

## ارائه مدل مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و

تربیتی زندان‌های استان تهران<sup>۱</sup>مهدی رحیمی<sup>۲</sup>، هادی رزقی شیرسوار<sup>۳</sup>، علی اکبر فرهنگی<sup>۴</sup> و نادر محقق<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۲۳

## چکیده

زمینه و هدف: مدیریت دانش یکی از عوامل اثرگذار در چابکی و اثربخشی عملکرد اداره فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران به‌شمار آمده و توسعه آن می‌تواند سبب بهبود عملکرد حوزه اصلاح و تربیت و کاهش رفتارهای پرخطر در بین زندانیان و خانواده‌های آنان شود. از این رو با توجه به اهمیت مدیریت دانش، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدل کمی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش ۲۷۱ نفر از کارکنان و مدیران امور فرهنگی زندان‌های استان تهران بودند که بر مبنای جدول مورگان ۱۶۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه ۲۱ گویه‌ای محقق ساخته است. محاسبه پایایی ابزار پژوهش، پرسشنامه بین نمونه ۲۵ نفری توزیع شد و میزان آلفای کرونباخ در پرسشنامه ۰/۷۹ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از روش معادلات ساختاری و تکنیک دیمتل استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از اجرای آزمون معادلات ساختاری نشان داد که مدل احصاء شده از برازش مناسب برخوردار بوده و بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه شفافیت است و مؤلفه‌های شبکه خبرگان، سهولت دسترسی و فرایندهای ارزیابی دانش در رتبه‌های دوم تا چهارم قرار گرفتند. نتایج: نتایج پژوهش نشان داد، مؤلفه‌های سهولت دسترسی، شفافیت و اعتماد از نظر تأثیرگذاری در رده مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر مدیریت دانش و مؤلفه‌های شبکه خبرگان، پاداش و راهبرد در رده مؤلفه‌های اصلی تأثیرپذیر از مدیریت دانش قرار دارند. بنابراین با ارتقاء و بهبود مؤلفه‌های تأثیرگذار می‌توان در نهایت موجب اعتلاء مدیریت دانش و بهبود جریان دانش در اداره امور فرهنگی زندان‌های استان تهران می‌شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، مدل مدیریت دانش، زندان، امور فرهنگی و تربیتی زندان، استان تهران.

□ استناد: رحیمی، مهدی؛ رزقی شیرسوار، هادی؛ فرهنگی، هادی؛ محقق، نادر. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت/تنظیمی*، ۱۵(۲)، صص ۲۷۶-۲۹۶.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت فرهنگی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب است.  
۲. دانشجوی دکتری گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران. رایانامه: rahimi.mehdi2000@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه: rezghih@yahoo.com

۴. استادیار مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران. رایانامه: aafarhangi@yahoo.com

۵. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران. رایانامه: Nader.mohaghegh@yahoo.com

## مقدمه

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، موتور محرک سازمان‌ها، دیگر به سرمایه طبیعی محدود نمی‌شود، بلکه با مفاهیم جدیدی نظیر سرمایه دانش، آمیخته و عجین شده است و سازمان‌ها بر پایه دانسته‌های خود از یکدیگر فاصله می‌گیرند. از این رو سرمایه غیرمادی دانش به‌عنوان راهبردی‌ترین منبع برای حفظ و تقویت رقابت‌پذیری در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود (ملاد کووا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱، ص ۲۴۳). با وجود اینکه امروزه دانش به یک عنوان راهبردی نامحسوس و منبع پویا در سازمان تلقی می‌شود، در برخی از کشورهای جهان سوم از جمله ایران، بیشتر مدیران سازمان‌ها به کاربرد روش‌های سنتی اصرار دارند که این امر منجر به انفعال و فقر سازمان‌ها در محیط در حال تغییر شده است. این درحالی است که الگوی مدیریت در سراسر دنیا متأثر از تغییرهای اساسی قرار گرفته است و کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌ها سبب کاهش هزینه‌ها و بهبود کیفیت، بهره‌وری و سودمندی شده است. تأثیر این نقش را می‌توان به‌وضوح در ساختار و عملکرد بسیاری از سازمان‌های موفق مشاهده کرد که با استفاده از مؤلفه‌های مدیریت دانش، زمینه رونق را در محیط سازمانی فراهم آورده‌اند و با بکارگیری صحیح و به‌موقع این منابع ارزشمند، در مسیر سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌محور قرار گرفته‌اند (هزلیت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۳۲). از این رو شناخت مدیریت دانش به‌عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی، برای پیاده‌سازی آن امری ضروری محسوب می‌شود. اهمیت این موضوع به حدی است که شماری از سازمان‌های یادگیرنده، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به‌منزله سرمایه فکری سازمان و شاخصی برای تمایز از سایر سازمان‌ها ارائه می‌کنند. طبیعی است که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، باید در یک فرآیند گام به گام و آرام صورت گیرد، زیرا تغییر ناگهانی می‌تواند باعث از دست رفتن سرمایه‌های موجود نیز بشود. بنابراین برنامه‌های مدیریت دانش باید با راهبردهای سازمان همسویی داشته باشد تا بتواند تضمینی بر اجرای موفق مدیریت دانش باشد، این همسویی با راهبرد اصلی سازمان به هم‌افزایی دانش سازمانی کمک شایان توجهی می‌کند (سان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ص ۵۰۷). بنابراین شناخت عوامل اساسی از قبیل اینکه سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی، توسط چه کسی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه راهبردی خود باید کسب کند، می‌تواند

1. Mladkova

2. Hazlett

3. Sun

به نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و پیاده‌سازی الگوی مدیریت دانش در سازمان‌ها کمک شایان توجهی کند و احتمال شکست طرح‌های مدیریت دانش را کاهش دهد. در اداره فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران توجه به این مسئله که چگونه دانش غیررسمی و شخصی نیروهای انسانی به دانش رسمی (صریح) و قابل بهره‌برداری تبدیل شود به مسئله‌ای حیاتی تبدیل شده است. دلیل اصلی این ادعا را می‌توان اثربخشی ناکافی راهبردهای دانشی موجود بر بهبود عملکرد برخی از فعالیت‌های فرهنگی عنوان کرد. از این رو اداره کل زندان‌های استان تهران باید به گونه‌ای در مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کند تا بیشترین اثربخشی را در فعالیت‌های امور فرهنگی و تربیتی به همراه داشته باشد؛ یعنی با قرارداد دانش مناسب در اختیار افراد مناسب و در زمان مناسب، به سمت برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا گام بردارند. از آنجائی که اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران فاقد الگوی مناسب و بومی در حوزه مدیریت دانش است و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها در حوزه‌های مختلف فقط براساس نظرات و تجربیات سازمانی انجام می‌پذیرد با پیاده‌سازی مدیریت دانش، می‌تواند احساس اعتماد، شفافیت و انگیزه را در بین کارکنان فراهم آورد تا افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته‌هایشان به دیگران باشند تا ضمن نهادینه شدن فرهنگ احساس تعلق خاطر به سازمان در بین کارکنان، آنها اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داشته باشند و ارتباطات به مرزهای گروهی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده‌ها برقرار شود. لذا ضرورت تحول همه‌جانبه و حرکت به سوی دانایی‌مداری، آماده‌سازی بسترها و زیرساخت‌ها به منظور کاربرد سیستمی نوین، شناسایی تهدیدات و فرصت‌ها برای رویارویی با تحولات محیطی، امری اجتناب‌ناپذیر در اداره امور فرهنگی و تربیتی تلقی می‌شود. تحقق این اهداف، نیازمند برنامه‌ریزی، حرکت منسجم و بهره‌مندی از مدیران و کارکنان دانش‌محور است، زیرا زندانیان هر روز نسبت به حقوق فردی و اجتماعی‌شان آگاه‌تر شده و توقعات بالاتری را از سازمان دارند. بنابراین به نظر می‌رسد طراحی الگوی بومی در حوزه مدیریت دانش، ضمن تاکید بر نوآوری، می‌تواند مبنا و ملاک عمل مدیران و کارکنان باشد و دسترسی به اطلاعات به‌روز شده را نیز تسهیل کند. از این رو اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران به‌عنوان متولی امر برنامه‌ریزی، نظارت، پایش و ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی، با تجدیدنظر در ساختارهای فرهنگی مجموعه و انعطاف‌پذیری بیشتر در مواجهه با محیط در حال تغییر و حمایت موثرتر از فرآیندهای اجتماعی که منجر به ایجاد چرخه دانایی در

مجموعه می شوند، می تواند سبب ترویج فرهنگ یاددهی و یادگیری بین کارکنان، تصمیم‌گیری‌های منطقی‌تر، ارائه خدمات مطلوب‌تر به زندانیان، جلوگیری از تکرار کارها در زندان‌ها و نوآوری شود که در نهایت بهبود عملکرد سازمانی در حوزه فرهنگ، اصلاح و تربیت و کاهش آسیب رفتارهای پرخطر در بین زندانیان را به همراه خواهد داشت. در چنین فضایی، تدوین، استقرار و اجرای مدیریت دانش بعنوان عاملی تعیین‌کننده در کسب موفقیت‌های سازمانی، امری ضروری است و سبب بهبود عملکرد کارکنان و بهینه‌سازی تصمیم‌گیری، مستندسازی روش‌ها و تجربیات سازمانی شود. بنابراین پرسش اصلی پژوهش حاضر این است که مدل توسعه مدیریت دانش مبتنی بر تکنیک دیمتل<sup>۱</sup> در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران کدام است؟

**مبانی نظری:** مدیریت دانش از نخستین سال‌های زندگی بشر و حتی در عصر شکار نیز وجود داشته است و بشر به جمع‌آوری و انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با موضوع شکار و گسترش درک و شناخت خود از محیط پیرامون‌شان در زمینه‌های میزان منابع غذایی و فرصت‌ها و خطرات موجود در قلمروشان می‌پرداختند. زندگی بشر آرام آرام پیشرفت کرد و تجاربتش افزون شد و باوجود این که هیچ‌گونه روش نظام‌مندی به‌منظور ذخیره‌سازی، اشتراک و مدیریت دانش در آن زمان وجود نداشت، اما از نسلی به نسل دیگر انتقال یافت. مدیریت دانش مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر محسوب نمی‌شود، این درحالی است که واژه مدیریت دانش در سال‌های اخیر عمومیت بیشتری یافته است (مینگ یو<sup>۲</sup>، ۱۳۸۸، ص ۶۳). ریشه اصلی مدیریت دانش به انقلاب صنعتی قرون هجده و نوزده و تفکرات مدیریتی که به‌همراه آن افزایش تولیدات و توسعه صنایع مطرح شد برمی‌گردد و نیز به علم انسان و توانایی‌های ذهنی که در خود ذخیره دارد برمی‌گردد (منوریان، ۱۳۸۵، ص ۴۷). باید گفت تعداد زیادی از نظریه پردازان مدیریت در تکامل بحث مدیریت دانش نقش داشته و در ارائه آن تلاش کرده‌اند که در میان آنان برجستگانی همچون پاول استراسمن<sup>۳</sup> و پیتر سنگه<sup>۴</sup> را می‌توان نام برد. استراسمن بیشتر در زمینه اهمیت و ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به‌عنوان منابع سازمانی و پیتر سنگه با تمرکز بر سازمان‌های یادگیرنده، ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را به‌وجود آورده‌اند. در اواسط سال ۱۹۸۰ نیز اهمیت دانش به‌عنوان دارایی رقابتی در

1. Decision Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL)

2. minmyu

3. paul strausman

4. peter senge

بین سازمان‌ها مشاهده شد. همچنین در این دهه بود که توسعه سیستم‌های مدیریت دانش به وجود آمد و به استناد کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم‌های هوشمند، مفاهیم تازه‌ای به عنوان فراهم آوری دانش مهندسی دانش و سیستم‌ها بر پایه دانش و نظام‌های دانش محور و مانند آن رواج پیدا کرد. در سال ۱۹۸۹ برای آماده‌سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری، انجمنی از سازمان‌ها در آمریکا کار خود را آغاز کرد تا پیشگامی خود را برای در نظر گرفتن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمان‌ها اعلام کند (تبریزی و رحیمی، ۱۳۸۷، ص ۹۳-۹۲). از این رو امروزه مدیریت دانش و فعالیت‌های دانایی محور، همواره مورد تاکید تمام سازمان‌ها و صاحب نظران عرصه‌های مختلف جامعه قرار دارد و دانش، نخستین منبع راهبردی برای شرکت‌ها در قرن ۲۱ محسوب می‌شود. دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا و ایجاد مزیت رقابتی پایدار به دنبال استقرار و اجرای مدیریت دانش باشند. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند. هالس معتقد است مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند. فرایندی که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود بکار گیرند. هاینس مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که مبتنی بر چهار رکن زیر است:

الف) محتوا: که به نوع دانش (آشکار یا نهفته بودن) مرتبط می‌شود؛

ب) مهارت: دستیابی به مهارت‌هایی جهت استخراج دانش؛

ج) فرهنگ: فرهنگ سازمان‌ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد؛

د) سازماندهی: سازماندهی دانش‌های موجود (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۳۴).

مدیریت دانش را همچنین می‌توان تلاش برای شناسایی دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی تشبیه کرد، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته باشند و بتوانند از آن استفاده کنند (اورمزدی و طبرسا، ۱۳۸۷، ص ۷). اما مدیریت دانش خود به خود در سازمان‌ها شکل نمی‌گیرد و زمینه و مهارت‌های خاصی را می‌طلبد؛ بعضی از سازمان‌ها ممکن است وظیفه اجرای مدیریت دانش را به کارکنان یا مدیران

خود تفویض کنند. البته این تعامل و بکارگیری نیروها در این امر می‌تواند اثربخشی را بالا ببرد. حال آنکه عوامل دیگری از قبیل سرمایه‌گذاری، رابطه میان انسان و فناوری، مدیران دانشی، آموزش، مدیریت کنترل زمان بر بودن، ثمربخش بودن، نگاه فرآیندی داشتن به مدیریت دانش نه نگاه ابزاری به آن، نیز اهمیت دارند. باتوجه به همه این عوامل یادشده می‌توان گفت که مدیریت دانش به تعهد درازمدت از جانب مدیران ارشد، کارکنان متعهد و آموزش دیده و در نهایت به استفاده مناسب از فناوری اطلاعات نیاز دارد (فاتحی، ۱۳۹۰، ص ۱۴). تاکنون صاحب‌نظران بسیاری، نظریه‌های گوناگونی را مانند نظریه مدیریت دانش جامع، نظریه مدیریت دانش گروهی، نظریه مدیریت دانش جامع‌گرا و مانند آن را، در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که از نظر محتوایی تا حدودی مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه‌هایی با ترتیب متفاوت هستند. نکته‌ای که تا حدودی در تمام این مدل‌ها به چشم می‌خورد، تأکید بر استفاده و بکارگیری دانش است و دیگر مراحل به‌مثابه مقدمه‌ای در ایجاد بسترهای لازم برای بکارگیری دانش است. به‌طور کلی هسته‌ی اصلی مدیریت یا فرآیند مدیریت دانش شامل شش مولفه کسب، خلق، توزیع، انتقال، بهره‌برداری، ذخیره و ارزیابی دانش است (علاقه‌بند، ۱۳۹۴، ص ۱۵).

نیاز به دانش عبارت است از تشخیص نیازهای دانش سازمان از طریق تعیین اهداف دانش سازمان و بررسی وضعیت موجود دانش سازمان تا بتوان شکاف موجود بین آنچه هست و آنچه باید باشد را مشخص کرد (منوریان، ۱۳۸۵، ص ۴۹). توسعه و بهبود دانش در یک سازمان دانش‌محور به روش‌های مختلفی امکان‌پذیر است. برخی از این روش‌ها منجر به بهبود دانش از طریق منابع خارج از سازمان می‌شوند. به این روش‌ها، روش‌های کسب دانش گفته می‌شود. مستقیم‌ترین و گاهی موثرترین راه برای کسب دانش بیرونی، خرید آن است، یعنی سازمان با استخدام فرد یا افرادی که از دانش مدنظر برخوردارند، آن را خریداری می‌کند. دانش بیرون از سازمان را نه تنها می‌توان خرید، بلکه می‌توان آن را اجاره کرد. روش رایج در اجاره دانش، حمایت مالی شرکت‌ها از مؤسسه‌های پژوهشی یا دانشگاه‌ها به‌زای کسب حق استفاده از نتایج پژوهش‌ها، بلافاصله بعد از به‌دست آمدن آنها است (داونپورت، ۱۳۸۸، ص ۳۷-۳۸). دانش کالایی است که در اثر تعامل افراد و ارتباطات آنها قابل انتقال است، به عبارت بهتر توزیع دانش هم می‌تواند به معنای یک فرآیند متمرکز جهت‌دار برای پخش دانش در میان گروه معینی از کارکنان قلمداد شود و هم می‌تواند مبین انتقال دانش بین افراد در داخل گروه‌های کاری باشد. در توزیع دانش باید به یک

اصل عمومی توجه کرد و آن اینکه «لازم نیست همه کس همه چیز را بدانند»؛ بنابراین برخی از دانایی‌های سازمان که محرمانه بوده و یا جزء اسرار تلقی می‌شوند، نباید توزیع شوند (افزاده، ۱۳۸۴، ص ۴۸).

می‌توان بهره‌برداری از دانش را معادل مرحله «اجرا و پیاده‌سازی<sup>۱</sup>» در فرآیند مدیریت دانش دانست. البته موانعی نیز بر سر راه بکارگیری دانش وجود دارد. از جمله مهم‌ترین موانع بهره‌برداری از دانش، «کوری سازمانی<sup>۲</sup>» و موانع فرهنگی است. کوری سازمانی وقتی اتفاق می‌افتد که رویه‌های جاری سازمان در عمل با موفقیت همراه باشند، در آن صورت دانش افراد تثبیت می‌شود و آنگاه نسبت به هر نوع دانش جدیدی که در صدد بهبود عملکرد یا ارتقای کارایی آنها باشد با دیده شک و تردید نگاه می‌کنند. چنین وضعیتی را کوری سازمانی می‌نامند. علاوه بر موانع کوری سازمانی، قوانین نانوشته‌ای نیز وجود دارند که سبب بهره‌برداری ناکافی از دانش جدید می‌شوند. به عنوان نمونه به مجردی که یک نفر در سازمان دانش جدیدی را بکار می‌گیرد، خود را در معرض انتقاد سایر افراد قرار می‌دهد، زیرا با این کار از یک سو به نقصان در دانش قبلی خود اعتراف می‌کند و از سوی دیگر آنان را به مقاومت در مقابل ایده‌های جدید خود فرامی‌خواند. در مجموع چنین وضعیتی باعث بروز احساس سرخوردگی و ناامیدی در فرد شده و او نیز برای مقابله با این احساس، به ترک استفاده از دانش کسب شده متمایل شده و سکوت اختیار می‌کند؛ این شرایط یک مانع فرهنگی به شمار می‌رود (پروست، ۱۳۸۵، ص ۴۲). محافظت از دانش سازمانی شامل سه مرحله انتخاب، ذخیره و روزآمد کردن است. در مرحله انتخاب سازمان‌ها باید دانش لازم را از میان اتفاقات، وقایع، افراد و فرآیندهای متعددی که با آنها عجین شده‌اند و یا سروکار دارند، تعیین و شناسایی کنند. مرحله دیگر ذخیره دانش، روزآمدسازی دانش است. اگر دانش ذخیره شده در حافظه سازمان با تغییر و تحولات محیطی و برنامه‌ها و اقدامات درون سازمان همگام نباشد و به‌طور مرتب به‌روز نشود، سازمان با هزینه‌های هنگفتی مواجه می‌شود. بنابراین می‌توان دریافت که چنانچه سازوکارهای به‌هنگام‌سازی در سازمان بکار گرفته نشود، دانش دیر یا زود از بین خواهد رفت (داونپورت، ۱۳۸۸، ص ۴۳). آخرین وظیفه از وظایف مدیریت دانش، ارزیابی دانش است. این ارزیابی، به‌خصوص از آن جهت اهمیت دارد که زمینه ارتقاء و توسعه دانش را فراهم می‌کند. اما اولین اقدام در ارزیابی دانش، فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانش است. بیان دیگری نیز در همین زمینه وجود دارد مبنی بر این که هر چه را

نتوان اندازه گرفت، نمی‌توان اداره کرد. به این عبارت، در منابع مختلفی تأکید شده است. در واقع چنانچه سازمان‌ها نتوانند سطح دانش خود را اندازه بگیرند و قادر نباشند روش‌های تغییر در سطح دانش را ارزیابی کنند، در آن صورت چرخه مدیریت دانش ناقص باقی می‌ماند، زیرا هیچ باز خوردی ایجاد نمی‌شود تا در صورت لزوم بتوان در بلوک‌های مختلف مدیریت دانش از جمله بلوک خلق و توسعه دانش، تصحیح ایجاد کرد (پروست، ۱۳۸۵، ص ۴۵).

پیشینه: بهار دواج<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت دانش در تقویت اکوسیستم‌های کارآفرینی از طریق کارآفرینی شرکت‌ها و اهداف راهبردی در بنگاه‌های فناوری پیشرفته»، به بررسی نقش مدیریت دانش در تقویت اکوسیستم کارآفرینی با استفاده از مدیریت دانش، هماهنگی و مدیریت مشترک در شرکت‌های پیشرفته پرداخته است. فرآیندهای روش پژوهش یادشده شامل یک مطالعه تجربی مبتنی بر داده‌های جمع‌آوری شده از سراسر کشور هند است. بیش از ۳۸۱ داده جمع‌آوری و تحلیل شد. نتایج نشان‌دهنده نقش مدیریت دانش در تسهیل فرهنگ برای توانمندسازی کارآفرینی شرکت‌ها است. همچنین، رهبری و راهبرد و پشتیبانی مدیریتی، سایر مؤلفه‌های اکوسیستم کارآفرینی هستند که بر فرهنگ نوآوری برای تسهیل کارآفرینی تأثیرگذارند. در واقع پژوهش حاضر بر نقش کلیدی مدیریت دانش در تقویت فرهنگ کارآفرینی، نوآوری و ایجاد مشاغل جدید تأکید دارد. دشیپانده<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «مهندسی همزمان، مدیریت دانش و نوآوری محصول»، برای آزمون فرضیه‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده کرده است. آزمایش تجربی فرضیه‌ها با جمع‌آوری داده‌ها از ۲۲۰ شرکت دارویی که در کشور هندوستان فعالیت می‌کنند انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت دانش تأثیر معناداری بر نوآوری محصولات شرکت‌های دارویی داشته است. کیانتو، شجاعت، نواز و علی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان دانشی» که با نمونه آماری ۳۳۶ کارشناس در پنج شرکت اپراتور تلفن همراه در پاکستان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که فرآیندهای ارزیابی دانش شامل خلق دانش، ذخیره دانش و انتقال دانش بر بهره‌وری کارکنان تأثیرگذار است. رضانی، مدهوشی، فلاح لاجیمی و رازقی (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران» که جامعه آماری

1. Bhardwaj

2. Deshpande

3. Kianto, Shujahat, Nawaz & Ali



آن شامل اعضای هیئت علمی، مدیران ارشد و میانی دانشگاه مازندران بود، ۹۸ زیرشاخص (کد)، ۱۴ شاخص و ۳ بعد اصلی در استقرار مدیریت دانش را شناسایی کردند و براساس نظر خبرگان دانشگاهی و مشاوران فرآیندهای سازمانی و با استفاده از روش دلفی به بومی‌سازی و غربالگری شاخص‌ها پرداختند. در ادامه با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، سطح‌بندی شاخص‌های استقرار مدیریت دانش انجام شد. همچنین مطابق با نتایج پژوهش، وضعیت بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه مازندران نامطلوب ارزیابی شد. نتایج حاصل از پژوهش، سه بعد اصلی فرهنگ، سیاست‌های دانش‌محور و انگیزش بود. محمدعلی خلیج و زارعیان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی ساختاری پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا» که با روش مطالعه پیمایشی به شیوه مدل‌یابی معادلات ساختاری بر روی ۱۱۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی آجا با تحصیلات کارشناسی و بالاتر در دانشگاه علوم پزشکی آجا انجام پذیرفت، به این نتایج رسیدند که فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و انگیزش، زیرساخت لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی (یادگیری، اعتماد، شفافیت و همکاری) بیشترین اثرگذاری و ساختار سازمان، کمترین تأثیر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش داشته است. قربانی‌زاده، نوریخس و منصوریان (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی» که در آن جامعه آماری شامل کلیه کارکنان دانشی یکی از سازمان‌های بخش عمومی کشور به تعداد ۹۶ نفر بود و به روش، توصیفی پیمایشی انجام شد، به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ سازمانی، راهبرد، نقش‌ها و رفتارهای مدیران، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

## روش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است که به روش پیمایشی انجام شد. کلیه کارکنان و مدیران اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران جامعه آماری پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهند که ۲۷۱ نفر بودند. براساس جدول مورگان ۱۶۰ نفر از آنان به‌عنوان نمونه پژوهش به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه ۲۱ گویه‌ای محقق‌ساخته

برگرفته از بخش کیفی رساله رحیمی و همکاران (۱۳۹۸) است. در این پژوهش از روش معادلات ساختاری<sup>۱</sup> برای ارائه مدل کمی و تکنیک دیمتل برای شناسایی اثرگذاری و اثرپذیری متغیرهای پژوهش استفاده شده است. روایی پرسشنامه به صورت صوری تأیید شد. برای محاسبه پایایی پرسشنامه، از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. به این منظور، ضریب آلفای کرونباخ کلی در همه مؤلفه‌های ۲۵ پرسشنامه اولیه، ۰/۷۹ به دست آمد. گزارش پایایی پرسشنامه به تفکیک مؤلفه‌ها، برابر جدول ۲، به دست آمد.

جدول ۲. گزارش بررسی پایایی پرسشنامه

ردیف	عنوان مؤلفه	گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۱	اعتماد	۳-۱	۰/۸۴۵
۲	شفافیت	۶-۴	۰/۷۱۱
۳	سهولت دسترسی به دانش	۹-۷	۰/۷۲۱
۴	اختصاص پاداش‌ها و مشوق‌ها	۱۲-۱۰	۰/۸۰۷
۵	شبکه خبرگان	۱۵-۱۳	۰/۷۶۳
۶	فرایندهای ارزیابی دانش	۱۸-۱۶	۰/۷۸۸
۷	راهبرد و سیاست‌های دانش محور	۲۱-۱۹	۰/۸۶۱

## یافته‌ها

**یافته‌های توصیفی:** یافته‌های توصیفی پژوهش نشان می‌دهد، از مجموع ۱۶۰ نفر حجم نمونه، ۲۱ نفر معادل ۳/۱۲۱ درصد دارای سابقه ۱۰ سال و کمتر، ۳۷ نفر معادل ۲۳/۱۳ درصد دارای سابقه ۱۱ تا ۱۵ سال، ۸۴ نفر معادل ۵۲/۵ درصد دارای سابقه ۱۶ تا ۲۰ سال و در نهایت ۱۸ نفر معادل ۱۱/۲۵ درصد دارای سابقه بالای ۲۱ سال بودند. از مجموع ۱۶۰ نفر، ۳۹ نفر معادل ۲۴/۳۸ درصد مدیر و ۱۲۱ نفر معادل ۷۵/۶۳ درصد دارای سمت کارشناسی بودند.

**یافته‌های استنباطی:** براساس نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که در جدول ۳ آمده است، درخصوص توزیع نمره‌های نمونه پژوهش، شاخص‌های مختلف توصیفی آنها نشان می‌دهد که توزیع نمره‌های گروه نمونه نرمال یا نزدیک به نرمال است زیرا احتمال معناداری در متغیر مورد بررسی، از سطح معناداری ۰/۰۵ بزرگتر است؛ بنابراین فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها پذیرفته شد. همچنین، با توجه به شاخص‌های به دست آمده و نظر به این که مقیاس‌های اندازه‌گیری متغیرهای مورد بررسی از نوع فاصله‌ای و در نتیجه داده‌های جمع‌آوری

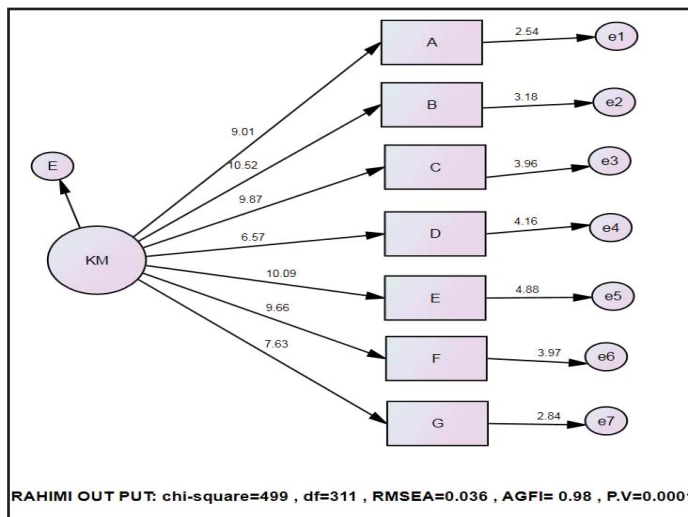
1. Structural equation modeling: SEM.

شده از نوع کمی هستند، بر پایه قضیه حد مرکزی می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها به توزیع نرمال میل دارد. بنابراین، به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۳. گزارش نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

مدیریت دانش	ردیف
۱۶۰	تعداد
۶۳/۵۱۴۲	میانگین
۴/۶۵۲۱	انحراف معیار
۱/۰۹۲	مقدار Z
۰/۱۰۸	سطح معناداری

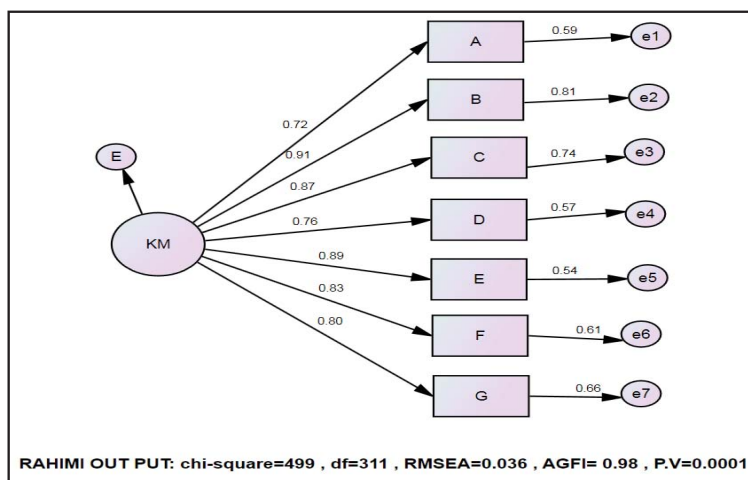
پرسش اول: مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران کدام‌اند؟ با توجه به پرسشنامه محقق ساخته، برای پاسخ به سوالات پژوهش، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج حاصل از اجرای آزمون مدل اندازه‌گیری مطابق نمودار ۱، نشان می‌دهد کلیه پارامترهای مدل در سطح مطلوب و قابل قبولی قرار دارند. در ضمن نتایج حاصل از جمع‌آوری داده‌های پژوهش و مدل خروجی نشان می‌دهد بالاترین ضرایب تأثیر به ترتیب مربوط به مؤلفه‌های شفافیت ( $t=۱۰/۵۲$ )، شبکه خبرگان ( $t=۱۰/۰۹$ )، سهولت دسترسی ( $t=۹/۸۷$ ) و فرایندهای ارزیابی دانش ( $t=۹/۶۶$ ) است. با توجه به نمودار شماره ۱، تمام ضرایب به دست آمده معنادار هستند، زیرا مقدار آزمون معناداری تک آنها از  $۱/۹۶$  بزرگتر است.



نمودار ۱. مدل تاییدی مدیریت دانش (در حالت اعداد غیر استاندارد)

جدول ۴. معرفی علایم و متغیرهای مدل

نام متغیر	علامت	نام متغیر	علامت
پاداش	D	اعتماد	A
شبکه خبرگان	E	شفافیت	B
فرایندهای ارزیابی دانش	F	سهولت دسترسی	C
راهبرد		G	



نمودار ۲. مدل تاییدی مدیریت دانش (در حالت اعداد استاندارد)

پرسش دوم: مدل توسعه مدیریت دانش مبتنی بر تکنیک دیمتل کدام است؟ در این پژوهش برای ارائه مدل با استفاده از تکنیک دیمتل، از ۷ معیار استفاده شد که اسامی آن‌ها در جدول ۵ درج شده است. هم‌چنین به منظور مقایسه معیارها با یکدیگر از ۵ مقدار استفاده شده است.

جدول ۵. عبارات کلامی و اعداد متناظر در روش دیمتل

مقدار	نام
۰	بدون تأثیر
۱	تأثیر کم
۲	تأثیر متوسط
۳	تأثیر زیاد
۴	تأثیر خیلی زیاد

برای بررسی معیارها از نظر ۱۵ خبره استفاده شد، که برای ادغام نظرات همه خبرگان از رابطه ۱

استفاده شد. یعنی برای ادغام نظرات از میانگین حسابی پاسخ‌ها استفاده شد. برای پیاده‌سازی روش دیمتل براساس معیارهای اصلی، گام‌های زیر طی شد:

**گام اول:** تشکیل ماتریس ارتباطات مستقیم: ماتریس ارتباطات مستقیم در جدول شماره ۶ آورده شده است. این جدول ادغام نظرات ۱۷ خبره براساس میانگین حسابی است. به‌عنوان مثال در سلول B به‌صورت زیر محاسبه شده است.

$$B = 2 + 3 + 1 + 4 + 2 + 3 + \dots + 3 + 15 = 2/53 \text{ . رابطه ۱.}$$

جدول ۶. ماتریس ارتباطات مستقیم معیارها

	A	B	C	D	E	F	G
A	۰/۰۰۰	۲/۵۳	۲/۷۱۴	۲/۲۸۶	۱/۷۱۴	۲/۷۱۴	۲/۱۴۳
B	۲/۰۰۰	۰/۰۰	۳/۴۲۹	۱/۸۵۷	۲/۲۸۶	۲/۸۵۷	۲/۱۴۳
C	۱/۸۵۷	۲/۲۸۲	۰/۰۰۰	۲/۱۴۳	۱/۵۷۱	۲/۵۷۱	۱/۷۱۴
D	۱/۸۵۷	۲/۵۷۱	۲/۵۷۱	۰/۰۰۰	۲/۰۰۰	۲/۸۵۷	۲/۱۴۳
E	۲/۴۲۹	۲/۰۰۰	۳/۰۰۰	۲/۴۲۹	۰/۰۰۰	۳/۱۴۳	۱/۸۵۷
F	۲/۲۸۶	۱/۸۵۷	۲/۷۱۴	۲/۱۴۳	۲/۱۴۳	۰/۰۰۰	۲/۰۰۰
G	۲/۰۰۰	۱/۵۷۱	۲/۷۱۴	۲/۵۷۱	۲/۱۴۳	۲/۸۵۷	۰/۰۰۰

**گام دوم:** نرمال کردن ماتریس ارتباطات مستقیم: برای نرمال کردن ابتدا باید مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم را به‌دست آورد، سپس از بین اعداد مجموع، بیشترین مقدار را محاسبه کرد که نتایج آن در جدول ۷ درج شده است.

جدول ۷. مجموع سطر و ستون ماتریس ارتباطات مستقیم

	مجموع سطر	مجموع ستون
A	۳۱/۸۵۷	۲۶/۴۲۹
B	۳۶/۵۷۱	۲۶/۰۰۰
C	۳۲/۰۰۰	۳۵/۲۸۶
D	۳۴/۵۷۱	۲۸/۲۸۶
E	۳۳/۸۵۷	۲۶/۱۴۳
F	۲۹/۸۵۷	۳۵/۰۰۰
G	۳۲/۷۱۴	۲۵/۲۸۶

بیشترین مقدار = ۳۶/۵۷۱

سپس برای نرمال‌سازی تمام درایه‌های ماتریس ارتباط مستقیم را بر عدد ۳۵/۵۷۱ تقسیم می‌کنیم که نتایج ماتریس نرمال‌شده در جدول ۸ درج شده است.

جدول ۸. ماتریس نرمال‌شده روش دیمتل

	A	B	C	D	E	F	G
A	۰/۰۰۰	۰/۰۵۴	۰/۰۶۸	۰/۰۵۷	۰/۰۴۳	۰/۰۶۸	۰/۰۵۴
B	۰/۰۵۰	۰/۰۰۰	۰/۰۸۶	۰/۰۴۶	۰/۰۵۷	۰/۰۷۱	۰/۰۵۴
C	۰/۰۴۶	۰/۰۵۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵۴	۰/۰۳۹	۰/۰۶۴	۰/۰۴۳
D	۰/۰۴۶	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵۰	۰/۰۷۱	۰/۰۵۴
E	۰/۰۶۱	۰/۰۵۰	۰/۰۷۵	۰/۰۶۱	۰/۰۰۰	۰/۰۷۹	۰/۰۴۶
F	۰/۰۵۷	۰/۰۴۶	۰/۰۶۸	۰/۰۵۴	۰/۰۵۴	۰/۰۰۰	۰/۰۵۰
G	۰/۰۵۰	۰/۰۳۹	۰/۰۶۸	۰/۰۶۴	۰/۰۵۴	۰/۰۷۱	۰/۰۰۰

گام سوم: محاسبه ماتریس روابط کل (T): برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل، ابتدا ماتریس همانی تشکیل می‌شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می‌کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می‌کنیم. نتایج ماتریس روابط کل در جدول ۹ درج شده است.

جدول ۹. ماتریس روابط کل دیمتل معیارها

	A	B	C	D	E	F	G
A	۰/۱۹۸	۰/۳۴۲	۰/۲۵۸	۰/۲۵۴	۰/۳۲۸	۰/۲۴۴	۰/۲۴۸
B	۰/۲۲۹	۰/۲۳۲	۰/۲۴۰	۰/۲۱۵	۰/۲۹۱	۰/۲۱۱	۰/۲۳۴
C	۰/۲۴۸	۰/۳۱۰	۰/۲۰۳	۰/۲۳۸	۰/۳۱۴	۰/۲۳۴	۰/۲۴۱
D	۰/۲۳۳	۰/۳۱۶	۰/۲۵۸	۰/۱۸۷	۰/۳۱۸	۰/۲۲۵	۰/۲۴۱
E	۰/۲۰۸	۰/۲۸۲	۰/۲۲۸	۰/۲۱۷	۰/۲۱۶	۰/۲۰۷	۰/۲۱۰
F	۰/۲۱۷	۰/۳۰۱	۰/۲۵۴	۰/۲۳۲	۰/۳۰۳	۰/۱۷۴	۰/۲۳۲
G	۰/۲۳۰	۰/۳۰۱	۰/۲۵۷	۰/۲۲۸	۰/۲۹۶	۰/۲۱۲	۰/۱۸۱

گام چهارم: تشکیل نمودار علی: جهت تشکیل نمودار علی، مجموع سطرها (D) و مجموع ستون‌های (R) ماتریس روابط کل را به دست آورده و سپس  $D+R$  و  $D-R$ ، محاسبه شد.

جدول ۱۰. اهمیت و تأثیرگذاری معیارها

R	D		
۳/۰۴۸	۴/۳۱۶	A	اعتماد
۳/۲۹۳	۴/۵	B	شفافیت
۳/۰۴۱	۴/۷۲۵	C	سهولت دسترسی به دانش
۴/۵۶۱	۳/۸۰۸	D	اختصاص پاداش‌ها و مشوق‌ها
۴/۵۷۸	۳/۳۴۱	E	شبکه خبرگان
۳/۸۷۵	۳/۸۰۷	F	فرایندهای ارزیابی دانش
۳/۹۱۶	۳/۱۲۹	G	استراتژی و سیاست‌های دانش محور

باتوجه به جدول ۱۰، هرچه مقدار D یک معیار بیشتر باشد یعنی آن معیار از تأثیرگذاری بالایی برخوردار است. بر این اساس می‌توان معیارها را براساس رتبه تأثیرگذاری به صورت جدول ۱۱ مرتب کرد.

جدول ۱۱. رتبه تأثیرگذاری ابعاد

A	B	C	
۳	۲	۱	رتبه تأثیرگذاری

نتایج جدول ۱۱ نشان داد، مؤلفه‌های سهولت دسترسی، شفافیت و اعتماد، رتبه‌های اول تا سوم را از نظر تأثیرگذاری در مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر مدیریت دانش را کسب کردند.

جدول ۱۲. رتبه‌بندی معیارها

G	D	E	
۳	۲	۱	رتبه تأثیرپذیری

نتایج جدول ۱۲ نشان داد، مؤلفه‌های شبکه خبرگان، پاداش و راهبرد، رتبه‌های اول تا سوم مؤلفه‌های اصلی تأثیرپذیر بر مدیریت دانش را کسب کردند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با رویکرد کمی و با شیوه پیمایشی، پژوهشگران تلاش کردند مدل کمی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران را ارائه کنند. برای این منظور متغیرهای مؤثر بر مدیریت دانش

شناسایی شد. این پژوهش از این منظر که به طراحی اولین مدل مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران پرداخته است، دارای ویژگی‌های نوآوری است. ضمن اینکه با نگاهی اجمالی به یافته‌های سایر پژوهشگران مانند بهار دواج (۲۰۱۹)، کیانو، شجاعت، حسین، نواز و علی (۲۰۱۸)، رضانی، مدهوشی، فلاح لاجیمی و رازقی (۱۳۹۸)، محمدعلی خلیج و زارعیان (۱۳۹۵) و قربانی‌زاده، نوربخش و منصوریان (۱۳۹۰) مشاهده می‌شود که مؤلفه‌هایی همچون اعتماد، شفافیت، سهولت دسترسی به دانش، شبکه خبرگان و نظام انگیزشی مورد تأکید قرار گرفته است و در این پژوهش که بر پایه پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از ایده‌های حاصل از نظرات و دیدگاه‌های خبرگان و مددجویان اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران شکل گرفته، نیز بکار رفته است. در واقع در هر کدام از پژوهش‌های یادشده، برخی از مضامین یادشده با مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش همخوانی دارد. نتایج روش دیمتل نشان داد، مؤلفه‌های سهولت دسترسی به دانش، شفافیت و اعتماد، از نظر تأثیرگذاری در رده مؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر مدیریت دانش هستند و مؤلفه‌های شبکه خبرگان، پاداش و راهبرد، در زمره مؤلفه‌های اصلی تأثیرپذیر از مدیریت دانش هستند.

**پیشنهادهای:** یکی از عوامل مهم برای موفقیت مدیریت دانش، دارا بودن یک راهبرد واضح و به‌خوبی برنامه‌ریزی شده است. در این راستا اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران باید با تعیین فهرست فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت موجود در شیوه‌نامه و دستورالعمل اجرایی برنامه‌های فرهنگی، تعیین زمان‌بندی برای بخش‌های مختلف در حوزه مدیریت دانش و مقایسه و همسوسازی اهداف و خط‌مشی‌های خویش با اهداف مدیریت دانش، در اجرای الگوی مدیریت دانش به‌صورت مناسب عمل کند. این مهم در توسعه دانش در اداره امور فرهنگی زندان‌ها و همچنین ارائه خدمات نوین به مددجویان و خانواده‌های آنها بسیار حائز اهمیت است. به‌عنوان مثال: سازوکار و الگوی ثبت دانش برای توسعه حافظه سازمانی و بهره‌گیری مجدد از دانش موجود در سازمان، مهم و ضروری است. فرآیندهای ارزیابی دانش یکی دیگر از مؤلفه‌های موجود در مدل پیشنهادی مدیریت دانش است که توجه به آن در اجرای مؤثر برنامه‌های فرهنگی حائز اهمیت خواهد بود. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که به تعامل و یا دوباره‌سازی منجر می‌شوند، به‌طور نظام‌مند شناسایی و اندازه‌گیری شوند. بنابراین به‌منظور ارزیابی دانش در اداره امور فرهنگی زندان‌های استان تهران به مؤلفه‌هایی همچون اندازه‌گیری تأثیر خدمات و فرایندهای مرتبط با فعالیت‌های فرهنگی، ارزیابی اثرات استقرار سامانه مدیریت دانش،



ارزیابی با رویکرد داخلی (استفاده از کارت امتیازبندی متوازن و ارزشیابی فعالیت محور) و هم ارزیابی با رویکرد خارجی (الگوبرداری‌ها و بهترین اقدامات) و یا اینکه پروژه محور بوده (الگوهای اجتماعی و مدل‌های مدیریت دانش) و یا ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌ها، ممیزی دانش و مانند آن توجه شد.

● شبکه خبرگان از جمله مؤلفه‌های تأثیر پذیر در مدل پیشنهادی مدیریت دانش است بنابراین برای توسعه دانش در اداره فرهنگی و تربیتی، باید شبکه‌ای از متخصصان وجود داشته باشد تا اشتراک دانش بین آنها تسهیل شود. این شبکه می‌تواند شامل کمیته علمی، انجمن‌های عملیاتی، سیستم‌های دانش و مراکز دانش باشد. به نظر می‌رسد برای اجرای موفق مدیریت دانش، توجه به راه‌اندازی سیستم خبره، برای سیاست‌گذاری در برنامه‌ریزی طرح‌های فرهنگی و تربیتی به ویژه طرح‌های بلندمدت بسیار با اهمیت است. در این امر می‌توان از تعاملات و تجربیات کارشناسان فرهنگی در زندان‌ها، مراکز آموزش و پژوهش سازمان زندان‌ها و یا سایر سازمان‌های فرهنگی نیز بهره جست. از آنجایی که سازمان زندان‌ها در رده دستگاه‌های امنیتی قرار دارد و اطلاعات موجود در بیشتر حوزه‌ها باید به صورت محرمانه نگهداری شوند، بنابراین توجه به گزینش مناسب کارکنان و جذب خبرگان در بدو استخدام که بتوانند شکاف‌های دانشی سازمان را برطرف کنند از موضوعاتی است که بر اهمیت تشکیل شبکه خبرگان صحنه می‌گذارد.

● طراحی سازوکارهای انگیزشی نیز از دیگر مؤلفه‌هایی است که در مدل پیشنهادی مدیریت دانش به آن توجه شده است. به نظر می‌رسد استقرار نظام پاداش مادی و معنوی، اعطاء آزادی عمل در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها به کارکنان متخصص، حاکم‌شدن مدیریت مشارکتی در مجموعه و حمایت از ایده‌های نو، ایجاد فرصت‌های شغلی برای کارکنان دانشی در مشاغل کلیدی و تصمیم‌گیر، اصلاح فرایندها، دوباره‌کاری‌ها و روابط سلسله‌مراتبی زمان‌بر که باعث سلب اختیارات می‌شود، می‌تواند از عوامل تأثیرگذار در این خصوص باشد. ایجاد فرصت‌های شغلی برای کارکنان دانشی در مشاغل کلیدی و تصمیم‌گیر، بکارگیری سازوکار حقوق مالکیت فکری در سازمان به خصوص در تولید آثار فرهنگی و مانند آن، از دیگر موضوعات قابل تاکید تلقی می‌شود. بنابراین اجرای این سازوکار باعث می‌شود کارکنان به اشتراک و دریافت دانش از سطوح بالای سازمان ترغیب شوند و حس تعلق و تعهد خاطر در کارکنان نیز نسبت به سازمان افزایش یابد.

● سهولت دسترسی به دانش از دیگر مؤلفه‌های مدل پیشنهادی مدیریت دانش در پژوهش حاضر است. در این بخش پژوهشگران برای دسته‌بندی دانش ارزیابی شده به دانش مفید و کاربردی و دانش غیر مفید، رویکرد مجموعه عبارات متوالی دانش را پیشنهاد می‌کنند. این رویکرد سرعت دسته‌بندی دانش را به مفید و غیر مفید تسریع بخشیده و از صرف هزینه برای کاربرد نیروی انسانی متخصص در این بخش جلوگیری می‌کند. به ویژه در اداره فرهنگی و تربیتی که با حجم بالایی از داده‌های اولیه روبرو است.

● نتایج حاصل از اجرای تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان داد که عوامل اعتماد و شفافیت در زمره مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش تلقی می‌شوند. اعتماد، تلاش‌های حوزه مدیریت دانش را فعال می‌کند و به اشتراک دانش در بین کارکنان کمک می‌کند زیرا کارکنان دیگر ترس از دست دادن ارزش یگانگی فردی را ندارند و بدین طریق تمایل به مستندسازی دانش در سازمان افزایش می‌یابد. البته برای اشتراک دانش، شفافیت نیز در تمام سازمان ضروری است که این شفافیت به صورت مستقیم به حمایت و تعهد مدیریت ارشد اداره کل زندان‌های استان تهران وابسته است. همان‌گونه که نتایج حاصل از اجرای آزمون نشان داد، شفافیت دارای رتبه بالایی از اثرگذاری مدیریت دانش برخوردار است. بنابراین ضروری است از طریق برگزاری کارگاه‌های مختلف آموزشی و نشست‌های تخصصی، فرآیند سهولت دسترسی به اطلاعات و زمینه ایجاد شفافیت عملکرد در بخش‌های مختلف اداره فرهنگی (آموزشی، هنری، تربیت بدنی، امور مذهبی) فراهم شود. این وظیفه می‌تواند از طریق مرکز آموزش و پژوهش سازمان زندان‌ها به عنوان متولی توسعه موضوعات آموزشی و پژوهشی انجام پذیرد و از تجربیات کارکنان دانشی که در آستانه بازنشستگی هستند، استفاده شود.

#### سپاسگزاری

پژوهشگران از همه مدیران، کارکنان و صاحب‌نظران مجموعه اداره کل زندان‌های استان تهران که در انجام این پژوهش همکاری کردند، کمال تشکر و مزید امتنان را دارند زیرا بدون همکاری و همیاری ایشان، انجام این پژوهش مقدور نبود.

## فهرست منابع

- ابطحی، سیدحسن و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). *مدیریت دانش در سازمان*. تهران: انتشارات پیوند نو.
- افرازه، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش، مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی. چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- اورمزدی، نوشین و طبرسا، غلامعلی. (۱۳۸۷). تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای بر استقرار دانش، مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران، منطقه نفتی تهران. *مجله پیام مدیریت* ۷(۲۶)، صص ۳۹-۷۰. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=101515>
- پروست وک و روپ، مهاردت وک. (۱۳۸۵). *مدیریت دانش*. تهران: نشر لویه.
- تیریزی، عالم و رحیمی، محمد. (۱۳۸۷). *مدیریت دانش و برنامه‌ریزی منابع سازمان*. تهران: نشر صفار.
- داونپورت، توماس. اچ و پروسکاک، لورنس. (۱۳۸۸). *مدیریت دانش*. حسین رحمان سرشت، مترجم. تهران: نشر ساپکو.
- رمضانی، ایوب؛ مدهوشی، مهرداد؛ فلاح لاجیمی، حمیدرضا و رازقی، نادر. (۱۳۹۸). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران. *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۱۳(۵۰)، صص ۸۹-۱۱۷. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=495765>
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۴). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*. چاپ بیست و ششم. تهران: نشر روان.
- فاتحی، زمانعلی. (۱۳۹۰). *مدیریت دانش (مفاهیم، اصول، اهداف و مدل‌ها)*. تهران: انتشارات اداره تحقیقات و کنترل ریسک بانک سپه.
- قربانی زاده، وجه‌الله؛ نوربخش، مهدی و منصوریان، احسان. (۱۳۹۰). عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۳(۶)، صص ۱۱-۱۷. قابل بازیابی از: <http://ensani.ir/fa/article/305855>
- مینگ یو، چنگ (۱۳۸۸). نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی، ترجمه سمت. محمدعلی خلیج، مهدی و زارعیان، آرمن. (۱۳۹۵). طراحی الگوی ساختاری پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا. *مجله علوم مراقبتی نظامی*، ۳(۲)، صص ۶۹-۷۹. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=277054>
- مینگ یو، چنگ. (۱۳۸۸). نقش و تأثیر رهبران سازمانی در نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های کنونی، ۱(۳)، صص ۶. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=230799>
- منوریان، عباس. (۱۳۸۵). مدیریت دانش و دانایی، کار و جامعه، *مجله کار و جامعه*، ۷۳ و ۷۴(۱۲)، صص ۱۱. قابل بازیابی از: <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/265621>
- Bhardwaj, Broto. (2019). Role of Knowledge Management in Enhancing the Entrepreneurial Ecosystems Through Corporate Entrepreneurship and Strategic Intent in High-tech Firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, pp 1831-1859. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-019-00614-3>.
- Deshpande, Anant. (2019). Concurrent Engineering, Knowledge Management, and Product Innovation. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 1(2), pp 204-231. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2516600X18816204>
- Hazlett, S. A., Mcadam, R., & Gallagher, S. (2013). Theory Building in knowledge management. *Journal of management in query*, 14, pp 31-42. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.923.2508&rep=rep1&type=pdf>
- Jones, D. (2013). Knowledge management and technical communication: a convergence of idea and skills. Retrieved from: <https://faculty.whashington.edu/markh/tc400/>
- Kianto, Aino., Shujahat, Muhammad., Hussain, Saddam., Nawaz, Faisal., Ali, Murad. (2018). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic Journal of*

- Management, (17), pp 11-17. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>.
- Mladkova, L. (2011). leadership in management of knowledge workers. international conference of leadership, technology and innovation management. procedia social and Behavioral Sciences, 2(41), pp 243-250. Retrieved from: <http://toc.proceedings.com/19244webtoc.pdf>
- Sun, p. (2011). Five critical knowledge management organizational themes. Journal of knowledge management, 14, pp 507-523. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673271011059491/full/html>