

# عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران)

غلامعلی طبرسا<sup>۱</sup>  
احمد صادقی<sup>۲</sup>  
شهاب طلایی شکری<sup>۳\*</sup>

مطالعات دانش‌شناسی

سال دوم، شماره ۷، تابستان ۹۵، ص ۲۲ تا ۴۱

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۱۵

## چکیده

عوامل زمینه‌ای، نقش کلیدی در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها دارد. این تحقیق با مفروض دانستن اینکه مهمترین عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش در هر سازمان نظام فناوری اطلاعات، فرایندهای دانش و فرهنگ سازمانی است و بهره‌گیری از این مبانی منجر به استفاده هرچه کامل‌تر از دانش موجود در سازمان می‌شود، در پی تبیین و سنجش وضعیت هر یک از این عوامل برای استقرار مدیریت دانش است. این پژوهش با هدف شناسایی عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران انجام شد و پرسشنامه‌ای در میان کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران در ۲۲ منطقه شهرداری در مورد وضعیت و میزان اهمیت هر کدام از این عوامل در زمینه استقرار مدیریت دانش درجه بندی شده و با استفاده از نرم افزار SPSS و با توجه به آزمون فریدمن به رتبه بندی این عوامل پرداخته شد. بر اساس داده‌های منتج شده بر اساس دیدگاه کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران مهمترین عامل برای استقرار مدیریت دانش بودن فرهنگ سازمانی درست و حامی، برای استقرار آن است، چرا که در صورتی ما تمامی زیر ساخت‌های مرتبط با استقرار مدیریت دانش را در یک سازمان فراهم کنیم ولی فرهنگ سازمانی که شامل عناصر مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مدیریت و حس تعلق سازمانی است، در سازمان نباشد، مدیریت دانش مستقر نخواهد شد. به همین ترتیب و در ادامه اولویت بندی عوامل، نظام فناوری اطلاعات در جایگاه دوم و فرایندهای مدیریت دانش در جایگاه سوم اولویت گذاری شده است. بنابراین قبل از راه اندازی و به کار گماری نظام فناوری اطلاعات، باید فرهنگ سازمانی در این زمینه که مدیران و کارکنان به راحتی دانش ضمنی خود را در اختیار سایرین قرار دهند به

۱. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، gtabarsa@sbu.ac.ir

۲. رئیس سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران، ایران، sadegiha59@gmail.com

۳. \* عضو هیئت علمی پژوهشکده سیاست پژوهی حکمت، دانشجوی دکتری مدیریت سیستم، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، s\_talaie@sbu.ac.ir

وجود بیاید چون هر چند که ما بتوانیم ساختارهای فناوری را به صورت صحیح فراهم کنیم و فرایندهای مدیریت دانش را به صورت اصولی اجرا کنیم ولی فرهنگ سازمانی تقویت کننده این وضعیت نباشد به صورت قطع به یقین نظام مدیریت دانش سازمان ناکارآمد خواهد بود.

واژگان کلیدی: فرآیندهای دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مدیریت دانش

### مقدمه

حفظ و توسعه مزیت رقابتی یکی از بزرگترین دغدغه‌های سازمان‌ها است. با توجه به اینکه امروزه تأکید زیادی بر دانش به عنوان یکی از عامل‌های موفقیت سازمانی و رقابت پذیری می‌شود، در نتیجه سازمان‌ها کوشش می‌کنند دانش را بطور مؤثرتر و کارا تر مدیریت کنند تا عملکردشان را ارتقاء دهند، بویژه وقتی که افراد سازمان استعفاء داده و یا به هر علتی سازمان را ترک می‌کنند و موفقیت سازمانی کاهش می‌یابد.

سازمان‌های فعلی، به منظور بقاء حتی برای یک دهه، باید پیوسته تغییر کنند، اما تغییر به تنهایی کافی نیست. تغییر باید مبتنی بر جمع آوری داده‌های مناسبی از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به دانش باشد. لویز بحث می‌کند که دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های راهبردی هستند که اهداف بلند مدت سازمان را از نظر رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقاء داده و در محیط‌های پویا کاربرد راهبردی دارند. تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش خطر از دست رفتن دانش با ارزش سازمان بواسطه افت کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود (لویز، ۲۰۰۵).

با تغییر دانش به یک منبع راهبردی برای رقابت و بقای سازمان‌ها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روش‌های تولید، اشتراک و بکارگیری آن حیاتی می‌شود. تقاضا برای دانش به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن می‌انجامد. در تکمیل مطالبی که بیان شد، می‌توان به تعریف داوونپورت و پورساک (۱۹۹۸) اشاره کرد؛ مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازمان دهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. اطلاعات از طریق فرآیند انسانی و اجتماعی فهم مشترک، در هر دو سطح فردی و سازمانی به دانش تبدیل

می‌شود؛ به همین علت مدیریت دانش از مدیریت اطلاعات متفاوت است. مدیریت اطلاعات، ابتدا راه حل مبتنی بر فناوری را در نظر می‌گیرد و فرهنگ رفتار کارکنان را در مرتبه دوم اهمیت قرار می‌دهد (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸).

به گفته پیتراک "راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است". بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله‌ای مهمتر از خود دانایی محسوب می‌شود که در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید (گلاسر، ۲۰۰۳).

بنابراین می‌توان گفت مهمترین مسئله مدیریت دانش، چگونگی انتشار و توزیع دانش کسب شده در یادگیری سازمانی (تیم‌های کاری)، به مقیاسی فراتر از این تیم‌ها و در سراسر سازمان است. مدیریت دانش باید این توانایی را داشته باشد که بتواند تبیین کند که دانش موجود در سازمان، چگونه با وجود تفاوت‌های فرهنگی، رقابت‌های شخصی و کارکنانی که آموخته‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا کارکنانی که جویای دانش نیستند، باید توزیع و منتشر شود.

در این پژوهش سعی شده است که ابتدا به معرفی سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهرداری تهران پرداخته شود، سپس چارچوب کلی پژوهش و روش، ابزار و تکنیک‌های مورد استفاده تحقیق ذکر گردد و در ادامه ضمن ارائه چند تعریف از مدیریت دانش به تبیین مهمترین مبانی و زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش پرداخته گردد تا بررسی شود چه زیرساخت‌ها و ساز و کاری برای استقرار مدیریت دانش لازم است در بخش دیگر مقاله، عوامل اصلی موفقیت در استقرار مدیریت دانش از دیدگاه اندیشمندان و صاحب نظران حوزه مدیریت دانش را مورد کنکاش قرار داده و عوامل اصلی موفقیت در استقرار مدیریت دانش و شاخص‌های مرتبط با هر کدام از آنها را استخراج و دسته‌بندی نموده‌ایم، و در قسمت پایانی مقاله و نتیجه‌گیری به تجزیه و تحلیل عوامل اصلی استخراج شده و میزان اهمیت هر کدام از آنها در زمینه استقرار بهینه مدیریت دانش می‌پردازیم که با استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات پرسنل سازمان مدیریت بحران صورت گرفته است.

در ارتباط با عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش مقالات و مطالعات زیادی تدوین شده است که به شناسایی و دسته‌بندی این عوامل و تبیین و بررسی آنها در سازمان‌های مختلف پرداخته‌اند. اما مطالبی که در این بین مرتبط با مباحث این مقاله است را می‌توان به صورت زیر عنوان نمود:

فرج اله رهنورد و اصغر محمدی مقاله‌ای با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت نظام مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران» در مجله علمی - پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات در سال ۱۳۸۸ به رشته تحریر در آورده‌اند. در این مقاله عوامل کلیدی موفقیت نظام مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران بررسی و شناسایی شده‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت نظام مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مؤسسات آموزش عالی تهران عبارتند از: توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری راهبردی دانایی محور، زیر ساخت نظام‌های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگوگیری، ارزیابی و انتقال دانش، و درگیری افراد.

در تحقیقی دیگر فرید خدایی و محمد عباسیان پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها» در فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی را در سال ۱۳۸۹ به رشته تحریر در آورده‌اند که در این پژوهش عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها شناسایی شده سپس برای هر یک از این عوامل، شاخص‌هایی را تعریف کرده‌اند و در ادامه با استفاده از روش تحلیل عامل اکتشافی ابعاد و شاخص‌های بدست آمده در دانشگاه‌های شهر تهران را مورد آزمون و تجزیه و تحلیل قرار داده و ابعاد اصلی و عوامل آن را استخراج کرده‌اند. در نهایت از طریق آزمون فریدمن عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده در دانشگاه‌ها را اولویت بندی کرده‌اند.

تحقیق دیگر در این زمینه را عادل صلواتی و فرشته حق‌نظر با عنوان «بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران» انجام داده‌اند که در مجله فراسوی مدیریت در سال ۱۳۸۸ به چاپ رسیده است. این پژوهش با هدف بررسی عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران به رشته تحریر در آمده است که در این زمینه ۵۶ شاخص با مراجعه به آرای خبرگان به عنوان

شاخص‌های عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش، تدوین گردیده است. نمونه آماری این پژوهش شامل ۲۴۰ نفر از کارکنان واحدهای ستادی بوده‌اند که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نسبت به فناوری اطلاعات در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران از آمادگی کمتری برای بکارگیری مدیریت دانش برخوردار هستند.

پژوهش دیگری توسط علیرضا باباغیبی و حبیب‌الله سالارزهی با عنوان «بررسی وضعیت موجود عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش (بررسی فرماندهی مرزبانی استان سیستان و بلوچستان)» در مجله توسعه سازمانی پلیس در سال ۱۳۹۱ به چاپ رسیده است.

این تحقیق با مفروض دانستن اینکه مهمترین مبنای استقرار مدیریت دانش، در هر سازمان، نظام فناوری اطلاعات، فرایندهای دانش و فرهنگ سازمانی است و بهره‌گیری از این مبنای به استفاده هرچه کاملتر از دانش موجود در سازمان می‌انجامد، در پی تبیین و سنجش وضعیت هر یک از این عوامل برای استقرار مدیریت دانش بوده است. نتایج این تحقیق، که با نمونه آماری ۵۲۳ نفر شامل کارکنان ستاد مرزبانی استان سیستان و بلوچستان صورت گرفته است، نشان می‌دهد که وضعیت نظام فناوری اطلاعات و فرایندهای دانش در این فرماندهی مناسب ولی وضعیت فرهنگ سازمانی نامناسب است. سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهرداری تهران. بر اساس بند ۱ مصوبه طرح جامع مدیریت بحران شهر تهران، شهرداری تهران ملزم به تشکیل ستاد مدیریت بحران شهر تهران با هدف هماهنگی امور مربوط به مراحل مدیریت بحران (پیشگیری، آمادگی، مقابله و بازسازی) شد و تمامی دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های مستقر در شهر تهران موظف شدند با این ستاد همکاری نمایند. به این ترتیب ساختار دبیرخانه طرح، به ستاد و مرکز مدیریت بحران شهر تهران گسترش یافت.

همچنین براساس مصوبه کمیته ملی کاهش اثرات بلایای طبیعی، شهردار تهران از سوی وزیر کشور به عنوان رئیس ستاد مدیریت بحران شهر تهران منصوب شد. از سوی دیگر با توجه به این که مرکز مطالعات زلزله و محیط زیست شهرداری تهران با همکاری آژانس همکاری‌های بین‌المللی ژاپن (جایکا) طرح ریز پهنه‌بندی لرزه‌ای شهر تهران را در دست انجام داشت، به تدریج زمینه همکاری، تعامل و ادغام دو مجموعه دبیرخانه طرح جامع مدیریت بحران شهر تهران و مرکز مطالعات زلزله و محیط زیست شهر تهران، فراهم شد.

حرکت بعدی، ایجاد مرکز مدیریت بحران شهر تهران به عنوان ساختاری جدید در تشکیلات شهرداری تهران و به عنوان بازوی اجرایی ستاد مدیریت بحران شهر تهران بود. نمودار سازمانی مرکز مدیریت بحران شهر تهران اواخر سال ۱۳۸۰ در شهرداری تهران به تصویب رسید. در پنجم خرداد ماه سال ۱۳۸۰ برای اولین بار وزیر کشور وقت طی حکمی، شهردار وقت تهران را به سمت رئیس ستاد مدیریت بحران شهر تهران منصوب کرد. مراحل قانونی شکل گیری، تجهیز و جذب نیروی متخصص در مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران ادامه یافت و در سال ۱۳۸۲ ساختار مرکز پیشگیری و مدیریت بحران در شهرداری تهران تثبیت شد، اما همچنان گام‌های دیگری برای قوام این ساختار مورد نیاز بود.

در خرداد ماه سال ۱۳۸۳ شورای اسلامی شهر تهران اصلاح این ساختار را در دستور کار خود قرار داد و در نهایت، مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران با اساسنامه‌ای مشتمل بر ۲۴ ماده و ۱۸ تبصره (مصوب یکصد و شصت و یکمین جلسه از دومین دوره شورای اسلامی شهر تهران مورخ ۱۳۸۴/۴/۲۸) به «سازمان پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران» ارتقاء یافت.

مهم‌ترین اهداف سازمان بدین صورت است:

- ۱- افزایش سطح ایمنی و کاهش خطر پذیری شهر تهران، با انجام هماهنگی‌ها، بررسی‌ها، مطالعات، پژوهش‌ها، آموزش‌ها و اقدامات اجرایی ذیربط قبل از وقوع به منظور پیشگیری و آمادگی مقابله با بحران.
- ۲- انجام اقدامات و هماهنگی‌های لازم جهت افزایش کارایی نظام مدیریت بحران شهر تهران و دستگاه‌های اجرایی ذیربط، هنگام وقوع بحران به منظور امداد رسانی و کاهش خسارات و تلفات جانی و مالی.
- ۳- انجام اقدامات و هماهنگی‌های لازم جهت افزایش کارایی نظام مدیریت بحران شهر تهران و دستگاه‌های اجرایی ذیربط، بعد از وقوع بحران به منظور جلوگیری از خسارات و تلفات جانی و مالی.
- ۴- نظارت و مدیریت بر بازسازی بعد از بحران در چارچوب مقررات کشوری و کمک‌های دولتی و مردمی

پایه نظری در این پژوهش، عوامل مؤثر در پیاده‌سازی موفق نظام مدیریت دانش است. پژوهش حاضر در جستجوی تحقق اهداف زیر است:

(۱) شناسایی و تجزیه و تحلیل ابعاد فرهنگی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر.

(۲) شناسایی و تجزیه و تحلیل نظام فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر.

(۳) شناسایی و تجزیه و تحلیل فرآیندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر.

همچنین اهداف ثانویه این تحقیق را می‌توان به شرح زیر عنوان کرد:

(۱) تولید و بسط دانش برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر.

(۲) رتبه‌بندی اهمیت عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر. مهم‌ترین پرسش‌هایی که در این تحقیق ما به دنبال پاسخ‌گویی به آن‌ها می‌باشیم عبارت‌اند از:

(۱) وضعیت نظام فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟

(۲) وضعیت نظام فرآیندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟

(۳) وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟

مدیریت دانش. در حال حاضر مدیریت دانش یک مفهوم جدید محسوب می‌شود و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهمی را که بخشی از حافظه سازمان است و بدون ساختار مشخص در سازمان وجود دارد. شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نماید. برای درک بهتر مفهوم مدیریت دانش ابتدا به تعریف واژه‌های داده، اطلاعات و دانش می‌پردازیم.

بر اساس تعریف بارنی (۱۹۹۹) داده‌ها همان اعداد خام اشکال بدون زمینه و تفسیر، نمودارها و سمبل‌هایی از واقعیت‌های عینی هستند که به تنهایی معنی‌دار نیستند. اطلاعات

از معنا دادن به داده‌ها ایجاد می‌شوند. دانش همان اطلاعاتی است که بطور مرتبط معنی‌دار بوده و قابل اجرا است (امیرخانی و دیگران، ۱۳۸۹).

دانش، دارایی با ارزشی است که مثل سایر دارایی‌ها به مدیریت، رشد و بهره‌برداری نیاز دارد (رادینگ، ۱۳۸۳).

با تغییر دانش به عنوان یک منبع راهبردی برای رقابت و بقای سازمان‌ها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روش‌های تولید، اشتراک و بکارگیری آن حیاتی می‌شود. تقاضا برای دانش به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می‌شود (خدایی و عباسیان، ۱۳۸۹).

اطلاعات از طریق فرآیند انسانی و اجتماعی فهم مشترک، در هر دو سطح سازمانی و فردی تبدیل به دانش می‌شود؛ به همین علت مدیریت دانش از مدیریت اطلاعات متفاوت است. مدیریت اطلاعات ابتدا راه حل مبتنی بر فناوری را در نظر می‌گیرد و فرهنگ و رفتار کارکنان را در مرتبه دوم اهمیت قرار می‌دهد.

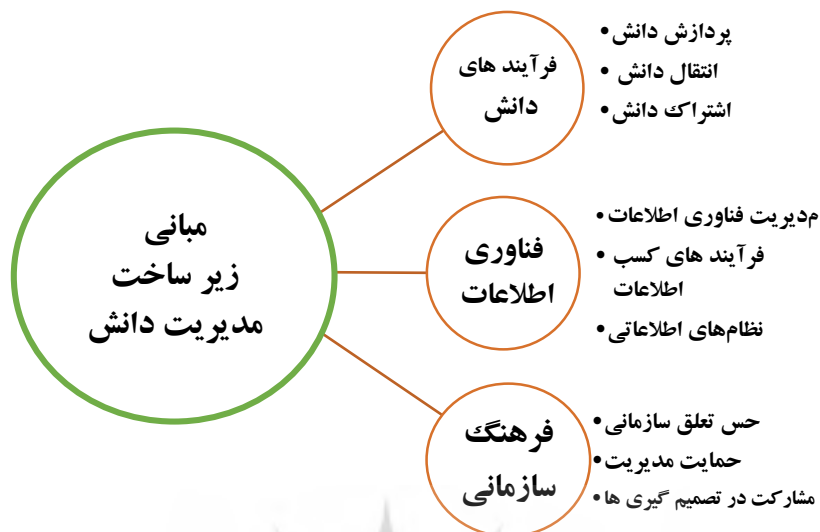
نکته اساسی در این باره آن است که تولید و انتشار دانش حاصل تعامل انسان‌ها در حین کار است و مدیریت دانش باید مشخص کند که دانش موجود در بنگاه، چگونه با وجود تفاوت‌های فرهنگی، رقابت‌های شخصی و کارکنانی که آموخته‌های خود را در میان نمی‌گذارند یا کارکنانی که جویای دانش نیستند، باید توزیع و منتشر شود.

مبانی زیر ساخت‌های مورد نیاز مدیریت دانش<sup>۱</sup>. با توجه به مطالعات صورت گرفته در زمینه عوامل زمینه‌ای لازم برای استقرار مدیریت دانش می‌توان به زیر ساخت لازم برای این عمل اشاره کرد.

در واقع زیر ساخت دانش، ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت کرده و افراد در بخش‌های مختلف، دانش خود را از طریق این زیر ساخت به اشتراک می‌گذارند. بطوری که اعضا بتوانند از آن دانش بطور کاملاً اثر بخش استفاده کنند. این زیرساخت باعث می‌شود فرآیندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گرفته، از فناوری‌ها اعم از سخت‌افزار و نرم‌افزار کارآمدتر استفاده شده و تولید، اشتراک و بکارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیرساخت، چیزی جز جریان دادن دانش در رگ‌های فرآیندهای کاری سازمان نیست (طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۷).

1. functions of knowledge management infrastructure





شکل ۱. مبانی زیر ساخت مدیریت دانش (سیوان، ۲۰۰۰)

با توجه به شکل فوق می‌توان اذعان کرد که یک زیر ساخت قوی دانش بر اساس مبانی محکمی که منجر به استفاده کامل از دانش می‌انجامد، ایجاد می‌شود. تولید و اشتراک دانش حاصل تعاملات انسان‌ها در حین کار است. در این بین، مدیریت دانش بر افراد و تعاملات آن‌ها تمرکز دارد. لذا در مدیریت دانش ابتدا باید افراد را به اطلاعات مرتبط نمود، این ارتباط شامل فرآیندها و تشویق لازم بدین منظور که نه صرفاً برای ایجاد اعتماد و استفاده از اطلاعات موجود، بلکه به دنبال آن، برای سهم‌پذیری در منبع جهانی اطلاعات هستند. سپس افراد باید با هم مرتبط شوند. آن‌ها باید قادر به یافتن یکدیگر بوده و در مورد درخواست و دریافت کمک و انتشار تجاربشان راحت باشند. این کار به آنان این احساس را می‌دهد که خود را همواره در تحقق اهداف راهبردی سازمان سهم‌بینند. مدیریت دانش را نباید با مدیریت داده‌ها اشتباه کرد. مدیریت داده‌ها بر فرآیند و فناوری متمرکز است درحالی‌که ارکان مدیریت دانش، افراد و توانایی جمعی آنان برای تشریک مساعی سریع و اثر بخش است. بدون مدیریت داده‌ها، مدیریت دانش موفق نخواهد بود. پیوند دادن فاصله این دو نیازمند تعهد به یک فرهنگ اشتراک دانش است. سازمان برای رسیدن به این منظور چاره‌ای جز سرمایه‌گذاری و تعهد به ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی ندارد. بدون آنکه افراد نسبت به دانش تعهد داشته باشند و فعالیت‌های فعلی دانش را بپذیرند، زیر ساخت دانش موفق نخواهد بود. همچنین بدون داشتن یک زیر ساخت فناوری که به اندازه کافی برای پشتیبانی

فعالیت‌های دانش قوی باشد، زیر ساخت دانش عمل نمی‌کند و تا زمانی که فرآیندهای مبتنی بر دانش نباشند نیز، مدیریت دانش دارای زیرساخت مناسبی برای عمل نخواهد بود. (طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۷) در ادامه به توضیح این زیرساخت‌ها و شاخص‌های آن‌ها می‌پردازیم. (۱) فرهنگ سازمانی. آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. تاکنون تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی عنوان گردیده است. رایینز<sup>۱</sup> در کتاب مدیریت خود، فرهنگ سازمانی را اینگونه تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (رایینز، ۱۹۹۶). مطالعات رایینز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد که این تأثیر در جنبه‌های رفتار فردی و عملکردهای سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری به وضوح قابل شناسایی است. آنچه که امروزه سازمان‌ها را نگران کرده است تغییرات سریع در محیط کار است و این امر به نوبه خود باعث می‌شود که رقابت بین سازمان‌ها افزایش یابد و بنا به اعتقاد صاحب‌نظران تنها چیزی که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند، استفاده از دانایی موجود سازمان و هدایت این دانایی در جهت پیشبرد امور است.

(۲) فرآیندهای دانش. دانش فرآیندی خطی و ایستا نیست، برعکس، فرآیندی پویا و چرخه‌ایست و به کارکنانی نیاز دارد که دائماً با اطلاعات سر و کار داشته باشند، دانش جدید کسب کرده و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند (گاندهی، ۲۰۰۴). منظور از فرآیندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمانی و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، است. فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که بطور اثر بخش و کارآمد، دانش مورد نیاز جهت تحقق فرآیندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. دست‌اندرکاران دانش انواع مختلفی از فرآیند دانش پایه را مطرح می‌کنند که شامل در اختیار گرفتن، ذخیره سازی، پردازش، انتقال و اشتراک دانش است.

۳) نظام فناوری اطلاعات. جدیدترین تعریف فناوری اطلاعات که تعداد کثیری از علما و دانشمندان نظیر اندولسن<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، کمپبل<sup>۲</sup> (۱۹۹۹)، ادواردز<sup>۳</sup> (۱۹۹۹)، گرام (۱۹۹۹)، شویر<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، ویلدسترم<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) و غیره بر آن اتفاق نظر دارند این چنین بیان شده است: "فناوری‌های اطلاعات شامل محدوده وسیعی از اختراعات و رسانه‌های ارتباطی است که نظام‌های اطلاعاتی و افراد را به همدیگر مرتبط می‌کنند، شامل پست صدا، پست الکترونیکی<sup>۶</sup>، کنفرانس صوتی<sup>۷</sup>، کنفرانس ویدئویی<sup>۸</sup>، اینترنت، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و مانند آن. نظام‌های اطلاعات و فناوری‌های اطلاعات اغلب در هم تنیده هستند و معمولاً آن‌ها را با همدیگر به اسم فناوری‌های اطلاعاتی به کار می‌برند (تی سنگ، ۲۰۰۲). تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به عنوان ابزار قدرتمندی عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش تأمین کند. مطالعات انجام شده اخیر نشان داده است که سازمان‌هایی که بر روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند، عموماً برای رسیدن به اهداف خود بر ایجاد زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات تأکید دارند. نظام فناوری اطلاعات با نظام‌های اطلاعاتی، فرآیندهای کسب اطلاعات و مدیریت فناوری اطلاعات ارتباطی تنگاتنگ دارد که این عوامل به عنوان شاخص‌های اصلی نظام فناوری اطلاعات شناخته می‌شوند. عوامل اصلی زمینه‌ساز موفقیت استقرار مدیریت دانش در ادامه بیان شده است. در ادبیات مربوط به عوامل کلیدی موفقیت، شاخص‌های گوناگونی را عنوان کرده‌اند. یکی از مهمترین تعاریف متعلق به روکارت است. به زعم ایشان عوامل اصلی موفقیت عبارتند از: تعداد معدودی از حوزه‌های فعالیت که عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیزی در پی خواهد داشت (روکارت، ۱۹۷۹).

1. Andolsen
2. Campbell
3. Edwards
4. Schober
5. Wildstrom
6. voice mail
7. electronic mail
8. voice conferencing
9. video conferencing

برونو و لیدر در تعریف دیگری بیان می کنند که عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از: مشخصه ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند، می توانند اثر قابل ملاحظه ای بر موفقیت موضوع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو و لیدر، ۱۹۸۴). اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷) در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کردند. این عوامل عبارتند از: الزام مستحکم به کسب و کار، معماری و چشم انداز، رهبری دانش، فرهنگ اشتراک و تولید دانش، یادگیری مستمر، زیر ساخت فناوری و توسعه یافته، و فرآیندهای دانش سازمانی.

مطالعه دیگری که به شناسایی عوامل اصلی موفقیت در قلمرو مدیریت دانش پرداخته است، به وسیله هولسپل و جوشی (۲۰۰۰) صورت گرفته است. محققین در ابتدا به مطالعه ادبیات مدیریت دانش پرداخته و دسته ای از عوامل را استخراج نموده اند و در نهایت با تکنیک دلفی در جامعه خبرگانی متشکل از یک هیئت بین المللی متخصصان مدیریت دانش، عوامل شناسایی شده را مورد ارزیابی قرار دادند. این محققان در دسته بندی خود سه بعد اصلی متشکل از عوامل کلیدی را شناسایی نموده که عبارتند از: بعد مدیریتی، بعد منابع، و بعد محیطی (هولسپل و جوشی، ۲۰۰۰).

جدول ۱. ابعاد عوامل اصلی موفقیت در استقرار مدیریت دانش از دیدگاه هولسپل و جوشی

هماهنگی	بعد مدیریتی	عوامل اصلی موفقیت
کنترل		
رهبری		
شاخص ها	بعد منابع	
دانش		
افراد		
منابع مالی	بعد محیطی	
منابع غیر مالی		
رقابت		
بازار ها		
اضطرار زمانی		
جو اقتصادی و دولتی		

عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش (مورد مطالعه ...)

چریدس و همکارانش (۲۰۰۳) برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش، پنج عامل کلیدی را مورد شناسایی قرار دادند. البته نگاه ایشان در تحقیق بیشتر متمرکز بر حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان بوده است (چریدس و همکاران، ۲۰۰۳).

۱- راهبرد مدیریت دانش	۲- مدیریت منابع انسانی	۳- زیر ساخت فناوری اطلاعات	۴- بازاریابی	۵- کیفیت
-----------------------	------------------------	----------------------------	--------------	----------

شکل ۲. عوامل کلیدی موفقیت در استقرار مدیریت دانش از دیدگاه چریدس و همکارانش

داونپورت و همکارانش (۱۹۹۸) یک مطالعه اکتشافی در سی و یک پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام دادند. هدف از مطالعه گسترده داونپورت و همکارانش (۱۹۹۸) تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش بود. محققین از بین ۱۸ پروژه موفق، هشت عامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردند که عبارت بودند از:

۱- ارزش صنعت	۲- زبان و هدف مشترک	۳- ساختار دانش انعطاف پذیر و استاندارد	۴- کانال های چندگانه برای انتقال دانش
۵- فرهنگ دانش پسند	۶- زیرساخت سازمانی و فنی	۷- اقدامات انگیزشی	۸- حمایت مدیریت ارشد

شکل ۳. عامل کلیدی موفقیت در استقرار مدیریت دانش از دیدگاه داونپورت و همکارانش

در پژوهشی دیگر که توسط هونگ و همکارانش (۲۰۰۵) جهت شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در بکارگیری نظام مدیریت دانش انجام دادند، (هونگ و همکاران، ۲۰۰۵) هفت عامل کلیدی در موفقیت استقرار نظام مدیریت دانش را مورد شناسایی قرار دادند.

۱- راهبرد الگوگیری و ساختار دانشی اثر بخش	۲- فرهنگ سازمانی	۳- زیر ساخت های نظام اطلاعاتی	۴- مشارکت و آموزش افراد
۵- رهبری و تعهد مدیریت ارشد،	۶- محیط یادگیری و کنترل منابع	۷- ارزیابی آموزش حرفه ای و کار تیمی	

شکل ۴. عوامل کلیدی موفقیت در استقرار مدیریت دانش از دیدگاه هونگ و همکارانش

با توجه به دیگر تحقیقات انجام شده به وسیله محققان مختلف در مورد عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر مدیریت دانش، می‌توان این عوامل کلیدی را برای پیاده سازی مدیریت دانش در جدولی مطابق جدول زیر خلاصه کرد:

جدول ۲. عوامل کلیدی موفقیت در استقرار نظام مدیریت دانش

نام متغیر	نوع شاخص	نمونه تحقیقات مرتبط
حمایت مدیر ارشد	پذیرش نظام مدیریت دانش - عقاید جدید - حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش	داونپورت، دس و پیکنس، موفت و همکاران،
الگوگیری	ثبت تجارب و پژوهش‌ها - رهنمودهای الگوگیری - مقایسه فرآیندهای کاری دانشکده - وجود فرآیندهای الگوگیری - تشویق الگوگیری	دیویس، درو، دی وندلر، موفت و همکاران
معماری دانش	استانداردهای ارتقای دانش - سازوکارهای استقرار ترسیم - KM دورنمای سازمان دانش محور - توجه به یادگیری و اشتراک دانش.	داونپورت، باکمن گرکو، تاینن، موفت و همکاران
درگیری افراد	مشارکت در اشتراک دانش - تشویق افراد به ارزیابی امور - استفاده از ظرفیت کامل افراد - بکارگیری نظام پیشنهادات.	ویلسون و آسی، موفت و همکاران
زیرساخت نظام‌های اطلاعات	نظام‌های کاربر پسند - زیرساخت IT - آموزش استفاده از IT - سایت‌های داخلی - پایگاه داده - ساز و کارهای بحث مجازی - تناسب IT با مدیریت دانش، شبکه‌هایی برای توزیع شبکه‌هایی برای منابع اطلاعاتی، استفاده از DSS-ES	داونپورت، گرکو، سیور، لی و هونگ
راهبرد و اهداف	تنظیم چشم انداز مبتنی بر دانش - تناسب استراتژی کاری و - KM هدف گذاری در تولید دانش - هدف گذاری در استقرار چرخه دانش - توجه به راهبرد نوآوری - توجه به مدیریت دانش به دلیل محیط رقابتی	چریدس و همکاران، ماتی، خلیفه و لئو و...
سنجش دانش	ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارتقاء دانش - اولویت یادگیری برای یادگیری - طراحی ساز و کارهای مناسب ارزیابی دانش - احصاء مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش، سرمایه دانش به عنوان معیاری برای عملکرد،	ماتی، هونگ و همکاران کوان، و..
زیرساخت سازمانی	ساختار تسهیل کننده اکتشاف دانش جدید - ساختار حامی رفتار جمعی - فرآیندهای مبادله دانش - ساختار شبکه‌ای برای اشتراک دانش - فرآیندهای انتقال دانش به سازمان، تخصیص منابع با رویکرد ارتقاء دانش	هونگ و همکاران، کوان، داونپورت
آموزش	آموزش‌های حل مساله و خلاقیت - آموزش روش‌های انتقال دانش - مشارکت در آموزش‌های داخلی و خارجی - انتقال	گرین گارد، کوهن و بیکر، موفت و همکاران

	دانش با سیستم استاد-شاگردی - روش‌های آموزشی حامی یادگیری گروهی - روش‌های آموزشی حامی تفکر نظام‌مند
منابع انسانی	برنامه توسعه منابع انسانی - الزامی بودن انتشار تحقیقات - جذب افراد بر اساس صلاحیت دانشی - اولویت به پرورش منابع انسانی دانشگر - پرداخت مبتنی بر صلاحیت دانشی - ارتقاء بر اساس صلاحیت دانشی - نگهداری و بهسازی افراد دانشگر - ساز و کارهایی برای انعکاس نظرات علمی
ایجاد انگیزه	پاداش به اقدامات مبتنی بر دانش - ترغیب نوآوری - ارزش گذاری به تولید دانش - تشویق فعالیت‌های گروهی
فرهنگ سازمانی	بحث و اظهار نظر درباره راهبرد و سیاست کاری دانشکده - فرهنگ نوآوری و خلاقیت - جایگاه برتر برای ایده پردازان و نوآندیشان ارزشمندی کار دسته جمعی
کار تیمی	اشتراک دانش و تجارب - تیم سازی - محیط باز و مورد اعتماد - طوفان مغزی، کار میان وظیفه‌ای
	چریدس و همکاران، کوان، داوونپورت و گورو، و..
	یحیی و گاه، هاشیلد، گیونز
	داوونپورت، باکمن، موفت و همکاران
	گرین گارد، کوهن و بیکر، وموفت و همکاران

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی پیمایشی با رویکرد کاربردی است که با استفاده از نتایج و دستاوردهای تحقیقات مختلف در جستجوی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران است. پس از مطالعه و دسته‌بندی عوامل کلیدی معرفی شده به وسیله محققان دیگر، پرسشنامه‌ای با ۲۷ سؤال اصلی و در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت، برای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی نظام مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران طراحی شد.

گزینه‌ها	بسیار	نامناسب	متوسط	مناسب	بسیار
امتیازات	۱	۲	۳	۴	۵

## جدول ۳. متغیرها و ویژگی های مورد سنجش

(خدایی و عباسیان (۱۳۸۹)، داوینپورت (۱۹۹۸)، طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷))

ردیف	متغیر مورد سنجش	ویژگی مورد نظر
۱	نظام های اطلاعاتی	نظام های اطلاعات مدیریت (MIS) نظام های پشتیبانی تصمیم (DSS) نظام های پردازش عملیات (TPS)
۲	نظام فرآیندهای کسب اطلاعات	پردازش اطلاعات انتقال اطلاعات اشتراک گذاری اطلاعات
۳	نظام مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت نرم افزاری مدیریت سخت افزاری مدیریت پایگاه داده (DATA BASE)
۴	نظام اشتراک دانش	سازماندهی (نظم دادن به) دانش ذخیره سازی دانش (در پایگاه اطلاعاتی) انتقال دانش از طریق تعاملات شخصی
۵	نظام پردازش دانش	انتقال دانش از طریق نظام های اطلاعاتی توزیع اطلاعات (در بین واحدها و افراد)
۶	نظام انتقال دانش	اشتراک دانش ضمنی (تجارب) نظام اشتراک دانش صریح (دانش ملموس)
۷	حمایت مدیریت	کمک مدیریت به پرسنل در مواقع ایجاد مشکل میزان اتکا پرسنل به مدیران در مواجهه با مشکل ارتباط نزدیک مدیران با پرسنل بها دادن به نظرات پرسنل
۸	مشارکت در تصمیم گیری	آزادی عمل پرسنل برای اظهار نظر اجبار پرسنل به اجرای تصمیمات از قبل اتخاذ شده افتخار پرسنل از کار در سازمان تمایل به ادامه همکاری پرسنل با سازمان
۹	حس تعلق سازمانی	اعتبار اجتماعی سازمان نزد پرسنل مشارکت مدیران برای حل مشکلات مشارکت دادن پرسنل در تصمیم گیری ها

جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران با جمعیت ۳۸۰ نفر می باشند که با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه برآورد شد و تعداد



۱۶۰ پرسشنامه در میان اعضای جامعه آماری به صورت تصادفی ساده توزیع شد که تعداد ۱۳۹ عدد از آن‌ها برگشت داده شد.

از آنجایی که این پژوهش از نوع توصیفی است بنابراین ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی آن‌ها تفسیر می‌شوند. در جدول زیر رتبه‌بندی متغیرها بر اساس میانگین نشان داده شده است. می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که هر چه میانگین بیشتر باشد، آن متغیر در وضعیت مناسبتری قرار دارد. بنابراین میانگین‌ها را به صورت صعودی رتبه‌بندی شد، جدول زیر شمای کلی داده‌های توصیفی را نشان می‌دهد:

جدول ۴. شاخص‌ها و آزمون‌ها

متغیرها	آزمون					
	Friedman Test	sig	df	T	SD	M
مشارکت در تصمیم‌گیری	۸/۲۷	۰/۰۰۱	۱۳۸	۴۰/۲۸	۲/۹۷	۱۳/۱۴۲
حمایت مدیریت	۸/۰۷	۰/۰۰۱	۱۳۸	۳۵/۳۵	۳/۲۹	۱۲/۸۷۳
حس تعلق سازمانی	۵/۹۱	۰/۰۰۱	۱۳۸	۳۲/۳	۲/۳۶	۹/۴۶۲۳
مدیریت فناوری اطلاعات	۵/۱۹	۰/۰۰۱	۱۳۸	۲۶/۹۵	۲/۵۲	۸/۷۶۰۹
نظام فرآیندهای کسب اطلاعات	۴/۷۶	۰/۰۰۱	۱۳۸	۲۵/۰۳	۲/۵۵	۸/۴۱۰۸
نظام‌های اطلاعاتی	۴/۵۵	۰/۰۰۱	۱۳۸	۲۱/۸۴	۲/۷۴	۸/۰۷۸۸
اشتراک دانش	۴/۵۶	۰/۰۰۱	۱۳۸	۲۴/۵۲	۲/۴۲	۸/۰۳۶۴
انتقال دانش	۲/۰۶	۰/۰۰۱	۱۳۸	۱۶/۷۱	۱/۶۹	۵/۳۹۱۸
پردازش دانش	۱/۶۲	۰/۰۰۱	۱۳۸	۱۳/۴۴	۱/۸۶	۵/۱۲۱۴

به منظور تعمیم نتایج حاصله از نمونه به جامعه آماری، از آزمون t به کمک نرم‌افزار SPSS استفاده گردید که در این آزمون test value عدد ۳ (برابر با وزن گزینه متوسط) در نظر گرفته شد.

همان گونه که مشاهده می‌شود، متغیرهای دارای میانگین بالاتر، t (آماره آزمون) بیشتر و sig کمتر در اولویت بالاتری قرار می‌گیرند. بدین ترتیب مشارکت در تصمیم‌گیری مناسبترین وضعیت و نظام پردازش دانش نامناسبترین وضعیت را در سازمان مورد نظر دارا هستند.

سؤال اول: وضعیت نظام فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟

نتایج نشان می‌دهد که با توجه به مقدار T وضعیت نظام فناوری اطلاعات در مورد مدیریت فناوری اطلاعات (۲۶/۹۵)، نظام فرآیندهای کسب اطلاعات (۲۵/۰۳) و نظام‌های اطلاعاتی

(۲۱/۸۴) تفاوت آماری معناداری بین میانگین این گویه‌ها و میانگین نظری وجود دارد. بنابراین، فرض  $H_1$  مبنی بر تفاوت این دو میانگین مورد پذیرش قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت که ارزیابی کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران، از وضعیت نظام فناوری اطلاعات بالاتر از سطح متوسط است.

براساس نتایج آزمون فریدمن درباره میزان اهمیت گویه‌های مربوط به نظام فناوری اطلاعات از نظر و دیدگاه کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران، مدیریت فناوری اطلاعات (۵/۱۹) بیشترین اهمیت را دارا است، نظام فرآیندهای کسب اطلاعات (۴/۷۶) در جایگاه دوم اهمیت و نظام‌های اطلاعاتی (۴/۵۵) در رتبه سوم اهمیت قرار دارد. سؤال دوم: وضعیت نظام فرآیندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟

نتایج نشان می‌دهد که با توجه به مقدار  $T$  وضعیت نظام فرآیندهای دانش در مورد نظام اشتراک دانش (۲۴/۵۲)، نظام انتقال دانش (۱۶/۷۱) و نظام پردازش دانش (۱۳/۴۴) تفاوت آماری معناداری بین میانگین این گویه‌ها و میانگین نظری وجود دارد. بنابراین، فرض  $H_1$  مبنی بر تفاوت این دو میانگین مورد پذیرش قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت که ارزیابی کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران، از نظام فرآیندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در سازمان در سطح بالاتر از متوسط است.

براساس نتایج آزمون فریدمن درباره میزان اهمیت گویه‌های مربوط به نظام فناوری اطلاعات از نظر کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران، نظام اشتراک دانش (۴/۵۶) بیشترین اهمیت را دارا است، نظام انتقال دانش (۲/۰۶) در جایگاه دوم اهمیت و نظام پردازش دانش (۱/۶۲) در رتبه سوم اهمیت قرار دارد. سؤال سوم: وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟

نتایج نشان می‌دهد که با توجه به مقدار  $T$  وضعیت فرهنگ سازمانی در مورد مشارکت در تصمیم‌گیری (۴۰/۲۸)، حمایت مدیریت (۳۵/۳۵) و حس تعلق سازمانی (۳۲/۳۰) تفاوت آماری معناداری بین میانگین این گویه‌ها و میانگین نظری وجود دارد. بنابراین، فرض  $H_0$  تحقیق مبنی بر عدم تفاوت بین دو میانگین رد شده و در مقابل، فرض  $H_1$  مبنی بر تفاوت این دو میانگین مورد پذیرش قرار می‌گیرد. در نتیجه می‌توان گفت که ارزیابی کارکنان

سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران، از وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان در سطح خوب است.

براساس نتایج آزمون فریدمن درباره میزان اهمیت گویه‌های مربوط به نظام فناوری اطلاعات از نظر کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران، مشارکت در تصمیم‌گیری (۸/۲۷) بیشترین اهمیت را دارا است، حمایت مدیریت (۸/۰۷) در جایگاه دوم اهمیت و حس تعلق سازمانی (۵/۹۱) در رتبه سوم اهمیت قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش در واقع توانسته است با توجه به یافته‌های نظری و نتایج پژوهش‌های قبلی که عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش در حوزه‌های گوناگون را بررسی کرده بودند، به یک مدل جامع برای تبیین عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش دست پیدا کند و در واقع به یک جمع‌بندی مفید و کاربردی از سایر پژوهش‌ها رسیده است. همچنین در این پژوهش علاوه بر کارهایی که در پژوهش‌های قبل انجام شده است، عوامل زمینه‌ای که استخراج نموده را رتبه‌بندی کرده و جایگاه و اهمیت هر کدام از آن‌ها را در استقرار مدیریت دانش وزن دهی نموده است. مورد دیگری که با توجه به پژوهش‌های قبل قابل اشاره است این است که این پژوهش برای اولین بار است که در سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران به عنوان پیشران بحث مدیریت بحران در کشور اجرا شده است و توانسته است برای این سازمان، که مدیریت دانش از الزامات جدی برای آینده آن محسوب می‌شود، راهکارها و دستورالعمل‌هایی را ارائه دهد. در نهایت اینکه این پژوهش عوامل زمینه‌ای استخراج شده را با توجه به نظرات کارکنان سازمان مورد سنجش قرار داده تا از این طریق به شناسایی کاستی‌ها و رفع مشکلات برای پیاده‌سازی مدیریت دانش برای سازمان مدیریت بحران همت گمارد.

در پایان تحقیق محقق بر اساس داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها و بر اساس آزمون فریدمن به رتبه‌بندی عوامل زمینه‌ای با استفاده از نظرات کارکنان پرداخته شد تا از این طریق بتوانیم میزان اهمیت هر کدام از عوامل را رتبه‌بندی نماییم. نتیجه‌گیری‌های حاصل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن برای بررسی میزان اهمیت و درجه اهمیت هر کدام از عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش به صورت جدول شماره ۵ به نمایش درآمده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی عوامل زمینه‌ای در مورد اهمیت بر اساس فریدمن

رتبه‌بندی	گویه‌ها
۲/۹۵	فرهنگ سازمانی
۱/۹۷	نظام فناوری اطلاعات
۱/۰۸	فرایندهای مدیریت دانش

بر اساس داده‌های جدول فوق می‌توان نتیجه‌گیری کرد که بر اساس دیدگاه کارکنان سازمان مدیریت بحران شهرداری تهران مهمترین عامل برای استقرار مدیریت دانش، بودن فرهنگ سازمانی درست و حامی برای استقرار آن است، چرا که در صورتی ما تمامی زیر ساخت‌های مرتبط با استقرار مدیریت دانش را در یک سازمان فراهم کنیم ولی فرهنگ سازمانی که شامل عناصر مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مدیریت و حس تعلق سازمانی است، در سازمان نباشد، مدیریت دانش مستقر نخواهد شد. به همین ترتیب و در ادامه اولویت‌بندی عوامل، نظام فناوری اطلاعات با عناصر مدیریت فناوری اطلاعات، نظام فرآیندهای کسب اطلاعات و نظام‌های اطلاعاتی در جایگاه دوم عوامل با اهمیت برای استقرار مدیریت دانش قرار گرفته است و فرآیندهای مدیریت دانش شامل عناصر اشتراک دانش، انتقال دانش و پردازش دانش در جایگاه سوم اولویت گذاری شده است.

### منابع

- امیرخانی، امیرحسین؛ عالی، سولماز و عسکری، فروغ. (۱۳۸۹). نگاهی به مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر آن. *ماهنامه ارتباط علمی*، ۱۸، ۱۰۱.
- باباغیبی، علیرضا و سالارزهی، حبیب‌الله. (۱۳۹۱). بررسی وضعیت موجود عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش (بررسی فرماندهی مرزبانی استان سیستان و بلوچستان. *توسعه انسانی پلیس*، ۹(۴۳)، ۸۳-۱۰۶.
- خدایی، فرید و عباسیان، محمد. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در دانشگاه‌ها. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت نظامی*، ۴۰، ۱۹۹-۲۲۰.
- رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). *مدیریت دانش*. ترجمه محمدحسین لطیفی، چاپ اول. تهران: سمت.

رهنورد، فرج اله و محمدی، اصغر. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱(۳)، ۳۷-۵۷.

صلواتی، عادل و حق‌نظر، فرشته. (۱۳۸۸). بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران. *مجله فراسوی مدیریت*، ۱۰، ۷۷-۱۰۴.

طبرسا، غلامعلی و اورمزدی، نوشین. (۱۳۸۷). تبیین عوامل زمینه‌ای استقرار دانش (مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران- منطقه تهران). *پیام مدیریت*، ۲۶، ۳۹-۶۹.

نکودری، مریم و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۰). بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۴(۱۳)، ۹۵-۱۱۹.

- Amberg, M., Fichle, F. & Wiener, M. (2005). Background of Critical Success Factor Research. *Working paper*, 10(5), 1-7.
- Bruno, A. & Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Chourides, P., Longbottom, D. & Murphy, W. (2003). Excellence in Knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.
- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T. H. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan management Review*, 10(5).
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, M.A., 128.
- Gandhi, S. (2004). Knowledge management & reference services. *The journal of academic librarianship*, 30(5), 46.
- Glaser. B. G. (2003). The Grounded theory perspective II: descriptions remodeling of grounded theory. Millvale, C. A.: Methodology, Sociology Press.
- Holsapple, C. W. & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 235-261.
- Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P., & -Tsai, M. L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164-183.

- Lopez, S. V. (2005). Competitive Advantage and Strategy Formulation. *Management decision*, 43(5), 662-663.
- Pinto, J. & Slevin, D. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27.
- Robbins, S. P., & Butler, M. C. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (pp. 171-176). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Information Needs. *Harvard Business Review*, March - April, pp. 81-92.
- Sivan, Y. (2000). Knowledge processes: driving organizational practices knowledge. *Web net journal*. P. 265
- Skyrme, David J. & Amidon, Debra M. (1997). *Creating the Knowledge-based Business*. London: Business Intelligence.
- Tsang. E. W. K. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international Joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia. *Strategic management journal*, 23(9), 837.

