

## طراحی چهارچوب یک نقشه دانشی در سازمان‌های فرهنگی

(مطالعه موردی: معاونت پژوهش و ارتباطات فرهنگی بنیاد شهید و امور ایثارگران)

محسن قدمی

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

(مسئول مکاتبات) [m.ghadami@srbiau.ac.ir](mailto:m.ghadami@srbiau.ac.ir)

یوسف قدیانی

کارشناس ارشد مدیریت امور فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

[www.cultural88.blogfa.com](http://www.cultural88.blogfa.com)

### چکیده

**مقدمه و هدف پژوهش:** در این پژوهش سعی شده تا با دیدگاهی دگرگونه، عوامل و مولفه‌های کلیدی در موفقیت مدیریت دانایی را شناسایی و بر اساس نقشه دانشی ساختاری با انجام مصاحبه با کارکنان و بررسی تجربیات و سوابق کاری و آموزشی آن‌ها در میان هر یک از حوزه‌های دانشی نسبت به ارائه الگوی نقشه دانشی برای سازمان‌های فرهنگی اقدام گردید. این پژوهش از لحاظ روش کار بر روی ساختارهای کیفی می‌باشد و از حیث روش تحقیق یک مدل‌سازی ریاضی و کمی را مطرح می‌سازد و از حیث هدف کاربردی است.

**روش پژوهش:** از این رو بادی‌های برنجی ادبیات موجود و صورت گرفته در بین صاحب‌نظران و خبرگان در این حوزه ابتدا ۱۶ عامل به عنوان عوامل مهم در موفقیت مدیریت دانایی در سازمان‌ها شناسایی شده و سپس نسبت به تعیین اهمیت و رتبه‌بندی و میزان تأثیرگذاری آن‌ها در ارائه یک نقشه دانشی اقدام شد. در این رابطه ابتدا پرسشنامه‌ای برای استفاده از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران در رشته مدیریت و مدیران ارشد بین سازمان تهیه گردید که پس از جمع‌بندی نتایج بدست آمده پرسشنامه‌ای با ۲۱ سؤال بر اساس عوامل طبقه‌بندی شده با اولویت بالا از بین ۱۶ عامل فوق در اختیار معاونت پژوهش و ارتباطات فرهنگی بنیاد شهید و امور ایثارگران قرار گرفت. همچنین اولویت‌بندی و وزن دهی هر یک از این عوامل با استفاده از نرم‌افزارهای اکسل<sup>۱</sup> و مطلب<sup>۲</sup> و روش آماری محاسبه میانگین هندسی و حسابی الگوی مذکور طراحی و پیشنهاد گردید.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** در این بین عوامل فرهنگ ارزشی و ساختاری نسبت به بقیه عوامل از اولویت و اهمیت بالاتری در الگوی دانشی سازمان نقش داشتند. در این بین بعد فرهنگ ارزشی سازمانی از عوامل ساختاری همچنین بعد اعتماد از عوامل فرهنگی، دارای بیش‌ترین اهمیت در بین ابعاد دیگر بودند. در انتها هم با توجه به وزن دهی مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی در موفقیت مدیریت دانایی در معاونت مورد مطالعه نسبت به ارائه یک الگوی نقشه دانشی در بنیاد شهید و امور ایثارگران اقدام شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ارزش، فرهنگ ارزشی، نقشه دانشی، سازمان‌های فرهنگی

مقدمه

به نظر می‌رسد در دنیای کنونی دیگر سازمان‌ها به مثابه کشتی‌های مطمئن بر روی دریا و اقیانوس در حرکت نمی‌باشند که گه‌گاه دچار تلاطم و طوفان دریا شوند. در دنیای نوین با توجه به تغییرات روزافزون و غیرقابل پیش‌بینی، سازمان‌ها را به قایقی در رودخانه‌ای خروشان و پر پیچ و خم تشبیه می‌نمایند که هر لحظه با متغیرهای مختلف روبرو خواهد شد؛ و سازمانی موفق است که بتواند خود را در شرایط تغییرات مکرر با مبانی مدیریت دانایی عجین نموده و به تعالی و تکامل مستمر دست یابد.

برای عملیاتی سازی چنین مفهومی داشتن یک نقشه دانشی می‌تواند به عنوان ابزاری موثر در اختیار مدیران سازمان‌ها برای اجرایی نمودن فعالیت‌ها با بالاترین بهره‌وری، رضایت و کمترین هزینه و زمان باشد. نقشه دانشی، نمایش تصویری از دانش سازمانی (آشکار و ضمنی، رسمی و غیررسمی، ثبت شده و نشده، داخلی و خارجی) را جهت استفاده مجدد، بهره‌برداری بیشتر از توانایی‌ها و سرمایه‌های ملموس و ناملموس و دستیابی به مزیت رقابتی ارائه می‌دهد. (دیلمقانی، ۱۳۸۸) هدف این پژوهش ارائه الگویی با توجه به عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانایی به منظور پیاده‌سازی نقشه دانشی در سازمان‌های فرهنگی می‌باشد.

در سال‌های اخیر، کسب‌وکار سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف در عرصه جهانی، مهندسی مجدد سازمانی را بر اساس مدیریت دانایی بنا نهاده و نهادینه‌سازی مفاهیمی چون دانش‌گران<sup>۳</sup>، کار<sup>۴</sup> و بازار دانشی<sup>۵</sup> و فناوری‌های زنده خبر از بازنگری جدی نگرش به سازمان و نحوه تغییر مقتضیات اصلی آن را می‌دهد. دراکر (۲۰۰۸) اولین کسی است که با طرح مفهوم مدیریت دانایی و دانش‌گران نوع جدیدی از آفرینش سازمان‌ها را طراحی می‌کند که در آن دانایی قدرت و یادگیری فراگیر اساس آن است. بر این اساس مدیریت دانایی را می‌توان فرایندی برای ایجاد ارزش برای سرمایه ناملموس یا سرمایه معنوی یک سازمان قلمداد نمود.

بنا به گفته پروساک؛ (۱۹۹۸) شش عامل که سازمان‌ها را وادار به توجه بیشتر به مدیریت دانایی می‌کند، این‌گونه بر می‌شمارد: ۱. سرعت تغییر و تحولات در جهان ۲. تولیدات هوشمندانه ۳. جهانی شدن ۴. تغییر و تحول مستمر در سراسر سازمان‌ها ۵. افزایش فعالیت انسان مجازی و فناوری زنده ۶. دانش تولید شده (تاوولی، ۲۰۰۱).



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

**مدل مفهومی پژوهش**

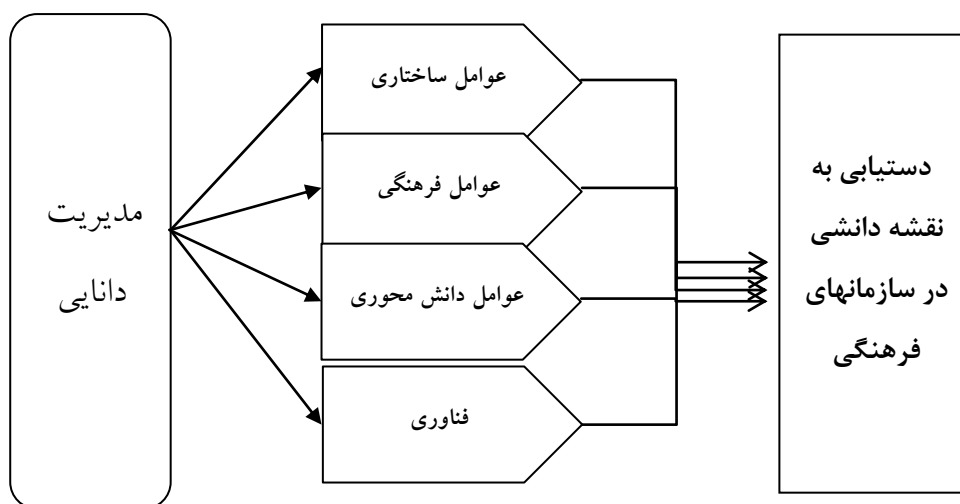
توسط صاحب نظران مدل نظری این پژوهش به صورت شکل شماره ۱ طراحی گردید

عوامل کلیدی توفیق عواملی هستند که تحقق هدف در گرو آنهاست. این واژه بیشتر در مفاهیم نوین مدیریت استراتژیک چندوجهی<sup>۶</sup> مورد استفاده قرار می گیرد. بر حسب نظرات نویسندگان مختلف به خصوص پژوهش صورت گرفته توسط محمد خلیفه و وانيسا لیو<sup>۷</sup> در سال ۲۰۰۳ میلادی در دانشگاه سیتی هنگ کنگ به منظور شناسایی و استخراج عوامل کلیدی برای موفقیت مدیریت دانایی با مروری بر مبنای نظری موجود در این زمینه و با توجه به نظرات ارائه شده

**مدل تطبیقی عوامل اصلی تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانایی از دیدگاه صاحب نظران مدیریت**  
مدل تطبیقی عوامل اصلی تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانایی از دیدگاه صاحب نظران مدیریت در جدول شماره یک شناسایی و گروه بندی شده است.

جدول ۱: مدل تطبیقی عوامل اصلی تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانایی از دیدگاه صاحب نظران مدیریت

نظریه پردازان										عوامل	ابعاد	ردیف	
هولسپل و جشی (۲۰۰۰)	رایان و پرایونک (۲۰۰۱)	چنگ و چوی (۲۰۰۵)	اسکایم و آمیدون (۱۹۹۷)	مادیتیز (۱۹۹۸)	محمد خلیفه (۲۰۰۰)	لیوویتز (۱۹۹۹)	راجر بیرون (۲۰۰۱)	موفت وهمکاران (۲۰۰۳)	ونگ و اسپینوال (۲۰۰۵)				دانپورت وهمکاران (۲۰۰۲) - (۱۹۹۸)
			x			*		*	*	x		اعتماد	۱
	*	*	*	x			*					مشارکت	۲
		*	*	x			*	*	*	*	*	یادگیری و تسهیم دانش	۳
	*	*	*			*	*	*	*	*	*	حمایت و پشتیبانی مدیریت	۴
		*			*		*	*	*	*	*	فرهنگ سازمانی	۱۲
		*						*		*	*	چشم انداز دانش	۱۳
								*		*	*	نظام انگیزش	۱۴
	*	*	*					*		*	*	نظام آموزشی و یادگیری دوسویه	۱۵
	*		*					*		*	*	ایجاد / خلق دانش	۱۶
	*		*		*		*	*	*	*	*	ذخیره سازی دانش	۱۷
	*		*		*		*	*	*	*	*	انتقال / توزیع دانش	۱۸
	*		*		*		*	*	*	*	*	کاربرد دانش	۱۹
	*							*	*	*	*	سخت افزار	۲۰
					x		*					نرم افزار	۲۱
								*				مهارت	۲۲
					x		*	*	*	*	*	دسترسی	۲۳



شکل ۲: عوامل تأثیرگذار در مدیریت دانایی برای دستیابی به یک نقشه دانشی

بدین ترتیب اوزان مربوطه تعیین گردید. سپس به منظور ترسیم نقشه دانش در وضعیت موجود پرسشنامه‌ای با ۲۱ سؤال تهیه و به کارکنان معاونت پژوهش و ارتباطات فرهنگی بنیاد شهید و امور ایثارگران ارائه و نظرات ایشان نیز جمع‌آوری و با استفاده از شاخص‌های موجود تحلیل گردید.

تعداد کارکنان معاونت که دارای تحصیلات بالاتر از کاردانی و پست سازمانی آن‌ها کارشناس و بالاتر از کارشناس در نظر گرفته شده بود ۴۲ نفر می‌باشد لذا به دلیل اینکه کل جامعه آماری مورد پژوهش قرار گرفت لذا نمونه‌گیری انجام نگرفته است.

جدول ۲: جامعه آماری به تفکیک تحصیلات و پست

سازمانی ارائه می‌گردد

ردیف	تحصیلات	تعداد	پست سازمانی
۱	کاردانی	۴	کارشناس
۲	لیسانس	۲۸	کارشناس مسئول و رئیس اداره
۳	کارشناس ارشد	۹	کارشناس مسئول و رئیس اداره
۴	دکتری	۱	رئیس اداره
۵	جمع	۴۲	

با توجه به استخراج دیدگاه صاحب‌نظران مطابق جدول شماره ۱ عوامل تأثیرگذار در مدیریت دانایی برای دستیابی به یک نقشه دانشی به شرح شکل شماره ۲ ترسیم می‌گردد.

#### جامعه و نمونه آماری

در این تحقیق با توجه به سؤال اصلی، سعی می‌شود با استفاده از مدل‌های ریاضی نقشه دانش در سازمان فرهنگی بنیاد شهید و امور ایثارگران طراحی، تدوین و ارائه گردد. در این پژوهش پس از تدوین مدل اصلی، الگوی مذکور در دو وضعیت مطلوب و وضعیت موجود بر اساس ابعاد و مولفه‌های تأثیرگذار بر موفقیت دانش پرسشنامه‌ای برای خبرگان تهیه گردید و پس از تحلیل اطلاعات بدست آمده اوزان و شاخص‌های مربوطه استخراج و در نهایت پرسشنامه کارکنان معاونت ترسیم شد.

به منظور استخراج اوزان، ابعاد و مؤلفه‌های موجود توسط صاحب‌نظران و خبرگان، مدل مربوطه به کمک سه نوع پرسشنامه (مقایسه زوجی و مقایسه نیمه متریک تکی و مقایسه لیکرتی) در اختیار ۱۵ تن از متخصصین رشته مدیریت فرهنگی و همچنین مدیران عالی و ارشد بنیاد شهید و امور ایثارگران قرار گرفت و

## ابزار پژوهش

در این پژوهش از روش های وزن دهی شامل روش تکی، روش گروهی و روش مقایسات زوجی استفاده شده است؛ اما برای اطمینان خاطر بیشتر مقیاس های اندازه گیری در دو حوزه ی رتبه ای (لیکرت) و نیمه متریک مطرح شد. پس از اندازه گیری وزن هر شاخص اقدام به بی مقیاس کردن روش ها در بازه ی صفر و یک گردید و با استفاده از میانگین هندسی وزن کل هر یک از ابعاد به دست آمد.

سپس هر یک از ابعاد مربوط به نقشه دانش بر اساس نظر خبرگان و ادبیات موجود به مؤلفه هایی تقسیم گردید. برای اندازه گیری اوزان یا اهمیت هر یک از این مؤلفه ها در شکل دهی بعد مخصوص به خود نیز از روش های وزن دهی ذکر شده در گام یک استفاده گردید و بدین ترتیب اوزان مؤلفه ها به دست آمد.

پس از به دست آمدن اوزان شاخص ها لازم بود که میزان اندازه ی اثربخشی و نیز اندازه ی شاخص ها و نرخ اثرگذاری آن ها بر ابعاد و مؤلفه ها به دست آید. برای این کار با استفاده از روش های نیمه متریک و لیکرت و زوجی با توجه به پرسشنامه تهیه شده این اندازه ها در معاونت پژوهش و ارتباطات بنیاد شهید و امور ایثارگران مورد اندازه گیری قرار گرفت.

در تدوین پرسشنامه روایی محتوایی و صوری به کار رفت. بر این اساس سؤال های پرسشنامه که دارای

اشکال مفهومی و ظاهری بودند اصلاح و سوالاتی که دارای روایی پایین تری بودند از پرسشنامه حذف شدند و در نهایت پرسشنامه ای تدوین شد که مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی نظیر محاسبه میانگین هندسی و حسابی استفاده شده است.

در این پژوهش با توجه به هدف تعیین شده برای رسیدن به الگویی جهت ترسیم نقشه دانش در سازمان های فرهنگی، فرضیه خاصی برای آن متصور نشده است، لذا پژوهش بدون فرضیه می باشد.

در انتها هم پرسشنامه اصلی به صورت متریک در قالب ۲۱ سؤال بین کلیه کارکنان معاونت پژوهش و ارتباطات فرهنگی بنیاد شهید و امور ایثارگران توزیع گردید؛ و نتایج بدست آمده با پرسشنامه خبرگان مقایسه و تحلیل گردید.

## یافته های پژوهش

پژوهش به دنبال ارائه یک الگویی جهت نقشه دانشی در سازمان های فرهنگی پرداخته است. در این خصوص در اولین مرحله نسبت به استخراج اوزان مربوط به مؤلفه ها و ابعاد با استفاده از نظر خبرگان طبق جدول شماره ۳ پرداخته شده است.

جدول ۲: ابعاد اصلی نقشه دانشی

ابعاد اصلی	نیمه متریک تکی	لیکرت	زوجی	وزن کل	وزن نهایی
عوامل ساختاری	۰،۲۷	۰،۲۷	۰،۲۷	۰،۸۰	۰،۲۷
عوامل دانش محوری	۰،۲۴	۰،۲۵	۰،۲۳	۰،۷۲	۰،۲۴
عوامل فرهنگی	۰،۲۶	۰،۲۶	۰،۲۵	۰،۷۷	۰،۲۶
فناوری	۰،۲۳	۰،۲۲	۰،۲۴	۰،۷۰	۰،۲۳
جمع	۱	۱	۱	۳	۱

جدول ۴: اوزان عوامل فرهنگی

ابعاد اصلی	نیمه متریک تکی	لیکرت	زوجی	وزن کل	وزن نهایی
اعتماد	۰،۲۰	۰،۲۲	۰،۲۹	۰،۷۱	۰،۲۴
مشارکت	۰،۲۰	۰،۲۴	۰،۲۰	۰،۶۴	۰،۲۱
یادگیری و تسهیم دانش	۰،۲۱	۰،۱۶	۰،۱۶	۰،۵۴	۰،۱۸
حمایت و پشتیبانی مدیریت	۰،۲۰	۰،۲۱	۰،۱۹	۰،۶۰	۰،۲۰
جمع	۱	۱	۱	۳	۱

در مسیر رشد و تعالی خود به خوبی حرکت نماید. بحث اعتماد محوری را می‌توان به عنوان یک بعد اساسی و با اهمیت در تمامی سازمان‌ها و شرکت‌ها دانست. مابقی مؤلفه‌های اثربخش در ترسیم نقشه دانش عبارتند از فرهنگ مشارکت، حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی و فرهنگ یادگیری. (جدول شماره ۴)

#### عوامل ساختاری

به نظر می‌رسد در مجموع از دیدگاه صاحب‌نظران بعد فرهنگ سازمانی (۳۱) از اهمیت و اولویت زیادی برخوردار می‌باشد؛ و باید برای پیاده‌سازی نقشه دانش تمهیدات ویژه‌ای اندیشیده شود و فرهنگ سازمانی باید متناسب با آن تغییرات لازم را برخوردار شود. اولویت‌های بعدی عبارتند از: تدوین چشم‌انداز دانش با امتیاز ۲۵، نظام انگیزش و نظام آموزشی دانش‌مدار با امتیاز ۲۲ منظور شده است. (جدول شماره ۵)

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود صاحب‌نظران در مجموع از ۱۰۰ امتیاز ابعاد اصلی؛ عوامل ساختاری ۲۷، عوامل دانش محوری ۲۴، عوامل فرهنگی ۲۶ و فناوری ۲۳ امتیاز را کسب کرده‌اند بدین ترتیب خبرگان و صاحب‌نظران بیش‌ترین اولویت و امتیاز را به عوامل ساختاری و فرهنگی داده‌اند و مابقی عوامل در رتبه‌های بعدی قرار دارند. همچنین با توجه به تجزیه و تحلیل صورت گرفته بر روی یافته‌های پژوهش نتایج ذیل حاصل گردید.

#### عوامل فرهنگی

همان‌طور مشخص می‌باشد طبق تجزیه و تحلیل صورت گرفته بر روی عوامل فرهنگی به نظر می‌رسد بعد اعتماد دارای بالاترین امتیاز و اهمیت (۲۴) می‌باشد و برای ترسیم نقشه دانش باید به این موضوع اهمیت ویژه‌ای قائل شد. چون تا اعتماد میان کارکنان و مدیران سازمان نباشد نمی‌توان انتظار داشت تا سازمان

جدول ۵: اوزان مؤلفه‌های عوامل ساختاری

ابعاد اصلی	نیمه متریک تکی	لیکرت	زوجی	وزن کل	وزن نهایی
فرهنگ سازمانی	۰،۲۷	۰،۲۸	۰،۳۸	۰،۹۳	۰،۳۱
چشم‌انداز دانش	۰،۲۶	۰،۲۶	۰،۲۳	۰،۷۵	۰،۲۵
نظام انگیزش	۰،۲۴	۰،۲۴	۰،۱۹	۰،۶۷	۰،۲۲
نظام آموزشی و یادگیری دوسویه	۰،۲۳	۰،۲۱	۰،۲۰	۰،۶۵	۰،۲۲
جمع	۱	۱	۱	۳	۱

جدول ۶: عوامل دانش محوری

ابعاد اصلی	نیمه متریک تکی	لیکرت	زوجی	وزن کل	وزن نهایی
ایجاد / خلق دانش	۰،۱۹	۰،۱۹	۰،۱۹	۰،۵۷	۰،۱۹
ذخیره سازی دانش	۰،۲۱	۰،۱۶	۰،۱۴	۰،۵۱	۰،۱۷
انتقال / توزیع دانش	۰،۲۰	۰،۲۴	۰،۲۴	۰،۶۸	۰،۲۳
کاربرد دانش	۰،۲۲	۰،۲۷	۰،۲۷	۰،۷۶	۰،۲۵
جمع	۱	۱	۱	۳	۱

جدول ۷: فناوری

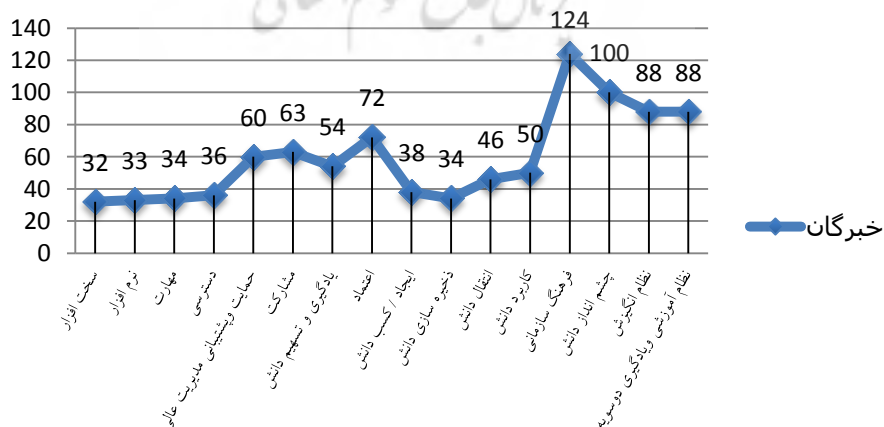
ابعاد اصلی	نیمه متریک تکی	لیکرت	زوجی	وزن کل	وزن نهایی
سخت افزار	۰،۳۲	۰،۳۳	۰،۳۲	۰،۹۷	۰،۳۲
نرم افزار	۰،۳۳	۰،۳۲	۰،۳۵	۱،۰۰	۰،۳۳
مهارت	۰،۳۵	۰،۳۲	۰،۳۶	۰،۹۹	۰،۳۴
دسترسی	۰،۳۶	۰،۳۵	۰،۳۷	۱،۰۸	۰،۳۶
جمع	۱	۱	۱	۳	۱

### عوامل دانش محوری

### فناوری

وزن دهی صورت گرفته توسط صاحب نظران به عوامل مربوط به چرخه دانش نشان می دهد از دیدگاه خبرگان کاربرد دانش (۲۵) از اساسی ترین بعد در عوامل دانش محوری می باشد و برای ترسیم نقشه دانش باید به آن توجه شود. مابقی عوامل عبارتند از انتقال دانش (۲۳)، ایجاد دانش (۱۹) و ذخیره دانش (۱۷) که در اولویت های بعدی قرار دارند. (جدول شماره ۶)

در بخش فناوری اطلاعات از دیدگاه صاحب نظران بعد دسترسی (۳۶) و مهارت (۳۴) از اولویت بالاتری نسبت به بقیه مؤلفه های دیگر قرار دارد و بقیه مؤلفه ها به ترتیب اولویت عبارتند از نرم افزار (۳۳) و سخت افزار (۳۲) می باشد که باید متناسب با نیاز سازمان تغییر و تحول یابند. (جدول شماره ۷)



نمودار ۱: وضعیت مطلوب از دیدگاه خبرگان جهت طراحی الگوی دانشی

جدول ۸: مقایسه وضع موجود و مطلوب بر اساس نظرسنجی صورت گرفته

شرح	عوامل ساختاری	عوامل فرهنگی	عوامل دانش محوری	فناوری
وضع مطلوب از نظر خبرگان	۲۷	۲۶	۲۴	۲۳
وضع موجود از نظر کارکنان	۲۵	۲۴	۲۱	۲۰
اختلاف وضع موجود از مطلوب	۲	۲	۳	۳

### وضعیت مطلوب از دیدگاه خبرگان جهت طراحی الگوی دانشی

نمودار شماره ۱ ارزش هر یک از نقاط مسیر دانش را نشان می‌دهد که بر اساس اولویت و وزن دهی ابعاد اصلی و حاصل ضرب هر یک در مقادیر مؤلفه‌ها بدست آمده است.

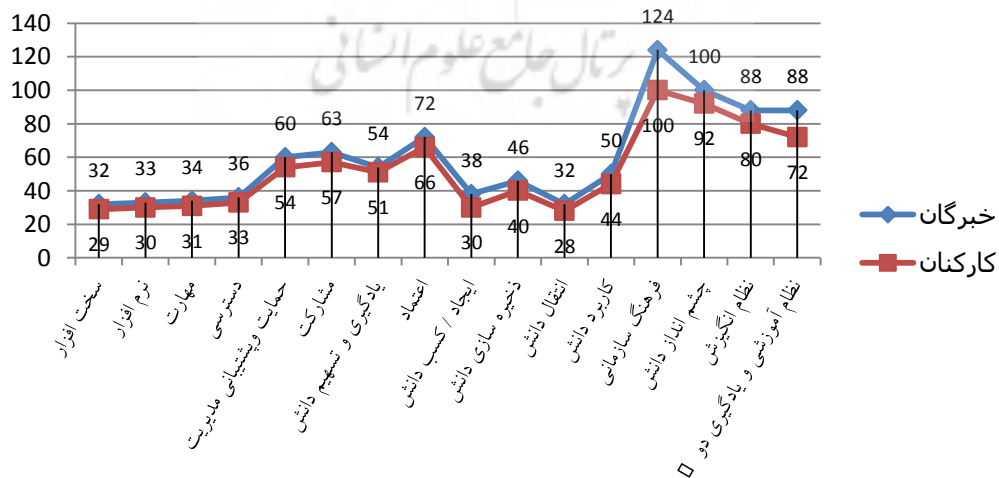
و اساسی ایفا کند. از اختلاف بدست آمده از وضع موجود و مطلوب به نظر می‌رسد عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی نسبت به عوامل دانش محوری و فناوری در معاونت مورد مطالعه میزان انحراف کمتری برخوردار بوده و برای رسیدن به یک الگوی مناسب می‌توان بر این عوامل تکیه کرد. (جدول شماره ۸)

### مقایسه وضع موجود و مطلوب بر اساس نظرسنجی صورت گرفته

با اوزان بدست آمده از پرسشنامه خبرگان و کارکنان و مقایسه آن‌ها و میزان انحراف بدست آمده به نظر می‌رسد در ارائه یک چهارچوبی برای ترسیم نقشه دانش در سازمان‌های فرهنگی عواملی همچون عوامل ساختاری و عوامل فرهنگی به عنوان ۲ عامل مهم و تأثیرگذار شناخته می‌شوند. لذا تأکید برنامه‌ریزی بر این ۲ عامل می‌تواند در رسیدن به الگوی دانشی نقش مهم

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

هدف نهایی این پژوهش رسیدن به یک الگوی نقشه دانشی در سازمان‌های فرهنگی با استفاده از نظرات خبرگان، صاحب‌نظران و کارکنان است. لذا در این خصوص با بررسی ابعاد و عوامل مختلف و تأثیرگذار در موفقیت مدیریت دانایی سعی در شناسایی و اولویت‌بندی برای تهیه الگوی مذکور هستیم.



نمودار ۲: مقایسه وضع موجود و مطلوب جهت طراحی الگوی دانشی



مهم‌ترین عنصر این موفقیت است. این عنصر مخصوصاً در توزیع دانش خود نمایی می‌کند. آن‌ها معتقدند که اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد کارکنان، دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت. توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است. (پلیسس و بون، ۲۰۰۴)

۳) با توجه به نتایج بدست آمده سومین اولویت عامل دانش‌محوری است و به ترتیب بعد کاربرد و استفاده دانش، ذخیره‌سازی دانش، ایجاد یا کسب دانش و در انتها انتقال دانش رتبه‌بندی شده‌اند. اصولاً به‌کارگیری و بهره‌گیری از دانش می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری در سازمان شود. می‌توان نتیجه گرفت عامل دانش‌محوری در اصل زیربنای عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانایی در سازمان محسوب می‌شود؛ و باید در تهیه الگوی نقشه دانشی به آن توجه شود.

۴) چهارمین اولویت عامل مربوط به فناوری است که به ترتیب عبارتند از ایجاد دسترسی، کسب مهارت، نرم‌افزار و سخت‌افزار رتبه‌بندی شده‌اند. اگر چه دانایی به طور انحصاری محصول فناوری اطلاعات نیست، اما فناوری اطلاعات به طور جدایی‌ناپذیر در ایجاد دانایی و فرایند مدیریت دانایی از ابتدا، مشارکت داشته است. امروزه مدیریت دانایی عمدتاً از مسئولیت‌های فناوری اطلاعات به شمار می‌رود زیرا در جمع‌آوری، تبدیل و انتقال داده‌ها، اطلاعات و دانش نقش کلیدی دارد. (رادینگ، ۱۳۸۳: ص. ۵۵) هر چند فناوری به تنهایی برای موفقیت مدیریت دانایی کافی نیست؛ اما می‌تواند زیرساخت مناسبی برای به اشتراک گذاشتن دانش و فعال‌سازی آن باشد. دسترسی همه بخش‌های سازمان به برنامه‌های مبتنی بر وب، دیوایس‌های سیار، ابزارهای داده کاوی، اینترنت و اینترنت پر

۱) پس از مطالعه نظری و پژوهشی، عوامل تأثیرگذار شناسایی و بررسی شدند. از این رو فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز دانش، نظام انگیزش و نظام آموزش و یادگیری دوسویه مربوط به عوامل ساختاری دارای بیش‌ترین اولویت را دارا می‌باشند. فرهنگ سازمانی اساس موفقیت مدیریت دانایی است که مبانی نظری بر آن تاکید کرده‌اند. لویز (۲۰۰۴)، دانپورت (۱۹۹۹)، لیوویتز (۱۹۹۱) معتقدند که موفقیت مدیریت دانایی مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانایی حمایت کند. (عدلی، ۱۳۸۵) بطورکلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و هر سازمانی برای رسیدن به اهداف خود باید فرهنگ خاص خود را داشته باشد. برای دستیابی به مدیریت دانایی در سازمان داشتن یک فرهنگ سازمانی برای روبرو شدن با مسائل، انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی در بین اعضای سازمان لازم و ضروری می‌باشد. همچنین اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد در سازمان‌ها در گرو ایجاد تمهیدات فرهنگی لازم در آن‌ها است و بدون موافقت و همراهی فرهنگ سازمانی نمی‌توان تحولی در سازمان ایجاد کرد.

۲) دومین اولویت با توجه به یافته‌های تحقیق به ترتیب بعد اعتماد، مشارکت، حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی، یادگیری و تسهیم دانش مربوط به عوامل فرهنگی می‌باشد؛ که نسبت به بقیه ابعاد از اولویت بالاتری قرار دارد. در این خصوص بعد اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان برای محقق ساختن مدیریت دانایی در سازمان نقش بسزایی خواهد داشت. با توجه به تحقیقی که توسط پیترسن و فالت (۲۰۰۲) در سازمان‌های مختلف دانمارک انجام گردیده مشخص شد برای موفقیت در ایجاد دانایی سازمان، اعتماد حیاتی و حتی

سرعت و ... می‌تواند کمک شایانی به استقرار مدیریت دانایی در سازمان باشد.

### پیشنهادها

سرمایه‌گذاری در مدیریت دانایی به منظور بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری‌ها و افزایش دانش افراد سازمان عامل مهمی به شمار می‌رود. مدیریت سازمان می‌تواند با مدیریت صحیح مبتنی بر الگوی دانشی این امکان را برای سازمان به وجود آورد که در مسائل سازمانی که نیاز به راه‌حل‌های جدید دارد، از این افراد بهره‌گیرد. خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها به تناسب موفقیت و شرایط، از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. به طور طبیعی در این شرایط خاص و ویژه خلاقیت و نوآوری اهمیت حیاتی در فرآیند فعالیت‌های انواع سازمان‌ها از جمله بنیاد شهید و امور ایثارگران خواهد داشت. بنابراین در این سازمان باید شرایطی فراهم شود تا خلاقیت و نوآوری به شکلی مداوم و پیوسته ظهور یابد و ایجاد چنین شرایطی یکی از وظایف مدیریت دانایی در سازمان‌ها است.

با توجه به تعیین نقش مهم مؤلفه ارتباط بهینه با مشتریان از سوی پاسخگویان در این سازمان بدیهی است که تحقق مدیریت دانش بدون جلب نظر و رضایت مشتریان و افزایش تعهد سازمانی آنان امکان‌پذیر نخواهد بود. لذا در یک چنین محیطی داشتن یک الگوی دانشی برای رشد و اعتلای دانایی در سطح سازمان ضروری و موثر است. امروزه سازمان‌ها به منظور مقابله با تغییرات سریع محیطی چاره‌ای جز گرایش به سمت سازمان‌های یادگیرنده ندارند. این در حالی است که در سازمان یادگیرنده، تأکید و اولویت بر دانش و مدیریت دانایی است. از طریق ایجاد نقشه دانشی مشتمل بر مدیران ارشد و میانی و اجرایی و کارکنان در ساختار سازمانی باعث به‌کارگیری و حمایت برانگیزاننده و توان ساز از

نیروهای دانشی در تمام ابعاد سازمان می‌شود و سازمان را به سمت پیشرفت و تعالی سوق خواهد داد و باعث ترویج فضای رقابتی در بین اعضاء و واحدهای سازمانی و ... می‌شود.

در انتها پیشنهاد می‌گردد به منظور تعمیق و تکمیل پژوهش مورد نظر انواع مدل‌های دیگر دانشی و همچنین سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های فرهنگی کشور توسط پژوهشگران مورد واکاوی و سنجش قرار گیرد و نتایج آن برای ارائه یک الگوی بومی شده با یافته‌های این پژوهش مقایسه گردد.

از آنجا که برای انجام پژوهش ضرورت داشت تا به دانش افراد به صورت ضمنی و آشکار تا حدودی آگاهی می‌افتیم لذا در این خصوص محدودیت‌هایی وجود داشت همچنین به لحاظ تازگی عنوان پژوهش به خصوص در سازمان‌های فرهنگی با محدودیت منابع و اطلاعات روبرو بودیم.

### منابع و مأخذ

- ۱) اخوان، پیمان و پزشکان، امیر. (۱۳۸۷). به‌کارگیری نقشه‌های دانش در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دانش‌محوری. مقاله ارائه شده در پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ۲) افرازه، عباس. (۱۳۸۳). نقشه‌های دانش. مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات. تهران.
- ۳) افرایم توریان، دوروتی لیندر، افرایم مک‌لین، جیمز و ترب. (۱۳۸۶). فناوری اطلاعات در مدیریت. دگرگونی سازمان‌ها در اقتصاد دیجیتال. ترجمه حمیدرضا ریاحی و دیگران.
- ۴) استنسی، رالف. (۱۳۸۲). مدیریت بر ناشناخته‌ها. ترجمه محسن قدمی. انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

- ۵) بات، گانت دوره ۱۸ مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری فنون و انسان. نشریه علوم اطلاع‌رسانی. شماره ۱ و ۲.
- ۶) تاونلی، چارلز تی. (۱۳۸۰). مدیریت دانش و کتابخانه‌های دانشگاهی. ترجمه مهدی خادمیان، کتابداری و اطلاع‌رسانی. جلد چهارم، شماره سوم
- ۷) توکلی مقدم، رضا و کریمی، بنیامین. (۱۳۸۷). مدل مفهومی برای نقشه دانش در مراکز تحقیقاتی. مقاله ارائه شده در هفتمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.
- ۸) جعفری، مصطفی اولویت انتخاب بین مدیریت دانش و مهندسی مجدد. ماهنامه تدبیر. شماره ۱۶۷.
- ۹) حسین قلی زاده، رضوان. (۱۳۸۹). نقشه کشی دانش: یک چارچوب پیشنهادی برای نقشه کشی دانش سازمانی. مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- ۱۰) داوونپورت، تامس اچ و پروساک، لارنس. (۱۳۷۹). مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت. نشر سایکو.
- ۱۱) دراکر، پیتر. (۱۳۸۵). تئوریهای نوین سازمان و مدیریت. ترجمه محسن قدمی. انتشارات پیام فردا.
- ۱۲) دیلمقانی، میترا. (۱۳۸۸). ترسیم نقشه دانش، گامی جهت استفاده بهینه از منابع دانشی سازمان. اطلاع‌شناسی. سال ۷.
- ۱۳) رادینگ، آلن (۱۳۸۱). مدیریت دانش. ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، ج اول. تهران. انتشارات سمت.
- ۱۴) رضائیان، علی. (۱۳۸۴). نقش مدیر عالی دانش. نشریه تدبیر. شماره ۱۵۴.
- ۱۵) رضازاده مهریزی، محمد حسین. (۱۳۸۹). ابزارهای مدیریت دانش. موسسه فرهنگی هنری پردازش هوشمند علایم. تهران.
- ۱۶) زرگر، محمود. (۱۳۸۲). اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات. تهران. انتشارات بهینه.
- ۱۷) سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۷۶). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. انتشارات آگاه.
- ۱۸) سعیدی کیا، علی اکبر. (۱۳۶۴). مجموعه مدیریت دانش. موسسه کیا.
- ۱۹) شائمی برزکی، علی. (۱۳۸۴). تکنولوژی اطلاعات و مدیریت دانش. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- ۲۰) عباسی، زهره. (۱۳۸۶). مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها. کنفرانس مدیریت دانش.
- ۲۱) قربانی امیر، ابراهیمی مریم، گلستان افشین، احمدی مهرداد. (۱۳۸۴). پارادایم مدیریت دانش در سازمان‌های پویا و نوآور، سومین کنفرانس مدیریت.
- ۲۲) قمی، حمید رضا، موسوی، سید کاظم. (۱۳۸۷). مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش. تهران. دانشگاه افسری امام علی (ع).
- ۲۳) قنادان، علیرضا و عسگری، فرشته. (۱۳۸۸). ارائه تکنیک کاربردی جهت تدوین نقشه دانش در سازمان: مطالعه موردی شرکت مهندسی مشاور پژوهش‌های ساختمانی ایران. مقاله ارائه شده در ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ۲۴) گلیک، جیمز. (۱۳۸۳). تئوری نظم در آشفتگی. ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند. انتشارات آبان.

- 39) Miller, J. "Building a Knowledge Map: An Exploratory Study for the Solids Test Group of an Environmental, Testing Laboratory", A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the School of Communications and Information Systems in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctoral of Science In Information Systems and Communications Robert Morris University, (No.3293736), 2005.
- 40) Nonaka I. and Takeuchi H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation? Oxford University Press.
- 41) Saheban, R. Knowledge map, do organizations take advantage of knowledge map?, Journal of IT and Business Renewal, 2006.
- 42) Tong, J. & Mitra, A. (2008). Knowledge maps and organisations: an overview and interpretation. International Journal of Business Information Systems, 3(6).
- 43) USAID1, Knowledge Mapping 101, Knowledge for Development Seminar, 2003.
- 44) Wickramasinghe, N. (2005). The Phenomenon of Duality: The Key to Facilitating the Transition from Knowledge Management to Wisdom for Inquiring Organizations. In Courtney et al. (Eds.), Inquiring organizations: Moving from Knowledge Management to Wisdom. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- 45) Wickramasinghe, N., Fadlalla, A., Geisler, E., & Schaffer, J. (2003). Knowledge Management and Data Mining: Strategic Imperatives for Healthcare. Proceedings of the 3rd Hospital of the Future Conference.
- 46) Knowledge Management and its Integrative Elements (pp. 1-30). Boston: CRC Press.
- 47) Yang, J. (2007). Developing a knowledge map for construction scheduling using a novel approach. Automation in Construction, 16(6), 806-815.
- 25) محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۸۷). مدیریت دانش. تهران.
- 26) Cohen, Wesley & Leviathan. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, vol.35: 128-152
- 27) Davenport, T. H. and Prusak L. (1998), Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 28) Davenport, T. & Grover, V. (2001). Knowledge Management. Journal of Management Information Systems, 18(1), 3-4.
- 29) Drucker, P. (1993). Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins. Nonaka, I & Takeuchi, H. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, vol. 5, no.1: 14-37
- 30) Eppier, M. (1997): Knowledge Mapping. Presentation http: / www. cck. Uni- kl. De/emk / papers – 12.2.2000
- 31) Glasser, P. (1998), "The Knowledge factor", CIO, 15 December, pp.1-9
- 32) Hellström, T. & Husted, K. (2004). Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments: A focus group study. Journal of intellectual capital, 5(1), 165-180.
- 33) Jyh-Bin Yang, Developing a knowledge map for construction scheduling using a novel approach, Institute of Construction Management, Chung Hua University, No. 707, Sec. 2, Wu-Fu Rd. Hsinchu 300, Taiwan Accepted 8 February 2007
- 34) Kang, I. & Park, Y. & Kim, Y. (2003). A framework for designing a workflow-based knowledge map. Business Process Management Journal, 9(3), 281-294.
- 35) Kim, S. & Sun, E. & Hwang, H. (2003). Building the knowledge map: an industrial case study. Journal of Knowledge Management, 7(2), 34-45.
- 36) Li, S. & Chang, W. (2008/2009). Design and evaluation of layered thematic knowledge map system. The Journal of Computer Information Systems, 49(2).
- 37) Liebowitz, J. (2005). Linking social network analysis with the analytic hierarchy process for knowledge mapping in organizations. Journal of knowledge management, 9(1), 76-86.
- 38) Tomas Hellström and Kenneth Husted, (2004). Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments A focus group study,

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Excel  
<sup>2</sup> Mat lab  
<sup>3</sup> knowledge Workers  
<sup>4</sup> knowledge Work  
<sup>5</sup> knowledge Bazar  
<sup>6</sup> Poised Strategic Management  
<sup>7</sup> Mohamed Khalifeh & Vanessa Liu