

## بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری (مطالعه موردی استانداری همدان)

جواد محرابی<sup>۱</sup>، مهرباب دکامنی<sup>۲</sup> و روح الله نصیری<sup>۳</sup>

۱ استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت دولتی، قزوین، ایران

۲ کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی

۳ کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی

### چکیده

مدیریت دانش به عنوان نیاز سازمانها در هزاره سوم سعی می کند که دانش مورد نیاز را به موقع، صحیح و با مناسبترین هزینه به شایسته ترین افراد برساند. پیاده سازی و استقرار موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش در سازمانهای مختلف از جمله سازمانهای دولتی مستلزم آن است که عوامل سازمانی متعدد در یک سازمان از جمله منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی، نحوه جریان اطلاعات و ارتباطات از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشد. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل از موانع عمده استقرار مدیریت دانش می باشد. در این مقاله از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل های سازمان مختلف به آنها پرداخته شده است. سه عامل منابع انسانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی مورد بررسی قرار گرفت و میزان آمادگی عوامل مذکور برای استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان مورد سنجش قرار گرفت. برای جمع آوری اطلاعات پایه و ادبیات تحقیق از روشهای جمع آوری کتابخانه ای استفاده شد و برای جمع آوری اطلاعات خواسته شده در سئوالات و فرضیه های تحقیق از روش جمع آوری اطلاعات میدانی، نظیر پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است، که با مراجع مستقیم محقق به استانداری همدان، پرسشنامه توزیع شد و داده های جمع آوری شده با نرم افزارهای آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مشخص گردید میزان آمادگی لازم برای استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، ساختار سازمانی، تکنولوژی، منابع انسانی

## ۱- مقدمه

در طی چند سال اخیر در جوامع مختلف، بحث های زیادی در مورد اهمیت مدیریت دانش صورت گرفته است. اندیشمندان و محققان رشته های مختلف، اعم از جامعه شناسی، اقتصاد و مدیریت بر این باورند که دگرگونی بنیادی در جوامع صورت گرفته و در این دگرگونی دانش، محور و بنیان تغییرات است. گام نخست در اجرای برنامه های مدیریت دانش، شناسایی وضعیت موجود سازمان می باشد. سنجش آمادگی سازمان جهت پذیرش مدیریت دانش امری ضروری است [۷].

اندیشمندان و محققان رشته های مختلف بر این باورند که برای پیاده سازی و استقرار موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش در سازمانهای مختلف از جمله سازمانهای دولتی می بایست آمادگی لازم در زیر ساخت ها وجود داشته باشد از جمله دکتر فتاح شریف زاده و حسن بودلایی برای پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش، وجود آمادگی لازم در پنج زیر ساخت ۱- راهبردهای دانایی، ۲- ساختار سازمانی دانش مدار، ۳- آموزش و تربیت نیروی انسانی دانش مدار، ۴- فرهنگ سازی دانش محور و ۵- فناوری اطلاعات را لازم می دانند [۷]. دکتر علی حبیبی زیر ساخت های لازم جهت پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش سه زیر ساخت ۱- سازمان، ۲- امور نیروی انسانی و ۳- تکنولوژی و فناوری اطلاعات، می داند [۳]. دکتر محمد حسن زاده مهمترین زیر ساخت های لازم جهت پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش را سه زیر ساخت ۱- فرایندها، ۲- منابع انسانی و ۳- فناوری اطلاعات، می داند [۴]. دکتر برایان برگرون مهمترین زیر ساخت های لازم جهت پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش را داشتن ۱- فرایندها، ۲- کارکنان دانش و ۳- فناوری اطلاعات می داند [۱].

در این تحقیق با طرح سئوالات:

- ۱- آیا آمادگی لازم برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد؟
- ۲- آیا آمادگی لازم در منابع انسانی جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد؟
- ۳- آیا تکنولوژی لازم جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد؟
- ۴- آیا ساختار سازمانی (عوامل محتوایی) مناسب جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد؟

از بین زیرساخت های متعدد به بررسی میزان آمادگی ساختار سازمانی، منابع انسانی و تکنولوژی و فناوری اطلاعات موجود در استانداری همدان می پردازد و در این راستا با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه میزان آمادگی آنها را می سنجد.

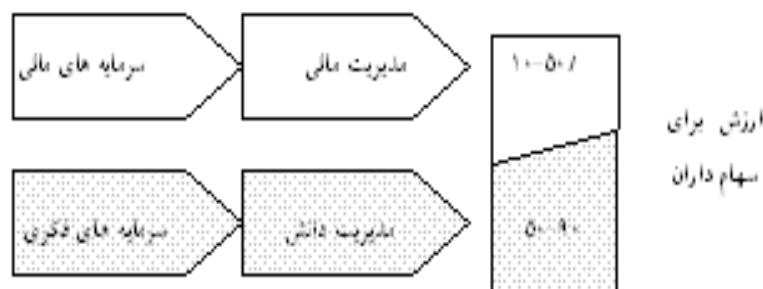
## ۲- مبانی تحقیق

### ۲-۱- تاریخچه

مدیریت دانش یک موضوع میان رشته ای است و از رشته های ذیل نشأت گرفته است؛

- دین و فلسفه برای درک نقش و ماهیت دانش
- روان شناسی برای درک نقش دانش در رفتار انسانی
- اقتصاد و علوم اجتماعی برای درک نقش دانش در اجتماع
- نظریه کسب و کار برای درک و سازماندهی آن [۷].

مدیریت دانش از اوایل دهه ۹۰ به صورت یک رشته مدیریتی در استراتژی کسب و کار سازمانها برای پاسخگویی به تغییرات محیط کسب و کاری که در آن اغلب شرکتهای جهانی شده بودند پدیدار شد. گسترش مدیریت دانش، به صورتی که هم اکنون در جامع پیشرفته بکار گرفته می شود، به تحولات جامعه ایالات متحده، در اوایل دهه نود قرن بیستم (حدود ۱۹۹۱)، از اقتصاد صنعتی به اقتصاد مبتنی بر اطلاعات بر می گردد. عناصر اصلی اقتصاد مبتنی بر اطلاعات عبارتند از: نوآوری، خدمات، کیفیت، سرعت و تشریک دانش [۸].



شکل (۱): اولویت جدید مدیریتی [۷]

## ۲-۲- تعاریف

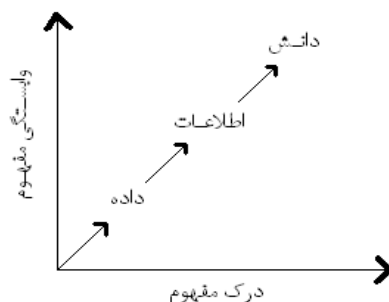
### ۲-۲-۱- داده، اطلاعات، دانش

داده<sup>۱</sup>: داده‌ها، رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. داده‌ها در واقع، ماده خام پایگاه‌های اطلاعات هستند و از دیدگاه سازمان، داده‌ها یک سلسله معادلات ثبت شده منظم تلقی می‌شوند [۱۲]. اطلاعات<sup>۲</sup>: معمولاً دسترسی به اطلاعات که یکی از اجزای اساسی مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود، مستلزم صرف هزینه‌های فراوان است. داده‌هایی با ویژگی‌های مرتبط با هدف یکسان هستند و به شکل و محتوای پیغام‌های شنیداری، مجازی و یا اسناد می‌باشد [۷]. دانش<sup>۳</sup>: دانش شامل حقایق و باورها، مفاهیم و اندیشه‌ها، قضاوتها، انتظارات، متدولوژی و نحوه انجام فنون است [۱۳]. دانش سازمانی هرآن چیزی است که افراد سازمان درباره فرایندها، محصولات، خدمات، مشتریان، بازار و رقبای سازمان می‌دانند [۱۵]. مدیریت دانش برای اصلاح ارتباطات بین مدیران ارشد و کارکنان سلسله مراتب می‌تواند بکار رود تا در جهت ارتقا و اجرای کارایی بر اساس سیستم‌های پاداش کارکنان عمل کنند [۱۵]. امروزه مدیریت دانش به یکی از ارکان اصلی فعالیت‌های سازمان‌های دانش محور تبدیل شده است و این سازمان‌ها تلاش می‌کنند با اجرای طرح‌های مختلف مدیریت دانش از منابع دانشی و سرمایه‌های فکری خود به نحو موثر و کارایی در جهت دستیابی به اهداف راهبردی استفاده کنند. نکته مهم در این میان گستردگی، چند بعدی بودن (انسان-فناوری-سازمان) و پیچیدگی طرح‌های مدیریت دانش سازمانی است، که شاید تا حدود زیادی ناشی از پیچیدگی و ناملموس بودن مفهوم دانش باشد. به این سبب اجرای طرح‌های مدیریت دانش مانند بسیاری طرح‌های مدیریتی دیگر، نیازمند برنامه ریزی دقیق، اجرای گام به گام، اخذ بازخورد و اصلاح و تکمیل فرایند اجرا است [۱۹].

### ۲-۲-۲- روابط بین داده، اطلاعات و دانش

واتسون<sup>۴</sup>: روابط داده، اطلاعات و دانش را از دو بعد وابستگی مفهوم و میزان درک آن‌ها به صورت زیر مورد بررسی قرار داده است [۱۴].

1-Data  
2-Information  
3-Knowledge  
4-Watson



شکل (۲): روابط مفاهیم داده، اطلاعات و دانش برای درک آن ها (واتسون ۲۰۰۳) [۱۴].

### ۳-۲- تعریف مدیریت دانش

در خصوص تعریف مدیریت دانش توافق وجود ندارد و تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می دهند. در این جا چند نمونه از تعاریف را مرور می نماییم. ال نپ<sup>۵</sup> اظهار می دارد: ((مدیریت دانش به صورت هنر تبدیل اطلاعات و دارایی های فکری)) به ارزش پایدار برای ارباب رجوع های شرکت و افراد آن [۹]. ویگ<sup>۶</sup>: مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تأثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانش است [۸]. بیر<sup>۷</sup>: مدیریت دانش رشته ای علمی است که شیوه ای برخوردار از حمایت دو جانبه را برای ایجاد، تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می نماید [۲].

### ۴-۲- علوم و تکنولوژی مرتبط با مدیریت دانش

در حال حاضر مدیریت دانش به عنوان یک قلمرو و به صورت میان رشته ای شناخته شده است که دامنه گسترده ای از رشته ها و تکنولوژی ها را در خود جمع کرده که به تعدادی از آنها اشاره می شود: علم شناخت، سیستم های متخصص (ES)، هوشی مصنوعی (AI)، سیستم های مدیریت دانش محور، کار گروهی با کمک کامپیوتر، کتابخانه، علم اطلاعات، نوشته های تکنیکی، مدیریت اسناد، سیستم های، شبکه های معنا شناختی، پایگاه عینی داده های عینی و شبیه سازی [۳].



شکل (۳) ارتباط مدیریت دانش با رشته های مرتبط

5-Ellen Knapp  
6- Wiig  
7-Beyar

## ۲-۵- ضرورت مدیریت دانش

مدیریت دانش چیز جدیدی نیست. در واقع از صدها سال پیش که مالکان شرکتهای فامیلی و پیشه وران زبده، تجارب حرفه ای خویش را به طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خود انتقال می دادند، مدیریت دانش وجود داشته است. اما در دهه اخیر تعاریف، دسته بندی و مدل هایی در ارتباط با مدیریت دانش مطرح شده است. بارون<sup>۸</sup> مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم شدن در تجربیات و تخصص های موجود، مدون و نامدون در سازمان می داند. تیولور مدیریت دانش را یک حرکت و جنبش می داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت. ماسی<sup>۹</sup> مدیریت دانش را فرایند منظم یافتن، انتخاب، سازماندهی، پالایش و ارائه اطلاعات به گونه ای که موجب بهبود و افزایش درک اعضای سازمانی شده است و کمک می کند تا سازمان از تجربیات خود به طور مستمر بیاموزد و خود را اصلاح کند [۸].

## ۲-۶- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

بر حسب نظریات نویسندگان، مختلف، عوامل کلیدی برای موفقیت مدیریت دانش در اجرای سیستم های مدیریت دانش در سازمان می باشد. این ابعاد را بر حسب ویژگی ها به ده مورد تقسیم نموده اند: فرهنگ سازمانی، بعد مدیریتی، نیروی انسانی، بعد سازمانی، آموزش های عملی، پایلوت، داده کاوی، خصوصیات مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و سنجش و اندازه گیری عملکرد [۷]. هدف از مدیریت دانش معرفی راهکارهایی است که سازمان را در نیل به سوی اهدافش یاری رساند. راهکارهای معرفی شده در ۱۰ محور مهم دسته بندی شده است که این ۱۰ محور اصلی شامل: رهبری، فرهنگ سازمانی، فرایندها، دانش آشکار و پنهان، کانونهای دانش، اندازه گیری دانش، افراد و مهارتها، اهرمها و تقویت کنندگان بازار دانش و زیرساختهای تکنولوژیک است [۱۰].

## ۲-۷ ساختار ۱۰

با ورود به عصر دانایی، سازمان ها برای بدست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق پذیر و منعطف تر باشند. ادراک سنتی که از ساختار سازمانی وجود دارد در توسعه سازمانی برای مواجهه با چالشها و نیازهای جدید با شکست روبرو می شود. ابعاد ساختاری سنتی از تشریح کامل ساختار سازمانهای دانش محور ناتوانند. زیرا ساختار و روابط غیررسمی نقش مهمی در این سازمانها دارند. برای توسعه و شناخت سازمانهای دانش محوری که می توانند نیازهای جدید اقتضاء دانشی را برآورده سازند به ابعاد ساختاری جامع تری نیاز است. این ابعاد عبارتند از: روابط غیر رسمی، روابط اعتماد محور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون گرا [۷].

ساختار سازمانی به روش افراد و طریقی که شغل ها در سازمان چیده میشوند تا وظایف سازمان انجام گیرد اشاره دارد. ساختار رسمی گزارش دهی را از طریق کانال هایی تحمیل می کند که آن دستیابی هر بخش به دانش ذخیره شده در بخش دیگر را محدود می کند و چنین ساختار افقی باعث ایجاد مانع برای انتقال دانش بین بخش ها می شود، چراکه هر بخش تا حد زیادی به عنوان شرکت مستقلی عمل می کند [۱۷].

## ۲-۸ منابع انسانی ۱۱

در عصر دانش اغلب سازمانها درک کردند که موفقیت آنها به دلیل دارایی های فیزیکی شان نیست بلکه به خاطر تجارب و مهارتهای کارکنانشان می باشد. سازمانها متوجه شدند که دانش آنها در مورد نحوه انجام دادن امور بعنوان یک دارایی مهم قلمداد می شود که بایستی همانند سایر دارایی های ارزشمند سازمان این دارایی را نیز مدیریت نمود [۱۴]. امروزه، بخش منابع انسانی نقش استراتژیک دارد. تغییر در محیط کاری می تواند نتیجه ی عملکردهای موجود، سهامداران و راهکارهای شرکت را تحت تاثیر قرار دهد. بخشی از منابع انسانی در این میان نقش مهمی در مورد نظاره کردن و تلفیق موقعیت های کاری، به فعالیت واداشتن کارمندان، گسترش توانایی های کارمندان و ایجاد تیم های مشارکتی که دیدگاه های شرکاء را در

8- Barron

9- Masie

10- structure

11- human resources

نظر گرفته و آن ها را تبدیل به سود نمایند، دارد [۵]. در تحقیقی که توسط جی سی توماس (۲۰۰۱) با عنوان نقش عوامل اجتماعی و انسانی در مدیریت دانش انجام شده به این نتیجه رسیده که این عوامل نقش کلیدی در کلیه مراحل ایجاد و استفاده از مدیریت دانش، در سازمان دارند و با یستی در هر مرحله از پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان لحاظ گردد [۱۸].

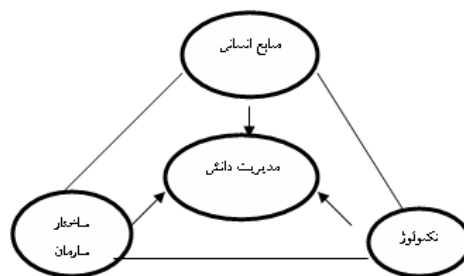
## ۹-۲ تکنولوژی ۱۲

از جمله عوامل موثر در اجرای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات می باشد. برای پیاده سازی مدیریت دانش ابزارها و تکنیک های مختلفی وجود دارد که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می شود. مدیریت دانش از تکنولوژی اطلاعات به منزله ی یک ابزار نیرومند در جهت بهبود فرایندهای خود استفاده می کند [۱۶]. برای مدیر دانش مهم است که تناسبی بین یکپارچگی پیشرفتهای فناوری اطلاعات در سیستمهایی که برای دریافت دانش از بیرون و داخل سازمان طراحی شده اند، بدهد [۱۱]. اولین گام در توسعه زیر ساخت فنی دانش این است که فناوری ها و نظام های موجود صورت برداری شود. بعد از اینکه این گام تکمیل شد، هر نظامی باید از نظر توان بالقوه دانش خود\_ دانشی که ممکن است تسخیر کند، دربر گیرد، ایجاد کند، تبدیل نماید یا انتقال دهد و مورد ارزیابی قرار گیرد [۶].

معماری دانش					
زیر ساخت مدیریت دانش					
تحلیل	پردازش	واسطه	سهیم	دسترسی	پخش
اطلاعات	اطلاعات	افزار	شدن	وانتشار	جمع آوری
				ذخیره	شبکه ها
				سازمان	سازمان

شکل (۴) عناصر زیر ساخت مدیریت دانش (آلن رادینگ ۱۳) [۶].

## ۳- مدل تحلیلی تحقیق



شکل (۴) مدل تحلیلی تحقیق

## ۴- فرضیات تحقیق

- فرضیه ۱: آمادگی لازم برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.
- فرضیه ۲: آمادگی لازم در منابع انسانی جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.
- فرضیه ۳: تکنولوژی لازم جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.
- فرضیه ۴: ساختار سازمانی (عوامل محتوایی) مناسب جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.

## ۵- روش تحقیق

روش تحقیق این مقاله، مبتنی بر روش تحقیق مطالعه موردی است که به بررسی دقیق استانداری جهت استقرار و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در آن می پردازد. در تحقیق انجام شده از ابزارها و تکنیک های مختلفی برای جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن ها استفاده شده است، مانند مصاحبه شفاهی به همراه تکمیل پرسش نامه طراحی شده برای اندازه گیری میزان آمادگی استانداری همدان جهت استقرار و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش.

این تحقیق، از نظر هدف از نوع کاربردی است زیرا نتایج آن برای مدیران و مسئولان استانداری همدان و سازمانهای شبیه جهت شناخت زیر ساخت های سازمان خود برای استقرار سیستم مدیریت دانش قابل استفاده می باشد. از نظر روش جمع آوری داده ها و همچنین آزمون فرضیه، هم توصیفی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل معاونین، مدیران و کارشناسان استانداری همدان می باشد.

#### ۵-۱- ابزار اندازه گیری

ابزار اندازه گیری در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته می باشد. از آنجا که به دلیل تخصصی بودن موضوع تحقیق، برای محقق امکان استفاده از پرسشنامه استاندارد وجود نداشت لذا با همکاری اساتید محترم و همچنین متخصصین، پرسشنامه ای در قالب ۵۱ پرسش برای کارکنانی که مستقیماً در استانداری مشغول به فعالیت هستند طراحی و مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از طریق روایی محتوایی، پرسشنامه طی چند مرحله ویرایش توسط صاحب نظران تأیید شده است. پرسشنامه این تحقیق شامل ۵۱ سوال است که این سوالات پوشش دهنده بررسی و امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری استان همدان می باشند. در این پرسشنامه سوالات ۱- ۲۲ مربوط به مدیریت دانش، سوالات ۲۳- ۳۲ مربوط به منابع انسانی، سوالات ۳۳- ۴۲ مربوط به ساختار سازمان، سوالات ۴۳- ۵۱ مربوط به تکنولوژی است. نحوه بارم گذاری امتیازات پرسشنامه با استفاده از مقیاس های پنج گانه لیکرت می باشد.

#### جدول (۱): مقیاس های پنج گانه لیکرت

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۱	۲	۳	۴	۵

#### ۵-۲- روش تجزیه و تحلیل

در این تحقیق برای کشف رابطه بین متغیرهای درون فرضیه ها از آزمون کای اسکور استفاده گردید. اعتبار و ضریب همبستگی درونی پرسش های پرسشنامه این تحقیق با ضریب اعتبار آلفا و با استفاده از نرم افزار SPSS11.5 سنجیده شده است. پایای پژوهش از روش آلفای کرونباخ برابر (۰/۸۷) محاسبه گردید.

#### ۶- آزمون فرضیه اول

**فرضیه ۱:** آمادگی لازم برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد. برای سنجش میزان آمادگی استانداری همدان جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش آماره کای اسکور مورد استفاده قرار گرفت که همان گونه که در جدول (۲) دیده می شود مقدار بدست آمده برای آماره کای اسکور برابر (۲۵/۷۰) بوده که از مقدار استاندارد آن که (۵/۹۹) است بیشتر می باشد. با توجه به سطح معنی داری بدست آمده از آزمون که برابر (۰/۰۰) است که بسیار کمتر از آلفای تحقیق (۰/۰۵) می باشد. بنابراین با اطمینان می توان گفت که آمادگی لازم برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد

#### جدول (۲): آماره آزمون فرضیه اول

فرضیه اول	
مقدار کای اسکور	۲۵/۷۰۵
درجه آزادی	۲
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

**فرضیه ۲:** همان گونه که در جدول (۳) دیده می شود مقدار بدست آمده برای آماره کای اسکور برابر (۴۱/۷۳) بوده که از مقدار استاندارد آن که (۵/۹۹) است بیشتر می باشد. با توجه به سطح معنی داری بدست آمده از آزمون که برابر (۰/۰۰) است که بسیار کمتر از آلفای تحقیق (۰/۰۵) می باشد. بنابراین در سطح معنی داری (۰/۰۵) می توان با اطمینان گفت که نیروی انسانی آمادگی لازم را جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان دارد.

جدول (۳): آمارهٔ آزمون فرضیه دوم

فرضیه دوم	
مقدار کای اسکور	۴۱/۷۴۸
درجه آزادی	۲
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

فرضیه ۳: همان گونه که در جدول (۴) دیده می شود مقدار بدست آمده برای آماره کای اسکور برابر (۴۳/۶) بوده که از مقدار استاندارد آن که (۷/۸۱) است بیشتر می باشد. با توجه به سطح معنی داری بدست آمده از آزمون که برابر (۰/۰۰) است که بسیار کمتر از آلفای تحقیق (۰/۰۵) می باشد. بنابراین در سطح معنی داری (۰/۰۵) با اطمینان می توان گفت که تکنولوژی لازم جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.

جدول (۴): آمارهٔ آزمون فرضیه سوم

سؤال سوم	
مقدار کای اسکور	۴۳/۶۰
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

فرضیه ۴: همان گونه که در جدول (۵) دیده می شود مقدار بدست آمده برای آماره کای اسکور برابر (۵۱/۶۴) بوده که از مقدار استاندارد آن که (۷/۸۱) است بیشتر می باشد. با توجه به سطح معنی داری بدست آمده از آزمون که برابر (۰/۰۰) است که بسیار کمتر از آلفای تحقیق (۰/۰۵) می باشد. بنابراین در سطح معنی داری (۰/۰۵) می توان با اطمینان گفت که ساختار سازمانی (عوامل محتوایی) مناسب جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.

جدول (۵): آمارهٔ آزمون فرضیه چهارم

سؤال چهارم	
مقدار کای اسکور	۱۰۱/۱۶۰
درجه آزادی	۳
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

#### ۷- نتیجه گیری

با استفاده از مطالعات انجام شده در مبانی تحقیق و با توجه به بررسی های توصیفی و آماری و یافته های مربوط به سئوالات مشخص شد :

- ۱- میزان آمادگی استانداری همدان برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش مناسب است.
- ۲- میزان مهارت نیروی انسانی استانداری همدان برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش مناسب است.
- ۳- استانداری همدان برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش دارای تکنولوژی های مناسب است.
- ۴- ساختار سازمانی (عوامل محتوایی) استانداری همدان جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش مناسب و قابل قبول است. نتایجی که از این تحقیق بدست آمد نشان می دهد که آمادگی لازم جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد، و دارای ویژگی های زیر است:

- ۱- وجود مهارت در منابع انسانی،
- ۲- امکان استفاده از تکنولوژی های جدید مورد نیاز و
- ۳- ساختار (عوامل محتوایی) سازمانی مناسب.



نکته ای که باید در اینجا دقت شود این است که متغیرهای مستقل این تحقیق در شرایط و موقعیت ها و سازمان های دیگر ممکن است تاثیرات متفاوتی بر اثر بخشی مدل مدیریت دانش داشته باشد. ضمن اینکه در این تحقیق تعدادی از عوامل سازمانی بررسی شد و نقش دیگر متغیرها و عوامل را نباید نادیده گرفت. اما نتیجه کلی که از نتایج این تحقیقات می شود گرفت این است که با اینکه سازمانهای دولتی ایران در سالهای گذشته فاصله بسیار زیادی برای برقراری و اعمال سیستم مدیریت دانش داشتند اما نتایج بدست آمده از تحقیق حاضر نشان از آگاهی یافتن مدیران ارشد از اهمیت مدیریت دانش و ایجاد زیر ساخت های لازم برای مدیریت دانش می باشد.

#### ۸- پیشنهادهای پژوهشگر

از آنجا که این سازمان در حیطه وظایف تعریف شده اش به عنوان نماینده عالی دولت در منطقه، وظیفه هماهنگی میان دستگاه های اجرایی در جهت سیاست های تعیین شده نظام جهت خدمت رسانی به مردم و نظارت بر عملکرد دستگاه های اجرایی را بر عهده دارد برای تحقق بهتر این وظیفه توجه به نکات زیر لازم است.

با توجه به سئوالات تحقیق و پاسخهای دریافتی از پرسشنامه توزیع شده در بین کارکنان استانداری لازم است:

الف) با توجه به نتایجی که از سنجش میزان آمادگی استانداری همدان برای استقرار سیستم مدیریت به دست آمده است، پیشنهاد می شود:

- در برخورد با کارکنان عدالت رعایت شود و معیارهای لیاقت و شایستگی ملاک عملکرد قرار گیرند.
- مدیران برای کارکنان اهداف سازمانی را کاملا مشخص کنند و انتظارات سازمان از افراد را بصورت شفاف منعکس کنند.
- مشوق های مالی و غیر مالی مناسب برای ایجاد انگیزه جهت کسب دانش و مهارتهای جدید و تغییر رفتار بکار گرفته شود.
- ب) با توجه به نتایجی که از بررسی وضعیت مهارت نیروی انسانی مشغول به کار در استانداری همدان برای بدست آوردن میزان آمادگی مهارت نیروی انسانی جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان. دست آمده است، پیشنهاد می شود:
- زمینه ای فراهم شود تا کارکنان برای کسب اطلاعات مورد نیاز شغلشان با مشکلی روبرو نباشند و به راحتی بتوانند به کسب داده و اطلاعات مورد نیازشان بپردازند .
- سعی بر آن شود تا ارتباطات بین کارکنان دوستانه باشد، تا همکاران بتوانند در چنین فضایی به تبادل اطلاعات بپردازند چرا که در چنین ارتباطات روشن، واضح و صمیمی، اطلاعات صریح و دقیق منتقل می شود و جریان درستی از انتشار دانش شکل می گیرد.
- از آنجایی که افراد قطعا به محض ورود به سازمان دارای مهارتهای متفاوت می باشند و با توجه به بحث مدیریت دانش پیشنهاد می شود:
- افزایش دانش کاری بیشتر و بهتر مربوط به شغل بوسیله کار آموزشی رسمی که اتمام کار را به طور موفقیت آمیز تسهیل می کند.
- استفاده تجربه کاری مرتبط با شغل..
- فراهم نمودن امکان تحصیل و ارتقای دانش افراد.
- ج) با توجه به نتایجی که از بررسی وضعیت تکنولوژی مورد استفاده استانداری همدان و بدست آوردن میزان آمادگی تکنولوژی جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان. دست آمده است، پیشنهاد می شود:
- مدیران به گسترش شبکه های ارتباطی در سازمان مانند فراهم ساختن امکان استفاده از اینترنت ، اینترنت و . . . بپردازند تا امکان جمع آوری اطلاعات و داده ها و انتشار آن ها فراهم گردد.
- به کارکنان اجازه داده شود تا نظرات و تفسیرهای خود را در باره موضوعات خاص در تابلو اعلانات نصب کنند تا هم دانش آنها در آن موضوع مستند شود و هم اینکه دانش به دیگر کارکنان انتشار پیدا کند.

د) با توجه به نتایجی که از بررسی وضعیت ساختار سازمانی استانداری همدان و بدست آوردن میزان آمادگی ساختار سازمانی (عوامل محتوایی) جهت طراحی و استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان دست آمده است، پیشنهاد می شود:

- تا حد امکان به کارکنان اجازه داده شود تا در تصمیم گیری ها سهیم باشند و مدیران در جمع آوری اطلاعات جهت تصمیم گیری با کارکنان مشورت نمایند.

- در مواردی که اقتضا می نماید از اعمال قوانین دست و پاگیر خودداری شود و سعی شود از قوانین کمتری که نتیجه بهتری دارند استفاده شود.

- مدیران ارشد به اصلاح ساختارها بپردازند و پیچیدگی سازمان و قوانین غیر کارآمد را کاهش دهند.

- مدیران به تقویت ساختارهای غیر رسمی موثر و مفید بپردازند.

#### الف) منابع فارسی:

- [۱] برگرون، برایان، مبانی مدیریت دانش، ترجمه محمد قهرمانی، سید محمد باقری، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش، تهران، ۱۳۸۶.
- [۲] جعفری مقدم، سعید، مستند سازی تجربیات مدیران، انتشارات موسسه آموزش و تحقیقات مدیریت، کرج، ۱۳۸۵.
- [۳] حبیبی، علی، پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های مهندسی، انتشارات ارگ، تهران، ۱۳۸۷.
- [۴] حسن زاده، محمد، مدیریت دانش (مفاهیم و روش ساخت ها)، انتشارات کتابدار، تهران، ۱۳۸۶.
- [۵] رنگریز، حسن. عظیمی، نازگل، منابع انسانی در هزاره سوم، انتشارات موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران، ۱۳۸۵.
- [۶] رادینگ، الن، مدیریت دانش، ترجمه محمد حسین لطیفی، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها سمت، تهران، ۱۳۸۶.
- [۷] شریف زاده، فتاح. بولادی، حسن، مدیریت دانش (در سازمانهای اداری، تولید و خدماتی)، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، ۱۳۸۷.
- [۸] عالم تبری، اکبر. محمدرحیمی، علیرضا، مدیریت دانش و برنامه ریزی منابع سازمانی، انتشارات صفار، تهران ۱۳۸۷.
- [۹] فایرستون، ژوزف، مارک، مک ال روی، مباحث کلیدی مدیریت دانش جدید، ترجمه احمد جعفر نژاد، خدیجه سفیری، انتشارات موسسه کتاب مهربان، تهران، ۱۳۸۶.
- [۱۰] مرادزاده، محمد. کریمی، بنیامین. به آذین، فرید، ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان، ماهنامه ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۵، ص ۱، ۱۳۸۳.
- [۱۱] مختاری، نبی، تحول نقش کتابداران و متخصصان اطلاع رسانی در مدیریت دانش، مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، شماره ۲، دوره ۲. ۱۳۸۲.
- [۱۲] مجله الکترونیکی همای دانش ایران، شماره ۷، دوره آذر. ۱۳۹۰.

ww.knoco.com/km

[13] Daenport, TH. Prusak I. (1998), Working knowledg: how organizations manage what they know. Harvard Business School, Boston.p56.

[14] Wiig, K. (2002) "new generation km: what we Expect", knowledgeresearch institute inc.

[15] Watson,J,(2003). "Appling km: techniques for builing corporate memories" morgan kaufman publishers,pp,4-7

[16] Civi, F (2000) Knowledge Management as a competitive asset: a review, Marketing Intelligence & Planning. Vol.18, No. 4, pp.166-74

[17] metaxiotis, k & ergazakis, k.(2005) exploring the woeld of knowledge management: "agreement and disagreements in the academic /practitioner community". journal of knowledge management, vol.9, pp. 6-18

[18] Monavvarian, Abbas & Kasaei, Mitra. (Volume 37 Number 3 2007) KM model for public administration: the case of Labour Ministry The journal of information and knowledge management systems ، pp. 348-36710

[19] J.c.Thomas .(2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management,  
[www .Knowledge management.com](http://www.Knowledge management.com)