و دانش های مورد نیاز

۲۵- وجود فرایندهای نظام مند برای جمع آوری، طبقه بندی، حذف اطلاعات غیر ضروری و نمایش اطلاعات با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان برای مجموعه شاخص های فوق، عنوان «فرایندهای سازمانی دانش محور» انتخاب گردید.

۲۶- وجود مرکزی در سازمان به عنوان نقطه کانونی کلیه جریان های دانش، بگونه ای که راهنمای کارکنان به سوی منابع دانش باشد

۲۷- وجود یک کتابخانه فهرست برداری شده (کتاب، مجلات و نشریاتی که توسط افراد داخل و خارج از سازمان منتشر شده است)

۲۸- هماهنگی در کسب دانش و اطلاعات خارج از سازمان بگونه ای که دوباره کاری به حداقل برسد

۲۹- وجود یک تیم مسئول برای شناسایی و بازنمایی (ترسیم) و نگهداری از دانش حیاتی سازمان

۳۰- دستیابی به اطلاعات مورد نیاز در کوتاه ترین زمان ممکن  
 با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان برای مجموعه شاخص های فوق، عنوان «درگاه های دانش» انتخاب گردید.

همچنین بر مبنای توافق نظر خبرگان برای بعد برون سازمانی مدیریت دانش، عنوان «شهروندان دانشی» انتخاب گردید. بر مبنای این توافق، شاخص های عمده سازمان های دولتی در قبال دانش شهروندان مشخص گردید (۳۱ الی ۳۳):

۳۱- انتشار و عرضه اطلاعات و دانش های مورد نیاز به شهروندان

۳۲- شناسایی و دستیابی به دانش شهروندان

با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان برای مجموعه شاخص های فوق، عنوان «فرهنگ سازمانی دانش آفرین» انتخاب گردید.

۷- وجود دورنمای (چشم انداز) جذاب و قابل قبولی از دانش

۸- وجود مسئول یا مسئولانی مشخص برای راهبردها و فعالیت های مدیریت دانش

۹- برخورد با دانش بعنوان یک منبع راهبردی  
 با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان برای مجموعه شاخص های فوق، عنوان «رهبری دانش» انتخاب گردید.

۱۰- ایجاد دانش بعنوان یک وظیفه در کنار انجام وظایف روزمره (تیم هدایت گر دانش)

۱۱- آموزش پذیری و یادگیرنده بودن

۱۲- یاددهنده (دانش خود را در اختیار دیگران گذاشتن)

۱۳- علاقه مند بودن به فعالیت های گروهی و شرکت در اینگونه فعالیت ها

۱۴- ارائه فرصت های جدید برای یادگیری

۱۵- تمرکز بر آموزش و یادگیری بعنوان یک فعالیت اساسی

۱۶- ایجاد انگیزه برای کسب، توزیع و بکارگیری دانش

۱۷- ایجاد بازارهای درون سازمانی

۱۸- ترویج مفاهیم مدیریت دانش  
 با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان، شاخص های ۱۰ الی ۱۳، به عنوان شاخص های «کارکنان دانشگر (دانشگران)» و شاخص های ۱۴ الی ۱۸، به عنوان شاخص های «مدیران دانش» انتخاب گردید. همچنین بر اساس توافق نظر جمعی خبرگان برای کارکنان و مدیران دانشی، عنوان «منابع دانش» برگزیده شد.

۱۹- ساختار مسطح (غیر سلسله مراتبی و منعطف)

۲۰- اختصاص فضا و مکان هایی برای گفتگو و تبادل نظر

۲۱- وجود پست هایی برای اداره فعالیت های مربوط به مدیریت دانش در ساختار رسمی

۲۲- امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان به منظور دستیابی به دانش گروه های برون سازمانی

۵۱- وجود انگیزه برای کسب، توزیع و بکارگیری دانش با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان مجموعه شاخص های فوق، بعنوان شاخص های مدیریت دانش انتخاب شدند. در این راستا برای خوشه های (شاخص های) ۴۵ الی ۴۸ عنوان « بعد فنی مدیریت دانش » و برای خوشه های (شاخص های) ۴۹ الی ۵۱ عنوان « بعد اجتماعی (نهفته) مدیریت دانش » انتخاب گردید.

ب) بر مبنای اطلاعات حاصل از پرسشنامه شماره (۱) و تجزیه و تحلیلی که بر روی آن صورت گرفت، پرسشنامه شماره (۲) تنظیم و مجدداً بین گروه خبرگان توزیع گردید.

مدل پویای مدیریت دانش برای ترسیم مدل پویای مدیریت دانش با توجه به پیشینه پژوهش و نتایج پرسشنامه های (۱ و ۲) از نرم افزار Stella استفاده گردید. بدین منظور با عنایت به مدل تحلیلی و نتیجه انگاره نگاری برنامه مناسب در قالب MATLAB تدوین و در نرم افزار Stella به اجرا گذاشته شد. مدل پویای مدیریت دانش پس از ۱۷ بار تکرار در سطح اطمینان ۹۵ درصد به صورت نمودار شماره ۶ ترسیم گردیده است. همانطور که در این نمودار ملاحظه می شود عوامل سازمانی، شهروندان دانشی و عوامل محیطی با یکدیگر تعامل دارند. فرهنگ سازمانی، منابع دانش، رهبری دانش و ابعاد مدیریت دانش، عواملی تعاملی بوده که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم بیشترین اثر گذاری را بر ابعاد اصلی مدیریت دانش دارند. فرهنگ سازمانی و منابع دانش، بیشترین تعامل را با عوامل سازمانی دارند، منابع دانش با شهروندان نیز تعامل داشته و در شکل گیری مدیریت دانش نیز نقش مهمی ایفا می کنند. رهبری دانش نیز رابطه معنی داری با شهروندان داشته و تعاملی غیر مستقیم با این عوامل دارد. مدل اصلی که بیانگر پویایی مدل مدیریت دانش می باشد در سمت چپ نمودار به تصویر کشیده شده است. همانطور که در این شکل ملاحظه می شود عوامل سازمانی بیشترین اثر گذاری را بر مدیریت دانش ایفا می نماید. سایر عوامل ( شهروندان و عوامل محیطی) از طریق تعامل با عوامل سازمانی بر مدیریت دانش تاثیر می گذارند. فلشی که

۳۳- استفاده از دانش شهروندان در تصمیم گیری ها و حل مسائل سازمانی

۳۴- توزیع قدرت تصمیم گیری در سازمان

۳۵- فضای باز سیاسی به منظور ارائه ایده های مختلف

۳۶- ثبات نسبی مدیریت

با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان برای مجموعه شاخص های فوق (۳۴ الی ۳۶)، عنوان « عوامل سیاسی » انتخاب گردید.

۳۷- وجود بسترها و شبکه های ارتباطی لازم برای تعامل دانش و اطلاعات فراملی با سایر سازمان ها

۳۸- وجود بسترها و شبکه های ارتباطی لازم برای تعامل دانش و اطلاعات با سایر سازمان های داخلی

۳۹- وجود بسترها و شبکه های ارتباطی لازم برای تعامل دانش و اطلاعات با سایر شهروندان

۴۰- وجود بسترها و شبکه های ارتباطی لازم برای تعامل دانش و اطلاعات درون سازمانی

با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان برای مجموعه شاخص های فوق، عنوان « عوامل تکنولوژیکی » انتخاب گردید.

۴۱- باور به اینکه توزیع دانش هم قدرت است

۴۲- تمایل به مشارکت و روحیه کار جمعی داشتن

۴۳- مثبت اندیشی و داشتن اعتماد به دیگران

۴۴- فرهنگ کتابخوانی و اهل مطالعه بودن

با توجه به پیشینه پژوهش و بر مبنای توافق نظر جمعی خبرگان برای مجموعه شاخص های فوق، عنوان « عوامل فرهنگی » انتخاب گردید.

۴۵- بسترهای لازم برای شناسایی و دستیابی به دانش های آشکار برون سازمانی

۴۶- بسترهای لازم برای شناسایی و دستیابی به دانش های آشکار درون سازمانی

۴۷- مخازن نگهداری دانش و اطلاعات

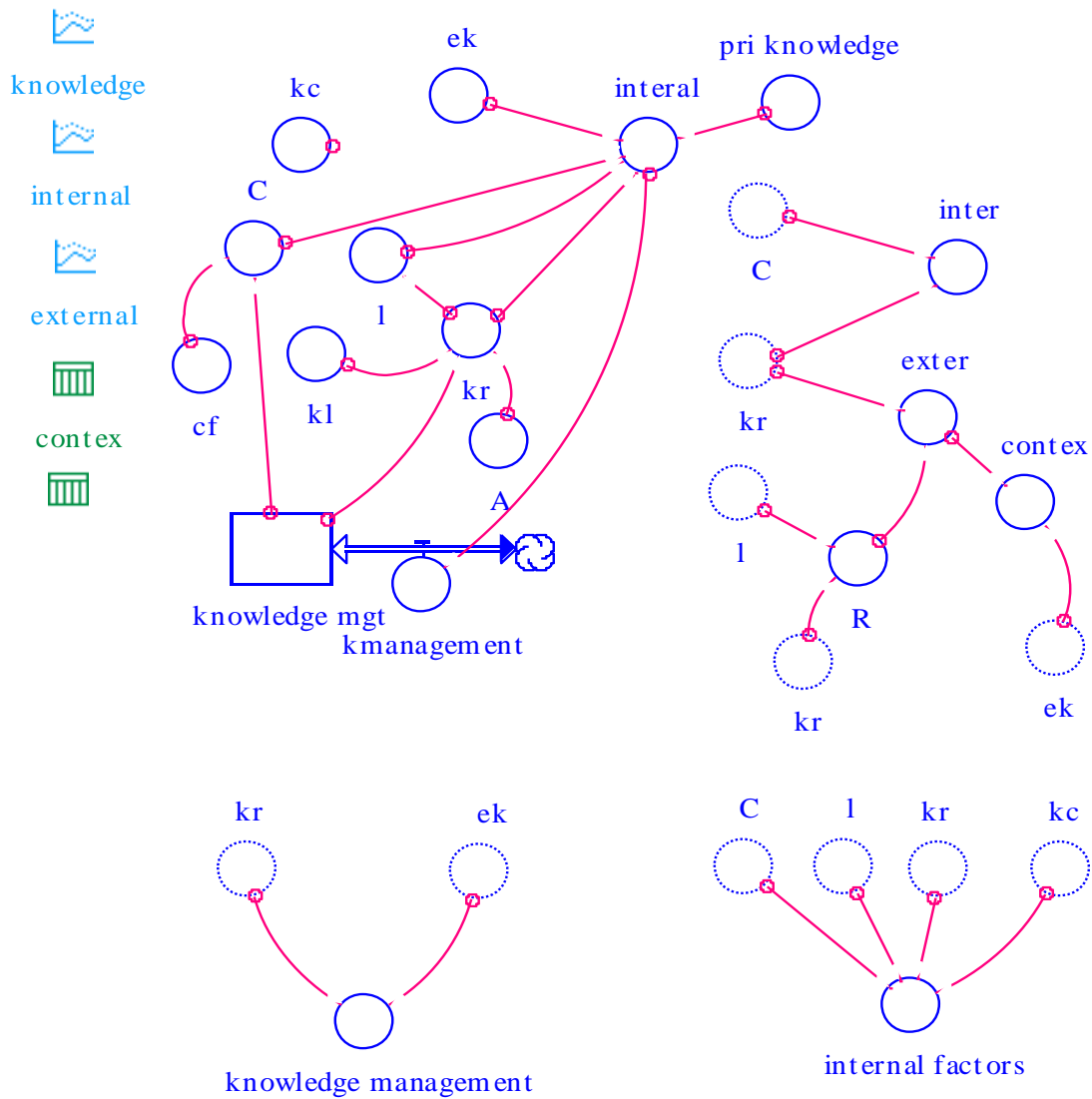
۴۸- دسترسی آسان به دانش های سازمانی

۴۹- بسترهای لازم برای شناسایی و دستیابی به دانش های نهفته برون سازمانی

۵۰- بسترهای لازم برای شناسایی و دستیابی به دانش های نهفته درون سازمانی

گرفته و جریانی تکاملی و پویا از دانش در سازمان برقرار می گردد.

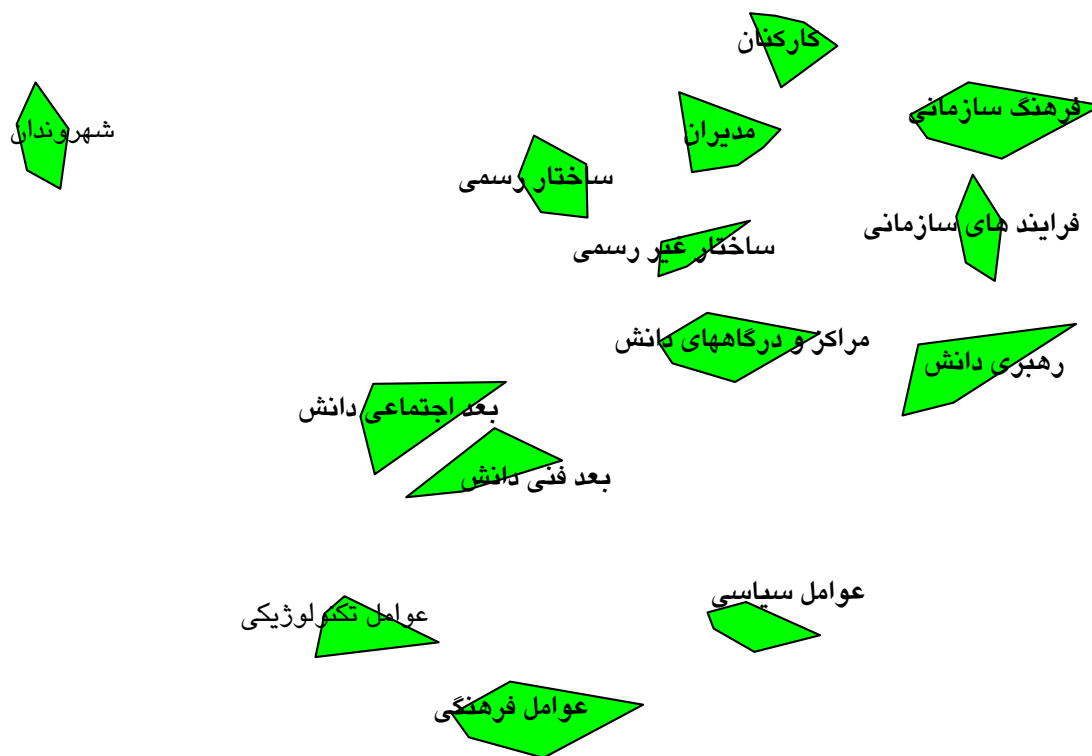
مستقیماً از عوامل سازمانی به مدیریت دانش در ذیل نمودار وارد شده است حکایت از اثر گذاری زیاد و مستقیم این عامل بر مدیریت دانش دارد. در نتیجه تعامل عوامل مختلف مدل بر یکدیگر، مدیریت دانش در سازمان شکل



نمودار شماره ۶ - مدل پویای مدیریت دانش (استخراج شده بر اساس داده های پژوهش حاضر)

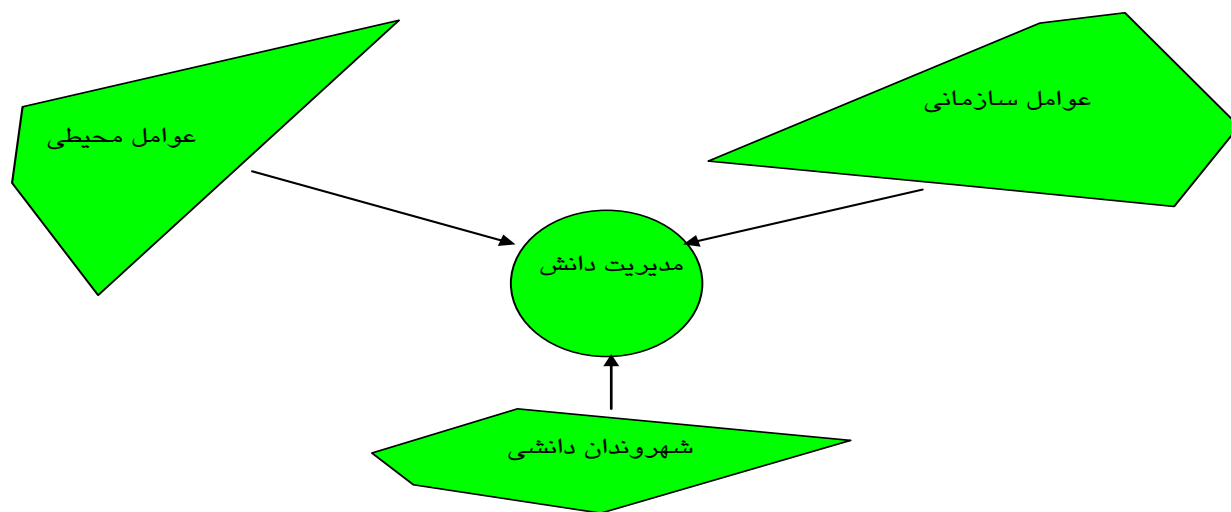
مدل مفهومی مدیریت دانش

نمودار شماره ۷ خوشه های مدل مدیریت دانش را نشان می دهد که بر اساس نرم افزار LISREL طراحی گردیده است. با استفاده از این خوشه ها که تحلیل های آن از پرسشنامه های شماره ۱ و ۲ بدست آمده است مدل مفهومی مدیریت دانش طراحی گردید (نمودار شماره ۷).



نمودار شماره ۷- خوشه های مدل مفهومی مدیریت دانش

نمودار زیر مدل مفهومی مدیریت دانش را نشان می دهد که در نیجه ۱۷ بار تکرار تجزیه و تحلیل آماری چند متغیره با استفاده از نرم افزار CS3 حاصل شده است.



نمودار شماره ۸ - مدل مفهومی مدیریت دانش

## Reliability Coefficients

N of Cases = 17.0 N of Items = 51

Alpha = .9131

برای آزمون مدل و تعیین اعتبار آن از تحلیل علی و LISREL نیز استفاده گردید .

## استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی

در این پژوهش از پرسش نامه محقق ساخته جهت بررسی فرضیه های پژوهش استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون های پایایی و تحلیل عاملی اکتشافی در جدول شماره ۹ خلاصه شده است .

## نمودار مسیر

نمودار مسیر مفاهیم اساسی مدل را بهم مرتبط می سازد. اگر نمودار مسیر بدرستی ترسیم و دارای جزئیات کافی باشد، می تواند معادلات جبری مدل و مفروضات درباره جمله های خطای معادلات را ارائه دهد. نمودار ۱۰ مسیرمدل مدیریت دانش را نشان می دهد:

نرخ تنیدگی<sup>۹</sup> محاسبه شده برای این مدل برابر با ۲۹/۰ می باشد از آنجا که مقادیر کمتر از ۳۵/۰ طبق نظر تروکیم بیانگر مطلوبیت و درجه اعتبار مدل طراحی شده می باشد لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد مدل مدیریت دانش تایید می گردد.

سازمان های دولتی جمهوری اسلامی ایران جامعه آماری این تحقیق را تشکیل می دهند. به منظور تدوین و تعمیم مدل مدیریت دانش، نمونه نخستین این پژوهش از بین تیمی از نخبگان و صاحب نظران کشور انتخاب شده اند. در این راستا ۱۷ صاحب نظر انتخاب شده اند. خبرگان این پژوهش از دانشگاه های علامه طباطبائی، شهید بهشتی، تهران و تربیت مدرس و همچنین سازمانها و وزارتخانه های گسترش و نوسازی صنایع، راه و ترابری، بازرگانی و سازمان مدیریت و برنامه ریزی انتخاب شدند.

استفاده از نرم افزار ویژه انگاره نگاری برای تسریع در انجام کار نرم افزارهای ویژه ای برای انگاره نگاری طراحی شده اند. دو نرم افزار مهم برای انگاره نگاری عبارتند از: Ariadne و Concept System. در این پژوهش از نرم افزار Concept System که نسخه 3 آن توسط تروکیم ارتقاء یافته است استفاده گردید. این برنامه هم تحت DOS و هم تحت WINDOWS قابل اجرا می باشد .

## پایایی و روایی پرسشنامه

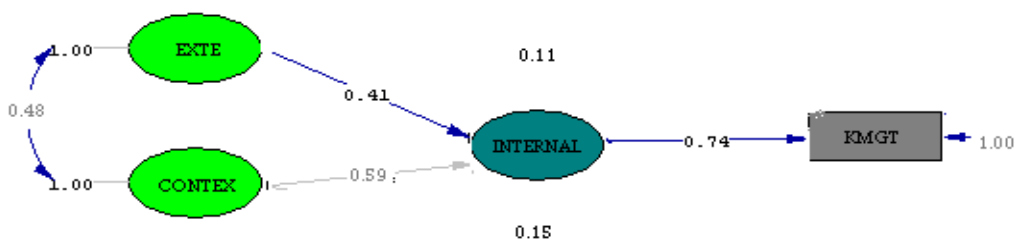
در این پژوهش، پایایی پرسشنامه که بیانگر معیار های مدل مدیریت دانش می باشد بر اساس ضریب آلفای کرون باخ برابر ۹۱/۳۱ درصد می باشد که بیانگر پایایی بالای پرسشنامه و مدل مدیریت دانش می باشد حداکثر روایی پرسشنامه نیز برابر با ۵۱/۹۵ می باشد بنابراین در مجموع می توان گفت که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش از پایایی و روایی مطلوبی برخوردار است .

<sup>9</sup> Stress Value

جدول شماره ۹- خلاصه آزمون های پایایی و تحلیل عاملی اکتشافی

درصد کل واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیینی توسط عامل $R^2$ %	مقدار ویژه عامل	شاخص های استخراج شده در تحلیل عاملی اکتشافی به روش مولفه های اصلی	KMO	نتایج ارزیابی متغیرها
۶۳.۲۶۶	۱۱.۴۹۰	۳.۰۳۹	۱. فرهنگ دانش آفرین	۰.۹۱۳	عوامل درون سازمانی
	۱۰.۱۱۵	۲.۲۵۱	۲. رهبری دانش		
	۱۱.۱۱۲	۳.۰۱۱	۳. منابع دانش		
	۱۰.۱۴۳	۲.۱۷۹	۴. درگاه های دانش		
	۱۱.۰۸۵	۲.۷۵۴	۵. ساختار دانش محور		
	۹.۳۲۱	۲.۰۱۵	۶. فرایند دانش محور		
۴۹.۹۱۷	۴۹.۹۱۶	۳.۰۱۹	۱. عوامل فرهنگی	۰.۸۸۳	عوامل برون سازمانی (محیطی)
۵۴.۲۶۷	۵۴.۲۶۰	۳.۰۲۲	۲. عوامل تکنولوژیکی	۰.۸۵۶	
۵۹.۸۷	۵۹.۹۷۱	۲.۸۷۱	۳. عوامل سیاسی	۰.۸۱۷	
۵۶.۴۲۴	۵۶.۴۲۳	۳.۲۱۱	۱. شهروندان دانشی	۰.۸۸۶	مهم ترین ذی نفع محیطی

مقدار بدست آمده برتای KMO دلالت بر کفایت نمونه و متغیر های انتخاب شده برای انجام تحلیل دارد



Chi-Square=53.67, df=33, P-value=0.01294, RMSR=0.049

نمودار شماره ۱۰- نمودار مسیر مدل مدیریت دانش

مورد مدل مدیریت دانش مقدار  $\chi^2$  برابر ۰/۰۰۱ می باشد و با توجه به مقدار P-value آن که حاکی از خوبی برازش مدل می باشد، مدل مذکور مورد تایید قرار می گیرد. مقدار RMSR این مدل نیز نزدیک به صفر (۰/۰) می باشد که نشان دهنده مطلوب بودن مدل مدیریت دانش می باشد.

برای ارزیابی برازش کل مدل مدیریت دانش از شاخص های  $\chi^2$  (کای دو) و ریشه میانگین مجذور مانده ها (RMSR) استفاده شد. همانطور که ذکر شد مقادیر بزرگ  $\chi^2$  حاکی از برازش بد و مقادیر کوچک  $\chi^2$  نشان از خوبی برازش مدل دارد. برای قضاوت در مورد بزرگی یا کوچکی  $\chi^2$  باید از درجه آزادی و P-value استفاده نمود. همانطور که در جدول شماره ۱۱ ملاحظه می شود در

جدول شماره ۱۱- نتایج lisrel در مورد آزمون مدل مدیریت دانش

```

Goodness of Fit Statistics
Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

```

برای آزمون فرضیه ها از MPL در سطح اطمینان ۹۹ درصد و ضرایب بتا در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده گردید.

جدول شماره ۱۲- نتایج آزمون فرضیه های پژوهش

ضریب بتا در سطح اطمینان ۹۵ درصد	ضریب حداکثر احتمال MPL در سطح اطمینان ۹۹ درصد	متغیرها		شماره فرضیه
		وابسته	مستقل	
۸۱/۰	۷۴/۰	مدیریت دانش	عوامل سازمانی	فرضیه اول
۵۲/۰	۴۱/۰	عوامل سازمانی	شهروندان دانشی	فرضیه دوم
۲۰/۰	۱۱/۰	مدیریت دانش	شهروندان دانشی	
۶۳/۰	۵۹/۰	عوامل سازمانی	عوامل محیطی	فرضیه سوم
۳۱/۰	۱۵/۰	مدیریت دانش	عوامل محیطی	

با توجه به جدول فوق در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که: « عوامل سازمانی بر مدیریت دانش

الف) عوامل سازمانی شامل: فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، درگاههای دانش، ساختار دانش محور و فرایندهای دانش محور

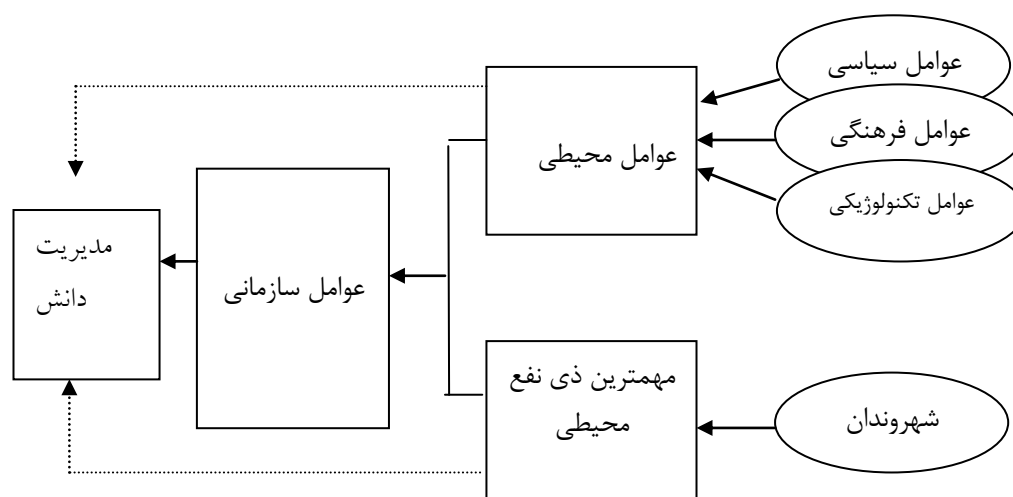
ب) شهروندان بعنوان مهم ترین ذی نفع محیطی

ج) عوامل محیطی شامل: عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل تکنولوژیکی

د) مدیریت دانش شامل: بعد فنی (فرایندهای مربوط به دانش آشکار) و بعد اجتماعی (فرایندهای مربوط به دانش نهان).

ارتباط فرایندی بین عوامل مذکور در مدل پیشنهادی ذیل به تصویر کشیده شده است:

### نمودار شماره ۱۳- مدل پیشنهادی مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران



مدل های موجود بر مبنای مفروضات بخش غیر دولتی شکل گرفته اند. به نظر می رسد که پاسخ به این سوال که «آیا می توان مدل های موجود مدیریت دانش را برای سازمانهای دولتی پذیرفت؟ آیا ابعاد و مولفه های مدیریت دانش در بخش دولتی همان ابعاد و مولفه های مدیریت دانش در بخش خصوصی باشد؟» یافته های این پژوهش که مبتنی بر آراء صاحب نظران این رشته می باشد حکایت از آن دارد که پاسخ به این سئوالات منفی است. سازمانهای بخش دولتی بنا به ماهیت خاص خود نمی توانند از الگوهای موجود در بخش خصوصی بطور کامل استفاده کنند. مدل هایی که مبنای مطالعه و بررسی مدیریت دانش در سازمانهای دولتی قرار می گیرند باید با توجه به

در سازمان های دولتی ایران دارای اثر مستقیم و عوامل محیطی و شهروندان از طریق عوامل سازمانی بر مدیریت دانش اثر می گذارند.»

مدل پیشنهادی کاربردی مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران

در این پژوهش عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش مورد شناسایی قرار گرفته و اهمیت این عوامل از نظر اثرگذاری بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران به رای گروه خبرگان گذاشته شد. بر اساس مدل صورت بندی شده برای مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران، عوامل ذیل مورد شناسایی قرار گرفتند:

### ۳- نتایج و بحث

این پژوهش در پاسخ به این سؤال به رشته تحریر درآمد که چگونه می توان دانش را بگونه ای اثربخش در سازمان های دولتی ایران مدیریت کرد؟ و مدل مناسب برای مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران کدام است؟ برای پاسخ به این سؤال، مدل های مختلف مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفت. هر کدام از این مدلها نگرش های خاص خود را به مدیریت دانش داشته اند بعضی از مدل ها نگرشی درون سازمانی و برخی نیز نگرشهای برون سازمانی ارائه داده اند. نکته مهمی که در خصوص مدیریت دانش می توان گفت این است که بیشتر پژوهش ها در بخش غیر دولتی انجام شده است و لذا بیشتر



عوامل اثر گذار دیگری وجود داشته باشند که در این مطالعه مورد توجه قرار نگرفته اند. لذا پیشنهاد می شود:

(۱) در این پژوهش تاثیر عوامل سازمانی، شهروندان دانشی و عوامل محیطی بر مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش دیگری بررسی کند که مدیریت دانش چگونه بر روی عوامل مذکور تاثیر می گذارد.

(۲) اثر جهانی شدن بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی مطالعه شود.

(۳) مدلی کاربردی برای تعامل اثربخش بین دولت الکترونیک و مدیریت دانش در سازمان های دولتی صورت بندی شود.

(۴) مطالعه ای تطبیقی در خصوص مدل‌های موجود مدیریت دانش در کشورهای توسعه یافته و کشورهای توسعه نیافته انجام شود.

(۵) ارتباط بین مدیریت دانش و تقویت اعتماد عمومی به دولت و سازمان های دولتی مطالعه شود.

(۶) در این پژوهش تاثیر عوامل سازمانی، شهروندان دانشی و عوامل محیطی بر مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت، ولی این موضوع بررسی نشد که چگونه مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی اثر می گذارد. پژوهش دیگری اثر مدیریت دانش را بر عملکرد سازمان بررسی کند.

(۷) رابطه مدیریت دانش با اثر بخشی سازمان مطالعه شود.

(۸) رابطه مدیریت دانش بعنوان یک رشته تحصیلی و اثر آن بر کارآفرینی در دانشگاه ها مطالعه شود.

#### منابع :

- 1- Alavi, M and Leidner D.E. 2000. Review knowledge management and knowledge management system: Conceptual foundations and research Issue. *Organization studies*, 14(4) p: 335-343
- 2- Alvani, S.M and Danaeifard, H. (2001). *Discussions in the philosophy of public organizations theory*, Tehran, saffar press, p: 290-299
- 3 -Alvani, S.M and Sharifzadeh, F. 2000. *The process of public policy making*, Tehran, Allame tabatabaee Univ. press, 180p

ماهیت و عملکرد این بخش به کار گرفته شوند. مدل ارائه شده در این پژوهش، نگرش های درون سازمانی و برون سازمانی به مدیریت دانش را تلفیق نموده و به همین خاطر نگرشی جامع را برای مطالعه ی مدیریت دانش به در سازمان های دولتی ارائه نموده است. بر اساس مطالعات انجام گرفته بر روی مدل های مختلف و همچنین اتفاق نظر خبرگان این پژوهش، در مدل ارائه شده " بعد سیاسی" به ابعاد مدیریت دانش در سازمان های دولتی اضافه شده است. زیرا دانش به عنوان قدرت محسوب شده و بیش از هر چیز دیگری بر تصمیم گیری های بخش دولتی اثر گذاشته و منافع مستقیم و غیر مستقیم گروه های مختلف را تحت الشعاع قرار خواهد داد.

بر اساس تجزیه و تحلیل های انجام گرفته عوامل سازمانی دارای بیشترین اثر و بگونه ای مستقیم مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار می دهند. بنابراین می توان گفت که عملکرد سازمان های دولتی در خصوص فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، درگاه های دانش، ساختار دانش محور و فرایند های دانش محور برای مدیریت دانش حائز اهمیت بوده و موفقیت برنامه های مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار می دهد. عوامل محیطی و شهروندان دانشی نیز به گونه ای غیر مستقیم و از طریق اثر گذاشتن بر عوامل سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران تاثیر می گذارند. این ارتباط در مدل این پژوهش به صورت به خط چین نشان داده شده است. به طور کلی می توان گفت که مدیریت دانش در سازمان های دولتی موضوعی نوپا بوده و استقرار موفقیت آمیز آن نیازمند پژوهش های متعدد در این زمینه می باشد.

پیشنهاد به پژوهشگران آینده

این مطالعه به دنبال آن بود که روشهای جدیدی برای نگاه کردن و فکر کردن به مدیریت دانش و آسیب شناسی بوجود آورد. در مدل تحلیلی این پژوهش، توجه همزمان به عوامل سازمانی و محیطی، این امکان را برای پژوهشگر فراهم آورد که بتواند نگرشی سیستمی به مدیریت دانش در سازمان های دولتی داشته باشد بعنوان مثال توجه به شهروندان و در نظر گرفتن عوامل سیاسی از جمله موارد برجسته مدل تحقیق بوده است. با این وجود ممکن است

*California management Review* 41(2):79-94

18- Hales, S. 2000. Better understanding knowledge for personal and Business success. Available at: [www.insighting.co.uk](http://www.insighting.co.uk)

19-Hales, S. 2001. Dimensions knowledge and its management.

Available at: [www.insighting.co.uk](http://www.insighting.co.uk).

20- Hansen, M.H, and Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? In: *HBR*, (march/april): 106-116

21-Holsapple, C.W and Jones,K. 2000. Exploring secondary activities of knowledge chain. *Knowledge and process management*.11 (3):3-31

22- Huber, H. 1991. Organizational learning: the contributing process and the literature, in: *Organizational science*, No, 2:88-115

23-Ja'afary, M and Kalantar, S.K. 2003.Knowledge management in Organization,Tehran,Journal of Tadbir,Volume 142, 23pp ( in Persian)

24- Johnston. Ron. 2000. Knowledge management staying in front. Available at [www.aciic.org.au/](http://www.aciic.org.au/)

25- latifi,M.H. 2004. Knowledge Management, Samt press, p164 (Translated in Persian)

26- Liebowitz, J. (1999).Developing knowledge metrics for measuring intellectual capital. *Journal of intellectual capital*.vol.1, no.1

27- Michalopoulos, Nikosand Psychogios, Alexandros. 2000. Knowledge management and public organizations. Available at: [www.abla.edu.org/oklc2002](http://www.abla.edu.org/oklc2002)

28- Monavarian, A. 1991.Public Organizations Management, Tehran, Center education of public administration Press,Tehran,p12 (Translated in Persian)

29-Moshabaki, A and Zare'ei, A. 2003.Knowledge Management Based-on Innovation,The Quarterly of Management and Development, Volume 16,p39

4-Rahmanseresht, H.2000.Knowledge management, Sapco Press, p45 (Translated in Persian)

5- Alvani,S.M and Danaeifard,H R. 2001.Public Organization Theories, by sayed Mehdi and Hassan, Tehran, saffar Press,p:183-184(Translated in Persian)

7-Azar, A and Momeni ,M. 2001.Statics and its application in management,Tehran,Samt press,212p

8-Barney,J.B.1991.Firm Resources and Sustained competitive advantage.*Journal of Management* 17,p:99-120

9-Barquin, Ramon. 2000. Knowledge management in the public sector.

Available at: [www.barquin.com/documents/km-public-sector.pdf](http://www.barquin.com/documents/km-public-sector.pdf).

10- Bayah, Gayle and Galivan, Michael. 2001. Knowledge management as a framework for understanding public sector outsourcing, Available at:

[www.hicss.hawaii.edu/Hicss-34/pdfs/](http://www.hicss.hawaii.edu/Hicss-34/pdfs/)

11- Bhatt, G.D. 2001. Knowledge creation and management between technologies, techniques, and people. In *Journal of knowledge management* 5(1):68-75

12- Boyne, G.A. 2002. Public and private management: what's the difference? In: *Journal of management studies* 39(1): 97-122

13- Baumard, philippe. 1996. Organization in the fog, Available at: [www.iae.aix.com/baumardorgafory.pdf](http://www.iae.aix.com/baumardorgafory.pdf).

14-Cohen, W. 1990.Aborptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*30:128-152

15- Cong, X and pandya, K. 2003. Issues of knowledge management in the public sector .p:20-32 Available at: [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).

16-Davenport.T and Prusak, L. 1998.Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School press.

17-Drucker, P. 1999. Knowledge worker productivity: the biggest challenge, in:

- 30- Nonaka, I. 1994. Dynamic theory of organizational knowledge creation. In: *organization science*, vol. 5, No.1:14-35.
- 88- Nonaka, I. 2001. The knowledge-creating company, *Journal of HBR*: 96-104
- 31- OECD. 2001. Engaging citizen's policy-making. Available at: [www.OECD.Org/pataoecd](http://www.OECD.Org/pataoecd).
- 32- Weick, K.E. (1993). Collective mind in Organizations. *Administrative Science Quarterly* 38:357-381
- 33- Wiig, k. 1999. Comprehensive knowledge management. Available at: [www.ecz.edo/decenter/ok/](http://www.ecz.edo/decenter/ok/)
- 34- Wiig, k, 2000. Application of knowledge management in public administration, available at: [www/egov.pl/-baza-analzy-km-pub](http://www/egov.pl/-baza-analzy-km-pub).

