

« فراسوی مدیریت »

سال سوم - شماره ۱۲ - بهار ۱۳۸۹

ص ص ۴۸ - ۳۳

## بررسی میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه موردی)

دکتر هوشنگ تقی زاده<sup>۱</sup>

غلامرضا سلطانی فسقندیس<sup>۲</sup>

روح اله مهدی لوی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این مقاله بررسی میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش و پنج مرحله اصلی آن یعنی کسب دانش، ثبت دانش، انتقال دانش، خلق دانش و کاربرد دانش در سازمان با استفاده از تئوری مجموعه‌های فازی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را ۷۵ نفر از پرسنل یک سازمان خدماتی تشکیل می‌دهد. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، هیچ گونه نمونه‌گیری انجام نشده و کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور گردآوری داده‌ها از اعضای جامعه آماری نیز از پرسشنامه استفاده شده است که روایی و پایایی آن مورد سنجش و تأیید قرار گرفته است. نتایج بررسی نشان می‌دهد که در سازمان مورد بررسی میزان بکارگیری پنج مرحله اصلی (ابعاد فرایند) مدیریت دانش در حد متوسطی می‌باشد. همچنین بین وضع موجود و مطلوب پنج مرحله اصلی مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی فاصله قابل توجهی وجود دارد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، مجموعه‌های فازی، کسب دانش، ثبت دانش، خلق

دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (Taghizadeh@iaut.ac.ir)

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز - عضو باشگاه پژوهشگران جوان واحد تبریز

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

## مقدمه

طی دو دهه اخیر افزایش حجم اطلاعات در سازمان‌ها و لزوم استفاده مؤثر از آنها در تصمیم‌های سازمانی، باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیریت دانش شده است. چهار عامل عمده را در ظهور مدیریت دانش مؤثر دانسته‌اند: (۱) گذر از عصر سلطه سرمایه‌های مادی به سلطه سرمایه‌های فکری، (۲) افزایش خارق‌العاده در حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات، (۳) تغییر هرم سنی جمعیت و خطر از دست دادن دانش سازمانی به واسطه بازنشستگی کارکنان، (۴) تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها. فعالیتهای مدیریت دانش ابتدا در بخشهای سیستمهای اطلاعاتی سازمانها متمرکز بود، اما با مد نظر قرار گرفتن مهارت و خبرگی کارکنان، توجه به سوی واحدهایی دیگر معطوف شد (پیری و آصف زاده، ۱۳۸۵، ۱۲۴). واتسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در کتاب خود به سه مرحله مشخص در تمدن بشری و چهارمین مرحله‌ای که اخیراً مطرح شده است، اشاره می‌کند که عبارتند از عصر کشاورزی، عصر صنعت و عصر اطلاعات و در اواخر قرن بیست و یکم شاهد توسعه جوامع بر مبنای ایده‌ها و خلاقیت می‌باشیم. در همین راستا عصر جدید را عصر دانایی می‌دانند (Watson, 2004, 32). امروزه مدیریت دانش دارای چنان تأثیری بر رشد سازمان‌ها شده است که در نظریات سازمانی نیز به آن توجه جدی می‌شود. از این رو با توجه به مفهوم مدیریت دانش، لزوم توجه به این مفهوم در حوزه سازمان و مدیریت پیش از پیش آشکار می‌گردد.

علاقه و توجه به مدیریت دانش به طور سریعی در صنایع کشورهای مختلف و هم در تحقیقات دانشگاهی و محافل علمی رو به گسترش است. به طوری که مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها نقش کلیدی را دارد. راه‌حلهای مدیریت دانش باعث می‌شود تا دانش سازمانی در تمام بخش‌های سازمان به خوبی پخش و

---

<sup>1</sup> - Watson

مورد استفاده قرار گیرد (Ngai & Chan, 2005, 889). مدیریت دانش ایده جدیدی نیست، بلکه در سال‌های اخیر موارد استفاده از این واژه در مدیریت بیشتر شده است. مدیریت دانش در بسیاری از مطالعات به طور گسترده‌ای مورد بحث قرار گرفته است (Kakabadse et al, 2003, 75-91; Liao, 2003, 155-164). بر طبق بررسی هاکت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، بعضی از انواع مدیریت دانش در حداقل هشتاد درصد از شرکت‌های مورد بررسی، استفاده می‌شود و بیست و پنج درصد از این شرکت‌ها دارای یک مدیر ارشد دانش<sup>۲</sup> یا یک مدیر ارشد یادگیری<sup>۳</sup> می‌باشند. در بررسی دیگری که بوسیله موری<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) انجام شده است، مشخص شده که پنجاه درصد از پانصد شرکتی که مجله فورچون همه ساله به عنوان شرکت‌های برتر معرفی می‌کند، دارای برنامه‌هایی برای استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش می‌باشند. در حال حاضر مدیریت دانش نقشی حیاتی و مهم را در مدیریت و اقتصاد دنیا بر عهده دارد؛ این امر سبب شده تا بسیاری از خبرگان مدیریت دانش، با توجه به پیشرفت‌هایی که در فناوری اطلاعات حاصل شده، تلاش نمایند تا قابلیت‌های مدیریت دانش را در جهت کسب موفقیت‌های رقابتی توسعه دهند (Lin et al, 2007, 22). مدیریت دانش سازمانی یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌نمایند و آن را به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند (موسوی، ۱۳۸۴، ۲۳-۱۲). این موسسه‌ها استقرار مدیریت دانش در سازمان را به عنوان بخشی از راهبرد سازمان ضروری می‌دانند. مدیریت دانش به مثابه بخش ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده‌ای از ایده‌های

---

<sup>1</sup> - Hackett

<sup>2</sup> - Chief Knowledge Officer

<sup>3</sup> - Chief Learning Officer

<sup>4</sup> - Murray

سازمانی شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را در بر می‌گیرد (زعفریان و دیگران، ۱۳۸۷، ۷۶). بدین منظور و به جهت مدیریت مناسب دانش سازمانی، آگاهی از وضعیت مدیریت دانش در یک سازمان و پنج مرحله اصلی آن از ضروریات می‌باشد. در این راستا هدف این مقاله تعیین میزان بکارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی می‌باشد.

### مدیریت دانش

در بسیاری از سازمان‌ها از میزان دانایی و دانش افراد، اطلاع کافی وجود ندارد. برای آگاهی یافتن از میزان دانش افراد باید ابتدا پاسخ دو سوال زیر مشخص شود:

الف - سرمایه‌های مبتنی بر دانش کدامند؟

ب - چگونه باید این سرمایه‌ها مدیریت شوند تا امکان بازگشت حداکثر سود میسر گردد؟

هر چند یافتن پاسخ مناسب برای این سوالات بستگی به نوع فرهنگ حاکم و نیازهای سازمان دارد اما مدیریت موثر دانش با تمرکز بر روی راه‌حلهایی که کل سازمان را در بر می‌گیرد، از جمله مهمترین ابزارهای این امر محسوب می‌شود. در واقع کارکرد مدیریت دانش ناظر بر مجموعه‌ای از اقدامات نظامند است که دستیابی به راندمان حداکثر، پایا و موثر از دانش را میسر می‌کند. البته رسیدن به هدف فوق مستلزم داشتن راهبردی معین است که بر مبنای آن کسب دانش، بقای دانش، انتقال دانش و بهره‌گیری از دانش در سازمان به طور مشخص تعریف و روابط حوزه‌های عملکردی هر یک نیز تعیین می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که مدیریت دانش مفهومی میان رشته‌ای است و تأکید آن بر دانش آنرا از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می‌کند؛ بدون این تأکید مدیریت دانش صرفاً یک مفهوم بازیافته و تکراری موضوع مدیریت می‌شود. بدون توضیح روشن دانش،

بحث مدیریت دانش از هدف خود دور می‌افتد (رفعتی شالدهی و دیگران، ۱۳۸۷، ۲۳۸).

به هنگام مطالعه در مدیریت دانش، تعریف دانش از ضروریات به شمار می‌رود. بدون چنین تعریفی، مدیران دقیقاً متوجه نمی‌شوند که به دنبال مدیریت چه چیزی هستند و آیا اصولاً چنین دانشی برای اعمال مدیریت دارند یا خیر؟ تعاریف مختلفی برای دانش سازمانی ارائه شده است. برای برخی، دانش سازمانی، فرزاندگی است که نتیجه یادگیری و تجربه است. برای برخی دیگر دانش سازمانی یا فقط یادگیری و یا فقط تجربه است و برای برخی دیگر دانش سازمانی، اطلاعات یا داده‌ها است. آیا دانش چیز مکتوب یا ملموسی است که بشر به آن دست یافته است، یا فرآیندی است که در ذهن انسان، وقتی به آن اطلاعات خورنده می‌شود، تراوش می‌کند؟ جواب این سؤال آن گونه که در ابتدا ساده و آشکار به نظر می‌رسد، آسان نیست. این موضوع وقتی به دانش سازمانی مربوط شود، بسیار مشکلتر می‌گردد. حق ثبت اختراعات، علائم تجاری و حق چاپ از نظر قانونی جزء داراییهای فکری شرکتها به شمار می‌روند ولی آیا اینها می‌توانند به عنوان دانش سازمانی باشند؟ اطلاعات با داده‌ها چه تفاوتی دارند؟ آیا یکی از آنها و یا هر دو دانش را می‌سازند (رادینگ، ۱۳۸۳، ۱۴)؟ دانش سازمانی هر آن چیزی است که افراد سازمان درباره فرایندها، محصولات، خدمات، مشتریان، بازار و رقبای سازمان می‌دانند. بر اساس تعریف داوونپورت و پروساک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، دانش عبارت است از ترکیبی سیال از تجارب، ارزشها، اطلاعات زمینه‌ای و دانش تخصصی که به صورت منسجم و یکپارچه چارچوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. این دانش از اذهان افراد سرچشمه می‌گیرد و توسط آنان به کار برده می‌شود. در داخل سازمان این دانش نه تنها در مستندات و

<sup>1</sup> - Davenport & Prusak

بانک‌های اطلاعاتی سازمان جای دارد، بلکه در تمام فعالیت‌ها، فرایندها، اقدامات و نرم‌های سازمان جریان دارد (الوانی و دیگران، ۱۳۸۶، ۳۷). بلاک‌لر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) هم در تعریف دانش گفته است که: دانش، یعنی موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی که در ذهن انسان نهفته است. بسیاری از اندیشمندان دانش را به دانش فردی و دانش سازمانی تقسیم می‌نمایند (Bhatt, 2001, 68-75). برخی نیز دانش را فقط در دو طبقه آشکار و پنهان یا صریح<sup>۲</sup> و ضمنی<sup>۳</sup> بودن مورد تحلیل قرار می‌دهند (Nonaka, 1994, 14-35). دانش آشکار یا صریح، دانشی است که عینی بوده و می‌تواند بصورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان شود. نوناکا معتقد است که این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری، کتابها، مستندات سازمانی و نظایر اینها وجود دارد. دانش صریح دارای قابلیت کدگذاری و بیان از طریق گویش است. علوم دانشگاهی مثال بارز این نوع دانش است. دانش پنهان یا ضمنی، دانشی است که انتزاعی بوده و دستیابی به آن آسان نیست؛ دانش ضمنی، دانشی است که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دستیابی نبوده و غیر ساختارمند است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۱۶). در مدیریت دانش آن چه که مدیریت می‌شود شامل دانش صریح و دانش ضمنی می‌باشد. مدیریت دانش، امری ضروری است. در متون، پژوهشگران تأکید می‌کنند که اهمیت مدیریت دانش عبارت است از سازماندهی دانش به منظور توانمندسازی افراد و خود سازمان در انجام مؤثر فعالیتها. شوارزوالدر<sup>۴</sup> اظهار می‌دارد که مدیریت دانش به سازمانها کمک می‌کند تا بتوانند از داناییهای خود استفاده نموده، خردمندانه‌تر و سریعتر کار کنند و سرمایه بیشتری به دست آورند (سنیمان و مفیدی، ۱۳۸۵، ۲۰۱). مدیریت دانش، کسب دانش درست برای افراد

<sup>1</sup> - Blackler

<sup>2</sup> - Explicit Knowledge

<sup>3</sup> - Tacit Knowledge

<sup>4</sup> - Schwarzwald

مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به هدف‌های سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (سوری، ۱۳۸۶، ۱۳۵). مدیریت دانش شامل فراهم آوری دانش، خرد و تجربیات دارای ارزش افزوده افراد درون سازمان است، به طوری که بازیابی و استفاده از دانش را تسهیل نموده و از آن به عنوان دارایی سازمان صیانت می‌کند (Perez, 1999, 75). در مورد مدیریت دانش تاکنون بیست و شش مدل ارائه شده است. این مدلها شامل دو تا هشت مرحله هستند و بیشتر آنها از نظر محتوایی، تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت می‌باشند (رفعتی شالدهی و دیگران، ۱۳۸۷، ۲۴۰). در این مدلها، فرض بر این است که مراحل و فعالیت‌ها، اغلب هم زمان، گاهی اوقات پی‌درپی و به ندرت در یک ترتیب خطی قرار دارند. به طور کلی چرخه مدیریت دانش در سازمان را می‌توان در تقسیم‌بندی انجام شده توسط بهات (۲۰۰۱) خلاصه نمود. بهات (۲۰۰۱)، چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت‌های کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش در سازمان می‌داند. کسب دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی که به منظور کسب دانش جدید از خارج سازمان صورت می‌گیرد. فعالیت‌هایی مانند میزان مشارکت اعضا در انجمن‌های علمی و میزان شرکت در دوره‌های آموزشی، همکاری سازمان با دانشگاه‌ها و سایر مراکز علمی، خریداری دانش جدید برای سازمان نشان دهنده میزان تلاش برای کسب دانش جدید و ورود آن به سازمان می‌باشد. ثبت و مستندسازی دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی است که به منظور ثبت دانش موجود در سازمان صورت می‌گیرد. فعالیت‌هایی مانند استفاده از پایگاه‌های داده برای ثبت دانش سازمانی، مستندسازی تجارب موفق و ناموفق از جمله فعالیت‌های ثبت دانش در سازمان می‌باشند. انتقال دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی که به منظور انتقال دانش سازمان میان اعضا صورت می‌گیرد. فعالیت‌هایی مانند جلسه‌های بحث و تبادل نظر برای ارائه تجارب و شیوه‌های کاری، تمایل و مشارکت اعضا به

همکاری و کمک به همکاران برای بهبود روش‌های کاری، استفاده از پایگاه‌های داده و در اختیار گذاشتن دانش سازمان برای تمام اعضا نشان دهنده میزان تلاش سازمان برای انتقال دانش سازمانی می‌باشد. خلق دانش شامل مجموعه فعالیت‌هایی که از طریق آن دانش جدید در سازمان خلق و تولید می‌شود. فعالیت‌هایی مانند پاداش‌دهی و تشویق نوآوری‌ها و ایده‌های جدید کارکنان، بحث آشکار در مورد تجارب و شکست‌های سازمان، تشکیل گروه‌های یادگیری در سازمان، همگی از جمله فعالیت‌هایی است که خلق دانش جدید را در سازمان تسهیل می‌کند. کاربرد دانش شامل فعالیت‌هایی است که نشان می‌دهد سازمان دانش خویش را بکار گرفته است. از جمله، بکارگیری ایده‌های جدید کارکنان در فرآیندهای سازمانی و یا توجه به فروش دانش سازمانی از جمله فعالیت‌های کاربرد دانش در سازمان می‌باشد (الوانی و دیگران، ۱۳۸۶، ۴۴-۴۳).

### روش تحقیق

این تحقیق با توجه به هدف آن از نوع تحقیقات کاربردی بوده و با توجه به روش انجام کار از نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق را یک سازمان خدماتی تشکیل می‌دهد که دارای ۷۵ نفر پرسنل می‌باشد. به دلیل محدود بودن اعضای جامعه آماری، کل اعضای آن مورد بررسی قرار گرفته و از نمونه‌گیری استفاده نشده است. به منظور تعیین اندازه کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش از پرسشنامه استفاده شده است. روایی پرسشنامه مورد استفاده به صورت روایی صوری تعیین شده است؛ به این ترتیب که ابزار اندازه‌گیری در اختیار تعدادی از متخصصان و اساتید دانشگاه قرار گرفته و از آنان خواسته شده است تا پس از مطالعه، نظرات خود را در مورد روایی پرسشنامه‌ها اعلام نمایند. پس از جمع‌آوری اظهار نظرهای اعلام شده و اصلاح برخی سؤالات نتیجه گرفته شده که پرسشنامه‌های مورد نظر از روایی بالایی برخوردارند. برای اندازه‌گیری پایایی



پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای هر یک از ابعاد فرایند مدیریت دانش این ضریب محاسبه و نتایج در جدول (۴) آمده است.

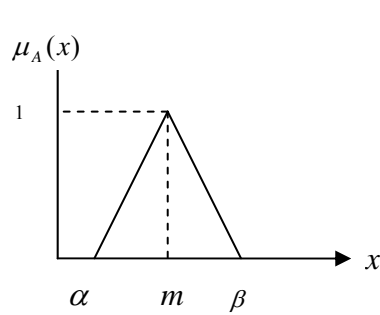
جدول (۱): مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از ورودی‌های سیستم

متغیر	مقدار ضریب آلفای محاسبه شده
کسب دانش	۰/۸۴۲
ثبت دانش	۰/۷۰۵
خلق دانش	۰/۸۱۲
انتقال دانش	۰/۷۹۶
کاربرد دانش	۰/۷۴۸

با توجه به مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از ابعاد فرایند مدیریت دانش، نتیجه گرفته می‌شود که سوالات طراحی شده برای هر یک از ابعاد فرایند مدیریت دانش از پایایی بالایی برخوردار می‌باشند.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از تئوری مجموعه‌های فازی استفاده شده است. بر همین اساس به منظور فازی‌سازی متغیرها از رابطه (۱) استفاده شده است. نمودار (۱) نیز نمایش اعداد مثلثی را در بازه ( $\alpha$  و  $\beta$ ) نشان می‌دهد.



نمودار (۱): نمایش اعداد مثلثی

$$\mu_A(x) = \begin{cases} \frac{x-\alpha}{m-\alpha} & \alpha < x < m \\ 1 & x = m \\ \frac{\beta-x}{\beta-m} & m < x < \beta \\ 0 & \text{others} \end{cases}$$

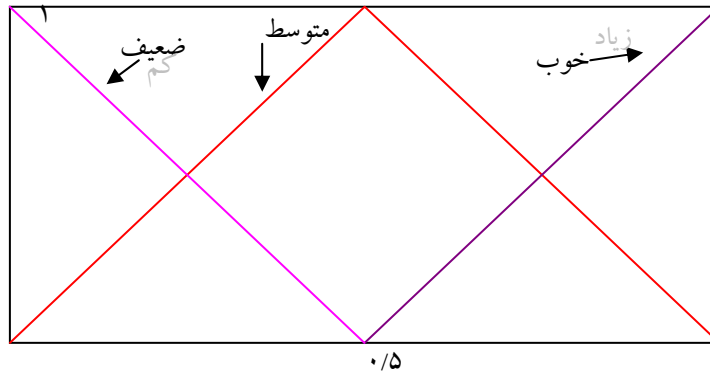
رابطه (۱): ضابطه تابع مثلثی

برای فازی سازی ابعاد کسب دانش، ثبت دانش، انتقال دانش، خلاق دانش و کاربرد دانش، از یک طیف سه گزینه‌ای با فاصله‌های یکسان استفاده شده است. اعداد فازی معادل معیارهای اخیر به صورت جدول (۱) در نظر گرفته شده است.

جدول (۲): افرازندگی متغیرهای کلامی و عدد فازی معادل هر متغیر کلامی

عدد فازی ( $\alpha \ m \ \beta$ )	کسب دانش	ثبت دانش	انتقال دانش	خلق دانش	کاربرد دانش
(۰ ۰ ۰/۵)	کم	ضعیف	کم	ضعیف	ضعیف
(۰ ۰/۵ ۱)	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط
(۰/۵ ۱ ۱)	زیاد	خوب	زیاد	خوب	خوب

هر کدام از متغیرهای کلامی را می‌توان به شکل نمودار نیز نشان داد. با توجه به اینکه هر یک از ورودی‌ها با سه متغیر کلامی افرازندگی شده‌اند، عدد فازی معادل هر یک از سه متغیر کلامی، به صورت نمودار (۲) نشان داده می‌شود.



نمودار (۲): تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی معادل

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، پاسخ‌های هر کدام از اعضای جامعه آماری به هر کدام از پرسشهای پرسشنامه با استفاده از تابع مثلثی به عدد فازی تبدیل شده‌اند. سپس میانگین فازی (مثلثی) برای هر پاسخنامه محاسبه شده است. این میانگین نشان‌دهنده نظر یک نفر از اعضای جامعه آماری به یک پرسشنامه است. در نهایت میانگین نظرات ۷۵ نفر از اعضای جامعه آماری در خصوص هر معیار محاسبه شده است. بدین ترتیب برای هر معیار عددی که نشان‌دهنده نظرات ۷۵ نفر است، بدست آمده است. میانگین بدست آمده فازی است، بنابراین می‌بایست فازی زدائی شود. برای بدست آوردن میانگین فازی، همچنین فازی زدائی از روابط (۲) و (۳) استفاده شده است. جدول (۳) خلاصه نتایج این محاسبات را نشان می‌دهد.

رابطه (۲)

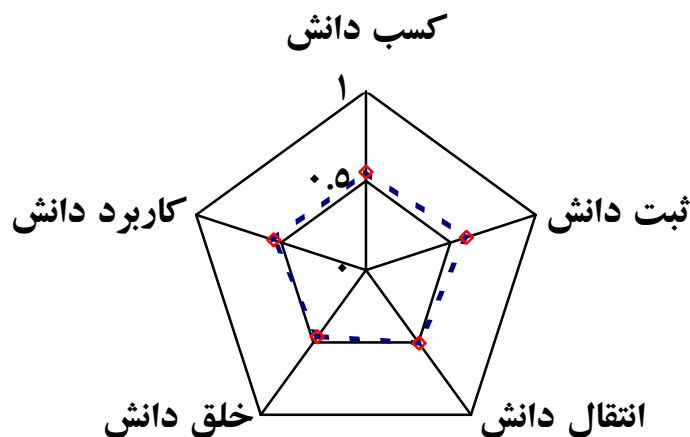
$$\begin{pmatrix} m_{\alpha}^1, m_m^1, m_{\beta}^1 \\ m_{\alpha}^2, m_m^2, m_{\beta}^2 \\ \vdots \\ m_{\alpha}^n, m_m^n, m_{\beta}^n \end{pmatrix} \text{ fuzzyaverage} = \left( \frac{m_{\alpha}^1 + m_{\alpha}^2 + \dots + m_{\alpha}^n}{n}, \frac{m_m^1 + m_m^2 + \dots + m_m^n}{n}, \frac{m_{\beta}^1 + m_{\beta}^2 + \dots + m_{\beta}^n}{n} \right)$$

$$COA = \frac{(\beta - \alpha) + (m - \alpha)}{3} + \alpha \quad \text{رابطه (۳)}$$

جدول (۳): میانگین فازی و نمره محاسبه شده برای هر یک از ابعاد مدیریت دانش

متغیر	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
کسب دانش	(۰/۲۴۵ ۰/۵۸۴ ۰/۸۲۳)	۰/۵۵۰
ثبت دانش	(۰/۲۴۷ ۰/۵۹۴ ۰/۹۳۱)	۰/۵۹۰
انتقال دانش	(۰/۱۸۹ ۰/۴۴۸ ۰/۸۸۲)	۰/۵۰۷
خلق دانش	(۰/۱۷۷ ۰/۴۰۶ ۰/۸۱۰)	۰/۴۶۴
کاربرد دانش	(۰/۲۰۱ ۰/۵۴۹ ۰/۸۷۱)	۰/۵۴۰

با توجه به داده‌های بدست آمده از پرسشنامه و تبدیل اعداد فازی به اعداد قطعی با استفاده از رابطه (۳)، اکنون می‌توان وضعیت سازمان را از نظر میزان بکار-گیری فرایند مدیریت دانش مشخص نمود. نمودار (۲)، ضمن نشان دادن وضعیت فعلی سازمان در هر یک از ابعاد مدیریت دانش، فاصله این ابعاد با وضع مطلوب را نیز نشان می‌دهد.



### نتیجه گیری

نتایج مطالعات، بحث های نظری و نتایج حاصله از تکمیل پرسشنامه و تجزیه و تحلیل آنها نشان می دهد که ابعاد مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی در حد متوسطی می باشد و با فاصله مطلوب خود فاصله دارد. این فاصله برای هر یک از ابعاد فرایند مدیریت دانش به صورت جدول (۴) می باشد.

جدول (۴) محاسبه فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب

متغیر	وضع موجود	وضع مطلوب	فاصله بین وضع موجود و مطلوب
کسب دانش	۰/۵۵۰	۱	۰/۴۵
ثبت دانش	۰/۵۹۰	۱	۰/۴۱
انتقال دانش	۰/۵۰۷	۱	۰/۴۹۳
خلق دانش	۰/۴۶۴	۱	۰/۵۳۶
کاربرد دانش	۰/۵۴۰	۱	۰/۴۶۰

همان گونه که در جدول (۴) ملاحظه می شود، فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب در سازمان مورد بررسی، برای متغیر خلق دانش بیشتر از سایر متغیرها می باشد. بعد از متغیر خلق دانش به ترتیب انتقال دانش، کاربرد دانش، کسب دانش و ثبت دانش قرار دارند و سازمان باید سعی نماید که با توجه به ضعف مشاهده شده در هر یک از ابعاد مدیریت دانش، اقدام به رفع نقاط ضعف خود و کم کردن فاصله بین وضع موجود و مطلوب نماید.

به طور کلی مهمترین نقشی که می توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را به عنوان یک متدلوژی تغییر در نظر بگیرند. مدیریت دانش از یک طرف با جذب دانش های جدید به درون سیستم و از طرفی دیگر با اداره مؤثر آن دانش ها می تواند مهمترین عامل تغییر یک سازمان باشد. دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده ها و اطلاعات می تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمانها را بهبود ببخشد. باید توجه نمود که سازمانها در تعیین منابع دانش خود دچار اشتباه شده اند. این سازمانها تمرکز اصلی خود را بر روی داده ها، اطلاعات و بطور کلی جنبه های آشکار دانش قرار داده اند. اما باید توجه کرد که بخش عظیمی از دانش قابل مشاهده نیست که اصطلاحاً به آن دانش پنهان (نهان) گفته می شود. به همین خاطر آنها خود را از دستیابی به بخش عظیمی از دانش محروم کرده اند. این سازمانها با دانش ناقص و اداره نامناسب آن، تصمیمات نامطلوبی را اتخاذ می کنند و مشکلات عدیده ای را نظیر افزایش هزینه ها و نارضایتی شهروندان بوجود می آورند.

## منابع :

- ابطحی، سید حسین و عادل صلواتی(۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران، انتشارات پیوند نو، چاپ اول.
- الوانی، سید مهدی، تهمینه ناطق و محمد مهدی فراحی(۱۳۸۶)، نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی، فصلنامه علوم مدیریت، شماره ۵، صص ۷۰-۳۵.
- پیری، زکیه و سعید آصف زاده(۱۳۸۵)، چگونه می‌توان مدیریت دانش را به کار گرفت، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره ۳۸، صص ۱۳۲-۱۲۴.
- رادینگ، الن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
- رفعتی شالدهی، حسن، رضا حسنوی، فرید به‌آذین و سید علیرضا بنی طباء(۱۳۸۷)، بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی، طب نظامی، شماره ۱۰، صص ۲۵۲-۲۳۷.
- زعفریان، رضا، مونا اسماعیل‌زاده و نساء شفاهی(۱۳۸۷)، ارائه الگوی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط، توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۲، صص ۱۰۲-۷۵.
- سنیان، ریتا و هامیلتون مفیدی(۱۳۸۵)، استفاده از اینترنت به عنوان ابزاری برای مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی، ترجمه علیرضا اسفندیاری مقدم و فاطمه ذاکری فرد، فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی، شماره ۲، صص ۲۱۷-۱۹۸.
- سوری، حسن(۱۳۸۶)، مهندسی مجدد در سازمان‌های ایرانی، تهران: نشر رسا، چاپ اول.
- موسوی، عباس(۱۳۸۴)، مدیریت دانش، مجله اصلاح و تربیت، شماره ۴۶، صص ۲۳-۱۲.
- Bhatt, G.D. (2001), Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, pp. 68-75.

- 
- Blackler, F. (1995), the knowledge, knowledge work and organization: An overview and interpretation, *Organization Studies*, Vol.16, No.6, pp.1021-1046.
  - Davenport, T.H. & L. Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
  - Hackett, B. (2000), *Beyond knowledge management: new ways to work and learn*, New York: The Conference Board.
  - Kakabadse, N. K., A. Kakabadse, & A. Kouzmin (2003), Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No.4, pp.75-91.
  - Liao, S. H. (2003), Knowledge management technologies and applications-literature review from 1995 to 2002, *Expert Systems with Application*, No.25, pp.155-164.
  - Lin, C., D. C. Yen & D.C. Tarn( 2007), An industry-level knowledge management model-a study of information-related industry in Taiwan, *Information & Management*, No.44, pp.22-39.
  - Murray G. (1999), *the knowledge management factbook*, International data corporation report.
  - Ngai, E.W.T. & E.W.C. Chan (2005), Evaluation of knowledge management tools using AHP, *Expert Systems with Applications*, No.29, pp.889-899.
  - Perez, E.(1999), Knowledge management in the library, *Database Magazine*, Vol.22, No.2, p.75.