

# آسیب‌شناسی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان بر اساس الگوی چرخه حیات

علیرضا افشارنژاد\*<sup>۱</sup>. داریوش حمیدیان<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۳/۰۴ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۵/۱۴)

## چکیده

امروزه با توجه به احساس نیاز سازمان‌ها و تاکید مجامع علمی، شاهد تلاش روز افزون سازمان‌ها جهت طراحی و به‌کارگیری پروژه‌های مدیریت دانش هستیم. با این وجود، اجرا و انجام هر طرحی به ویژه زمانی که در مراحل آغازین خود باشد، میرا از ریسک و خطر نیست. بدیهی است عدم وقوف از خطرات احتمالی و مدیریت آن موجب شکست سازمان‌ها خواهد شد. بر این اساس، هدف از نگارش این مقاله شناسایی آسیب‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان بر اساس الگوی چرخه حیات در جامعه آماری است. سؤال اصلی مقاله حاضر عبارت است از این که محورهای آسیب‌پذیری پروژه مدیریت دانش در جامعه آماری کدام‌اند؟ جامعه آماری پژوهش کاشناسان و مدیران شرکت پتروشیمی رازی می‌باشد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به تعیین نمونه پرداخته شد. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه حضوری بوده و از روش تحقیق توصیفی-همبستگی استفاده شده است. نتایج مقاله حاکی از وجود آسیب‌هایی در تمام مراحل چرخه حیات مدیریت دانش است. در پایان پیشنهادهایی برای اجتناب از این قبیل آسیب‌ها برای مدیران ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، آسیب‌شناسی، اقتصاد ایده.

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: a.r.afsharnejad@gmail.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، ساوه، ایران.

## مقدمه

با ورود به قرن بیست و یکم، به طور پیوسته از عصر اطلاعات به عصر دانش در حرکت هستیم؛ عصری که در آن دانش به عنوان مهم‌ترین بعد زندگی بشر تلقی می‌گردد. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده است. وضعیت سیستم‌های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان‌های ارتباطی به گونه‌ای است که قابل مقایسه با ده سال گذشته نیست (کرافورد، ۲۰۰۵: ۶). این پدیده از نشانه‌های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش‌محور شده است (منوریان، ۱۳۸۳: ۳). اقتصاد دانش‌محور اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است. اقتصاد دانش‌محور امروزی تغییرات گسترده‌ای در شرایط اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی جوامع ایجاد کرده است. بدیهی است که سازمان‌ها نیز از تأثیر چنین تحولاتی مصون نمانده و دچار تغییرات بنیادینی شده‌اند. اهمیت یافتن فزاینده دانش به عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان‌ها موجب شده است که مدیریت دانش<sup>۱</sup> به عنوان وظیفه‌ای حیاتی محسوب شده و سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق خلق، حفظ، انتقال و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خویش به سازمانی یادگیرنده تبدیل شوند (لی و چویی، ۲۰۰۳).

در طی سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه پروژه‌های مدیریت دانش به طور اساسی افزایش یافته است (ایتھیا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۲). سازمان‌ها با علم به اینکه دانش از جمله منابع کلیدی رقابت‌پذیری سازمانی است، در حال طراحی و پیاده‌سازی ابتکارات مدیریتی در زمینه‌های شناسایی، مشارکت، و استفاده از دارایی دانشی‌شان هستند. برخی از منافع که می‌توان از طریق مدیریت دانش کسب نمود شامل موارد ذیل می‌باشد؛ بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری، ترویج نوآوری، کاهش دوباره‌کاری، تسریع توسعه کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی و...، با این وجود، طراحی و پیاده‌سازی طرح‌های مدیریت دانش خالی از ریسک و خطر نیست، خصوصاً اگر درکی جامع و کل نگر نسبت به آن وجود نداشته باشد. علی‌رغم هیاهوهای مربوط به نتایج حاصل از پیاده‌سازی

---

1- Knowledge Management

2- Ithia

مدیریت دانش، تخمین زده شده است که ۸۴ درصد پروژه‌های مدیریت دانش هیچ‌گونه تأثیر مهمی در سازمان‌های مذکور نداشته است (لوسیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۴). این امر مبین آن است که اکثر پروژه‌های مدیریت دانش به شکست منتهی شده است. این موضوع می‌تواند زنگ خطر بزرگی برای مدیران سازمان‌های علاقه‌مند به پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش است. با این وجود، فهم دلایل شکست مدیریت دانش و این‌که چگونه می‌توان به منظور جلوگیری و اجتناب از آن، این پروژه را بهتر اداره نمود موضوعی بسیار مهم برای تمامی سازمان‌های درگیر در فعالیتهای طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش است. شرکت پتروشیمی رازی به عنوان یکی از مهم‌ترین و قوی‌ترین سازمان‌های فعال در حوزه انرژی نیز از این قاعده مستثنی نیست. این گروه چند سالی است که گام‌های مهمی را در راستای اجرای پروژه مدیریت دانش برداشته است. با این وجود، آنچه مراد از پیاده‌سازی چنین سیستمی است به طور کامل محقق نشده است؛ کارکنان آن‌گونه که شایسته است از پایگاه داده طراحی شده استفاده نمی‌کنند و همچنان تکرار اشتباهات گذشته وجود دارد. بر این اساس در مقاله حاضر پس از ارائه تصویری از مدیریت دانش، به آسیب‌شناسی این پروژه در جامعه آماری در قالب مراحل مختلف چرخه طراحی و پیاده‌سازی آن پرداخته می‌شود. سؤال اصلی مقاله حاضر عبارت است از این‌که محورهای آسیب‌پذیری پروژه مدیریت دانش در جامعه آماری کدام‌اند؟ در این مقاله، بر اساس الگوی مذکور، فرضیاتی تدوین و به آزمون گذارده شده‌اند.

### مروری بر مبانی نظری

اخلاق در دسته بندی‌ای که از سوی صاحب نظران سازمان ارائه می‌شود، دهه ۱۹۸۰ دهه جنبش کیفیت، دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد، و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). اصطلاح مشهور برای معرفی این دوره «اقتصاد ایده<sup>۲</sup>» است. اقتصاد ایده اغلب به پتانسیل نامحدود برای رشد و موفقیت‌های اقتصادی اشاره دارد که بر اساس آن نوآوری‌های جدید و تولیدات مبتنی بر دانش امکان‌پذیر می‌گردد. این فرآیند از اکثر جنبه‌های اقتصادی سنتی که محدود بودن افزایش فرصت‌ها را بر اساس اصل ندرت منابع فیزیکی، نیروی کار موجود، سرمایه و

1- Lucier

2- Economics of idea

غیره تصور می‌کند، متمایز می‌شود. در قیاس با تئوری‌های اولیه، اقتصاد ایده بیشتر به توضیح افزایش کیفیت زندگی و تولید ثروت می‌پردازد (کلی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۱۴۹).

در حال حاضر به تدریج افراد و سازمان‌ها به نقش بسیار مهم دانش در محیط‌های رقابتی پی برده‌اند و این پدیده در مدت زمان نسبتاً کوتاهی جایگاه خود را در بین سایر منابع تولید ثروت تثبیت نموده است. بر همین اساس برخی پیشنهاد می‌کنند که مدیریت دانش می‌تواند به طور موثری در شرایط کنونی برای فعالیت‌های تخصصی به کاربرده شود (نوردین و دیگران، ۲۰۰۹: ۸). با این وجود، اغلب سازمان‌ها فاقد روش‌ها و استراتژی‌هایی برای مدیریت آن بوده‌اند (راولی، ۱۹۹۹: ۴۱۷). سال ۱۹۸۰ شاهد توسعه سیستم‌های مبتنی بر مدیریت دانش است. این مهم متکی بر تحقیقاتی است که در حوزه سیستم‌های خبره و هوش مصنوعی انجام گرفته است. در سال ۱۹۸۹ اولین مقالات و کتب مرتبط با مدیریت دانش منتشر گردید. تا سال ۱۹۹۰ تعدادی از سازمان‌های مشاوره، برنامه‌های مدیریت دانش را شروع کردند. تا اواسط دهه ۹۰ ابتکارات در زمینه مدیریت دانش به واسطه اینترنت در حال اوج گیری بود و در سال ۱۹۹۵ جامعه اروپا خواستار اختصاص بودجه به پروژه‌های تحقیقاتی مدیریت دانش شد (فاتح و سایرین، ۱۳۸۷). میزان هزینه مدیریت دانش در سال ۱۹۹۸ برابر ۷۷۶ میلیون دلار و این رقم در سال ۲۰۰۳ به ۸ میلیارد دلار رسید.

در قرن جاری سازمان‌هایی موفق خواهند بود که در حوزه دانش و مدیریت آن سرآمد باشند. نوناکو<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در مقاله‌ای در مجله کسب و کار هاروارد می‌گوید: "در اقتصادی که تنها اطمینان موجود، عدم اطمینان است، تنها منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، دانش است" (فاتح و سایرین ۱۳۸۷). مدیریت دانش با تاکید بر اهمیت انسان‌ها و رفتار و فرهنگ کاری آن‌ها به جای تاکیدهای فناورانه مدیریت اطلاعات آغاز می‌شود و چارچوب معماری آن از دو بعد اجتماعی و فنی تشکیل شده است. مدیریت دانش هنوز هم در مرحله طفولیت خود در صنایع قرار دارد و ساختار و فرآیندهای آن به طور کافی توسعه نیافته است (پاتریکس و سونیا، ۲۰۰۹: ۱۱۳).

برخلاف دیگر تکنیک‌ها، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، تکنولوژی‌ها و اقدامات را با خود به همراه دارد. مدیریت دانش، مجموعه‌ای از

---

1- Kelly

2- Nonaka

فرآیندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). از نظر اسکولتر<sup>۱</sup> مدیریت دانش عبارت است از چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره به کار گرفت (زاهدی، ۱۳۸۱: ۴). در تعریف دیگری آمده است که مدیریت دانش راهی است که سازمان‌ها دانش را ایجاد، کسب، طبقه بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند. در تعریفی دیگر نیز این مفهوم به صورت روشی برای تبدیل داده‌های خام به اطلاعات رمز گردانی شده و سپس تفسیر آن اطلاعات به دانش مفید تعریف شده است (رسنیک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۳). دو هدف عمده مدیریت دانش را می‌توان به شرح زیر عنوان نمود: هوشمندانه نمودن تا سر حد امکان عمل یا فعالیت سازمان جهت کسب بقا و موفقیت کلی و درک و فهم ارزش بهترین دارایی‌های دانشی آن (ویگ و چرمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷: ۸).

#### آسیب شناسی پروژه مدیریت دانش بر اساس چرخه حیات

دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش در قالب جدول یک نشان داده شده است. جدول مذکور این طبقه بندی را از دو منظر نشان می‌دهد.

۱. مرحله چرخه زندگی پروژه که شامل موارد زیر می‌باشد: برنامه‌ریزی (که طی آن نیاز به مدیریت دانش تشخیص داده می‌شود و تیمی اختصاصی برای بررسی نیازهای خاص مدیریت دانش سازمان تشکیل می‌شود)، اجرا (که طی آن تجهیزات فراهم می‌شود و سیستم‌ها و فرآیندهای مورد نیاز توسعه داده می‌شود)، گسترش<sup>۴</sup> (که طی آن پروژه مدیریت دانش به طور رسمی در تمام یا بخشی از سازمان پیاده می‌شود، استفاده‌کنندگان با نسخه زنده سیستم‌ها تعامل نموده و در فرآیندهای حاصل از آن درگیر می‌شوند) و مرحله نهادینه‌سازی (که طی آن کار اجرایی تیم مدیریت دانش به اتمام

1- Scoltz

2- resnick

3- Wiig and chairman

4- Rollout

رسیده و سیستم‌ها و فرآیندهای جدید مدیریت دانش بخشی از جریان روتین و روزانه سازمان می‌شود).

۲. از منظر دوم، خطرات به تکنولوژی، فرهنگ، محتوا، مدیریت پروژه مربوط می‌شود.

جدول ۱- آسیب شناسی پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان (لام و چاو، ۲۰۰۵: ۴۲۷).

نهادینه سازی	گسترش	اجرا	برنامه ریزی	خطر
عدم کفایت و جوابگویی سیستم مدیریت دانش	استفاده کنندگان و ابزارهای مدیریت دانش ضعیف	پیچیدگی فنی زیاد	جهل تکنولوژیک	خطر تکنولوژی
ادراک ضعیف از استفاده مجدد دانش	احتکار دانشی و فقدان تسهیم آن	عدم تطابق سازمانی	تعصب فنی	خطر فرهنگی
فقدان تقطیر دانش	فقدان بومی سازی و به روز رسانی	ساختاردهی محتوایی ضعیف	تعریف غیر دقیق مسئله مدیریت دانش	خطر محتوایی
فقدان اندازه گیری و ارزیابی مدیریت دانش	گسترش اتفاقی	فقدان درگیری استفاده کننده و تعارض ذینفعان	کمبود تجربه	خطر مدیریت پروژه

خطر تکنولوژی: اکثر پروژه‌های مدیریت دانش از نوعی تکنولوژی نظیر برپائی گردهمایی‌های مباحثه‌ای، مخازن دانشی و اینترنت‌ها استفاده می‌کنند برخی از خطرات خاص آن شامل موارد ذیل می‌باشند:

۱-۱: جهل تکنولوژیک: در این خطر بینش واضحی در خصوص درک و فهم تکنولوژی و چگونگی استفاده از آن جهت حمایت از مدیریت دانش وجود ندارد. همچنین ممکن است این بینش فنی به وضوح تعریف نشده باشد یا متناسب با اهداف پروژه تعریف نشده باشد. فلذا ممکن است مدیران بدون مطالعه‌ای عمیق و شناخت انواع تکنولوژی‌های مدیریت دانش، در مراحل اولیه و مطالعه سطحی نسبت به انتخاب سخت افزار مدیریت دانش اقدام نمایند.

۱-۲: پیچیدگی فنی بسیار زیاد: در این نوع خطرات راه‌حل‌های فنی و تکنولوژیک به گونه‌ای طراحی می‌شوند که به مراتب از آنچه می‌بایستی طراحی شوند پیچیده‌ترند و دارای قابلیت فهم و

درک آسان نیستند. در نتیجه وقوع چنین امری، قطعاً به طور بیهوده زمان و تلاش بیشتری مصرف شده و به افت پروژه و هزینه‌های اضافی منجر خواهد شد.

۳-۱: استفاده‌کنندگان و ابزارهای مدیریت دانش ضعیف: مدیریت دانش همواره از جانب استفاده از ابزارهای ضعیف و استفاده ضعیف استفاده‌کنندگان مورد نظر آسیب‌پذیر می‌باشد. به عبارتی دیگر کسی که شم یا استعداد تکنولوژی اطلاعات را ندارد، قطعاً با منحنی یادگیری نابسامانی مواجه می‌شود. عدم اطمینان، فقدان آموزش و به دنبال آن ناتوانی در استفاده و استفاده ضعیف از تکنولوژی می‌توانند به این خطر دامن بزنند. به عنوان مثال طراحی ضعیف یا پیچیده، از استفاده گسترده این پروژه در سراسر سازمان جلوگیری می‌کند (اخوان و جعفری، ۱۳۸۴: ۳).

۴-۱: عدم کفایت و جوابگویی سیستم مدیریت دانش: زیر ساخت‌های فنی پاسخگوی حجم مورد در خواست استفاده‌کنندگان به واسطه پهنای باند و دیگر محدودیت‌های فنی نمی‌باشند (لام و چاو، ۲۰۰۵: ۴۲۸).

خطر فرهنگی: به طور کلی فرهنگ به ارزش‌ها و اعتقادات اشخاص درون سازمان و نیز خود سازمان مربوط می‌شود. در صورتی که سازمان فرهنگ مشارکت دانشی نداشته باشد، پروژه مدیریت دانش با موفقیت مواجه نمی‌شود. برخی از خطرات مهم فرهنگی شامل موارد زیر می‌باشد.

۱-۲: تعصب فنی: با داشتن دیدی تکنولوژی محور نسبت به مدیریت دانش، همواره این خطر وجود دارد که جنبه‌های فرهنگی، اجتماعی و نرم‌تر سازمان نادیده گرفته شود. برای مدت زمانی طولانی، این تصور غلط وجود داشت که تکنولوژی نوشاروی تمام مشکلات و مسائل مدیریت دانش است. این اشتباه از این موقعیت ناشی می‌شد که تکنولوژی طیف وسیعی از گزینه‌های آشکار و ملموس را ارائه می‌نماید. محور بحث داوونپورت نیز همین است که تکنولوژی صرفاً یک اهرم حامی تلاش‌های مدیریت دانش است. توجه زیاد به آن موجب عدم توجه به موضوعات کلیدی دیگر می‌شود.

۲-۲: عدم تطابق سازمانی: این خطر از این حیث ناشی می‌شود که پروژه مدیریت دانش بر اساس استراتژی سازمانی بنیاد نهاده نشده است و بر این اساس استراتژی‌های سازمان ضرورت راه اندازی سیستم مدیریت دانش را توجیه نمی‌نماید.

۳-۲: احتکار دانش و فقدان مشارکت دانشی: کارکنان، دانش را درون سازمان به مشارکت نمی‌گذارند و حتی در وضعیتی بدتر تمایلی زیادی جهت احتکار آن از خود نشان می‌دهند. البته این

امر ممکن است ناشی از انگیزش پایین آن‌ها برای مشارکت دانش و فرهنگ سازمانی حاکم باشد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۶: ۱۱۳).

۲-۴: ادراک ضعیف از استفاده مجدد دانش: کارکنان ادراکات ضعیفی از استفاده مجدد دانش دارند. استفاده مجدد دانش به عنوان عامل نمایانگر فقدان خلاقیت و نوآوری شخصی فرد، ناپسند و مذموم شمرده می‌شود. به عبارتی در بسیاری از پروژه‌هایی که به شکست منتهی شده است، استفاده مجدد و استفاده از انبار دانشی به عنوان ضعف تخصصی افراد و عدم کفایت افراد محسوب می‌شد (لام و چاو، ۲۰۰۵: ۴۲۹).

خطر محتوایی: پروژه‌های مدیریت دانش روی خلق، کسب و انتشار محتوای دانش متمرکز است. بر این اساس ماهیت محتوای دانش، شکل و قالب آن به این پروژه خاص وابسته خواهد بود. برخی از انواع خطرات محتوایی شامل موارد زیر خواهد بود.

۱-۳: تعریف مسئله مدیریت دانش غیر دقیق: تعریف واضحی از مسئله مدیریت دانش و ضرورت پیاده سازی آن، وجود ندارد. به عبارتی در این نوع خطرات تیم پروژه در غیاب استفاده‌کنندگان واقعی مدیریت دانش درباره نیازمندی‌ها و الزامات پروژه و بر اساس عقاید شخصی خیال‌پردازی می‌نمایند. در این نوع از خطرات حتی اگر استفاده‌کنندگان واقعی مدیریت دانش را داشته باشیم، هیچ مفهوم واضحی از مسئله مدیریت دانش یا هیچ مجموعه تلیشی از نیازمندی‌های مدیریت دانش وجود ندارد. در این راستا بر مدیران سازمان لازم است که مسئله اصلی را که ضرورت پیاده سازی مدیریت دانش را در سازمان توجیه می‌نماید برای خود و دیگران تبیین نمایند.

۲-۳: ساختاردهی محتوایی ضعیف: در این مورد، محتوای دانشی به گونه‌ای ساختار بندی می‌شود که فاقد ساختاری منسجم بوده و برای وظایف موجود با معنی نبوده یا برای استفاده‌کنندگان مدیریت دانش قابل هضم نیست. به عنوان مثال محتوای دانشی به صورتی بخشی، ناقص و پراکنده برای گروه‌های مختلف استفاده‌کنندگان مدیریت دانش ارائه می‌شود.

۳-۳: فقدان بومی‌سازی و به روز رسانی: بر اساس این شاخص محتوای دانشی قدیمی، منسوخ و غیر مرتبط بوده یا برای وظایف موجود کافی نیست. در چنین مواقعی به عنوان مثال، طراحان از طراحی ابزاری جدید به دلیل عدم کمک آن در کاهش هزینه‌ها احتراز نموده یا تلاش کمی در جهت بروز نمودن پایگاه دانشی نشان می‌دهند.



۳-۴: فقدان تقطیر دانشی: در این مورد، هیچ مکانیزم اثر بخشی برای کسب دانش از گزارشات و مباحثات وجود ندارد. این امر بدان دلیل است که مواد مهم آموزشی و علمی گلچین و پرورانده نمی‌شوند و نیز مفاهیم دانشی ارزشمند همچنان پنهان و ناپیدا می‌مانند (لام و چاو، ۲۰۰۵: ۴۳۰). با توجه به اینکه دانش در تارو پود سازمان نهفته است، این مهم می‌تواند خطر بزرگی فراروی سازمان‌های کشور باشد.

خطرات مدیریت پروژه: پروژه‌های مدیریت دانش همانند هر پروژه دیگری می‌توانند از ناحیه خطرات مدیریت پروژه آسیب پذیرند. برخی از مهم‌ترین این خطرات شامل موارد زیر می‌باشد.

۴-۱: کمبود تخصص: در این مورد، معمولاً تخصص لازم جهت حفظ پروژه از ابعاد مختلف فنی، تجاری، تغییر سازمانی یا مهارت‌های مدیریت پروژه وجود ندارد. در این موارد معمولاً سازمان افرادی با تخصص، جهت حمایت فنی و تخصص تجاری در اختیار ندارد. این مهم معمولاً به کرات در پیاده سازی پروژه‌های مدیریت دانش - معمولاً به دلیل مدگرایی سازمانی مدیران یا انتفاع شخصی - در سازمان دیده می‌شود. گرچه استفاده از نظرات تخصصی مشورتی مشاوران می‌تواند بدیلی برای حل مشکل باشد ولی همیشه گزینه مفیدی نیست (اخوان و جعفری، ۱۳۸۴: ۳).

۴-۲: فقدان درگیری و مشارکت سازنده استفاده‌کنندگان و تعارض ذینفعان: در این گونه خطرات شاهد عدم درگیری و فعال بودن اعضا هستیم و بین ذینفعان پروژه تعارضاتی وجود دارد. در برخی موارد این تعارض در بردارنده تنازعات سیاسی بین دپارتمان‌های فناوری اطلاعات یا سایر بخش‌های درگیر است که مسلماً انرژی سرشار تیم پروژه را از همان ابتدا تحلیل می‌برد.

۴-۳: گسترش اتفاقی: در برخی موارد پروژه مدیریت دانش هیچ نوع استراتژی گسترش مناسبی ندارد یا به صورتی بسیار با عجله به اجرا در می‌آید و از پختگی لازم برخوردار نیست. موانع واقعی بالقوه در مسیر اجرا شناسائی نمی‌شوند و گاهی حتی در برخی سازمان‌ها مرحله اجرای آزمایشی و مقدماتی نیز وجود ندارد.

۴-۴: فقدان اندازه‌گیری و ارزیابی مدیریت دانش: در برخی سازمان‌ها علی‌رغم تلاش‌های بسیار شایسته و کافی جهت اجرا و انجام مراحل آغازین، هیچ‌گونه تلاش نظام‌مندی برای پی‌گیری و اندازه‌گیری موفقیت مدیریت پروژه مذکور وجود ندارد (مرادزاده و دیگران، ۱۳۸۵: ۴). از هیچ‌گونه فرصتی جهت تبلیغ و جلب توجه همگانی از داستان موفقیت‌های مدیریت دانش و حتی به طور

معکوس، برای تصحیح اشتباهات استفاده نمی‌شود. همچنین مکانیزمی برای اندازه‌گیری شکاف عملکرد از مواضع تدوین شده حاصل از بکارگیری پروژه مدیریت دانش وجود ندارد (لام و چاو، ۲۰۰۵: ۴۳۱). این امر می‌تواند فرصت مهمی برای مدیران کشور باشد تا با نشان دادن موفقیت‌های حاصله، ضمانت اجرایی ادامه چنین سرمایه‌گذاری‌هایی را تضمین نمایند.

### روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از بعد زمانی، تحقیقی مقطعی و از نظر نوع داده‌ها، تحقیقی کمی است. ابزار اصلی در این تحقیق پرسشنامه‌های معتبری است که برای پژوهش نگرش‌سنجی طراحی گردیده است. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۸۶ است. روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا با استفاده از نظرات خبرگان و کارشناسان موضوع مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کاشناسان و مدیران شرکت پتروشیمی رازی است که در این تحقیق از میان صد و دو نفر از کارکنان، تعداد هشتاد و یک نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. در مقاله حاضر برای سنجش نرمال بودن توزیع متغیرها، از آزمون کولموگروف و اسمیرنوف و آزمون T تک نمونه‌ای برای رد یا تأیید فرضیات استفاده شده است. فرض صفر و مخالف همه فرضیه‌های پژوهش به صورت  $3 \mu$  و  $3 \mu$  می‌باشد.

### یافته‌ها

به منظور بررسی نرمال بودن مؤلفه‌های تحقیق از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون به شرح جدول ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ذیل مشاهده می‌گردد، از آنجایی که همه اعداد معنی‌داری به دست آمده بیشتر از سطح خطای ۵ درصد است، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن داده‌ها رد نمی‌گردد. بنابراین می‌توان گفت که تمامی مؤلفه‌ها دارای توزیع نرمال است.

جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها

نتیجه‌گیری	تایید فرضیه	مقدار خطا	سطح معنی‌داری	متغیر
نرمال است	H0	۰/۰۵	۰/۳۲۴۰	برنامه‌ریزی
نرمال است	H0	۰/۰۵	۰/۰۶۲۰	اجرا
نرمال است	H0	۰/۰۵	۰/۰۷۲۰	گسترش
نرمال است	H0	۰/۰۵	۰/۰۳۱۵	نهادینه‌سازی

شکل کلی تمامی فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر می‌باشد.

پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرحله برنامه‌ریزی، اجرا، گسترش نهادینه‌سازی دارای آسیب تکنولوژی، فرهنگی، محتوایی و مدیریت پروژه است. در پژوهش حاضر نمرات بالاتر از میانگین ۳ به عنوان وضعیت مطلوب در نظر گرفته شده‌است. با استفاده از آزمون t تک‌نمونه‌ای میانگین امتیاز مؤلفه‌ها با میانگین ۳ مقایسه گردید به گونه‌ای که امتیاز کمتر از ۳ نشانه وجود آسیب، مساوی و بالاتر از ۳ به معنای عدم وجود آسیب است. جدول آزمون استنباطی این مؤلفه در بخش زیر آمده است؛

جدول ۳- تی تک متغیره برای آزمون فرضیه اول

نتیجه‌گیری	اس آی جی	تغییرات اف	آماره تی	اس دی	معنی داری	تعداد	فرضیات فرعی
برنامه‌ریزی	۰/۰۰۰	۸۰	۳۳/۵۱۱	۱۰۵۶/۲	۳/۹۶	۸۱	تکنولوژی
	۰/۰۰۰	۸۰	-۱۰/۹۷	۰/۲۳۶۰	۲/۲۹	۸۱	فرهنگی
	۰/۰۰۵	۸۰	۳۹/۲	۱۰۶/۱۹	۳/۸۶	۸۱	محتوایی
	۰/۰۰۶	۸۰	۱۷/۳۸	۰/۲۶۲۳۰	۳/۵۱	۸۱	مدیریت پروژه
اجرا	۰/۰۰۲	۸۰	-۴۰/۸۱	۰/۱۹۰۵۴	۲/۸۷	۸۱	تکنولوژی
	۰/۰۰۵	۸۰	-۱۹/۱۴	۰/۲۱۱۲۱	۲/۴۵	۸۱	فرهنگی
	۰/۰۰۰	۸۰	۴/۲۸	۰/۲۵۰۵۴	۳/۱۲	۸۱	محتوایی

	مدیریت پروژه	۸۱	۳/۲۵	-۰/۲۹۲۲۶	۷/۶۴	۸۰	-۰/۰۰۵	تایید فرض صفر
مستتر	تکنولوژی	۸۱	۳/۳۴	-۰/۲۱۱۳۳	۱۴/۳۸	۸۰	-۰/۰۰۳	تایید فرض صفر
	فرهنگی	۸۱	۲/۱۵	-۰/۲۶۴۲۵	-۵/۰۷	۸۰	-۰/۰۰۵	رد فرض صفر
	محتوایی	۸۱	۲/۷۶	-۰/۲۹۱۳۳	-۲۳/۳۲	۸۰	-۰/۰۰۰	رد فرض صفر
	مدیریت پروژه	۸۱	۳/۲۴	-۰/۱۴۴۲۵	۱۴/۸۷	۸۰	-۰/۰۰۲	تایید فرض صفر
نهادینه‌سازی	تکنولوژی	۸۱	۳/۹۰	-۰/۱۹۸۷۸	۴۰/۴۷	۸۰	-۰/۰۰۱	تایید فرض صفر
	فرهنگی	۸۱	۲/۴۷	-۰/۲۲۳۹۹	-۱۸/۷۵	۸۰	-۰/۰۰۵	رد فرض صفر
	محتوایی	۸۱	۳/۸۵	-۰/۱۸۵۷۸	۴۰/۹۰	۸۰	-۰/۰۰۳	تایید فرض صفر
	مدیریت پروژه	۸۱	۳/۶۵	-۰/۲۶۳۹۹	۲۲/۰۱	۸۰	-۰/۰۰۵	تایید فرض صفر

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس جدول ۳، نتایج حاکی از کوچک‌تر بودن عدد معنی‌داری از ۵ صدم و بزرگ‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد (۱/۹۶) در مرحله برنامه‌ریزی برای مؤلفه‌های تکنولوژی، محتوایی و مدیریت پروژه و کوچک‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد برای مؤلفه فرهنگی است. بنابراین می‌توان گفت گروه پیاده‌سازی مدیریت دانش شناخت جامعی از انواع تکنولوژی‌های مدیریت دانش موجود در بازار داشته‌اند، ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش برای کارکنان کاملاً واضح و آشکار بوده و اعضای گروه پیاده‌سازی مدیریت دانش از افراد متخصص و دارای دانش مربوطه انتخاب شده‌اند. با این وجود بر اساس فرضیه اول، از دیدگاه پاسخ‌دهندگان گروه پیاده‌سازی دیدگاه تکنولوژی محور یا سخت‌افزاری تری به جای رویکرد نرم‌افزاری نسبت به مدیریت دانش دارند و بر این اساس پیاده‌سازی مدیریت در مرحله برنامه‌ریزی از لحاظ فرهنگی در جامعه آماری دارای آسیب است.

نتایج جدول ۳ حاکی از کوچک‌تر بودن عدد معنی‌داری از ۵ صدم و بزرگ‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد (۱/۹۶) در مرحله اجرا برای مؤلفه‌های محتوایی و مدیریت پروژه و کوچک‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد برای مؤلفه‌های تکنولوژی و فرهنگی است. بنابراین می‌توان گفت سیستم مدیریت دانش سازمان تا حدودی دارای عدم پیچیدگی فنی است و در استراتژی‌های سازمانی، دانش محوری سازمان و پیاده‌سازی مدیریت دانش به میزان زیادی لحاظ نشده است. با این وجود، بسته‌های دانشی در قالبی منسجم، قابل فهم و کاربرپسند سازماندهی شده و افراد به میزان زیادی تمایل دارند به طور فعالانه در فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان مشارکت نمایند. بر این اساس پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرحله اجرا از لحاظ تکنولوژیک و فرهنگی در جامعه آماری دارای آسیب است.

بر اساس جدول ۳، نتایج حاکی از کوچک‌تر بودن عدد معنی‌داری از ۵ صدم و بزرگ‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد (۱/۹۶) در مرحله گسترش برای مؤلفه‌های تکنولوژی و مدیریت پروژه و کوچک‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد برای مؤلفه‌های فرهنگی و محتوایی است. بنابراین می‌توان گفت ابزارها، تکنولوژی‌ها و سیستم‌های مطلوبی برای راه‌اندازی مدیریت دانش در سازمان استفاده شده است و تا حدودی پس از حصول اطمینان از پاسخگویی سیستم مدیریت دانش برای راه‌اندازی آن در کل سازمان اقدام شده است. با این وجود، کارکنان تمایل زیادی برای تسهیم دانش خود را با دیگران ندارند و دانش‌های موجود بارگذاری شده برای وظایف موجود و حل مشکلات سازمانی کفایت نکرده و دانش‌های بارگذاری شده بازبینی و به روز رسانی نمی‌شوند بر این اساس پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرحله گسترش از لحاظ فرهنگی و محتوایی در جامعه آماری دارای آسیب است.

نتایج جدول فوق حاکی از کوچک‌تر بودن عدد معنی‌داری از ۵ صدم و کوچک‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد (۱/۹۶) در مرحله نهادینه‌سازی برای مؤلفه فرهنگی و بزرگ‌تر بودن آماره‌های آزمون از آماره استاندارد برای مؤلفه‌های تکنولوژی، محتوایی و مدیریت پروژه است. بنابراین می‌توان گفت ابزارها، تکنولوژی‌ها و سیستم‌های مطلوبی برای راه‌اندازی مدیریت دانش در سازمان استفاده شده است و تا حدودی پس از حصول اطمینان از پاسخگویی سیستم مدیریت دانش برای راه‌اندازی آن در کل سازمان اقدام شده است. با این وجود، کارکنان تمایل زیادی برای تسهیم

دانش خود را با دیگران ندارند و دانش‌های موجود بارگذاری شده برای وظایف موجود و حل مشکلات سازمانی کفایت نکرده و دانش‌های بارگذاری شده بازبینی و به‌روزرسانی نمی‌شوند بر این اساس، پیاده‌سازی مدیریت در مرحله نهادینه‌سازی از لحاظ فرهنگی در جامعه آماری دارای آسیب است.

### پیشنهادها

در رهبران سازمان‌های موفق دائماً در جستجوی روش‌های بهتر برای بهبود عملکرد و نتایج هستند. ناکامی‌های دائمی ناشی از روش‌ها و ابتکارات مدیریتی گذشته، مدیران را جهت کسب درکی جدید از مکانیزم‌های اساسی اما پیچیده نظیر دانش که بر اثربخشی سازمان حاکم هستند، برانگیخته است. مدیریت دانش گسترده و چند بعدی بوده و اکثر فعالیت‌های سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد. در عصر کنونی موفق بودن و رقابت‌پذیری الزامات خاصی را می‌طلبد نظیر کسب و حفظ سرمایه ذهنی و دانشی، خلق، حفظ و انتشار دانش و... تحقق این موارد مستلزم مدیریت دانش سیستماتیک است که موضوع مورد علاقه بسیاری از سازمان‌هاست. گاهی اوقات این علاقه شدید مانع از دیدن خطرات عملی فراروی آن در مرحله طراحی و پیاده‌سازی می‌شود. بنا بر اهمیت بحث در این مقاله به مرور و بازبینی و آزمون فرضیات متناظر با این خطرات پرداخته شده است. بر اساس نتایج تحقیق، سازمان مورد مطالعه در مرحله برنامه‌ریزی از لحاظ فرهنگی، در مرحله اجرا از لحاظ تکنولوژیک و فرهنگی، در مرحله گسترش از لحاظ فرهنگی و محتوایی و در مرحله نهادینه‌سازی از لحاظ فرهنگی دارای آسیب است. نکته مهم، آسیب‌پذیری فرهنگی سازمان در تمام مراحل چرخه حیات پروژه مدیریت دانش است. امید است مدیران سازمان با درکی جامع از این خطرات، زمینه‌های موفقیت چنین پروژه‌هایی را با مطمح نظر قرار دادن پیشنهادات ذیل بر اساس آسیب‌های مهم تحقیق بیش از پیش فراهم نمایند.

اشاعه زمینه‌های فرهنگی لازم و اعمال اصلاحات ساختاری لازم در زمینه استقرار مستحکم‌تر این پروژه و طراحی تکنولوژیک مناسب پروژه مدیریت دانش به گونه‌ای که پاسخگوی نیازهای کاربران باشد. به زعم داوونپورت و پروساک اکثر سازمان‌ها گام‌های اولیه تکنولوژیکی و تجهیزاتی مورد نیاز جهت ارتقاء سطح بهره‌وری سازمانی را برداشته‌اند، اما به وضع ثابتی رسیده‌اند که دیگر ارزش افزوده‌ای را برای آن‌ها ایجاد نمی‌کند. تغییر این وضعیت مستلزم تغییرات عمده و تمرکز بر جنبه‌های

کلیدی نظیر فرهنگ و دیگر حوزه‌های اجتماعی سازمان نظیر مدیریت و رهبری است که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد.

طراحی پروژه مدیریت دانش الزاماً بر اساس چشم انداز آتی سازمان، چرا که در غیر این صورت کاربران توجیهی برای اجرا و پیاده سازی موفقیت آمیز آن نخواهند یافت.

ارائه آموزش‌های لازم به کاربران در خصوص نحوه استفاده از تکنولوژی‌های مدیریت دانش که از اهمیتی به مراتب بالاتر از تهیه تکنولوژی برخوردار است. پیچیدگی فنی زیاد سیستم‌های مدیریت دانش موجب یاس و دلسردی کارکنان در استفاده از آن‌ها می‌شود.

مدیران سازمان باید زمینه‌ای فراهم سازند که کارکنان دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنان تضعیف نمی‌شود. وقتی مدیران پایبندی، اعتقاد راسخ و تاکید سازمان بر شعار "توزیع دانش قدرت است نه احتکار آن" داشته و به آن عامل باشند زمینه تسهیم دانش بیش از پیش فراهم خواهد شد. در این راستا انجام اقدامات ذیل می‌تواند مفید باشد: تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به منظور تبادل ایده‌ها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تهیه بولتن‌ها، بحث گروهی به منظور تصمیم گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولین و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم می‌باشد. کارکنان زمانی از این گونه سیستم‌ها استفاده خواهند نمود که مشکلات روزمره آنان را حل نماید. بر این اساس ضروری است دانش‌های موجود به طور مرتب، به روز شده و بر اساس نیاز کاربران طراحی شوند.

حمایت و استفاده دائمی مدیران ارشد از سیستم مدیریت دانش. آنچه در این بین حائز اهمیت فوق‌العاده‌ای است رفتار مدیران سازمان است که در همه حال الگوساز فرهنگی است. مدیران با حمایت دایمی می‌توانند این شعار فرهنگی را در سازمان حاکم نمایند که استفاده از دانش موجود، نمایانگر فقدان خلاقیت و نوآوری شخصی، ضعف و عدم کفایت محسوب نمی‌شود.

## منابع

- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی، (۱۳۸۴)، ناکامی مدیریت دانش در سازمان‌ها، تدبیر، شماره ۱۶۱.
- جعفری، مصطفی و کلانتر، سید کیانوش، (۱۳۸۲) مدیریت دانش در سازمان، مجله تدبیر، شماره ۱۴۲.
- زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۰)، نقش فن آوری های نوین ارتباطی در مدیریت دمکراتیک جامعه، مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای کشورهای غرب و مرکز آسیا، یونسکو.
- محمدی فاتح، اصغر و سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش، (۱۳۸۷) مدیریت دانش رویکردی جامع، انتشارات پویش.
- مرادزاده، محمد و کریمی، بنیامین و به آذین، فرید، (۱۳۸۵)، ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، تدبیر، شماره ۱۶۹.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۳). خط مشی گذاری در اقتصادهای دانش محور، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت.
- Crawford, C.B. (2005), Effects of transformational leadership and organizational position on knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, No. 6.
- Davenport, T.H. and prusak, L. (1999), *Working knowledge*, Harvard business school press, Boston, MA.
- Fei G., Meng L., Yoshiteru N. (۲۰۰۱), Systems thinking on knowledge and its management: systems methodology for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol 6, No1.
- D. Bhatt. (200۰), Organizing knowledge in the knowledge development cycle, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 1.
- Ithia, A. (2003), UK lawyers spend more on KM, *KM review*, Vol 79, No. 3
- Kelly. K. (1996), The economics of ideas, *wired*, vol 4, No 6.
- Lam, w. and chua, A. (2005), The mismanagement of KM", *Alsip proceedings: new information perspectives*, vol. 57, No 5.
- Lucier, c. and torsiliera, J. (1997), Why knowledge programs fail, *strategy and business*, 4th quarter.
- Lynn, G.S, Morone, J.G., Paulson, A.S. (1996), Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process, *California Management Review*.
- Nordin, M, Pauleen, D, Gorman, G.E. (2009), Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system, *Journal of knowledge Management*, vol.13, No.2.
- Patrick, S.w, Sonia K.Y, (2009) The Processes of Knowledge management in professional services firms in the construction industry: a critical assessment of both theory and practice, *Journal of Knowledge management*, volume 13, No.2.
- Resnick, M. (2002), *Knowledge management*, Available at Google sight.
- Rowley, J. (1999), What is km, *library management*, vol 20, No 8.
- Wiig, K. and chairman, (۱۹۹۷) KM: An introduction & perspective", *the journal of KM*, vol 1, No 1.
- Wise M.A. (2000), Individual operator compliance with a decision – support system. *Human factors & ergonomics*.