

ارائه مدل بومی برای پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت های آموزشی دریایی

فریبا عدلی^۱، زهرا احمدی^۲، گلنار مهران^۳، علی اکبر فکری^۴

چکیده

در هزاره جدید، دانش یگانه منبع مزیت رقابتی پایدار شناخته شده است لذا؛ خلق، انباشت و اداره آن در سازمان ها نیز، به راهبردی ارزش آفرین تبدیل شده است. دانش عمدتاً در سرمایه انسانی سازمان قرار دارد و استقرار مدیریت دانش در واحدهای مختلف سازمان می تواند به رشد و توسعه آن کمک می کند. این پژوهش، با هدف ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان های صنعتی دریایی ایران و شناسایی چالش های آن ها انجام شد. این پژوهش، به روش آمیخته (تشریحی) اجرا شد، جامعه پژوهش، سازمان های صنعتی وزارت نفت شامل نفت دریایی (فلات قاره)، پالایش و پخش، پتروشیمی و نفت و گاز پارس بودند که در بخش کمی، به روش سرشماری و در بخش کیفی، به روش نمونه گیری هدفمند در پژوهش شرکت داشتند. ابزار جمع آوری داده ها در بخش کمی، پرسشنامه و در بخش کیفی، مصاحبه با خبرگان آگاه بود. یافته های پژوهش نشان می دهد مدیریت دانش در سازمان های صنعتی مورد مطالعه در وضعیت نسبتاً نامطلوبی قرار دارد و این سازمان ها برای استقرار مدیریت دانش با چالش های متعددی مواجه اند. همچنین، یافته های پژوهش ضرورت طراحی مدل بومی برای استقرار مدیریت دانش را آشکار کرد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، مدل میک، واحد آموزش سازمان های صنعتی دریایی، مدل ۱۰ ف

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۸/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۱۱/۰۶

۱. استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول، faradli@alzahra.ac.ir)

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران.

۳. استاد علوم تربیتی دانشگاه الزهراء(س)، تهران، ایران.

۴. مدیر دانش شرکت نفت و گاز پارس جنوبی

مقدمه

دستیابی به هدف های سازمان به کیفیت سرمایه انسانی آن وابسته است و کیفیت سرمایه انسانی نیز، با آموزش مستمر، یادگیری از تجربه های درون و بیرون سازمان ممکن می شود. آموزش و پرورش سرمایه انسانی نه فقط در خلق دانش و مهارت ویژه کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه به افزایش سود و درآمد سازمان کمک می کند. در این راستا، استقرار مدیریت دانش (مد)، راهبردی اثربخش در سازمان ها شناسایی است (هدی، ۲۰۱۷). سازمان های موفق جهان نظیر شل، با استقرار مدیریت دانش و به عنوان شرکت برگزار کننده آموزش دوره های تخصصی، سالانه میلیون ها دلار سود کسب می کند (سایت شرکت شل، ۲۰۱۷). در برابر، بیشتر سازمان ها از جمله سازمان های ما، به دلیل استفاده نکردن از تجربیات اعضا، ثبت نکردن این تجربه ها و آموزش های نامرتبط، مشتری دائمی دانش و فناوری در بازارهای دانش هستند و درصد بالایی از درآمدهای خود را صرف خرید دانش فنی و به روز جهان می کنند. لذا این پژوهش، به منظور بررسی وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان های صنعتی ایران و شناسایی چالش های آن ها انجام شد.

دانش همواره برای افراد و سازمان ها مهم بوده اما در حال حاضر مهم تر شده است. این موضوع، از اعمال قدرت دانش، برای کسب موفقیت مستمر و مزیت رقابتی پایدار ناشی می شود (جاشی^۱، فاروکی^۲ و چاول^۳، ۲۰۱۶؛ فیشر و همکاران، ۲۰۱۶). نظریه پردازان اقتصادی، دانش را تنها منبع مزیت رقابتی سازمان های جدید و کلید پیروزی آن ها می دانند و استدلال می کنند دانش یگانه منبعی است که مشکل یا حتی غیرممکن است تقلید و نسخه برداری شود. نوناکا^۴ و تاکه اوچی^۵ (۲۰۱۶) می گویند: با وجود این باور در علم اقتصاد که فقط عدم قطعیت، قطعیت است؛ منبع مطمئن و دیرپای مزیت رقابتی، دانش است. لذا، چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره شود و به جای اداره دانش از روی شانس، با کاربرد فنون و روش های مناسب، به رشد و گسترش بهتر آن کمک شود؛ زیرا مدیریت اثربخش دانش به ارزش آفرینی^۶ در سازمان ها و کشورها منجر می شود و سیاستگذاران دریافته اند افزون بر دارایی های ملموس، مدیریت دانش ابزاری برای اثربخشی سازمانی و نیل به هدف های توسعه است (فامبد^۷ و اونیانکا^۸، ۲۰۱۷).

هر بحثی در باره مدیریت دانش، با درک دانش آغاز می شود. دانش، مفهومی چند وجهی است. این موضوع، ارائه تعریف جامع از دانش با دشواری های متعدد رو به رو کرده است (عدلی، ۱۳۸۴). تعریف دانش از یونان باستان آغاز شد (اپورا^۹ و همکاران، ۲۰۱۱). و این معنا را با خود آورد که دانش، ماهیتا مفهومی فلسفی است و به این موضوع وابسته است که چگونه واقعیت، بینش، زبان و عمل درک می شود. لذا، دانش روی یک پیوستار مطالعه می شود (اشنایدر^{۱۰}، ۲۰۰۷). در این پژوهش با توجه به بررسی دانش در بافت سازمان، دانش، توانایی برای اقدام اثربخش تعریف می شود (منهاج و هاشمیان، ۱۳۸۶). با توجه به اهمیت دانش، دیدگاه های متعددی در باره خلق و مدیریت آن وجود دارد.

به رغم این که در هزاره جدید، مدیریت دانش قابلیت اصلی بسیاری از سازمان های موفق را شکل می دهد، ارائه تعریف دقیقی از مدیریت دانش کار ساده ای نیست؛ زیرا؛ مدیریت دانش، فناوری نیست اما برای افزایش اثربخشی، کاربرد فناوری برای استقرار مدیریت دانش ضروری است. مدیریت دانش، دستورالعمل یا راهبرد اجرایی نیست، در عین حال، راهبری راهبردی برای موفقیت مدیریت دانش لازم است. مدیریت دانش، راهبرد کسب و کار نیست، با وجود این ضروری است راهبردهای کسب و کار با اصول مدیریت دانش هم جهت باشند. همچنین، به رغم این که فرهنگ به تنهایی کارهای مهم بر پایه مدیریت دانش را پیش نمی برد، مدیریت دانش برای موفقیت به فرهنگ سازمانی وابسته است، فرهنگی که ارزش و

- 1- Jashi
- 2- Fariokee
- 3- Chavlow
- 4- Nonaka
- 5- Takeuchi
- 6- Creating Value
- 7- Fombad
- 8- Onyancha
- 9- Apora
- 10- Schneider

باور تسهیم دانش و تفکر جمعی را ترویج دهد. به دلیل این تعدد دیدگاه ها، تعریفی واحد و مشخص از مدیریت دانش ارائه نشده است. این موضوع، کاربرد آن را در مقیاس گسترده به تاخیر انداخته است (پاتلو^۱، ۱۳۸۸). با وجود این واقعیت ها، جدول ۱، تعدادی از تعریف های مدیریت دانش و تأکیدات آن ها را نشان می دهد.

جدول (۱) تعاریف مدیریت دانش

صاحب نظر (ان)	سال	تعریف ها و تأکیدها
هدف مدیریت دانش		
یکمن	۱۹۹۷	دسترسی رسمی به تجربه، دانش و تخصص ما را شامل می شود که قابلیت های جدید، افزایش نوآوری و ارزش مشتری را ایجاد می کند
بیجرس	۱۹۹۹	دستیابی به هدف های سازمانی با ایجاد انگیزه در کارگران دانش به منظور توسعه، ارتقا و استفاده از توانایی خود برای تفسیر داده ها و اطلاعات (با استفاده از منابع در دسترس: اطلاعات، تجربه، مهارت ها، فرهنگ، شخصیت و احساسات و غیره) از طریق فرآیند معنی دادن به اطلاعات و دانش
نیات مدیریت دانش		
چرافس	۱۹۸۷	اطمینان از توسعه کامل و طراحی محیط پیاده سازی برای استفاده در تابعی خاص از سیستم های خبره
دیپابلوس	۲۰۰۲	سیاست ها، روش ها و فناوری های بکار گرفته شده برای به روز رسانی مداوم شبکه های پایگاه داده ها
سالیوان	۲۰۰۷	فرآیند کسب تجارب جمعی سازمان و توزیع آن به قسمت های مورد نیاز است.
فرآیند مدیریت دانش		
گراردی و گراردی	۲۰۱۵	مدیریت دانش، فرآیند خلق، تسهیم، کاربرد و اداره دانش و اطلاعات است.
بات	۲۰۰۷	فرآیند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است.
آلیرت	۱۹۹۸	فرآیند جمع آوری، سازماندهی، دسته بندی، انتشار اطلاعات در سراسر سازمان با این هدف که در اختیار افرادی قرار گیرد که به آن نیاز دارند.
باسی	۱۹۹۸	فرآیند ایجاد، بدست آوردن و استفاده دانش برای ارتقای کارایی سازمان می شود.
مدیریت دانش و فناوری اطلاعات		
داونپورت، لانگ، بیرز	۱۹۹۹	مدیریت اطلاعات همراه با تجربه، تفسیر و تفکر است.
مگلیتا	۱۹۹۵	تهیه نقشه منابع دانش و اطلاعات به شکل برخط، آموزش راهنمایی و تجهیز کاربران با ابزارهای دسترسی به دانش، پایش اخبار و اطلاعات بیرونی
استرایکو	۱۹۹۰	درک رابطه اطلاعات، شناخت و مستند سازی قوانین برای مدیریت داده ها و اطمینان از دقت داده ها و حفظ یکپارچگی
ویلت و کاپلند	۱۹۹۸	جست وجوی هوشمند، دسته بندی و ارزیابی اطلاعات از پایگاه های اطلاعاتی مختلف
روگلز	۱۹۹۷	شیوه ای برای اضافه کردن و خلق ارزش با نفوذ فعال تر دانش عملی با تجربه در افراد سازمان و در بیرون سازمان
توانایی مدیریت دانش		
رومیزن	۲۰۰۲	راهبرد سازمان در شناسایی، خلق، کسب، اشتراک دانش
استونپوس، پمبرتون	۱۹۹۹	اطمینان از تبدیل آموخته های فردی به سازمانی
راهبردهای مدیریت دانش		
ادل و گریسون	۱۹۹۷	راهبردی برای دریافت دانش مناسب، برای افراد مناسب، در زمان مناسب کمک به افراد برای اشتراک و قرار دادن اطلاعات در راه هایی که عملکرد سازمان را بهبود بخشد.
ویگ و ادم، ادل	۱۹۹۹	یک روش و استراتژی برای شناسایی، بدست آوردن و نفوذ دانش برای کمک به رقابت در سازمان است.
بیرکت	۱۹۹۵	دانش پنهان را آشکار می کند و آن را تبدیل به شکل های قابل استفاده می کند که بیشتر در دسترس و خلق مستمر آن است.
باوین و برد	۲۰۰۷	کست دانش و تخصص کارگران دانش، قرار دادن آن در دسترس عده بیشتری از افراد
ماهیت کلی مدیریت دانش		
علوی و لیدنر	۱۹۹۹	فرآیند روشمند سازمانی برای کسب، سازماندهی و ارتباط دانش آشکار و پنهان کارکنان است تا سایرین از آن برای اثربخشی در کار خود استفاده کنند.
بانفز	۲۰۰۳	مجموعه ای از دستورالعمل ها، زیرساخت ها، ابزارهای فنی و مدیریتی برای خلاقیت، به اشتراک گذاری دانش در داخل و اطراف سازمان است.
مدیریت دانش و سرمایه های فکری		
داونپورت و پروساک	۱۹۹۸	بهره برداری و توسعه دارایی های دانش سازمان برای هدف های سازمان است.

با توجه به تعریف های مدیریت دانش:

۱. مدیریت دانش، به پژوهش و کسب و کار مربوط می شود. بر اساس ادبیات این قلمرو، کارورزان رشته های مختلف نظیر روان شناسی، جامعه شناسی، مهندسی، اقتصاد، ریاضیات، کسب و کار، مدیریت، پزشکی، مهندسی و غیره در باره مدیریت دانش پژوهش می کنند و هر یک با آرایه بینش های مهم در باره ابعاد مختلف مدیریت دانش، به توسعه آن کمک می کنند.

۲. مدیریت دانش، از مدیریت فناوری اطلاعات فراتر است. مداخله انسان، یادگیری و دانش مستتر افراد برای کسب دانش ضروری هستند. فناوری اطلاعات، برای مدیریت دانش لازم است اما نباید آن را سنگ بنایی در فرآیندهای خلق و انتقال دانش دانست.
۳. مدیریت دانش، مفهومی گسترده است و شامل فعالیت های مختلف است که همه آن ها با دارایی های دانش مرتبطند. از جمله، این فعالیت ها: شناسایی، خلق، حفظ، توسعه، تسهیم، انتقال، نوسازی، انتشار و کاربرد دانش است.
۴. دانش، عمده‌تاً در سر افراد لانه دارد و از طریق یادگیری توسعه می یابد. مدیریت دانش اثربخش درصدد است این دارایی انسانی را به دارایی سازمانی و کسب و کار تبدیل کند. در این فرآیند، بر تعهدی که همه اعضای سازمان نسبت به انتشار صحیح دانش در سازمان دارند، به ویژه تلفیق موفق فرآیندها، سیستم ها، محصولات و خدمات تأکید دارد، به گونه ای که دانش در سازمان نهادینه و جزء فرهنگ سازمانی شود.
۵. به رغم این که هدف های مدیریت راهبردی دانش متنوع اند، آن ها مسیر مشابه ای را دنبال می کنند. هدف مدیریت دانش، توسعه فرصت های جدید برای مدیریت، خلق ارزش برای مشتری، کسب مزیت رقابتی یا بهبود عملکرد در سازمان است. لذا، مدیریت دانش، مجموعه ای از سیاست ها و خط مشی هایی است که با خلق، اشاعه و نهادینه سازی دانش به تحقق هدف های سازمان کمک می کند (بگونا، ۲۰۰۸).
- به رغم این باور که مدیریت اثربخش دانش عنصر حیاتی برای همه سازمان هایی است که مزیت رقابتی راهبردی را جست و جو می کنند (اموتویو، ۲۰۱۵) مدلی واحد برای استقرار مدیریت دانش در سازمان ها وجود ندارد. برای استقرار مدیریت دانش در سازمان ها، مدل های مختلفی ارایه شده است. این مدل ها که در طی زمان تکامل یافته اند، در یک سطح نیستند و همه حوزه های مدیریت دانش را در بر ندارند و هر کدام به برخی از حوزه های آن مربوط می شوند (جدول ۲) و راهی برای تغییر فعالیت های مدیریت و هدایت تلاش های مدیریت دانش در سازمان ها را بوجود آورده اند. هدف آن ها، قرار دادن فعالیت های اصلی مدیریت دانش در راستای ایجاد یک سیستم پویا و تقویت قابلیت های اصلی سازمان است. افزون بر این، مدل های مدیریت دانش، ابزار یا معیار مفیدی برای مشخص کردن بخش هایی از سازمان است که نیاز به توجه بیشتری دارد و به شناسایی روش های مدیریت دانش که برای آن ها مناسب ترند، کمک می کند (هاسلیندا، ۲۰۰۹).

جدول (۲) مدل های مدیریت دانش

ردیف	مدل مدیریت دانش	حوزه های کار	برنامه ریزی	طراحی	چرخه دانش	زیرساخت	پیاده سازی	ارزیابی
۱	مدل عمومی	ایجاد، حفظ و نگهداری، تبدیل و انتقال و بکارگیری دانش			*			
۲	بوسیت	روابط داده ها، اطلاعات، دانش			*			
۳	نوناکا	فرآیندهای ایجاد و انتقال دانش			*			
۴	مدل شش بعدی	ابزار دانش، مدیریت، مفهوم دانش، محتوای دانش، اندازه گیری دانش، مدیریت تغییر	*		*	*	*	*
۵	رن جانسون	بکارگیری مدیریت دانش با توجه به پیچیدگی کار و میزان تعاملات مورد نیاز			*	*	*	
۶	ادل و گراسیون	فرآیندهای مدیریت دانش: ایجاد، شناسایی، جمع آوری، سازماندهی، توزیع، ارزیابی، بکارگیری با زیرساخت: رهبر، فرهنگ، تکنولوژی و اندازه گیری			*	*		
۷	استیو هالس	جست و جوی دانش جدید، ایجاد دانش از طریق یادگیری، ذخیره سازی، توزیع، حذف دانش زائد و بکارگیری دانش				*		
۸	مک کین و زک	مدیریت دانش، عملکرد مالی و عملکرد سازمان	*				*	
۹	گلد	عوامل بازار (رقبا و مشتریان)، فراساختارها (فرهنگ، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی) و ظرفیت پردازش دانش (کسب، تبدیل، بکارگیری و نگهداری)	*		*	*		
۱۰	داونپورت و پروساک	ابعاد اجتماعی و فنی مدیریت دانش، کارکنان و مدیران دانشگر، بازارهای درون سازمانی برای عرضه دانش				*		
۱۱	هیسیک	خلق، ذخیره، نشر و بکارگیری دانش			*			
۱۲	مارک م، مک الروی	تولید و پیوسته کردن دانش			*			

۱۳	بک من	شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، بکارگیری، ایجاد و تجارت دانش	*			
۱۴	هفت سی	خلق، دردام انداختن، تسهیم، همکاری، صرف کردن، مبادله و فرهنگ	*			
۱۵	یکوویتزو ویلیامز	یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری، حذف دانش	*			
۱۶	پایه های ساختمان دانش	سیکل درونی (شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، بکارگیری و نگهداری از دانش) و سیکل بیرونی (اهداف دانش و ارزیابی آن)	*	*		*
۱۷	مدل فرآیندی راهبرد دانش (سیبیت/زیمنس)	تعیین زمینه‌های کسب و کار و راهبردها، شناسایی حوزه‌های دانش مرتبط با کسب و کار، شناسایی شاخص های کلیدی عملکرد، بررسی حوزه‌های منتخب دانش (از منظر چیرگی، مدون سازی و انتشار) و صورت بندی برنامه اقدام مدیریت دانش	*			
۱۸	ای پی کیو سی	آغاز، توسعه، راهبرد، طراحی و اجرای اقدامات مدیریت دانش، توسعه و پشتیبانی و نهادینه سازی مدیریت دانش	*	*		*
۱۹	چرخه مدیریت دانش تیندال	ایجاد، سازماندهی، توزیع و بکارگیری دانش	*			
۲۰	ونسلی	تولید، رمزگذاری، پالایش و انتقال دانش	*			
۲۱	جکسون	گردآوری، ذخیره سازی، ارتباطات، ترکیب، تلفیق و نشر دانش	*			
۲۲	راگلس	تولید، رمزگذاری و انتقال دانش	*			
۲۳	شومرون و همکاران	گردآوری، گزینش، پردازش و گسترش دانش	*			
۲۴	کازوی	جمع آوری و ایجاد، ذخیره سازی، تولید و بهره برداری، انتشار و توزیع دانش	*			
۲۵	جی لیووتیز و همکاران	شناسایی و اکتساب، به اشتراک گذاشتن و ایجاد دانش	*			
۲۶	مدل ستون های بنیادین مدیریت دانش	جست و جو و شناسایی دانش سازمانی، ارزش گذاری دانش سازمان و فعالیت-های مختلف آن و تلاش برای تسلط یافتن و تحت کنترل درآوردن فعالیت‌های مدیریت دانش	*	*		
۲۷	مدل سازمان‌های هوشمند	فرآیندهای درک محیط، ایجاد دانش و تصمیم گیری	*			*
۲۸	مدل تعاملی ظرفیت کلیدی و فعالیت های دانش آفرینی سازمان	ظرفیت های کلیدی سازمان (حل خلاقانه مساله، اجرا و یکپارچه سازی متدولوژی ها برای بهبود فعالیت‌های داخلی، آزمایش و تجربه و ارایه مدل برای ایجاد ظرفیت برای آینده، وارد کردن و جذب تکنولوژی جدید) و فعالیت‌های دانش آفرینی (سیستم‌های فیزیکی، دانش و مهارت کارکنان، سیستم‌های مدیریتی، ارزش ها و معیارها)	*	*	*	
۲۹	مدل مدیریت دانش سازمانی	فرآیندها (ایجاد، شناسایی، جمع آوری، تبدیل، سازماندهی، بکارگیری و تشریح، تسهیم) و توانمندسازها (رهبری، اندازه گیری، فرهنگ و تکنولوژی)	*			*
۳۰	مدل مراحل مدیریت دانش	سیکل چهار مرحله ای مدیریت دمنینگ برای مدیریت دانش (مفهوم سازی، تفکر، تامل، اقدام و بازنگری)	*			*
۳۱	مدل انتقال دانش	آغازین، اجرا، بهبود و ارتقاء و یکپارچه سازی	*			
۳۲	مدل فرآیندهای مدیریت دانش	کسب، شاخص گذاری، غربال کردن، مرتبط کردن، توزیع و بکارگیری دانش	*			
۳۳	مدل سرمایه‌های فکری	سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های سازمانی و سرمایه‌های مرتبط با مشتری	*			
۳۴	مدل ارزیابی مدیریت دانش اروپایی	استراتژی مدیریت دانش، عوامل انسانی و اجتماعی، سازمان مدیریت دانش	*			*
۳۵	مدل ابزارهای ارزیابی مدیریت دانش	مزایا و منافع مدیریت دانش برای کارکنان و مدیران، توسعه مدیریت دانش، شرکت در سمینارها برای کسب دانش، چشم انداز مدیریت دانش، کمیته راهبری مدیریت دانش، درک مشترک سازمانی از مدیریت دانش، حامیان مدیریت دانش	*			*
۳۶	مدل ارزیابی شبکه دانایی	دارایی های دانش، زیربنای مدیریت دانش، سطوح شبکه دانش	*			*
۳۷	مدل ارزیابی سریع مدیریت دانش	رهبری، فرهنگ، ساختارها، فرآیندها، دانش پنهان، مراکز دانش، تقویت بازار، اندازه‌گیری، زیر ساخت های فناوری	*			*
۳۸	مدل دانشگاه هند	ارزیابی سازمان از بعد میزان بلوغ مدیریت دانش، ابزاری برای تعیین اولویت های هر سازمان در بهبود نظام مدیریت دانش در سازمان	*			*
۳۹	مدل بوداپست	مدیریت دانش با هدف افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، بررسی دانش موجود و خلق دانش جدید، دانش فردی و دانش سازمانی	*			*
۴۰	مدل ارزیابی	رهبری و استراتژی، فرهنگ، ساختارها، تقویت بازار، اندازه‌گیری دانش	*			*

						مدیریت دانش	
			*			ای ام اس	۴۱
			*			ای ام اس	۴۱
			*			اندرسون کنسالتینگ	۴۲
			*			دی بلا ونویس	۴۳
			*			مارکوکت	۴۴
			*			ویگ	۴۵
			*			اسپیک و اسپیکروت	۴۶
			*			راگلس	۴۷
			*			وگ من	۴۸
			*			یو تی تی	۴۹
			*			لی منیچور	۵۰
			*			ای بی او کیو	۵۱
			*			کیپ و دالی و هن	۵۲
			*			درخت سبز	۵۳
			*			نیومن و کنارد	۵۴
			*			کرکمو	۵۵
*			*	*		هدف گذاری، مشخص سازی، توسعه، نشر، استفاده، ذخیره سازی و ارزیابی دانش	۵۶
			*			هولسپر و جاشی	۵۷
			*			پاولوسکی	۵۸
*			*	*		تعیین هدف های دانش، شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری، استفاده و ارزیابی دانش	۵۹
			*	*		استراتژی و عملکرد مدیریت دانش، فرآیندهای دانش، منابع دانش، نیروی انسانی و وظایف، محرک های مدیریت دانش	۶۰
			*	*		توجه و هماهنگی استراتژی های کلان سازمان، فرهنگ سازمانی، فرآیندهای مدیریت دانش، اطلاعات و ارتباطات	۶۱
*	*	*	*	*	*	همسوسازی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار، طراحی زیر ساخت مدیریت دانش، ممیزی دانش تشکیل تیم مدیریت دانش، ایجاد طرح مدیریت دانش، توسعه سیستم مدیریت دانش، آماده سازی و استفاده از نتایج متدولوژی، مدیریت تغییر، فرهنگ و پاداش، ارزیابی عملکرد، اندازه گیری ROI و بهبود سیستم	۶۲
			*	*		مدیریت دانش، فرآیندهای دانش و فرآیندهای کسب و کار	۶۳

(بگونا^۱، ۲۰۰۸؛ کالکرنی^۲ و همکاران، ۲۰۱۲؛ هاسلیندا^۳، ۲۰۰۹؛ افرازه، ۱۳۸۶)

یکی از مدل های مدیریت دانش که بر اساس پژوهش در حوزه مدیریت دانش و سرمایه فکری طرح شد، مدل جایزه جهانی سازمان دانشی برتر (میک)^۴ است که از همکاری موسسات تلئوس و شبکه جهانی دانش در ۱۹۹۸ خلق شده و پیاپی به روز می شود. این جایزه، به دنبال شناسایی سازمان هایی است که برای ذینفعان خود، با تبدیل دانش و سرمایه های فکری به محصولات و خدمات، ارزش آفرینی می کند همچنین، در ارایه راه کارهای اثربخش، نسبت به سازمان های دیگر برتری دارند. هدف این مدل، توجه به نظرات پژوهشگران و خبرگان حوزه های مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری و برنامه ریزی برای پیاده سازی مدیریت دانش، تقدیر از سازمان های متعهد به پیاده سازی مدیریت دانش و معرفی آن دسته از سازمان هایی است که به تجربیات برجسته ای در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری دست یافته اند

1- Bogona

2- Kalkarni

3- Haslinda

4- Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)

و ایجاد بستری برای اشتراک گذاری تجربیات سازمان های پیشرو در سطح بین المللی در حوزه مدیریت دانش است. مدل میک، دارای ۱۵۰ شاخص ارزیابی سازمان ها در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری است که در قالب هشت محور اصلی دسته بندی شده اند (سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف، تاریخ مشاهده، ۱۳۹۶).

۱. محور خلق و حفظ فرهنگ سازمانی دانش محور: چگونه جایگاه دانش در تدوین چشم انداز، رسالت و ارزش های سازمانی، راهبردها و مدیریت سرمایه انسانی سازمان منعکس می شود. همچنین در این محور، نحوه طراحی فرآیندها، ساختار، روابط و رفتار سازمانی با رویکرد دانش محور بررسی می شود.

۲. محور توسعه توانمندی های دانش کاران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد: چه راه کارهایی برای حمایت مادی و معنوی از راهبردهای دانش محور سازمانی طراحی شده است، راه کارهای ارتقای وضعیت اکتساب، تسهیم و به کارگیری دانش، روش ها و ابزارهای آموزش و تشویق راهبران دانشی سازمان چیست و چگونه مسئولیت های مشخص همراه با مشارکت خیرگان سازمانی، جهت هدایت راهبردهای دانش محور سازمان انجام می شود.

۳. محور ارتقای توانمندی سازمانی در راستای توسعه و ارائه خدمات، محصولات و راه کارهای دانش محور: چگونه نوآوری و خلق دانش در دستیابی به هدف های سازمانی تعریف می شود. روش ها و ابزارهای آموزش کارکنان و تشویق آن ها به خلق ایده و نوآوری، به کارگیری شیوه های نظام مند و ابزارهای مناسب نوآوری، تحقیق و توسعه با کمک کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان و استفاده از ایده آن ها در خلق ارزش افزوده سازمان کدامند.

۴. محور مدیریت و بهینه سازی ارزش سرمایه های فکری سازمان: شناسایی، توسعه، ابقا و ارتقای موقعیت سرمایه های فکری سازمان، سازمان دهی واحدهای مسئول مدیریت سرمایه فکری و ثبت آن ها در مراجع معتبر و خلق ارزش از سرمایه های فکری سازمان از جمله اقدامات این محور است. این محور به دنبال هدایت و ارزیابی سازمان ها در جهت استفاده مؤثر از تجربیات، نوآوری ها و سرمایه های فکری سازمان در عمل است و عاملی برای به روز رسانی رویه ها و رفتار سازمانی با استفاده از شاخص های مدل میک است.

۵. محور خلق و حفظ سازمان یادگیرنده: این محور، شیوه های برنامه ریزی نظام مند یادگیری فردی و سازمانی با استفاده از منابع دانش درون و بیرون سازمان همچنین، ابزارهای نوین یادگیری سازمانی، شناسایی، حفاظت و ارزش آفرینی مضاعف از تجربیات و نوآوری های سازمانی را در بردارد.

۶. محور خلق و حفظ محیطی تعاملی برای تسهیم دانش: در این محور، شیوه طراحی راهبردهای تسهیم دانش در سازمان، روش های مدل سازی دانش، شناسایی خلأ های دانش سازمانی، ابزارهای استخراج و تسهیم دانش فردی و گروهی، استخراج، ارزیابی، ساختاردهی، تسهیم، انتقال و ارزیابی میزان استفاده از دانش اعضای سازمان به منظور خلق ارزش با استفاده از ابزارهای فرهنگی، ساختاری و فناوری موجود در سازمان بررسی می شود.

۷. محور مدیریت دانش مشتریان به منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی: این محور در جستجوی خلق ابزارها و شیوه های تعامل اثربخش بر پایه دانش با مشتریان سازمان به منظور استخراج دانش آن ها در ارتباط با محصول یا خدمات ارائه شده از سوی سازمان، شناسایی خصوصیات مشتریان و ارائه دانش به مشتریان با هدف اثر گذاری بر الگوهای رفتاری خریداران است.

۸. محور مدیریت دانش سازمانی به منظور خلق ارزش برای سهام داران یا ذی نفعان سازمان و جامعه: شیوه های کیفی و کمی محاسبه ارزش افزوده حاصل از سرمایه گذاری ها در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری و شناسایی ارزش های مادی و معنوی به دست آمده برای ذی نفعان سازمان و جامعه در این محور انجام می شود (سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف، تاریخ مشاهده، ۱۳۹۶).

اندازه گیری دارایی های دانش بر اساس مدل میک هر ساله در سطح جهانی، منطقه ای و ملی برگزار می شود که مرجعی برای معرفی سازمان های دانشی برتر در سراسر جهان به شمار می رود. هر ساله هیئتی متشکل از مدیران ارشد ۵۰۰ شرکت برتر دنیا، برندگان جایزه جهانی سازمان دانشی برتر را انتخاب می کنند که مجریان پیشرو در پیاده سازی مدیریت دانش و

خبرگان حوزه سرمایه فکری هستند. حضور مستمر و فعال سازمان‌های بزرگ جهان نظیر گوگل، مایکروسافت، ای بی ام، زیمنس، تویوتا، جنرال الکتریک و غیره در این ارزیابی، جایزه جهانی میک را به معتبرترین جایزه بین‌المللی در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه‌های فکری تبدیل کرده است. در ایران نیز، از سال ۱۳۹۰ (۲۰۱۱) دانشگاه صنعتی شریف با همکاری شرکت تلئوس برای اولین، مطالعات ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌ها را بر اساس مدل میک آغاز کرده‌اند (سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف، تاریخ مشاهده، ۱۳۹۶). با وجود این که پیاده کردن سیستم مدیریت دانش در سازمان، ارزش‌گذاری در سرمایه فکری است (نوناکا، فن کرو و وواپل، ۲۰۰۶)، همان گونه که کینتو و همکاران (۲۰۱۴) می‌گویند: مطالعات روشمند معدودی در باره تعامل‌داری‌های سرمایه فکری سازمان و سازوکارهای مدیریت دانش انجام شده است. جدول ۳ پژوهش‌های انجام شده در زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف را نشان می‌دهد.

جدول (۳) پیشینه پژوهش در زمینه استقرار مدیریت دانش

پژوهشگر (ان)	سال	عنوان	یافته‌های پژوهش
حیدر نجفی و محمد اقدسی و بابک تیمورپور	۱۳۹۶	تدوین نقشه دانش برای پژوهش‌های مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل شبکه‌ای	
جبارزاده و فرشته سپهری	۱۳۹۵	توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی بر اساس رویکرد فراترکیب	به کمک روش پژوهش کیفی فراترکیب، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با رشد مدیریت دانش و روابط بین آن‌ها شناسایی شده و با مشورت و توافق تمام خبرگان، به تأیید رسید. نتایج به دست آمده شامل ۶۳ کد شده است که در نه بعد و دو مقوله طبقه‌بندی شدند. در نهایت به کمک این نتایج و روابط بین آنها، مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش ارائه شده است
مونا جامیپور و محمد حسین شرکت	۱۳۹۴	چالش پیاده‌سازی موفق دستگاه‌های مدیریت دانش: بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی با رویکردی آمیخته	منظور تبیین مدلی جامع، با بهره‌مندی از روش آمیخته عوامل مؤثر بر پذیرش ابتکارهای دانشی استخراج شد و به‌منظور غنا بخشی به عوامل استخراج شده، پس از مرور نظام‌مند ادبیات و شناسایی عوامل بومی، از فرایند کدگذاری باز نظریه داده بنیاد بر اساس سازمان وضعیت‌های داخلی، استفاده شد. به‌منظور ارزیابی مدل توسعه‌یافته در مرحله قبل، از خبرگان حوزه مدیریت دانش نظرسنجی به عمل آمد و با استفاده از مدل معادلات ساختاری به تحلیل داده‌های گردآوری شده اقدام شد. در نهایت، عوامل فردی، سازمانی، رقابتی و فناوری / اطلاعاتی، به مثابه متغیرهای برون‌زای مدل پذیرش فناوری به تأیید رسیدند.
کنجکاو منفرد و اردکانی	۱۳۹۳	تحلیلی بر وضعیت ابعاد مدیریت دانش در نهادهای آموزش عالی و بررسی رابطه آن با نوآوری	بین همه ابعاد زیرساختی (فناوری، ساختار و فرهنگ) و فرآیندی مدیریت دانش (خلق دانش، تسخیر دانش، ذخیره دانش و غیره) و نوآوری (فنی و اجرایی) رابطه معنی‌داری وجود دارد. بین این ابعاد، فرهنگ و فناوری بیش‌ترین تأثیر را بر توسعه نوآوری دارند. این در حالی است که وضعیت ابعاد مذکور در دانشگاه مورد مطالعه نامطلوب است.
هوشمند و میر افضل	۱۳۹۳	ارزیابی مدیریت دانش سازمان دانش‌بنیان	عوامل مؤثر بر توسعه فرآیند مدیریت دانش: فرهنگ، منابع انسانی و آموزش
سیادت و میرزایی	۱۳۹۳	ارزیابی مدیریت دانش از نظر کارکنان بانک‌های دولتی	مؤلفه‌های مدیریت دانش (کسب، کاربرد، خلق، اشتراک، ارزیابی، تشبیه و استفاده بهینه از دانش) در بانک‌های مورد مطالعه در سطح پایین‌تر از متوسط و متوسط قرار دارد.
اردکانی و کنجکاو منفرد	۱۳۹۰	عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش	عوامل مؤثر بر مدیریت دانش: فرهنگ، فن آوری، انگیزه، توانایی، هماهنگی و شناخت هستند و فرهنگ و فن آوری و انگیزه رتبه اول تا

سوم و عوامل شناخت، توانایی و هماهنگی در رتبه‌های بعدی قرار دارند.	عالی		
در این پژوهش برای افزایش رضایت مشتری، مراحل تصمیم‌گیری را با بنیان دانش شرکت تلفیق کردند.	مدل جدید برای تلفیق مراحل تصمیم‌گیری و بنیان دانش برای بهبود رضایت مشتری	۲۰۱۷	هدی
با توجه به اهمیت مدیریت دانش به عنوان راهبردی توسعه‌ای برای سازمان‌ها و ملل، ضروری است مؤسسات علمی و دانشگاهی پژوهش‌هایی برای کاربرد و تلفیق اثربخش مدیریت دانش اجرا کنند.	مدیریت دانش برای توسعه: تفکر دو باره در باره روندهای پژوهش مدیریت دانش در افریقای جنوبی	۲۰۱۷	فامبد و اونیانکا
محیط و ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های فردی کارکنان و سیاست‌های سازمانی به طور معنی‌داری بر اجرا مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند.	عوامل ضروری مدیریت دانش برای داشتن زندگی تجاری مطمئن	۲۰۱۲	هوانگ و همکاران
مدیریت دانش باید پایه‌های دانشی را تشویق و شرایطی را برای رشد و آموزش مهارت و توانایی‌های سطوح بالاتر را خلق کند. رشد دانش سازمانی جدید از طریق ذخیره‌سازی تجربیات و برقراری مهارت‌های ارتباطی برای سهیم سازی دانش	ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها	۲۰۱۲	بوتاریو و همکاران
عوامل اصلی تأثیرگذار بر صنعت: حمایت IT، ویژگی سازمانی و فردی کارکنان، عوامل فرهنگی، صنعتی و محیطی ترویج مدیریت دانش	عوامل اصلی مدیریت دانش در صنعت	۲۰۱۱	هوانگ و همکاران
رابطه سرمایه‌گذاری در سرمایه فکری یا مدیریت دانش و تولید ناخالص داخلی را در مقالات چاپ شده (از سال ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۸) بررسی کردند. این پژوهش‌ها را ۴۲۳۶ پژوهشگر (به شکل مستقل یا مشترک)، در ۱۴۵۰ موسسه (از این تعداد موسسه، ۴۵۵ مورد مؤسسات آموزش عالی بودند) و در ۷۳ کشور انجام داده‌اند. آن‌ها نتیجه گرفتند: یافته‌های پژوهش‌ها رابطه قوی بین سرمایه‌گذاری و رفاه مالی در سه سطح فردی، سازمانی و ملی را نشان می‌دهند؛ اما بسیار سخت و توأم با تردید می‌توان به صراحت از روابط علی بین این متغیرها بحث کرد.	تحلیل علم‌سنجی مدیریت دانش و سرمایه فکری	۲۰۱۰	سرنکو و همکاران
سهیم سازی دانش در سازمان‌های دولتی، یک چالش منحصر به فرد و بسیار مهم است و سازمان‌های دولتی سلسله مراتبی و بوروکراتیک هستند که سهیم سازی دانش را دشوار می‌سازند. به نظر می‌رسد اغلب افراد تمایل ندارند دانش خود را با دیگران سهیم سازی کنند. آن‌ها دانش را در ذهن خود نگه می‌دارند تا با قدرتی که از آن به دست می‌آورند، ارتقای یابند.	استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی	۲۰۰۳	لی و همکاران

در این پژوهش واحد آموزش سازمان‌های صنعتی بر اساس مدل میک مطالعه شده‌اند. در حال حاضر تغییرات دانش و فناوری، عامل دگرگونی سازمان‌ها شده است. این موضوع، تغییر در مهارت‌ها و دانش کارکنان سازمان را الزامی کرده است. رسیدن به هدف‌های سازمان به توانایی کارکنان وابسته است که با آموزش‌های مستمر، با واقعیت‌های تغییر یافته، شرایط زمانی و مکانی سازمان منطبق باشند. آموزش و توسعه سرمایه انسانی افزون بر خلق دانش و مهارت ویژه در کارکنان، به اعضا برای کنار آمدن با فشارهای محیطی کمک می‌کند. فرآیند آموزش، هم‌زمان برای ارزیابی و ارتقا عملکرد کارکنان به کار می‌رود. یکپارچگی نظام آموزش با دیگر نظام‌های سازمان، کارآیی و اثربخشی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. وظایف واحد آموزش، ارائه اطلاعات و دانش به کارکنان و پرورش استعدادها، فکری، جسمی و روحی آن‌ها، ایجاد مهارت‌های شغلی و فنی و رفتارهای مطلوب و مناسب در کارکنان و ایجاد ارتباط و هماهنگی لازم بین واحدهای مختلف است (سایت وزارت نفت، تاریخ مشاهده، ۱۳۹۶).

بر اساس این مبانی نظری و تجربی، پرسش‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان‌های صنعتی بر اساس مدل میگ چگونه است؟
۲. واحد آموزش سازمان‌های صنعتی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش با چه چالش‌هایی مواجه‌اند؟

روش تحقیق

این پژوهش به روش آمیخته از نوع تشریحی، ابتدا پژوهش کمی و سپس کیفی، انجام شد. واحد آموزش سازمان‌های صنعتی دریایی شرکت نفت که شامل نفت دریایی (فلات قاره)، پالایش و پخش، پتروشیمی و نفت و گاز پارس در این پژوهش شرکت داشتند. در بخش اول یا کمی پژوهش، با توجه به حجم جامعه (۴۰ نفر) از روش سرشماری (جدول، ۴) و در بخش دوم یا کیفی پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که در طی آن با ۷ نفر از خبرگان آگاه مصاحبه انجام شد. خبرگان آگاه رئیس واحدهای آموزش بودند که با مدیریت دانش آشنایی داشتند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، در بخش اول پژوهش، پرسشنامه بود که بر اساس مدل میگ ساخته شد. این پرسشنامه دارای هشت مؤلفه با ۵۴ گویه و بر پایه مقیاس لیکرت طراحی شد. در بخش دوم پژوهش، با توجه به نتایج ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در بخش اول، از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. داده‌های بخش اول پژوهش، با روش وزن دهی برای هر یک از گزینه‌ها تحلیل شد؛ به عبارت دیگر، مقیاس انتخابی از مطلوب‌ترین وضعیت تا نامطلوب‌ترین وضعیت رتبه‌بندی شدند.

تعداد پاسخگویان ÷ فراوانی مربوط به گزینه × امتیاز هر گزینه = امتیاز هر پرسش

سپس بر اساس امتیازها، وضعیت هر یک از آن‌ها در سه سطح مشخص شد. کمترین امتیاز ۱ و بیشترین امتیاز ۵ بود و برای استنباط آماری از آزمون پارامتری t تک گروهی برای توصیف وضع موجود استفاده شد. مصاحبه‌ها نیز، به روش موضوعی تحلیل شدند.

جدول (۴) ویژگی‌های جمعیت شناختی

دامنه تغییرات					متغیر
۶۰ به بالا	۵۰-۵۹	۴۰-۴۹	۳۰-۳۹	۲۰-۲۹	سن
۱	۹	۹	۱۷	۴	
دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	تحصیلات
۲	۱۶	۱۹	۲	۱	
۳۰ تا ۳۱ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
۱۲	۷	۵	۱۳	۳	

یافته‌های تحقیق

در ارتباط با پرسش اول، وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان‌های صنعتی بر اساس مدل میگ چگونه است؟ یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان‌های صنعتی مورد مطالعه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. t محاسبه شده محورهای توسعه توانمندی‌های دانش کاران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد و خلق و حفظ سازمان یادگیرنده در حد متوسط ارزیابی شدند، اما t محاسبه شده محورهای خلق و حفظ فرهنگ سازمانی دانش محور، ارتقای توانمندی سازمانی در راستای توسعه و ارائه خدمات، محصولات و راه کارهای دانش محور، مدیریت بهینه‌سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان، خلق و حفظ محیطی تعاملی برای تسهیم دانش، مدیریت دانش مشتریان به‌منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی و مدیریت دانش سازمانی به‌منظور خلق ارزش برای سهام‌داران یا ذی‌نفعان سازمان و جامعه در حد پایین‌تر از متوسط ارزیابی شدند. از نظر افراد شرکت کننده، بیشتر مؤلفه‌های مدل میگ در واحدهای مورد مطالعه در وضعیت نامطلوب قرار دارند (جدول ۵، ۶ و ۷).

جدول (۵) ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان صنعتی

ردیف	محورهای مدل میک	امتیاز محاسبه شده	سطوح ارزیابی		
			نامطلوب	متوسط	مطلوب
۱	در زمینه ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی	2.6679	•		
۲	توسعه توانمندی‌های دانش کاران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد	3.0950	•		
۳	ارتقاء توانمندی سازمان در راستای توسعه و ارائه خدمات/محصولات/راهکارهای دانش محور	2.7583	•		
۴	توانمندی مدیریت و پیشینه‌سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان	2.3917	•		
۵	ایجاد و حفظ محیطی تعاملی برای سهمیم سازی دانش	2.3893	•		
۶	ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده	2.8194	•		
۷	توانمندی مدیریت دانش مشتریان به منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی	2.4357	•		
۸	مدیریت دانش سازمانی به منظور خلق ارزش برای سهامداران/ذی‌نفعان سازمان و جامعه	2.3929	•		

جدول (۶) شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان صنعتی

ردیف	محورهای مدل میک	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد
۱	ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی	40	2.6679	.78205	.12365
۲	توسعه توانمندی‌های دانش کاران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد	40	3.0950	.69723	.11024
۳	ارتقاء توانمندی سازمان در راستای توسعه و ارائه خدمات/محصولات/راهکارهای دانش محور	40	2.7583	.66017	.10438
۴	توانمندی مدیریت و پیشینه‌سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان	40	2.3917	.65974	.10431
۵	ایجاد و حفظ محیطی تعاملی برای سهمیم سازی دانش	40	.54132	.08559	.3893
۶	ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده	40	2.8194	.72520	.11466
۷	توانمندی مدیریت دانش مشتریان به منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی	40	2.4357	.63637	.10062
۸	مدیریت دانش سازمانی به منظور خلق ارزش برای سهامداران/ذی‌نفعان سازمان و جامعه	40	2.3929	.86791	.13723

جدول (۷) آزمون t تک نمونه، مقایسه میانگین نمونه با میانگین نظری وضعیت مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان صنعتی

ردیف	محورهای مدل میک	میانگین نظری = ۳				
		t	درجه آزادی	سطح معناداری (دو دامنه)	تفاوت از میانگین	
					کمینه	بیشینه
۱	ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی	-2.686	39	.011	-33214	-5823
۲	توسعه توانمندی‌های دانش کاران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد	.797	39	.430	.12500	-1922
۳	ارتقاء توانمندی سازمان در راستای توسعه و ارائه خدمات/محصولات/راهکارهای دانش محور	-2.315	39	.026	-24167	-4528
۴	توانمندی مدیریت و پیشینه‌سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان	-5.832	39	.000	-60833	-8193
۵	ایجاد و حفظ محیطی تعاملی برای سهمیم سازی دانش	-7.135	39	.000	-61071	-7838
۶	ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده	-1.575	39	.123	-18056	-4125
۷	توانمندی مدیریت دانش مشتریان به منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی	-5.608	39	.000	-56429	-7678
۸	مدیریت دانش سازمانی به منظور خلق ارزش برای سهامداران/ذی‌نفعان سازمان و جامعه	-4.424	39	.000	-60714	-8847

این یافته‌ها دلیل موفق نشدن سازمان‌های ما را در پیاده‌سازی مدیریت دانش نشان می‌دهد. به‌رغم این که دوره‌های ارزیابی سازمان‌ها بر اساس مدل میک از سال ۱۳۹۰ (۲۰۱۱) تاکنون در کشور برگزار می‌شود و شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف از سراسر کشور در این ارزیابی شرکت می‌کنند، اما هر ساله تعداد بسیار معدودی از آن‌ها موفق می‌شوند به مرحله ارزیابی آسیایی راه یابند (سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف، ۱۳۹۶).

در ارتباط با پرسش دوم، سازمان‌های صنعتی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش با چه چالش‌هایی مواجه‌اند؟ تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد سازمان‌های صنعتی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای مسائل جدی از جمله: استفاده

نامطلوب از فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی نامناسب، پایین بودن سطح انگیزش کارکنان، ساختار سازمانی ناکارآمد، حمایت نکردن مدیران و برگزاری دوره‌های آموزش نامرتب برای کارکنان هستند که استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه را با چالش جدی مواجه کرده است. جدول ۸ نمونه‌ای از مصاحبه‌ها را گزارش می‌هد

جدول (۸) چالش‌های موجود در زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی

تم‌ها	مصاحبه	مصاحبه‌شونده
فناوری اطلاعات	هزینه‌های فراوانی از محل طرح‌ها و بودجه شرکت و مراکز اسناد فنی و پایگاه‌های اطلاعاتی زیادی در بخش‌های مختلف شرکت در حال فعالیت هستند که تأثیر مثبتی بر ارتقاء سطح دانش و اثربخشی فعالیت‌ها ندارد. لذا چنانچه فقط چند درصد از بودجه تخصیص یافته به این فعالیت‌ها، به خرید نرم‌افزار جامع اختصاص داده می‌شد و از آن به صورت یکپارچه استفاده می‌شد، ضمن صرفه‌جویی زیاد، کلیه اطلاعات جزء دارایی‌های سازمان محسوب می‌گردید.	کد ۱
فرهنگ	کار تیمی، هماهنگی، اعتماد میان کارمندان برای اشتراک دانش در سازمان از عواملی است که باعث موفقیت مدیریت دانش می‌شود و این عوامل به فرهنگ دانش‌محور در سازمان مربوط می‌شود که در سازمان ما کمتر دیده می‌شود.	کد ۴
عوامل انگیزشی	بخش عمده کادر تخصصی، علاقه‌ای به انتقال اطلاعات و دانش خود به دیگران ندارند و معمولاً سعی می‌کنند از این اطلاعات به‌عنوان اهرم قدرت استفاده کنند. ضمناً داشتن اطلاعات تخصصی می‌تواند عامل بقا و مقبولیت این‌گونه نیروها گردد.	کد ۷
ساختار سازمان	بخش عمده‌ای از دانش سازمان مثلاً مدارک طراحی، ممکن است در یک پروژه وجود داشته باشد. در حالی که فقط بخشی از نیروها به آن دسترسی دارند و این‌گونه اطلاعات به صورت جزیره‌ای در سطح سازمان پخش شده است و پس از اتمام پروژه نیز اطلاعات مزبور به بایگانی منتقل می‌گردد. در حالی که ممکن است همین اطلاعات در بخش دیگری مورد نیاز باشد.	کد ۲
پشتیبانی مدیران	مدیریت ارشد باید به ارزش دانش واقف باشد و از تیم‌های دانش حمایت کند، درخواست‌های مکرری برای اجرای برخی از برنامه‌های واحد مدیریت دانش در سازمان شده که تاکنون جوابی دریافت نشده است.	کد ۳
آموزش کارکنان	بیشتر افراد در سازمان با مفاهیم و رویه‌های مدیریت دانش آشنایی ندارند و این باعث عدم موفقیت برنامه‌های واحد آموزش می‌باشد.	کد ۵

پژوهش‌های متعدد (جدول ۳) مسائلی که این خبرگان آگاه، به عنوان موانع موجود در استقرار مدیریت دانش بیان کردند را نشان می‌دهد.

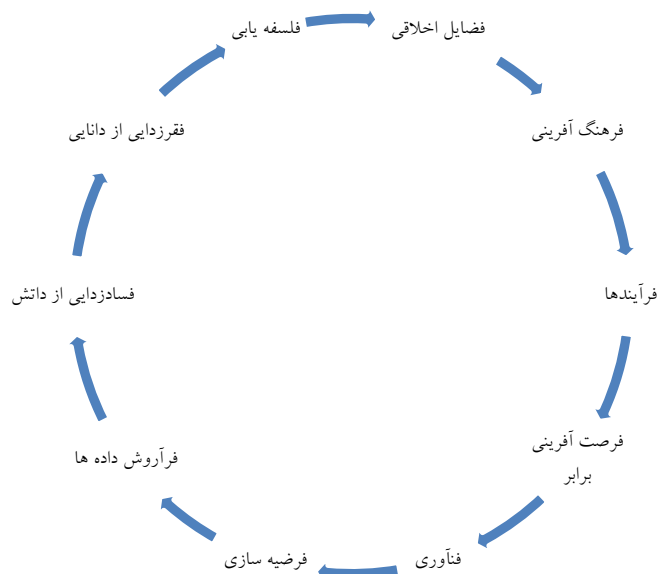
بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارزیابی مدیریت دانش در واحد آموزش سازمان‌های صنعتی انجام شد که به دلیل نداشتن یک سیستم صحیح برای ثبت تجربیات و خلق دانش جدید در سازمان به عبارت دیگر، مدیریت دانش، دو باره کاری و اتلاف سرمایه در این سازمان‌ها بسیار بالا است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، این سازمان‌ها، از بیشتر محورهای استقرار مدیریت دانش بر اساس مدل میگ فاصله جدی دارند. با توجه به تجربه‌های جهانی که خلق و اداره دانش را راهبردی ارزش‌آفرین شناسایی کرده‌اند، ضروری است برای کاربرد دانش در فعالیت‌ها و فرآیندها، یک سیستم مدیریت دانش کارآمد و پویا در سازمان‌های کشور مستقر شود. ما معتقدیم راه خروج از این بن‌بست، طراحی مدلی بر پایه واقعیت‌های سازمانی کشور است. لذا، بر اساس مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مصاحبه‌ها و تجربه زیسته خود، مدل مفهومی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان طراحی کرده که این مدل را بر اساس سر واژه مؤلفه‌های آن، «مدل ۱۰ ف استقرار مدیریت دانش» نامیده‌ایم.

- فرهنگ دوستدار دانش: مدیریت دانش پیوندی ناگسستنی با فرهنگ سازمان دارد. فرهنگ سازمانی که دانش را مهم بداند و کارکنان را به کسب و نشر دانش تشویق کند. مدیریت دانش فرصتی برای مدیران سازمان‌ها فراهم می‌کند تا به توانند فرهنگ سازمانی دانش‌دوست را خلق کنند و در این راستا سیاست‌های مناسبی را اتخاذ کنند. فرهنگ دوستدار دانش، پرورش و اشاعه مجموعه‌ای از پیش‌فرض‌ها مشترک میان اعضای سازمان (کارکنان و مدیران) برای استقبال و حمایت از فرایندهای مدیریت دانش است و به عنوان رفتارها و شیوه عملکرد کلی سازمان در رابطه با دانش تعریف می‌شود.

- فرآیندهای دانش محور: استقرار فرآیندهای اصلی مدیریت دانش: خلق، کشف، کسب، تأیید، طبقه‌بندی، انتشار، ارزیابی و نگهداری دانش در همه بخش‌های سازمان.

- فن‌آوری دانش بنیان: فن‌آوری اطلاعات ارتباطات بخش جدایی ناپذیر مدیریت دانش است که به انتشار دانش به شکل عمودی و افقی همچنین، درون و بیرون سازمان کمک می‌کند. فن‌آوری اطلاعات، یکپارچه‌سازی جریان‌های دانش را ممکن می‌سازد و موانع ارتباطی بین بخش‌های گوناگون را حذف می‌کند.
 - فضایل اخلاقی: اخلاق حرفه‌ای در سازمان، مجموعه‌ای از اصول و موازینی است که رفتار افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کند، به عبارت دیگر، اخلاق کاری، سبک چگونه زیستن و چگونه رفتار کردن فردی و سازمانی یک متخصص در یک قلمرو علمی را تبیین می‌کند.
 - فقرزدایی از دانایی: دانش، ثروت آفرینی و ارزش آفرینی را توأمان به همراه دارد. آینده افراد و سودآوری سازمان‌ها در گرو انجام دادن فعالیت‌ها بر پایه دانش است.
 - فراورش اطلاعات علمی: افزون بر فن‌آوری دانش بنیان و مهم‌تر از آن، ضرورت پردازش اطلاعات توسط کاربران مختلف و به روز آوری آن‌ها است که بیشتر معطوف به اندیشه خلاق، خبرگی متخصصان و اندیشمندانی است که بازیابی، پردازش و فراورش داده‌ها را برای هدف‌های مختلف مدیریت، نظارت، سازمان‌دهی و کنترل کنند.
 - فرصت برابر: در ادبیات روان‌شناسی، تأکید بر خلق موقعیت‌هایی است که افراد در برابر نقش‌های یکسان، از مزایای سازمانی برابر برخوردار باشند. در شرایط برابر نظیر شرایط عادلانه و توأم با انصاف در آموزش یا انتخاب شغل، افراد قدرت دانش خود را بالفعل می‌کنند. لذا، خلق فرصت، عاملی انگیزشی است تا پایه رشد و توسعه فرد را فراهم کند و به توزیع دانش در شبکه اجتماعی سازمان کمک کند و سرعت خلاقیت و نوآوری را تسریع بخشد.
 - فساد زدایی از دانش: مالکیت معنوی و فکری، حقوقی است که به صاحبان دانش، حق بهره‌وری از فعالیت‌های ابتکاری داده می‌شود و از آنجایی که ارزش اقتصادی و قابلیت دادوستد دارد، نباید مورد تعرض کسی قرار گیرد. با توجه به این که این نوع مالکیت ناشی از فعالیت‌های ذهنی است و شامل نوآوری‌های جدید است، ضروری است دانش آفرینان ابتدا دانش خود را ثبت کنند و سپس این دانش را به اشتراک گذارند.
 - فرضیه‌سازی: برای حل مسائل سازمانی و خلق دانش، فرضیه‌سازی ضروری است. برای حل مسائل سازمانی ابتداء، فرضیه‌هایی خلق می‌شود. سپس، اعضا آن‌ها را آزمایش و بررسی می‌کنند؛ به عبارت دیگر، فرضیه‌سازی، پل بین مدیریت دانش و پژوهش است.
 - فلسفه یابی: برای مدیریت دانش، عشق ورزیدن به دانایی، تفکر و فرزاندگی ضروری است. در این جا فلسفه، به معنای تفکر است، تفکر درباره اساسی‌ترین موضوعاتی که سازمان با آن مواجه است، فلسفیدن، زمانی پدیدار می‌شود که پرسش‌هایی طرح شود و پیایی در جست و جوی دانش بود.
- هر مؤلفه این مدل مفهومی به هم وابسته‌اند (شکل، ۱) و با توجه به شکاف دانشی بین سطح سازمان‌های ما با سطح جهانی، کاربرد مدل «۱۰ ف» مدیریت دانش در سازمان می‌تواند این شکاف را پر کند. البته، برای استقرار موفق «مدل ۱۰ ف استقرار مدیریت دانش» در سازمان ضروری است آزمون معادلات ساختاری مدل یا تحلیل عاملی اکتشافی انجام شود.



شکل (۱) مدل مفهومی ۱۰ ف استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها

منابع

- اردکانی، س؛ کنجکاو منفرد، الف. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه علمی-پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال سوم، شماره ۵.
- پائولو، ک. (۱۳۸۸). احمدی فصیح، ص. مدیریت دانش در سازمان‌ها. تهران: چاپار.
- جبار زاده، ی؛ سپهری، ف. (۱۳۹۵). توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی براساس رویکرد فراترکیب. مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۸، شماره ۱، صفحه ۴۷-۷۶
- جامیپور، م؛ شرکت، م؛ چالش پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت دانش: بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی با رویکردی آمیخته. مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۷، شماره ۲، صفحه ۴۲۹-۴۵۰
- حیدر نجفی؛ محمد اقدسی؛ بابک تیمورپور (۱۳۹۶). تدوین نقشه دانش برای پژوهش‌های مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل شبکه ای.
- سایت مدیریت دانش دانشگاه شریف. تاریخ مشاهده مرداد ۱۳۹۵. KM sharif.ir
- سایت وزارت نفت تاریخ مشاهده مرداد ۱۳۹۵. www.mop.ir
- سیادت، پ؛ میرزایی، ف. (۱۳۹۳). ارزیابی مدیریت دانش از نظر کارکنان بانک‌های دولتی. پژوهشنامه مدیریت تحول. سال ششم، شماره ۵.
- عدلی، ف. (۱۳۸۴). مدیریت دانش حرکت به سوی فرا دانش، تهران: فراشناختی اندیشه.
- کنجکاو منفرد، الف؛ اردکانی، س. (۱۳۹۳). تحلیلی بر وضعیت ابعاد مدیریت دانش در نهادهای آموزش عالی و بررسی رابطه آن با نوآوری. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، سال ۵، شماره ۱.
- منهاج، م؛ هاشمیان، ن. (۱۳۸۶). دانش چیست. رهیافت، شماره ۴۰.
- هوشمند، ه، میر افضل، س، رضائی نور، ج (۱۳۹۳). ارائه مدلی مبنی بر ارزیابی مدیریت دانش سازمان دانش بنیان. رشد فناوری، سال دهم، شماره (۳۸).
- Apurva A; MD.singh. (2011). Understanding knowledge management: a literature review. Internatinal jornal engineering science and techniligy(HJEST), 44 (3), 87-95.
- Alan Frost M.Sc (2014). A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors. An Edication Site. <http://www.knowledge-management-tools.net>
- Areef J.liu P (2014).Important factors in the success of knowledge management.Elsivier.vol 38.10696-10704
- Butariu M; Milosan, I. (2012). Preliminary assessment of knowledge management in universities. Elsiwier volum 62,p:191-205

- Fombad, Madeleine C.; Onyancha, Omwoyo Bosire.(2017). Knowledge Management for Development: Rethinking the Trends of Knowledge Management Research in South Africa. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16 (3), 34-45.
- Global Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) Report. Visited 2017.<http://www.knowledgebusiness.com>
- Girard, John; Girard, JoAnn.(2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3 (1), 1-20.
- Hadi, Wa'el. (2017). A New Model for Integrating Phases of Decision-Making and Knowledge Base for Improving Customer Satisfaction. *Journal of Information & Knowledge Management* 16 (3), 99-109.
- Haslinda Sarinah 2009 (A view of knowledge management models, *uluslararası sosyal Araştırmalar Dergisi*. The journal of international social research, 2 (9), 76-87.
- Huang L; Lai C) 2012 (An investigation on critical success factor for knowledge management using structural equation. *Elsivier-volum40*, p:24-40
- Lloria, Begona. M. (2008). A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge management research and practice*. 6 (5), 77-89.
- Lee H; Choi B) 2003 (Knowledge management enabler's process and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Jornal of management information systems*, 20 (6), 109-117.
- Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 1238. Retrieved Aril 27, 2016, from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>.
- Nonaka, Ikujiro; von Krogh, Georg; Voelpel, Sven. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. *Organization Studies* 23 (4), 1179-1208.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka; Redman, William Michael (Reader). (2016). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. MP3 CD – Audiobook.
- Omotayo, Funmilola Olubunmi. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature
- Serenko, Alexander; Bontis, Nick; Booker, Lorne; Sadeddin, Khaled; Hardie, Timothy. (2010). A scientometric analysis of knowledge management and intellectual capital academic literature (1994-2008). *Journal of Knowledge Management*. 14 (5), 3 – 23.
- Schneider U) 2007 (Coping with the concept of knowledge. *Management learning*. 38 (6), 613-633
- Swart, Juani. (2011). That's why it matters: How knowing creates value. *Management Learning*. 42(3) 319–332.
- Visited 2017. <http://www.shell.us/>
- Yang R) 2010 (Why knowledge management needs to evolve. www.roang.com.