

# ارزیابی و شناخت عناصر و توانمندی‌های موثر جهت اجرای بهینه مدیریت دانش در بیمارستان‌های ایران

امین فتحی<sup>۱</sup>، علی اکبر احمدی<sup>۲</sup>، داوود وحدت<sup>۳</sup>

## مقاله پژوهشی

### چکیده

**مقدمه:** بی‌شک سازمان‌های دولتی و خصوصی؛ تولیدی یا خدماتی باید در طراحی و استقرار سیستم مناسب مدیریت دانش، در نقش سازمان‌های پیشرو ظاهر شوند و این امر مستلزم شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و اقدام عملی بر مبنای این عوامل تأثیر گذار در مراحل مختلف طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش است. هدف از این پژوهش، ارزیابی شناخت توانمندی‌های موثر جهت اجرای بهینه مدیریت دانش در بیمارستان‌ها بود.

**روش بررسی:** مطالعه توصیفی از نوع همبستگی بود. سه بیمارستان میلاد، بقیه‌الله اعظم و ولیعصر شهر تهران به علت نقش حساس و میزان ارایه‌دهندگی خدماتی که به لحاظ بیمه‌های تامین اجتماعی (میلاد)؛ تحت پوشش قرار دادن بیمه‌های نیروهای مسلح (بقیه‌الله) و به خاطر دارا بودن مرکزیت (ولیعصر) در این پژوهش به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. در پژوهش حاضر از ابزار پرسش‌نامه به صورت باز و بسته در دو مرحله استفاده شد. در مرحله اول با استفاده از تکنیک دلفی از ۲۰ نفر از متخصصین با استفاده از پرسش‌نامه باز نظرخواهی شد و در مرحله دوم پرسش‌نامه طراحی شده از روی پاسخ‌های پرسش‌نامه اول در بین گروه ۶۰ نفر نمونه توزیع شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و نیز نرم افزار Lizrel و SPSS نسخه ۱۹ استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد که بین اجرای بهینه‌تر سیستم مدیریت دانش با مولفه‌های (فناوری اطلاعات، شاخص توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی، عنصر توانمندی مدیریتی و عنصر فرایند مدیریت دانش) در سطح ۹۵ درصد رابطه معناداری وجود دارد و همچنین عنصر توانمندی فرایندی مدیریت دانش با شدت همبستگی ۰/۸۷۴ نسبت به سه فاکتور دیگری در اولویت است.

**نتیجه‌گیری:** در کل می‌توان استنباط نمود که پیاده سازی فرایند تبدیل دانش برای اجرای اثربخش و بهینه‌تر آن نیازمند تقویت و همراهی متغیرهای مربوط به خود می‌باشد که در صورت همراهی این متغیرها موفقیت را به دنبال دارد و این عوامل در اثربخشی بیشتر مدیریت دانش نقش بارزی بر عهده دارند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش؛ ساختار سازمانی؛ شایستگی؛ بیمارستان‌ها.

پذیرش مقاله: ۹۳/۱/۱۶

اصلاح نهایی: ۹۲/۱۱/۷

دریافت مقاله: ۹۲/۶/۱۰

**ارجاع:** فتحی امین، احمدی علی اکبر، وحدت داوود. ارزیابی و شناخت عناصر و توانمندی‌های موثر جهت اجرای بهینه مدیریت دانش در بیمارستان‌های ایران. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۹۳؛ ۱۱(۷): ۱۰۰۵-۱۰۱۵.

\*- این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد می‌باشد.

۱- کارشناس ارشد، مدیریت فن آوری اطلاعات، دانشکده مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور تهران غرب، تهران، ایران (نویسنده مسؤل)

Email: Amin.fathy@gmail.com

۲- دانشیار، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران غرب، تهران، ایران

۳- مربی، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور تهران غرب، تهران، ایران

## مقدمه

اکثر سازمان‌های دولتی به دنبال استقرار سیستم مدیریت دانش درون خود هستند تا هرچه بیشتر از دانش موجود خود در سیاستگذاری سود ببرند و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در محیط داخلی و بین‌المللی نایل شوند. تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است. سازمان‌های پیشرو به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوریهای نوین از فرصت‌های ایجاد شده در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره‌برداری می‌نمایند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش، فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است. این دارایی ناملموس، یا دانش به عنوان یک عامل اساسی و منبع حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش جلوه‌گر خواهد شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند. امروزه سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توانند از ظرفیت‌های فکری‌شان در جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. البته اجرای اثربخش مدیریت دانش مستلزم توجه به زیرساخت‌ها یا عوامل کلیدی است که نقش کاتالیزور دارند و موجب تسهیل و توانمندی آن می‌گردند. بنابراین، سازمان‌ها هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش بایستی از زیرساخت‌های مورد نیاز آن اطمینان حاصل کنند (۱). این زیرساخت‌ها، عوامل توانمندساز، تسهیل‌کننده و فعالیت‌هایی هستند که در پیاده‌سازی مدیریت دانش حیاتی تلقی می‌شوند. تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد اولین موج تلاش‌های مدیریت دانش برپایه‌گذاری فناوری اطلاعات به عنوان زیرساخت فنی متمرکز بوده است (۲) و حمایت فناوری اطلاعات پیش نیاز توفیق طرح دانشی در سازمان است (۳). فقدان چنین زیرساختی باعث از بین رفتن بخش عظیمی از اطلاعات و دانشی خواهد شد که می‌تواند از این طریق کدگذاری شود.

در رابطه با فرهنگ سازمانی به عنوان یک زیرساخت اجتماعی Davenport و همکارانش معتقدند سازمان بایستی از هم راستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی اطمینان حاصل نماید. همچنین Gold و همکاران بیان می‌کنند که پیاده‌سازی مدیریت دانش در صورتی اثربخش است که فرهنگ سازمانی آن را تقویت نماید و چنین فرهنگی بایستی اعتماد، همکاری و یادگیری را در بین کارکنان سازمان تشویق نماید (۴).

مدیریت دانش بیمارستان‌ها یک فرآیند مدیریتی پیوسته است که همه انواع دانش را در بیمارستان مدیریت می‌کند اما استاندارد واحدی برای دانش آشکار و ضمنی در بیمارستان وجود دارد که مدیریت آن را به چالش می‌کشد. بنابراین برای ارتقا سطح مدیریتی بیمارستان بسیار مهم است تا روش‌های اصلاحی برای مشکلات موجود در خلق، ارزیابی، تسهیم، استفاده و درونی‌سازی دانش یافت. در بیمارستان تعیین یک سیستم ارزیابی مؤثر و قابل اعتماد راهی برای ارتقا مدیریت دانش بیمارستان در آینده است و از فاکتورهای مؤثر در مدیریت عملکرد محسوب می‌شود (۵).

هدف تحقیق حاضر شناسایی و تعیین تعامل سه توانمندی سازمانی شامل توانمندی فرآیند مدیریت دانش، توانمندی ساختاری- فرهنگی سازمان و توانمندی تکنولوژیک برای اجرای مدیریت دانش است. Choi و همکارانش مدیریت دانش را هماهنگی سیستماتیک و منظم افراد، تکنولوژی، فرآیندها و ساختار سازمان به منظور ایجاد ارزش از طریق به کارگیری مؤثر آن‌ها و نوآوری دانستند. بنابراین اثرات سه شایستگی مذکور می‌تواند با شایستگی مدیریتی سازمان تعدیل شود (۶).

هدف کلی از انجام این پژوهش شناسایی عناصر مؤثر سازمانی برای اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستان‌های مذکور بود. درباره موضوع زیرساخت‌ها و عوامل کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش پژوهش‌هایی انجام شده است که به شرح آن‌ها می‌پردازیم.

هفت عامل، ساختار و استراتژی دانشی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، محیط و فرهنگ یادگیری، تعهد مدیریت ارشد، ارزیابی آموزش و کار گروهی، مشارکت و آموزش کارکنان، زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شوند (۵).

در تحقیقی که توسط محمدی در موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی تحت عنوان «شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی مدیریت تهران» انجام داده است هفت عامل زیرساختی و اساسی را شناسایی کرده است که عبارتند از: ۱- جهت‌گیری استراتژیک دانای محور؛ ۲- فرهنگ مشارکتی؛ ۳- ارزیابی و انتقال دانش؛ ۴- زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی؛ ۵- توسعه منابع انسانی؛ ۶- الگوگیری؛ ۷- درگیری افراد (۹).

تحقیقی توسط ابطحی و صلواتی در خصوص اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده است که یافته‌های محققین با به کارگیری تکنیک دلفی و رویکرد پژوهشی این بوده که عوامل سازمانی شامل فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، درگاه‌های دانش، ساختار دانش محور، فرایندهای دانش محور و عوامل محیطی (عوامل سیاسی، فرهنگی، تکنولوژی) و شهروندان بر اثربخشی مدیریت دانش مؤثر است (۱۰). همچنین می‌توان به تحقیقات پژوهان (۱۱)، نیک‌بخت و همکارانش (۱۲)؛ کرمی و پیری (۱۳)؛ شعبانی و همکارانش (۱۴)؛ احسانی و همکارانش (۱۵) و ... اشاره نمود.

چارچوب نظری یا مدل مفهومی این تحقیق دارای متغیرهای فرایند مدیریت دانش، توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی و توانمندی تکنولوژیک و فناوری به عنوان زیرساخت‌های اجتماعی و فنی (که در این تحقیق با عنوان متغیر مستقل و اجرای بهینه به عنوان متغیر وابسته فرض شده‌اند) در جهت اجرای مؤثر و کارآمدتر مدیریت دانش است. مدل مفهومی تحقیق براساس مطالعات انجام شده قبلی (از جمله مطالعه Gold و همکاران، Choi و همکاران و مدل نجف بیگی و

Khalifa و همکارانش تحقیقی با عنوان مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه سیتی هنگ کنگ انجام دادند که سؤال اصلی این پژوهش عبارت بود از چه عواملی در موفقیت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش مؤثرند؟ فرضیات این پژوهش عبارت بود از: ۱. عوامل سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنی دار دارد. ۲. تکنولوژی اطلاعات بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارد.

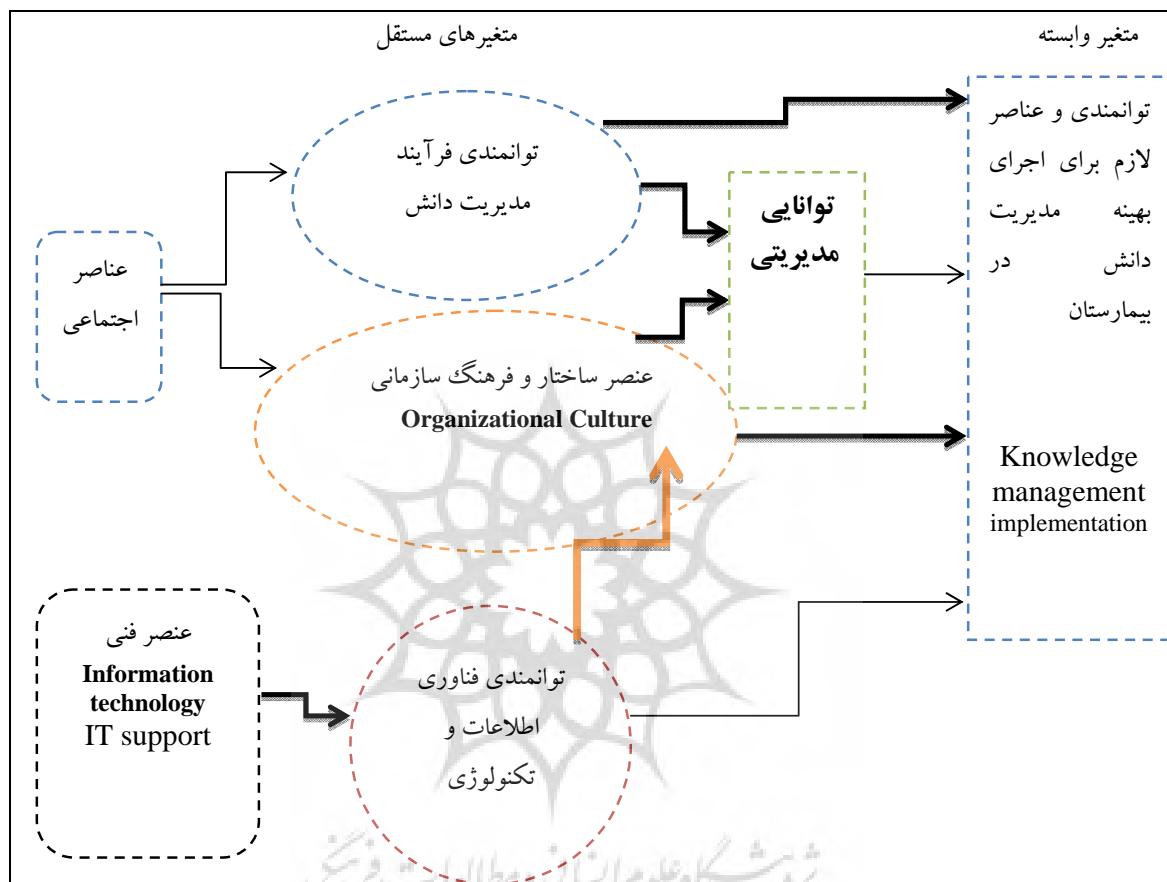
نتیجه تحقیق بیانگر این مطلب است که عوامل سازمانی همانند فرهنگ سازمانی، استراتژی مدیریت دانش و تکنولوژی اطلاعات بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر دارند (۷).

تحقیقی با عنوان زیرساخت‌های اجرای مدیریت دانش توسط Sharmam در سازمان‌های بهداشت و سلامت آمریکا انجام شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد برای پایه‌گذاری مدیریت دانش زیرساخت‌های مورد نیاز عبارتند از: زیرساخت همکاری، که سازمان می‌تواند با طراحی چارچوب فرهنگ همکاری زمینه پیشرفت دانش را تعیین نماید. زیرساخت دارایی انسان، این زیرساخت مشارکت و تمایل افراد را مورد توجه قرار می‌دهد. سازمان‌ها باید برای افراد انگیزه ایجاد نمایند، پاداش دهند و به آموزش و بهبود کارکنان بپردازند. زیرساخت دارایی انسان کمک می‌کند تا مهارت‌های خاص افراد شناسایی و به کار گرفته شود. این افراد هستند که می‌توانند با داشتن انگیزه و به کارگیری مهارت‌هایشان و استفاده از تجربیات و دانش‌شان ارزش افزوده ایجاد کنند. زیرساخت حافظه سازمانی؛ این زیرساخت اطمینان ایجاد می‌کند که برای هر کسی در هر زمانی اطلاعات و دانش در دسترس باشد. زیرساخت شبکه انتقال دانش، این عامل با توزیع اطلاعات و دانش مرتبط است. زیرساخت هوش سازمانی، که شامل سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌باشد (۸).

در تحقیقی که توسط Hung و همکارانش در خصوص عوامل زیرساختی و کلیدی بکارگیری مدیریت دانش در سازمان داروسازی انجام شد یافته‌های تحقیق نشان داد

شاخص‌ها با مرور گسترده از منابع مختلف جمع‌آوری شده‌اند. گویه‌ها (پیاپی مدیریت دانش)؛ عنصر فنی؛ عنصر اجتماعی؛ فرهنگ سازمانی یا عنصر ساختاری بودند.

همکارانش و روش دلفی (نظرسنجی از متخصصین مربوطه در هر سه بیمارستان مذکور) به صورت زیر ترسیم شد. هر کدام از عامل‌ها توسط تعدادی شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. این



۲۰ نفر از افراد واجد شرایط به عنوان اعضای دلفی انتخاب شدند. اجرای دلفی در دو مرحله انجام شد. در دور اول فهرستی از متغیرها که از پژوهش‌های پیشین استخراج شده بودند برای اظهارنظر در اختیار خبرگان قرار گرفت. انجام روش دلفی، پس از اتمام دور دوم و براساس معیار اتفاق نظر پایان یافت. برای اندازه‌گیری متغیر وابسته مدیریت دانش از پرسش‌نامه Gold و همکارانش استفاده شد (۴). پرسش‌نامه دیگر هم که برای شناسایی متغیرهای مستقل طراحی شد در دو قسمت (اول چند سؤال زمینه‌ای از پاسخ‌دهندگان و دوم قسمت اصلی شامل ۳۰ سؤال بود که گویه‌های مشخص

### روش بررسی

نوع این پژوهش کاربردی و مطالعه توصیفی - همبستگی بود. در این پژوهش، ابتدا از روش Delphi برای اخذ نظرات خبرگان و متخصصین در خصوص الگوی تحقیق استفاده شد. پس از شکل‌گیری الگوی اولیه، پژوهشگر باید الگوی خود را در قالب پرسش‌نامه‌ای مطرح سازد (۱۶). در این تحقیق، بدین منظور برای بهره‌گیری از نظرات خبرگان پرسش‌نامه‌ای طراحی شد. کاربرد روش دلفی با مشارکت افرادی انجام شد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص بودند. این افراد به عنوان پانل دلفی شناخته شدند.

منطقی تر و با معناتر تفسیر می‌شود که اندازه‌گیری سازه‌های پنهان با توجه به معیارهای علمی قابل قبول باشند. در جدول ۱ نیز مقادیر شاخص‌های برازش مدل ارائه شده است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد مدل از نظر اکثر شاخص‌ها دارای برازش مناسبی نبوده و این به آن معناست که مدل ساختاری تدوین شده را می‌توان بهبود داد. به عبارت دیگر تقریباً داده‌های گردآوری شده حمایت‌کننده مدلی ایست که به لحاظ نظری تدوین شده است. قابلیت اعتماد و اعتبار درونی مدل به میزان استحکام روابط میان متغیرها یا میزان همبستگی و بارگذاری‌های عاملی میان آنها وابسته است. هر اندازه این بارگذاری‌ها بیشتر باشد مدل با واقعیت بر ارزش بیشتری دارد. ادبیات هم SEM (Structural Equation Modeling) ضریب بارگذاری ۰/۰۵ را حداقل مقداری می‌داند که می‌توان به استحکام رابطه میان دو متغیر اطمینان پیدا کرد. بررسی مقادیر t-value به منظور بررسی معناداری هر کدام از پارامترهای مدل از آماره t-value استفاده می‌شود. این آماره از نسبت ضریب هر پارامتر به خطای انحراف معیار آن پارامتر بدست می‌آید و مقادیر آن می‌بایست بزرگتر از ۱/۹۶ و یا کوچکتر از ۱/۹۶- باشد تا از لحاظ آماری معنادار شود.

شده در پژوهش را اندازه‌گیری می‌کرد. روایی پرسش‌نامه از لحاظ صوری و محتوایی زیر نظر چندین تن از اساتید تایید گردید. همچنین برای اندازه‌گیری میزان پایایی پرسش‌نامه از روش Alpha Cronbach استفاده شد که میزان آن ۰/۸۶ تعیین شد. در مرحله نهایی جامعه آماری پژوهش را مدیران و سرپرستان بیمارستان‌ها، پزشکان شاغل در بیمارستان‌های مورد مطالعه و تعدادی از نیروهای پرستاران با سابقه بودند که در سه بیمارستان مذکور در تابستان ۱۳۹۲ خورشیدی مشغول به انجام فعالیت بودند که پرسش‌نامه بین آنها توزیع گردید. حجم نمونه به صورت تصادفی ساده ۶۰ نفر تعیین شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق نیز از دو روش SPSS و مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Lizrel استفاده و شاخص‌های مدل معادلات ساختاری و همچنین جداول ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید.

### یافته‌ها

پس از تدوین مدل نظری تحقیق لازم است به بحث برآورد مدل و آزمون فرضیات تحقیق پرداخت تا مشخص شود که آیا داده‌های تجربی در مجموع حمایت‌کننده مدل نظری تدوین شده هستند یا خیر و در هر صورت نقاط و ضعف مدل را در کدامیک از اجزای آن باید جستجو کرد. اما پیش از آن، بررسی روابط ساختاری بین متغیرهای پنهان، هنگامی

جدول ۱: بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل

نام شاخص	استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه گیری
کای اسکور نسبی	حداکثر بین ۲ و ۳	۲/۳۱	برازش مدل مناسب است
P-value	بیشتر از ۰/۰۵	۰/۷۴۰	برازش مدل مناسب است
RMSE	کمتر از ۰/۱	۰/۰۰۰	برازش مدل مناسب است

بین عنصر توانایی مدیریتی با اجرای موثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. بین عنصر توانمندی فرایندی مدیریت دانش با اجرای موثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. ۵۶/۷ درصد پاسخگویان زن و ۴۳/۳ درصد آنها مرد بوده‌اند. همچنین تعداد ۱ نفر دارای مدرک دیپلم و زیردیپلم؛ فوق دیپلم ۴ نفر؛ کارشناسی ۷ نفر؛

نتایج جدول ۲ نشان‌دهنده آن است که همه متغیرها با اصل اجرای بهینه مدیریت دانش رابطه معنی‌دار و مثبتی دارد، در واقع می‌توان در مورد فرضیه‌ها این نتایج را بیان کرد. بین توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی با اجرای موثر و بهینه تر مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین عنصر فناوری اطلاعات و تکنولوژیک با اجرای موثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

۲۰ نفر دارای مدرک ارشد و دکتری و تعداد ۲۸ نفر فوق تخصص بودند.

فرضیه اول: بین توانمندی ساختاری و فرهنگ سازمانی با اجرای بهینه مدیریت دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. با توجه به نرمال بودن داده‌های این تحقیق برای آزمون آن از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد.

با توجه به داده‌های جدول ۳ چون سطح معنی‌داری این آزمون کمتر از ۵ درصد است لذا فرضیه محقق ( مبنی بر ارتباط معنی‌داری بین عنصر توانمندی ساختاری و فرهنگ سازمانی با اجرای بهینه مدیریت دانش در بیمارستان‌ها وجود دارد ) تایید می‌شود. همچنین شدت رابطه بین دو متغیر فوق برابر با ۰/۶۳۸ است که نشان از همبستگی خوبی بین دو متغیر است.

فرضیه دوم: بین عنصر فناوری اطلاعات و تکنولوژیک با اجرای موثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. برای آزمون این فرض نیز از ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفتیم. با توجه به یافته‌های جدول ۳ چون سطح معناداری

بین دو متغیر ۰/۰۰۱ است، و چون این مقدار کوچکتر از ۵ درصد است، لذا این فرضیه محقق تایید می‌شود. شدت رابطه بین دو متغیر فوق برابر با ۰/۷۱۴ است که نشان از همبستگی بالا بین دو متغیر است.

فرضیه سوم: بین عنصر توانایی مدیریتی با اجرای موثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. برای آزمون این فرض با توجه به نرمال بودن داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون بهره گرفتیم. با توجه به داده‌های جدول ۳ چون سطح معناداری این آزمون بین دو متغیر ۰/۰۰۱ است و چون کوچکتر از ۰/۰۵ است، پس فرضیه محقق تایید می‌شود. شدت رابطه بین دو متغیر فوق برابر با ۰/۶۹۳ است که نشان از همبستگی نسبتاً بالا بین دو متغیر است.

فرضیه چهارم: بین عنصر توانمندی فرایندی مدیریت دانش با اجرای موثر و بهینه مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. چون سطح معنی‌داری آزمون کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین نتایج نشان می‌دهد که فرضیه صفر رد شده است و فرض محقق پذیرفته می‌شود. همچنین ضریب همبستگی بین دو متغیر برابر با ۰/۸۷۴ و در جهت مثبت است که نشان می‌دهد دو متغیر رابطه قوی با هم دارند.

جدول ۲: نتیجه بررسی فرضیه های تحقیق

شماره فرضیه	رابطه مورد بررسی	میزان اثر	معناداری	نتیجه
۱	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش با عنصر توانمندی ساختار و فرهنگ سازمانی	۰/۶۵	۰/۴۵	فرضیه تایید می‌شود
۲	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش عنصر فناوری اطلاعات و تکنولوژیک	۰/۵۱	۱/۹۶	فرضیه تایید می‌شود
۳	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش با عنصر توانایی مدیریتی	۰/۸۳	۰/۵۱	فرضیه تایید می‌شود
۴	اصل اجرای بهینه مدیریت دانش با عنصر فرایند مدیریت دانش	۰/۷۸	۰/۲۵	فرضیه تایید می‌شود

جدول ۳: ضریب همبستگی فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	سطح معنی‌داری	مقدار T	انحراف معیار	شدت رابطه بین دو متغیر R
فرضیه ۱	۰/۰۰۰	۲/۳۶۳	۰/۰۵۴	۰/۶۳۸
فرضیه ۲	۰/۰۰۱	۴/۱۸۸	۰/۰۳۶	۰/۷۱۴
فرضیه ۳	۰/۰۰۱	۳/۶۸۸	۰/۰۱۸	۰/۶۹۳
فرضیه ۴	۰/۰۰۰	۲/۸۴۲	۰/۰۷۳	۰/۸۷۴

حال آنکه اولیت‌بندی پیاده‌سازی عناصر موثر فوق در سازمان به ترتیب زیر است:

۱. عنصر توانمندی مدیریت دانش
  ۲. عنصر فناوری اطلاعات و تکنولوژی
  ۳. توانایی مدیریتی
  ۴. عنصر فرهنگ سازمانی
- Lai نیز مطرح می‌کند که فاکتورهایی که در مدیریت دانش به عنوان عوامل موفقیت مطرح هستند به چهار دسته تقسیم می‌شوند: تکنولوژی، فرایندها، افراد، حفظ تعهدات استراتژیک (۱۸). Tuomi مطرح می‌کند که دگرگونی‌های اجنماعی-اقتصادی مدام به سمت جامعه دانش محور تاثیر عمیقی بر فرایندهای مدیریت دانش دارد (۱۹).

در پژوهش‌های صورت گرفته نیز جعفری و همکارانش عوامل فرهنگی را در اثربخشی استراتژی مدیریت دانش مفید دانسته و پیشنهاد کردند در زمینه ساختاری با کاهش رسمیت و تمرکز، تسهیم دانش در سازمان تسهیل شود (۲۰). نهادندی و همکارانش هم در تحقیقی معیارهای مؤثر در مدیریت دانش را با رویکرد فازی و در سازمان‌های تحقیقاتی اولویت‌بندی کردند. مدل پیشنهادی آنها شش معیار اصلی و ۳۴ معیار فرعی را شامل می‌شود. در نهایت، معیار منابع انسانی در معیارهای اصلی و وجود جو یادگیری در سازمان معیارهای فرعی، مهم‌ترین عوامل شناسایی شدند (۲۱). Stewart تصدیق می‌کند که مدیریت یادگیری خویشتن مشغولیتی پیوسته و مداوم در فراگیری، بکارگیری و خلق دانش و مهارت‌ها در زمینه خاص و فرد دیگری دارد (۲۲) و قابلیت‌های مدیریت یادگیری خویشتن در اقتصاد دانش محوری که مدام در حال تغییر است، ضروری و حیاتی است. رفعتی شالدهی و همکاران وضعیت کلی مرکز تحقیقاتی را به لحاظ دانش محور بودن و بهره‌گیری از سرمایه‌های دانش کمتر از حد متوسط بدست آورد که در وضعیت مطلوبی قرار نداشت. در نتایج عنوان شده که سازمان نیاز به پیاده‌سازی پروژه‌ها و زیرساخت مدیریت دانش، توجه به منابع انسانی و امکانات فناوری و فرهنگی دارد (۲۳).

## بحث

بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را برای تصرف سرمایه‌های سازمان بکار می‌گیرند نکته اساس بحث مدیریت دانش این است که مقادیر متعدد دانش درباره ارباب رجوعان، فرایندها، محصولات و خدمات در همه سطوح سازمان موجود است و اگر این دانش بتواند یک جا تصرف شده و انتقال داده شود به سازمان‌ها کمک می‌کند که موفق‌تر و موثرتر باشند (۱۷).

پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای ابعاد گسترده و چند بعدی است و تعاملات بین عوامل فرهنگی، ساختاری، افراد و فناوری اطلاعات می‌تواند منجر به توانمندسازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و مراکز دولتی گردد. نتایج پژوهش حاضر گویای این واقعیت است که اجرای اثربخش مدیریت دانش در بیمارستان‌ها نیاز به هماهنگی موفق اجزای آن می‌باشد و به همه فاکتورهای آن باید توجه لازم و کافی صورت گیرد و نباید یک عامل را نسبت به عوامل دیگر برتری داد. نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیق‌های ذکر شده در متن تحقیق همخوانی دارد. قطعاً از نتایج این پژوهش می‌توان در راستای هر چه اثربخش‌تر کردن فرایند مدیریت دانش در بیمارستان‌های دیگر و همچنین مؤوسسات خدماتی-دولتی بهره برد.

یافته‌های این پژوهش که در بیمارستان‌های مورد ارزیابی جهت میزان عوامل تاثیرگذار بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش که شامل مولفه‌های فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و تکنولوژیکی، توانایی مدیریتی و عنصر فرایند مدیریت دانش بوده است نشان داد که:

بین ساختار و فرهنگ سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بین ساختار و فناوری اطلاعات و تکنولوژی رابطه معناداری وجود دارد.

بین عنصر توانایی مدیریتی با اجرای موثر مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

بین عنصر توانمندی فرایند مدیریت دانش با اجرای موثر مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

Yeh و همکاران یکی از مهمترین عوامل توانمندسازی در اجرای مدیریت دانش را حمایت مدیران ارشد و رهبران سازمان دانسته‌اند (۲۴).

### نتیجه‌گیری

امروزه فشارهای رقابتی در بازار جهانی چنان فزاینده است که ارتقای کیفیت، تولید کم هزینه، برآورده‌سازی به موقع انتظارات مشتریان و شهروندان و پاسخگویی مدیریتی نه یک گزینه بلکه یک ضرورت استراتژیک است. محیط جهانی و رقابتی شدید باعث شده است که موضوعاتی مانند مدیریت کیفیت فراگیر، رضایت مشتری، الگوگیری، مهندسی مجدد، ساخت‌دهی مجدد، کوچک سازی و برون سپاری، برنامه‌ریزی استراتژیک، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش کانون توجه سازمان‌ها باشد. چالش اصلی سازمان‌ها درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است. امروزه بزرگترین آرزوی سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش موفق است.

از آنجایی که اجرای پروژه‌های مدیریت دانش هزینه بر است و زمان نسبتاً زیادی را می‌طلبد و نتایج حاصل از آن نیز در کوتاه مدت ملموس نیست، مدیران به شناسایی فاکتورهای کلیدی در اثربخشی اجرای سیستم مدیریت دانش و به تبع آن سنجش وضعیت سازمان متبوع خود علاقه‌مندند. پیش بینی موفقیت یک پروژه مدیریت دانش و اتخاذ یک رویکرد مناسب می‌تواند تصمیم‌گیری در خصوص مدیریت دانش را تسهیل کند. ارزیابی تأثیر متغیرها بر عامل‌ها نیز نشان می‌دهد وجود اهداف شفاف در شروع پروژه‌های مدیریت دانش و تخصص و تجربه کارمندان در خلق دانش از شاخص‌های ساختاری-فرهنگی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات در دسترس در میان شاخص‌های تکنولوژیک، به کارگیری تیم مخصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان در شاخص‌های فرآیندی و شرکت و حمایت مدیر ارشد در میان شاخص‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را دارند. در پژوهش‌های صورت گرفته نیز جعفری و همکاران عوامل فرهنگی را در اثربخشی استراتژی مدیریت دانش مفید دانسته و پیشنهاد کردند در زمینه

ساختاری با کاهش رسمیت و تمرکز، تسهیم دانش در سازمان تسهیل شود.

### پیشنهادات

قطعا پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها بدون توجه به زیرساخت‌های توضیح داده شده در سازمان منجر به مشکلات فراوان در پیاده‌سازی این فرایند خواهد بود کما اینکه بطور مثال فرهنگ سازمانی در اجرای مدیریت دانش نقش بسیار مهمی دارد یا چگونه می‌توان مدیریت دانش را بدون در نظر گرفتن زیر ساخت فنی و تکنولوژیکی در سازمان پیاده کرد و مابقی موارد همانطور که مشاهده شد تمامی ۴ عنصر ذکر شده در سازمان می‌بایست در کنار یکدیگر قرار گرفته تا سازمان بتواند این فرایند را به اجرا در بیاورد.

با بهبود و ارتقای سطح فرهنگ یادگیری، پیاده‌سازی مدیریت دانش تسهیل می‌گردد. با به کارگیری ابزارهای یادگیری همانند ایجاد نظام جامع آموزشی، برگزاری همایش‌ها، طراحی نظام یادگیری فردی و جمعی، ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر یادگیری و به کارگیری تکنیک‌های خلاقیت و حل مسئله و پایه گذاری تعهد به یادگیری و رشد شخصی و ایجاد جلسات پرسش و پاسخ بایستی به تقویت فرهنگ یادگیری پرداخت.

فناوری اطلاعات می‌تواند در ایجاد فرایندهای مدیریت دانش نقش حیاتی و تسهیل‌کنندگی داشته باشد. فناوری‌های زیادی وجود دارند که به سازمان‌ها برای پیاده سازی مدیریت دانش کمک می‌کنند. به کارگیری فناوری مناسب می‌تواند به طور قابل توجهی اثربخشی و کارایی فرایند مدیریت دانش را بهبود بخشد؛ در نتیجه این تحقیق نشان داد فناوری‌هایی که به طور یکپارچه به صورت شبکه قابل استفاده است از ظرفیت بیشتری برای تقویت حوزه مدیریت دانش برخوردارند. بدین منظور بیمارستان‌ها نیازمندند که از ابزارهای فناوری اطلاعات همانند اینترنت، اکسترانت، پورتال و طراحی سیستم‌های اطلاعات مدیریت که زیرساخت ضروری برای پیاده سازی مدیریت دانش است، بهره‌گیری نمایند.



## References

1. Rastogi P. Knowledge management and intellectual capital – the new virtuous reality of competitiveness. *Human systems management* 2002; 19(1), 49-39.
2. Zheng W. The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness.[Thesis]. United States, Faculty of The Graduate School, University of Minnesota; 2005.
3. Kim S. An empirical study of the relationship between knowledge management and information technology infrastructure capabilities in the management consulting industry. [Thesis]. Lincoln, University of Nebraska; 2008.
4. Gold A, Malhotra A , Segars A. Knowledge management: an organization capabilities perspective. *Journal of Management Information System* 2010; 18(1): 185-14.
5. Hung Y, CHuang S, MLin Q, Tsai ML. Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data System* 2011; 105(2) :163-8.
6. Choi B, Poon S, Davis J. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. *Omega* 2008; 36: 231-51.
7. Khalifa M, Liu V. Determinations of KM programs. [On Line]. 2003; Available from:URL: www.ejkm.com.
8. Sharma S, Wickramasinghe N. A framework for building a learning organization in the 21st century. working paper 2002:4-11.
9. Mohammadi F, Sobhani M, Mohammai D. Knowledge management comprehensive approach, Tehran: Payame Puya; 2009. pp 117- 18. [In Persian]
10. Abtahi H, Salavati A. Knowledge management in organization, Tehran: Payvand: 2006. pp. 175-83. [In Persian]
11. Pezhohan A. examined the relationship between organizational culture and knowledge management in Islamic Azad University of Tehran. [Thesis]. Tehrn: Iran, Islamic Azad University, Central Tehran Branch; 2010. [In Persian]
12. Nikbakht A, Syadat A, Hovyda R, Moghadam A. Areas of improvement based on excellence model of European foundation for quality management at Imam Mousa Kazem Hospital. *Journal of Health Info Management* 2010; 7(2):216-24. [In Persian]
13. Karami M, Pirie Z. Application of knowledge management in clinical coding in health care organizations. *health information management* 2010; 4(2): 239-48. [In Persian]
14. Shabani A, Mohammadi M, Frogozar H. Identification and Ranking of Factors Affecting the Implementation of Knowledge Management Based on TOPSIS Approach: A Case Study. *Journal of Health Info Management* 2011; 9(3):318-26. [In Persian]
15. Ehsani A, Moshabaki A, Hadi zadeh M. Identification of Key Capabilities for Effective Implementation of Knowledge Management in Hospitals with Structural Equation modeling Approach. *Journal of Health Administration*. 2012; 15 (49):58-68. [In Persian]
16. Tabibi S, Nasiripour A, Aghababa S, Nabipoor N. The Study of Knowledge Management Principles in Teaching Hospitals Associated with Iran University of Medical Sciences. *Journal of Health Info Management* 2010; 8(4):469-76. [In Persian]
17. Sarafzadeh M, Hazaen BA. knowledge management and reference services in libraries .*Electronic journal of Research and scientific evidence* 2006; 4(4):26.[In Persian]
18. lai L. A knowledge management approach to knowledge. *Management information sciences international journal* 2008: 96-115.
19. Tuomi I. The Future of Learning in the knowledge society: Disruptive Changes for Europe by 2020. [On line].2005. Availble from :URL:https://www.zotero.org /bvi4092/items/itemkeg/BI522RJB/.
20. Jafari M, Gorji A, Salehi M, Rastegari M. The Relationship between Cultural and Structural Factors of Organizations with Knowledge Management Strategy in Public Teaching Hospitals Affiliated to Tehran University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration* 2011; 14(45):87-96. [In Persian]
21. Nahavandi B, Farahi R, Kazzazi A, Jafarinezhad N. Determination and Prioritization of Criteria Affecting Knowledge Management Effectiveness in Research Organization with Comparative Approach. *Fuzzy & Deterministic* 2011; 3(7): 169-92. [In Persian]

22. Stewart RA. Investigating the link between self directed learning readiness and project based learning out comes: the case of international Master Student in an engineering management course. *European Journal of Engineering Education* 2007; 32(4):453-65.
23. Rafati Sh, Hasanavi R, Behazin F, Banitaba SA. Analyzing knowledge management model in a military research center. *Military Medicine* 2008; 10(3):237-52. [In Persian]
24. Yeh YJ, Lai SQ, Ho CT. Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management &Data Systems* 2006; 106(6):793-810.



## Assessment of Knowledge and Skills to Effectively and Efficiently Implement Knowledge Management in Hospitals in Iran\*

Amin Fathi<sup>1</sup>, Ali Akbar Ahmadi<sup>2</sup>, Davood Vahdat<sup>3</sup>

### Original Article

#### Abstract

**Introduction:** implementing knowledge management. The purpose of this study was to evaluate the effective recognition capabilities for efficient implementation of knowledge management in hospital.

**Methods:** The research method was descriptive correlational. Tuesday Milad Hospital, Tehran's Vali rest Allah much and the critical role of service providers in terms of the amount of Social Security benefits (milad) to cover insurance Armed Forces (Baghyatolla) and due to its centrality (vali Asr) were examined in this study as an example. In the present study, a questionnaire was used to open and close in two phases. → illation method of descriptive statistics and Lizrel and SPSS version 19 software was used.

**Results:** The results showed that the implementation of more efficient knowledge management system components (IT capabilities of the organizational culture and structure, elements and element management capabilities, knowledge management process) there is a significant relationship at the 95% level. Knowledge management capabilities as well as the intensity between 874/0 relative to other factors is a priority.

**Conclusion:** apply knowledge management in these hospitably with all of these elements (Culture-IT-Management Element- Element ability process) can do it and efficiency of knowledge management need to all of these and if one of them elements no in backbone or don't support by System knowledge management apply have problem. any way for optimize management in these hospitably need to this elements.

**Keywords:** Knowledge Management; Organizational Structure; Competence; Hospitals.

Received: 1 Sep, 2013

Accepted: 5 Apr, 2014

**Citation:** Fathi A, Ahmadi AA, Vahdat D. **Assessment of knowledge and skills to effectively and efficiently implement knowledge management in hospitals in Iran.** Health Inf Manage 2015; 11(7):1015.

\*- This article was extracted from master dissertation of management information technology.

1- MSc, Management information technology, Payam Noor University, Tehran west, Tehran, Iran (Corresponding Author)  
Email: Amin.fathy@gmail.com

2- Associate professor, Public Management, Payam Noor University Tehran west, Tehran, Iran

3- Lecturer, Management information technology, Payam Noor University, Tehran west, Tehran, Iran