



نوع مقاله: پژوهشی

ایزورات ۳۰۴۰۱: ابزاری برای ارزیابی آمادگی مدیریت دانش بر پایه استاندارد سیستم‌های مدیریت دانش

حسین هاشمی^۱، سیدعلیقلی روشن^{۲*}، حبیب‌اله سالارزهی^۳، نورمحمد یعقوبی^۴

۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

۲- عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه سیستان و بلوچستان

۳- دانشیار مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

۴- استاد مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

سابقه مقاله

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۱۳

پیش از شروع مسیر مدیریت دانش، برای سازمان مهم است که توانمندی‌ها و فرصت‌ها برای بهبود خود را بشناسد. هدف این پژوهش برای کمک به سازمان‌ها، طراحی ابزاری نوین (ایزورات ۳۰۴۰۱)، برای ارزیابی آمادگی مدیریت دانش بر پایه ایزو ۳۰۴۰۱ سیستم‌های مدیریت دانش - الزامات است. جهت دستیابی به این هدف از ابزار ارزیابی مدیریت دانش APO به عنوان چارچوب اولیه طراحی استفاده و با روش تحلیل محتوا و فراترکیب، ایزو ۳۰۴۰۱ به صورت انتقادی در برابر ابزار ارزیابی مدیریت دانش APO محک زده شد. نتایج مقایسه نشان داد که ابزار ارزیابی آمادگی APO با سیستم‌های مدیریت دانش ایزو ۳۰۴۰۱ سازگار است. فرآیند ارزیابی آمادگی مدیریت دانش بر پایه چارچوب ایزو ۳۰۴۰۱ دربرگیرنده ۴۵ پرسش است. پرسش‌ها در ۹ گروه زمینه سازمان، رهبری، فرهنگ مدیریت دانش، طرح‌ریزی، فرایندها و عملیات سازمان، سرمایه انسانی، فناوری و زیرساخت، سیستم مدیریت دانش و پیامدها گروه‌بندی شدند. این گونه پژوهش‌ها اعتبار بیشتری به طراحی و برنامه‌های کاربردی سیستم مدیریت دانش بر پایه استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ می‌بخشد و دستورکارهایی را برای توسعه و عملیاتی شدن بیشتر این استاندارد ایزو، توسط نهادهای صدور گواهینامه و پیاده‌سازی توسط مدیران ارائه می‌دهد. پیشنهاد می‌شود برای اعتباربخشی از ابزار ایزورات ۳۰۴۰۱ در سازمان‌ها استفاده و نتایج در برابر ابزار APO بررسی شود.

کلمات کلیدی: سیستم مدیریت دانش، استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱: ۲۰۱۸، آمادگی مدیریت دانش، سازمان بهره‌وری

آسیا، ابزار APO، ایزورات ۳۰۴۰۱

1 hosseinhashemi1796@gmail.com

2 asr@hamoon.usb.ac.ir

3 salarzehi@mgmt.usb.ac.ir

4 yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

۱ مقدمه

از پیشرفت‌های مهم در اقتصاد دانش ظهور استانداردهای جهانی، ایزو^۱ است. در نوامبر ۲۰۱۸، ایزو استاندارد ۳۰۴۰۱ را منتشر کرد؛ استاندارد جهانی مدیریت دانش برای مدیریت بهتر دانش در اقتصاد دانشی (یانگ (a)، ۲۰۲۰: ۱۷). منظور این استاندارد سیستم مدیریتی برای مدیریت دانش، تعیین اصول و الزامات دقیق مدیریت دانش به‌عنوان راهنمایی برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در بهینه‌سازی ارزش دانش سازمانی شایسته باشند و مبنایی برای ممیزی، گواهی‌کردن، ارزشیابی و به رسمیت شناختن چنین سازمان‌های شایسته‌ای توسط نهادهای ممیزی‌کننده درون و برون‌سازمانی است. (ایزو ۳۰۴۰۱: ۲۰۱۸)

پیش از شروع مسیر مدیریت دانش، برای سازمان اهمیت دارد که نقاط توانمندی و فرصت‌ها برای بهبود خود را بشناسد. سپس می‌تواند بر برنامه‌های مدیریت دانش خود تمرکز کند تا شکاف‌های شناسایی شده به‌وسیله ارزیابی را برطرف نماید (یانگ (b)، ۲۰۲۰: ۱۸). برای این ارزیابی اولیه نیاز به ابزار مناسب است.

یافته‌های پژوهش‌های پاولوفسکی و همکاران^۲ (۲۰۲۱)، هاشمی و همکاران (۱۴۰۱)، نشان داد ایزو ۳۰۴۰۱، مجموعه‌ای گوناگون از مؤلفه‌های پژوهش‌های مدیریت دانش را در یک استاندارد کاربردی با موفقیت تلفیق می‌کند؛ اما یکی از انتقادهایی که به این استاندارد ایزو وارد شده این است که استاندارد مفاهیم ارزیابی سیستم مدیریت دانش را به‌روشنی تعریف نکرده است. (ماکسیمو و همکاران^۳، ۲۰۲۰)

هدف این پژوهش برای کمک به سازمان‌ها، طراحی ابزاری نوین برای ارزیابی آمادگی مدیریت دانش بر پایه ایزو ۳۰۴۰۱: سیستم‌های مدیریت دانش — الزامات (ایزورات^۴ ۳۰۴۰۱) است. این

1 (ISO) International Standards Organization

2 Pawlowsky et al.

3 Maximo et al.

4 ISO 30401- Readiness Assessment Tool (ISORAT 30401)

مقاله به دنبال یافتن مؤلفه‌های کلیدی و چارچوبی مناسب و انتخاب روشی برای طراحی این ابزار است که از یک سو تعادل درک و سادگی استفاده و از سوی دیگر، دقت و رسمیت کافی داشته باشد. از این رو از ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا^۱ به‌عنوان شاخص برابرسنجی و پایه طراحی چارچوب استفاده شد (یانگ (a)، ۲۰۲۰: ۱۴۶)، که بسیاری از مدیران، ممیزان و پژوهشگران برای بررسی امکان‌سنجی و تراز آمادگی سازمان‌ها جهت اجرای مدیریت دانش از آن استفاده می‌کنند (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۸). باور پژوهش بر این است که ابزار طراحی شده درانجام ارزیابی اولیه و سریع آمادگی جهت مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک و حوزه‌هایی که سازمان باید بر ابتکارات مدیریت دانش خود تمرکز کند را به‌خوبی شناسایی خواهد نمود.

۲ مبانی نظری و پیشینه تحقیق

نگاه فرایندی استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۱؛ ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰)، هم‌راستایی و یکپارچگی مدیریت دانش با دیگر فرایندهای سازمان (برسلر و همکاران^۲، ۲۰۲۰) و برابرسنجی با چارچوب مدیریت دانش APO، اعتبار چارچوب ارزیابی آمادگی مدیریت دانش که در این پژوهش ارائه می‌شود را پشتیبانی می‌کند. مطابق با ایزو ۳۰۴۰۱، هر سازمانی نیاز به یک مبنایی برای اجرای سیستم مدیریت دانش دارد (بونچان و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

۱-۲ ایزو ۳۰۴۰۱، سیستم‌های مدیریت دانش - الزامات

بدنه ایزو ۳۰۴۰۱ به‌طور کلی بر پایه ساختار رده بالا^۴، الگوی ایزو برای توصیف نظام‌های مدیریتی، است (واگنر، ۲۰۲۰). در تعاریف این ایزو، «سیستم مدیریت دانش»، بخشی از یک سیستم مدیریت در ارتباط با دانش است و «اجزای»^۵ سیستم دربرگیرنده فرهنگ مدیریت دانش، ساختار،

1 Asian Productivity Organization (APO) Knowledge Management Assessment Tool

2 Bressler et al.

3 Boonchan

4 High-level structure

5 Elements

حاکمیت و رهبری، نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ برنامه‌ریزی، فناوری، فرآیندها و عملیات سازمان هستند؛ طبق ایزو ۳۰۴۰۱، سازمان باید یک «سیستم مدیریت دانش» دربرگیرنده راهبرد، فرآیندهای مورد نیاز و تعاملات آن‌ها را در انطباق با الزامات این استاندارد پایه‌گذاری، پیاده‌سازی و نگهداری کند و به طور دائم بهبود دهد. بند ۴.۴ ایزو ۳۰۴۰۱، دربرگیرنده توصیف «سیستم مدیریت دانش» است (کودریاتسف و سادیکووا^۱، ۲۰۱۹). در این بند «گسترش دانش»، «انتقال و تبدیل دانش»، و «توانمندسازهای مدیریت دانش» دربرگیرنده الزاماتی هستند که هر کدام نماینده یک بعد از سیستم مدیریت دانش است که به یکدیگر وابسته هستند. شناخت و گنجاندن این «بعاد»^۲ درون سیستم مدیریت دانش و جای‌گذاری صحیح آن‌ها از راه یک فرایند تغییر مدیریت شده برای یک سیستم مدیریت دانش اثربخش و کل‌نگر الزامی است. این استاندارد، مدیریت دانش را از نظام‌های هم‌جوار یعنی مدیریت اطلاعات، مدیریت داده، هوش تجاری، مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت نوآوری، مدیریت ریسک، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع انسانی و یادگیری، آموزش و توسعه سازمانی متمایز می‌کند؛ اما مکمل بودن و ارتباط تنگاتنگ مدیریت دانش را با این نظام‌ها یادآوری می‌کند (ایزو ۳۰۴۰۱، ۲۰۱۸: پیوست B).

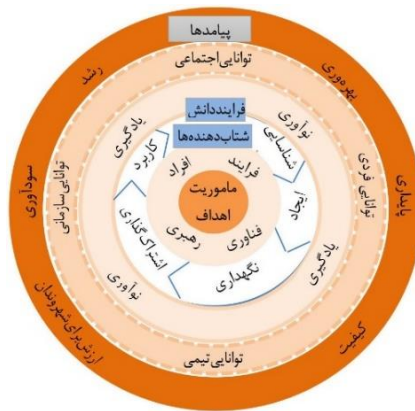
۲-۲ چارچوب و ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیائی

نقطه آغاز چارچوب مدیریت دانش APO، درک چشم‌انداز سازمانی، مأموریت، اهداف کسب‌وکار و راهبرد است که به سازمان‌ها در شناسایی جهت راهبردی که مدیریت دانش باید در پیش گیرد، کمک می‌نمایند. رهبری، محرکی است که راهکارهای مدیریت دانش در سازمان را به جلو می‌برد. فرایندها، افراد و فناوری، سازمان را توانمند می‌سازند تا اجرای راهکارهای مدیریت دانش را شتاب بخشد. پنج فعالیت بنیادی در فرایند دانش عبارتند از: شناسایی، ایجاد، نگهداری، اشتراک و به‌کارگیری دانش که با ایجاد فرایندی یکپارچه، دومین لایه این چارچوب را پدید می‌آورند. سومین لایه پیامدها و دستاوردهای مدیریت دانش را نشان می‌دهد. دو لایه از پیامدها در APO

1 Kudryavtsev & Sadykova

2 Dimensions

تعریف شده است: پیامدهای مورد انتظار ابتکارات مدیریت دانش (افزایش توانایی‌های فردی، تیمی، سازمانی و افزایش توانایی اجتماعی) و این برآیندها با هم منجر به بهره‌وری، محصولات و خدمات با کیفیت، سودآوری، ارزش برای شهروندان، پایداری اقتصادی با استفاده کارآمد از دارائی‌های سازمان و رشد می‌شود.



شکل (۱): چارچوب مدیریت دانش (یانگ a، ۲۰۲۰: ۱۰۴)

ابزار ارزیابی آمادگی مدیریت دانش APO مبتنی بر چارچوب مدیریت دانش APO است. این ابزار سازمان را درباره شتاب‌دهنده‌ها، فرایندهای دانش، یادگیری و نوآوری در ابتدای برنامه مدیریت دانش ارزیابی می‌کند (یانگ a، ۲۰۲۰: ۱۴۷). ابزار ارزیابی مدیریت دانش APO یک پرسشنامه نظرسنجی است که تعیین می‌کند شیوه‌های مدیریت دانش چگونه و تا چه اندازه در سازمان انجام می‌شود. آیا سازمان از شرایط مناسب برای ایجاد و نگهداری فرایندهای مدیریت دانش نظام‌مند برخوردار است یا خیر؟ فرایند ارزیابی دربرگیرنده ۴۲ پرسش که بر مبنای چارچوب مدیریت دانش به هفت دسته گروه‌بندی می‌شوند است؟ الف) شتاب‌دهنده‌ها: ۱- رهبری، ۲- فرایندها، ۳- کارکنان ۴- فناوری؛ ب) فرایندهای دانش: ۵- فرایندهای دانش؛ ج) یادگیری و نوآوری: ۶- یادگیری و پیامدها نوآوری؛ د) پیامدها: ۷- پیامدها مدیریت دانش (یانگ b، ۲۰۲۰: ۲۰).

با نگاهی به پژوهش‌های انجام شده، طلوع خیامی و هاشم‌زهی (۱۳۹۹)، استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ را با مدیریت دانش APO از دیدگاه «توانمندی، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها» بررسی کردند. نویسندگان پیشنهاد دادند با توجه به نرمش‌پذیری ایزو ۳۰۴۰۱ در اجرا، سازمان‌ها درگام نخست برای اجرای مدیریت دانش از این استاندارد استفاده نمایند. این پژوهش به مقایسه ایزو ۳۰۴۰۱ و مدیریت دانش APO بسنده کرده است.

کودریاوتسف و سادیکوا (۲۰۱۹)، دو استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ و ۹۰۰۱:۲۰۱۵ را تحلیل و به الزامات مربوط به زبان مدل‌سازی تبدیل و چارچوب‌های مدل‌سازی سازمانی مبتنی بر مدیریت دانش را با الزامات ایزو مقایسه کردند. این مقایسه پشتیبانی پراکنده از الزامات ایزو را نشان داد. این پژوهش نیاز به توسعه مبتنی بر دانش منطبق بر ایزو را برای چارچوب‌های ثابت شده مدل‌سازی سازمانی را نشان داده و الزامات آن را فراهم می‌کند. از روش و یافته‌های این پژوهش در چگونگی شناسایی مؤلفه‌های ابزار هدف پژوهش حاضر استفاده شد.

شکار^۱ (۲۰۲۰)، بر پایه الزامات استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ راهنمایی‌هایی کلی برای پیاده‌سازی، فنون و مفاهیم طراحی ارائه داد.

ماکسیمو و همکاران (۲۰۲۰)، چالش‌های پذیرش ایزو ۳۰۴۰۱ را توصیف و راه‌حل‌هایی برای پیاده‌سازی و استفاده از دستورکارهای ایزو برای مدیریت دانش در سازمان‌ها پیشنهاد کردند.

هردمن^۲ (۲۰۲۰)، بر پیوند بین ایزو برای مدیریت دانش و مدیریت ریسک تمرکز و توصیه کرد که ایزو ۳۱۰۰۰:۲۰۱۸ مدیریت ریسک، برای تعیین ریسک‌ها و فرصت‌های مورد نظر ایزو ۳۰۴۰۱ که باید به آن‌ها توجه شود تا اطمینان حاصل شود که سیستم مدیریت دانش می‌تواند به نتایج مورد نظر خود دست یابد، اعمال شود. پژوهش یک نقشه راه برای مدیریت ریسک دانش پیشنهاد کرد.

1 Shekar

2 Herdmann

پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، چگونگی ارتباط ایزو ۳۰۴۰۱ با ریشه‌های نظری تحقیقات مدیریت دانش و سرمایه فکری را تحلیل و دستور کارهایی را برای عملیاتی شدن بیشتر آن توسط نهادهای صدور گواهینامه و پیاده‌سازی توسط مدیران ارائه و تجسمی کلی از عوامل اصلی ایزو ۳۰۴۰۱ را به صورت چرخه‌ای ارائه کردند. یافته‌ها نشان داد ایزو، مجموعه‌ای گوناگون از مطالعات را در یک استاندارد بین‌المللی کاربردی با موفقیت ادغام می‌کند.

یافته‌های پژوهش هاشمی و همکاران (۱۴۰۱)، نیز نشان داد ایزو، گردآمده‌ای گوناگون از مؤلفه‌های پژوهش‌های مدیریت دانش از سال ۲۰۱۰ لغایت ۲۰۲۱ را در یک استاندارد کاربردی تلفیق می‌کند. از یافته‌های این دو پژوهش برای استناد اعتبار چارچوب پایه ابزار هدف در این پژوهش استفاده شد.

بونچان و همکاران (۲۰۲۲)، عوامل دانش حیاتی را که بر توسعه سیستم مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند شناسایی کردند و آن‌ها را در چارچوبی بر اساس ایزو ۳۰۴۰۱ برای یکی از پروژه‌های ارتش تایلند به کار بردند. روش مورد استفاده برای انجام این مطالعه بر بررسی ادبیات مربوطه برای شناسایی دانش حیاتی و توسعه آن برای ایجاد یک چارچوب مفهومی متمرکز است.

بارنز^۱ (۲۰۲۲)، از استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ به عنوان چارچوبی برای توضیح اینکه چگونه مدیریت دانش پایه‌ای (رادیکال)^۲ و خلاقیت، بخشی از مدیریت دانش هستند، استفاده کرد. به باور این پژوهشگر، مدیریت دانش پایه‌ای (رادیکال)^۳ از ادغام هنر، نگرش‌های هنری، و کارکرد خلاقانه در کار/فرایند دانش ناشی می‌شود.

کارلوسی و همکاران^۴ (۲۰۲۲)، مدلی تلفیقی از «سیستم مدیریت دانش» بر مبنای تعریف ایزو ۳۰۴۰۱ و «دانش» بر مبنای تعریف در ایزو ۹۰۰۱:۲۰۱۵ ارائه کردند که مفهومی از استاندارد

1 Barnes
2 Radical KM
3 Radical KM
4 Carlucci et al.

ایزو مدیریت دانش را به‌وسیله برخی نقشه‌های مفهومی و ذهنی ارائه و الزامات مدیریت دانش ایزو را ساختاربندی و ترکیب می‌کند. از یافته‌های پژوهش در بررسی ارتباط بین عوامل چارچوب مدیریت دانش این پژوهش استفاده شد.

مونتویا کوینترو و همکاران^۱ (۲۰۲۲)، مدل جدیدی را برای ادغام ایزو ۳۰۴۰۱ و سیستم مدیریت کیفیت در صنعت نسل چهارم با هدف ایجاد مدلی برای مدیریت مشترک جنبه‌های مدیریت کیفیت و مدیریت دانش، درک وابستگی متقابل و سهم مشترک آن‌ها در موفقیت سازمانی پیشنهاد کردند. این مدل امکان تمرکز بر مهم‌ترین متغیرهای مدیریت کیفیت و مدیریت دانش را فراهم می‌کند و می‌تواند در هر سازمانی که فناوری‌های نسل چهارم را پیاده‌سازی کرده است اعمال شود، اما روش یا ابزار مشخصی را ارائه نمی‌دهد.

مشاهده شد که مطالعات درباره ایزو ۳۰۴۰۱ دارای سطح عمومی، با تحلیل متمرکز بر مزایا و انتقاداتی به ساختار و محتوای کلی استاندارد یا جنبه‌های خاص آن انجام پذیرفته است. این استاندارد هنوز به‌طور نظام‌مند در توانایی برای ارزیابی به وسیله چارچوبی ساده و یکپارچه بررسی نشده است. ادغام مدیریت دانش و سیستم‌های مدیریت دانش در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ اعتبار بیشتری به تحقیقات، طراحی و برنامه‌های کاربردی سیستم مدیریت دانش می‌بخشد (اشمیت^۲، ۲۰۲۲) و با گردآوری بنیادهایی برای مدیریت دانش، جهت‌گیری مدیران و نهادهای صدور گواهینامه را فراهم می‌کند (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰).

۳ روش تحقیق

بر مبنای الگوی پیاز، فرایند پژوهش (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۸: ۱)، مبنای فلسفی این پژوهش پارادایم تفسیری با جهت‌گیری ارزشیابی، رویکردی انتقادی - برابری، از منظر راهبرد، توصیفی از محتوای ابزار مدیریت دانش APO و ساختار ایزو ۳۰۴۰۱، از دیدگاه راهکارکیفی

1 Montoya-Quintero et al.

2 Schmitt

(تحلیل محتوا و فراترکیب) با صبغه پژوهشی کتابخانه‌ای و شیوه گردآوری داده‌های اسناد و مدارک و پرسشنامه است.

باتحلیل متن کیفی می‌توان «نظریه‌ها و الگوهای» نوینی را ارائه کرد. در روش تحلیل محتوا جامعه بیشتر دربرگیرنده گردآمده‌ای از پیام‌های متنی است که با توجه به هدف یا ماهیت پرسش‌های پژوهش تعریف و جامعه پژوهش تحلیلی محتوا با دو فرایند قیاسی و استقرایی انتخاب می‌شود. در میان مطالعات کیفی روش «فراترکیب کیفی» رویکردی منسجم برای تحلیل داده‌ها است (هاشمی و همکاران، ۱۴۰۱). در این پژوهش ازگام‌های هفت‌گانه سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شد:

(۱) پرسش‌های پژوهش: آیا با استفاده از ایزو ۳۰۴۰۱ امکان طراحی ابزاری برای بررسی آمادگی سازمان‌ها پیش از شروع برنامه‌ها و ابتکارات مدیریت دانش وجود دارد؟ چارچوب مدیریت دانش ایزو ۳۰۴۰۱ برای دستیابی به این ابزار دربرگیرنده چه مؤلفه‌هایی است؟

(۲) بررسی نظام‌مند متون: وبگاه‌هایی مانند گوگل اسکالر^۲ و وردکت^۳ مورد جستجو قرار گرفت و مقالات مرتبط با موضوع با اتصال به پایگاه‌هایی مانند ساینس دایرکت^۴ و غیره به دست آمد. کلید واژه‌های جستجو عبارت بودند از: استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱، آمادگی مدیریت دانش، سازمان بهره‌وری آسیا، ابزار APO.

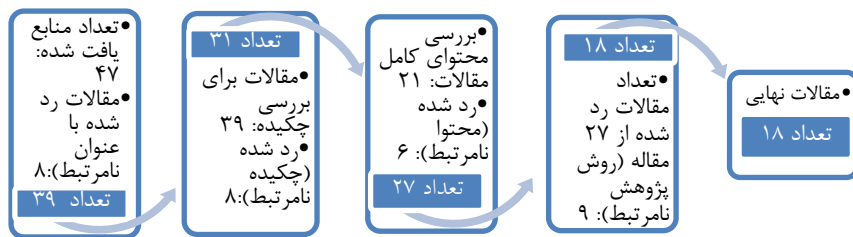
(۳) فرایند جستجو و انتخاب متون مناسب: گزینه‌هایی مانند عنوان، چکیده، محتوا و جزئیات مقاله در نظر گرفته شد. در نهایت از ۴۷ مقاله در زمینه ایزو ۳۰۴۰۱ و APO، تعداد ۱۸ پژوهش (۱۶ پژوهش درباره ایزو ۳۰۴۰۱ و APO «راهنمای ابزار و فنون» و «راهنمای تسهیل‌گران» مدیریت دانش APO: ۲۰۲۰ و ایزو ۳۰۴۰۱: ۲۰۱۸) انتخاب شدند. شکل (۲)

1 Sandelowski & Barroso

2 Google Scholar

3 WorldCat

4 ScienceDirect



شکل (۲): الگوریتم انتخاب مقالات نهایی

(۴) استخراج اطلاعات منابع: بر پایه محتوای ایزو ۳۰۴۰۱ و پژوهش‌های پیشین به ویژه پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، کودریاتسوف و سادیکوا (۲۰۱۹) و هاشمی و همکاران (۱۴۰۱) متغیرهای زیربنایی برای پایه‌گذاری چارچوب سیستم مدیریت دانش بیرون کشیده شدند.

(۵) تجزیه و تحلیل یافته‌ها: با تحلیل محتوای کیفی و نگاهی بر سه پژوهش بالا، سازه‌ها از ایزو ۳۰۴۰۱، جدول (۴) و مفاهیم از ۴۲ پرسش ابزار APO بیرون کشیده و دسته‌بندی و برچسب‌گذاری شد. جدول (۲)

جدول (۱): نمونه تحلیل ایزو ۳۰۴۰۱ (کودریاتسوف و سادیکوا، ۲۰۱۹)

اهداف و فعالیت‌های مورد نیاز	شرح
گسترش دانش - مراحل گسترش دانش - اقدام‌ها و رفتارها - اهداف نظام مدیریت دانش - حوزه‌های دانش اولویت‌بندی شده	بند ۴-۴-۲ ایزو ۳۰۴۰۱: گسترش دانش سازمان باید نشان دهد که سیستم مدیریت دانش فعالیت‌هایی مورد نظر را برای مدیریت مؤثر دانش در مراحل توسعه خود از راه اقدام‌ها و رفتارهای هدفمند، پشتیبانی از اهداف سیستم مدیریت دانش و پوشش حوزه‌های دانش اولویت‌بندی شده دربرمی‌گیرد.

ایزو ۳۰۴۰۱ در سه‌گام کدگذاری شد تا ابعاد اصلی این استاندارد قابل مشاهده و برابرسنجی با مؤلفه‌های گفته شده در بالا باشد. ابتدا، از کدگذاری ساختاری (سالدانا^۱، ۲۰۱۳: ۸۴)، برای شناسایی اجزای مدیریت دانش ایزو استفاده و عناصر ساختاری تعیین شد. سپس متن استاندارد نظام‌های مدیریتی، به صورت استقرایی در راستای دسته‌هایی که از اولین دور کدگذاری پدیدار

1 Saldana

می‌شوند برای شناسایی بخش‌های متنی مربوط به هر یک از عناصر بنیادی مدیریت دانش کدگذاری شد. در پایان، متن به صورت قیاسی با توجه به دسته‌بندی طبقه‌بندی‌هایی که از بررسی APO پدیدار می‌شوند، کدگذاری شدند. با این روش کدگذاری همزمان، هم‌پوشانی کدهای مربوط به اجزای ایزو با کدهای مربوط به مفاهیم اصلی پرسش‌های APO به‌وسیله مرور دستی، برای تحلیل داده‌های کیفی، تجسم یافت. جدول (۲)

جدول (۲): نمونه برابرسنجی مؤلفه‌های برآمده از پرسش‌های APO با استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱

مقوله در APO	رهبری
پرسش APO	سازمان دارای راهبرد و چشم‌انداز به اشتراک‌گذاری دانش است که با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی ارتباط دارد.
مؤلفه‌های برآمده از پرسش APO	به‌اشتراک‌گذاری دانش راهبرد اشتراک‌گذاری دانش چشم‌انداز به اشتراک‌گذاری دانش چشم‌انداز مأموریت و اهداف سازمانی ارتباط بین راهبرد و اشتراک‌گذاری دانش با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمانی
محتوای سازگار در ایزو ۳۰۴۰۱	سازمان از اینکه خط‌مشی و اهداف مدیریت دانش پایه‌گذاری شده‌اند، و با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا هستند و قابلیت ارزشیابی دارند، اطمینان می‌یابد.
زیربند در ایزو	رهبری و تعهد
مقوله در ایزو	رهبری

۶) با روش سه‌سوسازی بررسی‌کننده/پژوهشگر، در بررسی کیفی روایی محتوا پس از گردآوری دیدگاه ۵ تن از خبرگان، برای ارزیابی کمی روایی از نسبت اعتبار محتوا، استفاده گردید؛ پرسشنامه‌ای جهت تعیین روایی برای برآورد سازگاری بین مؤلفه‌های معیارهای APO با محتوای ایزو ۳۰۴۰۱ (با پیوستار سه‌گزینه‌ای «۱- هم‌پوشانی کاملی دارد ۲- مفید است ولی هم‌پوشانی ندارد ۳- هم‌پوشانی ندارد») تهیه و به‌وسیله ۱۵ تن از اساتید و خبرگان تکمیل و مفاهیم برآمده از پرسش‌های مدیریت دانش APO با مفاهیم مرتبط برآمده ایزو ۳۰۴۰۱ برابرسنجی شد. امتیاز سازگاری هر مضمون با استفاده از ضریب روایی محتوا به صورت کمی ۰/۸۹ به‌دست آمد. بر مبنای

تعداد افرادی که پرسش‌ها را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، کمترین مقدار پذیرفتن ضریب روایی محتوا^۱ بر مبنای جدول لاوشه (۱۹۷۵) باید ۰/۴۹ باشد. (جدول ۳)

جدول(۳): ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)

CVR	برابرسنجی ۷ معیار APO با ایزو ۳۰۴۰۱
۰/۹۳	رهبری
۰/۸۷	فرایندها
۰/۹۰	کارکنان
۰/۸۷	فناوری
۰/۹۱	فرایند دانش
۰/۹۲	یادگیری و نوآوری
۰/۸۴	پیامدها و دستاوردها

۴ یافته‌های تحقیق

ضرایب نسبی روایی محتوایی در جدول (۳)، نشان داد برابرسنجی از روایی مناسبی برخوردار است و ۷ معیار ابزار ارزیابی آمادگی مدیریت دانش APO و کارکردهای مدیریت دانش در ایزو ۳۰۴۰۱ با یکدیگر هم‌پوشانی دارند. برای طراحی ابزار (پرسشنامه نظرسنجی) از ۹ معیار و ۴۵ پرسش، جدول (۴) مبتنی بر ایزو ۳۰۴۰۱ به شرح زیر استفاده شد:

۴-۱ زمینه (بستر) سازمان: بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱، دانش یک نظام جداگانه نیست، بلکه در زمینه سازمانی تعبیه و به‌وسیله آن پشتیبانی می‌شود (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱). ارزش قابل اندازه‌گیری دانش در تأثیر آن بر مقصود، چشم‌انداز، اهداف کارکرد گرایانه، خط‌مشی‌ها، فرایندها و کارکرد سازمان است. مدیریت دانش در خدمت اهداف، راهبردها و نیازهای سازمانی است (ایزو ۳۰۴۰۱). این محتوا، با محتوای پرسش (۱) ابزار APO سازگار است که برای سنجش نظر خبرگان در برابرسنجی با ایزو ۳۰۴۰۱ و همچنین طرح پرسش (۱) برای چارچوب ابزار ارزیابی آمادگی

مدیریت دانش بر مبنای ایزو استفاده شد. سازمان باید موضوعات درون و برون سازمانی را تعیین کند که مرتبط با مقصود سازمان هستند و توانایی سازمان را در رسیدن به دستاوردهای مورد نظر در مدیریت دانش در برمی گیرند. ایزو پیشنهاد می کند که سازمان‌ها گسترش مدیریت دانش را با بررسی زمینه و اهداف راهبردی سازمان و همچنین نیازهای سودبران داخلی و بیرونی («راهبرد») آغازکنند (استفاده در محتوای پرسش (۱) و مرکز چارچوب شکل (۲)). به همین ترتیب، معیارهای دیگر چارچوب شناسایی و پرسش‌های ابزار ساختار بندی شدند. (جدول ۴)

۲-۴ رهبری: دربرگیرنده ارزیابی توانایی‌های رهبری سازمان برای سنجش و پاسخ به چالش‌های اقتصادی و جامعه مبتنی بر دانش، رهبری دانش و راهبرد دانش است (یانگ (a)، ۲۰۲۰: ۱۵۱). ایزو ۳۰۴۰۱ در تشریح رهبری و تعهد، تأکید می کند که مدیریت سازمان باید از اینکه خط‌مشی و اهداف مدیریت دانش پایه‌گذاری شده‌اند و با اهداف راهبردی سازمان سازگار و همراستا هستند و قابلیت ارزشیابی دارند، اطمینان یابد.

۳-۴ فرهنگ مدیریت دانش: اجزایی از فرهنگ سازمانی که پشتیبان ارزش‌ها، رفتارها و اقدام‌های مرتبط با سیستم مدیریت هستند. سازمان باید نشان دهد که فرهنگ سازمانی به عنوان ابزاری برای پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش، مد نظر قرار دارد. (ایزو ۳۰۴۰۱)

۴-۴ طرح‌ریزی: سازمان باید اهداف مدیریت دانش را که باید در خدمت نیازهای کسب‌وکار باشند در کارکردها و سطوح مرتبط پایه‌گذاری و برای دستیابی به آن‌ها طرح‌ریزی کند.

۵-۴ عملیات سازمان: طراحی، فرایندها را برای ایجاد ارزش مشتری، دستیابی به برتری کارکرد و پیامدهای کسب و کار (یانگ (a)، ۲۰۲۰: ۱۵۶). ایزو ۳۰۴۰۱، تأکید می کند که سازمان باید فرایندهای مورد نیاز برای برآورده کردن الزامات مدیریت دانش را طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل نماید و اقدامات تعیین شده را با اطمینان از اینکه فرایندها به‌گونه‌ای اجرا می‌شوند که طرح‌ریزی شده‌اند، پیاده کند.

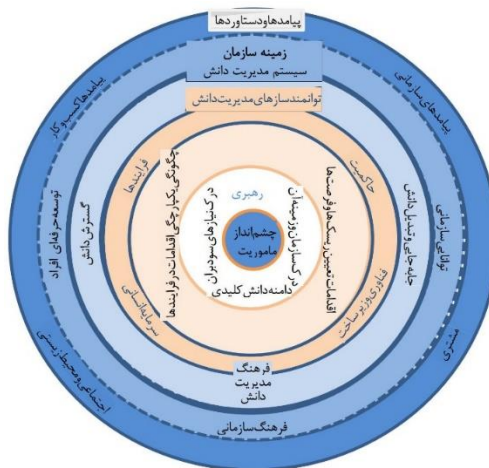
۴-۶ افراد: بررسی توانایی سازمان برای ایجاد و نگهداری، کارکنان دانشی و فرهنگ اشتراک دانش (یانگ (a)، ۲۰۲۰: ۱۶۰). با تمایز دانش، که در ذهن افراد قرار دارد، این اصل بر ماهیت انسانی دانش تأکید می‌کند (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان می‌بایست اطمینان یابد که کارکنان از شایستگی‌های تحصیلی، آموزشی یا تجربه‌ای مورد نظر سازمان، برخوردار باشند. (ایزو ۳۰۴۰۱)

۴-۷ فناوری و زیرساخت: اجرای مدیریت دانش را در سازمان امکان‌پذیر می‌کند؛ معیار فناوری، توانایی سازمان در گسترش و ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر دانش، ایجاد و نگهداری یک محیط همکاری اشتراک دانش در سازمان، کیفیت سامانه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و مدیریت محتوا و دقت، یکپارچگی، قابلیت اطمینان، به‌موقع بودن، امنیت و محرمانه بودن را ارزیابی می‌نماید (یانگ (a)، ۲۰۲۰: ۱۶۴). ایزو ۳۰۴۰۱ به توانمندسازهای سرمایه انسانی، فرایندها، فناوری و زیرساخت، حاکمیت و فرهنگ به‌عنوان بخشی از سیستم مدیریت دانش اشاره می‌کند. فضاهای کاری فیزیکی و منابع مادی و همچنین اسناد و فرایندهای ارتباطی، به‌طور ضمنی به‌عنوان بخشی از فرایندهای اجرای سیستم مدیریت دانش گفته شده‌اند. (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱)

۴-۸ سیستم مدیریت دانش: در ایزو ۳۰۴۰۱، گسترش دانش (دریافت دانش نوین، به‌کاربردن دانش جاری، حفظ دانش جاری، رسیدگی به دانش منسوخ یا نامعتبر)، انتقال و تبدیل دانش (تعامل انسانی، ارائه، ترکیب، درونی‌سازی و یادگیری) و توانمندسازها دربرگیرنده الزاماتی هستند که هر کدام نماینده یک بعد از سیستم مدیریت دانش به‌عنوان زیرساختاری از زمینه سازمان در ایزو است که به یکدیگر وابسته هستند. شناخت و گنجاندن این «ابعاد» درون سیستم مدیریت دانش و جایگذاری صحیح آن‌ها به‌وسیله یک فرایند تغییر مدیریت شده برای اجرای یک سیستم مدیریت دانش اثربخش و کل‌نگر در سازمان الزامی است. این ابعاد لایه «سیستم مدیریت دانش» را در چارچوب ایزو ۳۰۴۰۱ ایجاد می‌کنند.

ایزو ۳۰۴۰۱ مدیریت نوآوری را نظامی هم‌جوار و مرتبط با مدیریت دانش در نظر می‌گیرد. در این پژوهش به جای معیار «یادگیری و نوآوری» APO، از پرسش‌های سازگار این معیار با ایزو ۳۰۴۰۱، در ساختار بندی معیارهای دیگر چارچوب پیشنهادی پژوهش استفاده شده است.

۹-۴ پیامدهای مدیریت دانش: ابزاری برای رسیدن به دستاوردهای سازمانی هستند و به خودی خود هدف نهایی نیستند (ایزو ۳۰۴۰۱). کارکرد به عنوان پیامدها قابل اندازه‌گیری، می‌تواند به یافته‌های کمی یا کیفی و مدیریت اقدام‌ها، فرایندها، محصولات (خدمات)، نظام‌ها یا سازمان‌ها مربوط باشد. سازمان باید کارکرد دانش و کارساز بودن مدیریت دانش را ارزیابی و تعیین کند چه چیزی نیازمند پایش و اندازه‌گیری است (واگنر، ۲۰۲۰). این ۹ معیار در چارچوبی تجسم یافت. شکل (۳)



شکل (۳): چارچوب ارزیابی آمادگی مدیریت دانش بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱

ابزار ارزیابی، پرسشنامه‌ای چندگزینه‌ای است که بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱ همانند ابزار APO هر یک از پرسش‌ها را می‌توان از ۱ تا ۵ (۱- به هیچ وجه یا انجام نمی‌شود یا خیلی ضعیف انجام

^۱ مأخذ، نویسندگان مقاله

می‌شود. ۲- به طور ضعیف انجام می‌شود. ۳- به اندازه کافی انجام می‌شود. ۴- به خوبی انجام می‌شود. ۵- بسیار خوب انجام می‌شود) رتبه‌بندی کرد. پرسشنامه ارزیابی باید توسط ۷۰ تا ۸۰ درصد کارکنان سازمان با پیشینه خدمت بیش از ۶ ماه پاسخ داده شود.

جدول (۴): پرسشنامه نظرسنجی (ابزار ارزیابی آمادگی مدیریت دانش بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱)

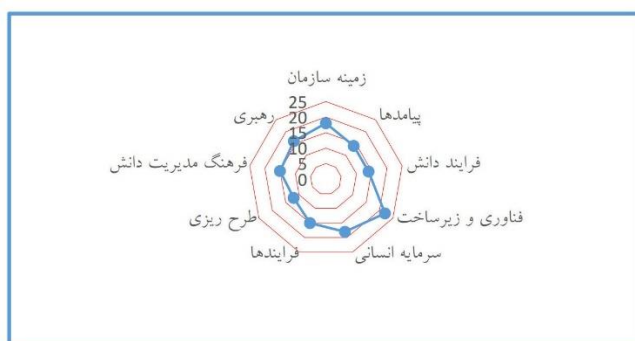
معیار نخست بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱: زمینه (بستر) سازمان			
APO	پرسش بر مبنای ایزو	محتوای ایزو ۳۰۴۰۱	
*	سازمان موضوعات درون و برون‌سازمانی را که مرتبط با مأموریت و اهداف سازمان هستند، و توانایی سازمان را در رسیدن به دستاوردهای موردنظر در مدیریت دانش تحت تأثیر قرار می‌دهند، تعیین می‌کند.	درک سازمان و زمینه آن	۱
*	سازمان سودبران مرتبط با مدیریت دانش بر مبنای کارکرد کسب‌وکار و زمینه‌های مرتبط با سازمان (مانند فرهنگ، محیط‌زیست، زیرساخت) تعیین و نیازها و انتظارات مربوط به آن‌ها را ارزیابی و ساختاردهی می‌کند.	درک نیازها و انتظارات طرف‌های سودبر	۲
	سازمان محدوده و قابلیت کاربرد سیستم مدیریت دانش را برای پایه‌گذاری دامنه فراگیری آن (در سراسر سازمان، بخش‌های مشخصی از سازمان و ...) تعیین می‌کند.	دامنه فراگیری مدیریت دانش	۳
*	سازمان حوزه‌های دانشی را که بیشترین ارزش را برای سازمان و طرف‌های سودبر آن دارد با توجه به مأموریت و اهداف سازمانی تعیین، ارزیابی و اولویت‌بندی می‌کند.		۴
۲۴	ارتباطات سازمانی در خدمت گسترش دانش، جابه‌جایی و تغییر دانش و توانمندسازهای مدیریت دانش هستند.	پشتیبانی ارتباطات	۵
معیار دوم: رهبری			
*	مدیریت سازمان از اینکه خط‌مشی و اهداف مدیریت دانش پایه‌گذاری شده‌اند، و با اهداف راهبردی سازمان هم‌راستا هستند، اطمینان می‌یابد.	رهبری و تعهد	۶
۳	مدیریت سازمان از اینکه منابع مورد نیاز (مالی، نیروی انسانی، فناوری، تعهد مدیریتی) برای ابتکار دانش، در دسترس هستند، اطمینان می‌یابد.		۷
۴	مدیریت سازمان یک خط‌مشی مدیریت دانش را پایه‌گذاری نموده است که تعادل بین اشتراک‌گذاری و حفاظت از دانش را به‌وسیله مستندسازی و پشتیبان‌گیری از اطلاعات برقرار می‌سازد.	خط‌مشی	۸
۵	این سازمان، دانش، دیدگاه و راهبرد مربوط به چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و نیازهای سازمانی را به‌اندازه زیادی با کارکنان تسهیم کرده است.	پیوست C	۹

۲	مدیریت سازمان اطمینان می‌یابد که مسئولیت‌ها و اختیارات نقش‌های مرتبط با مدیریت دانش (مانند مسئول ارشد دانش، هماهنگ‌کننده جلسات تبادل تجربه، طراحان و افراد پاسخگو نظام مدیریت دانش) تعیین شده‌اند و درون سازمان و در صورت لزوم به سودبران بیرونی اطلاع‌رسانی می‌شوند.	نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات	۱۰
معیار سوم: فرهنگ مدیریت دانش			
APO	پرسش بر مبنای ایزو	محتوای ایزو ۳۰۴۰۱	
۳۶ و ۱۷	در سازمان، رفتارهای جستجوگرانه، به‌اشتراک‌گذاری دانش، گسترش و کاربرد دانش، تشویق و مشوق‌هایی در نظر گرفته می‌شود.	فرهنگ مدیریت دانش	۱۱
۳۴	در سازمان افرادی احساس توانمندی می‌کنند که با اختیار در مورد دانش اقدام کنند؛ به راحتی در مورد موضوعات بحث کنند و مشاوره دهند.		۱۲
*	کارکنان، دانش و اطلاعات را آزادانه و با صداقت به اشتراک می‌گذارند تا اجتماعی شدن و جریان دانش در سرتاسر سازمان را افزایش دهند.		۱۳
۳۲	سازمان مخاطره‌پذیری و امکان اشتباه کردن افراد را به‌عنوان فرصت یادگیری تلقی می‌کند و تا زمانی که مخاطره و اشتباه تکرار نشود به پذیرش و توضیح یک اشتباه به جای تنبیه پاداش داده می‌شود.	توانمندسازها	۱۴
۶	فرایند تغییرات در سازمان به سمت پذیرش و کاربرد مدیریت دانش، و ایجاد فرهنگی که به مدیریت دانش ارزش می‌دهد، از آن پشتیبانی می‌کند و آن را توانمند می‌سازد، است.	خط‌مشی	۱۵
معیار چهارم: طرح‌ریزی			
*	سازمان فرهنگ دانش مطلوب را تعریف نموده و با تحلیل شکاف وضع موجود با وضع مطلوب، برای رسیدگی به این شکاف، یک طرح ایجاد کرده است.	پیوست C	۱۶
۸	سازمان چگونگی دستیابی به پیامدهای کسب و کار، پیامدهای سازمانی، پیامدها مرتبط با مشتری و/یا پیامدها اجتماعی و محیط زیستی با استفاده از دانش را در کارکردها و رده‌های مرتبط سازمان طرح‌ریزی می‌کند.	طرح‌ریزی	۱۷
۱۰	سازمان اقداماتی برای مدنظر قراردادن ریسک‌ها و فرصت‌هایی انجام می‌دهد تا اطمینان حاصل نماید که می‌تواند از اثرات نامطلوب جلوگیری کند یا آن‌ها را کاهش دهد و به بهبود پیوسته دست یابد.		۱۸
۷	سازمان برای این‌که چگونه اقدامات لازم برای مدنظر قراردادن ریسک‌ها و فرصت‌ها را ارزشیابی نماید، طرح‌ریزی می‌کند.		۱۹
*	سازمان با تعیین و مدنظر قراردادن ریسک‌ها و فرصت‌ها، فرایندهای مورد نیاز را برای برآورده کردن الزامات مدیریت دانش طرح‌ریزی می‌کند.		۲۰

معیار پنجم: فرایندها و عملیات سازمان			
۲۵	در سازمان فرایندهایی نظام‌مند برای بهینه‌سازی شناسایی، ایجاد، تحلیل، نمایاندن، توزیع و کاربرد دانش وجود دارد.	عملیات سازمان	۲۱
۱۱	سازمان، تغییرات طرح‌ریزی شده را کنترل و پیامدهای تغییرات برنامه‌ریزی نشده را بررسی می‌کند.		۲۲
۱۲	کارکنان سازمان با دانش به عنوان بخشی از کامل کردن وظایف و کار خود درگیر هستند و از آن استفاده می‌کنند.		۲۳
۹	سازمان فرایندهای مورد نیاز و کنش‌های بین آن‌ها را برای دستیابی به ایجاد ارزش از دانش، پایه‌گذاری، پیاده‌سازی و نگهداری می‌کند و به‌طور دائم بهبود می‌دهد.		۲۴
۲۹	درس‌های آموخته‌شده از شکست‌ها و موفقیت‌ها درون فرایندهای سازمانی تعریف و گنجانده می‌شود.		۲۵
معیار ششم: سرمایه انسانی			
۱۳	سازمان اطمینان می‌یابد که کارکنان از دست‌کم شایستگی‌های تحصیلی، آموزشی یا تجربه‌ای مورد نظر سازمان، برخوردار باشند.	شایستگی	۲۶
۱۴	سازمان از جریان‌های دانش به‌وسیله فعالیت‌ها و رفتارهای نظام‌مند مانند بازنگاری، ارزیابی و جذب دانش و استفاده از آن در عمل به‌وسیله آماده‌سازی اولیه کارکنان، پشتیبانی می‌کند.		۲۷
۱۵	سازمان اقداماتی مانند ارائه آموزش، مربی‌گری یا تخصیص مجدد اشخاص استخدام شده فعلی؛ استخدام یا بستن قرارداد با اشخاص شایسته را برای به‌دست آوردن شایستگی‌های لازم انجام می‌دهد و اثربخشی اقدامات انجام شده را ارزیابی می‌کند.		۲۸
۱۶	سازمان، اطلاعات شواهد شایستگی کارکنان را نگهداری می‌کند.		۲۹
۱۸	تیم‌های همکاری، جلسات تبادل تجربه و جلسات طوفان فکری در سرتاسر سازمان تشکیل می‌شوند.	انتقال و تبدیل دانش	۳۰
معیار هفتم: فناوری و زیرساخت			
۱۹	سازمان، فناوری و زیرساخت‌هایی مانند کانال‌های دیجیتال، فضاهای کاری فیزیکی و مجازی و ابزارهایی مانند برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، درگاه‌ها، ویکی‌ها، موتورهای جستجو، رایانش ابری و پلتفرم‌های داده‌های بزرگ را تعیین و تأمین می‌نماید.	توانمندسازها- فناوری و زیرساخت	۳۱
۲۰	فناوری و زیرساخت سازمان (کانال‌های دیجیتال، فضاهای کاری فیزیکی و مجازی و ابزارهای دیگر) با اهداف راهبردی مدیریت دانش هم‌راستا هستند.		۳۲
۲۱	در سازمان همه افراد به رایانه دسترسی دارند.		۳۳

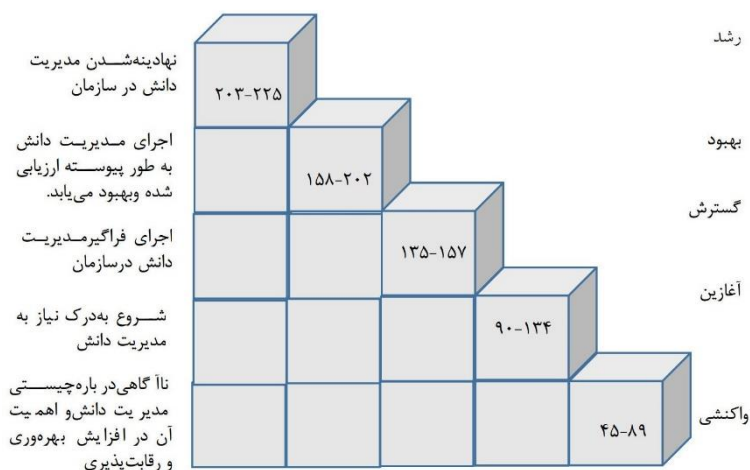
۲۲	در سازمان همه افراد به برنامه‌های کاربردی تلفن همراه، درگاه‌ها، ویکی‌ها، موتورهای جستجو، رایانش ابری و پلتفرم‌های داده‌های بزرگ دسترسی دارند.		۳۴
۲۶	سازمان، از اینکه اطلاعات مدون لازم برای اثربخشی مدیریت دانش به وسیله ابزار و رسانه مناسب (مانند نسخه نرم‌افزاری، الکترونیکی و کاغذی) نگهداری می‌شوند، اطمینان می‌یابد.	پشتیبانی - اطلاعات مدون	۳۵
معیار هشتم: سیستم مدیریت دانش			
۳۰	در سازمان فعالیت‌هایی مانند درس گرفتن، به‌دست آوردن دانش از منابع بیرونی، گردآوری بازخورد و سازگاری دانش موجود با کاربردهای جدید انجام می‌شود.	سیستم مدیریت دانش (گسترش دانش، انتقال و تبدیل دانش، توانمندسازها)	۳۶
۳۱	در سازمان، ایجاد ارزش به‌وسیله نوآوری و فرایندهای یادگیری سازمانی تشریح و تقویت می‌شود.		۳۷
۲۷	در سازمان در برابر خطرات از دست رفتن دانش، فعالیت‌هایی شامل مستندسازی و پشتیبان‌گیری از اطلاعات انجام می‌شود.		۳۸
۲۸	در سازمان برای نگهداری از دانش جاری، نگهداری از دانش تخصصی در اثر جابجایی نیروی کار، طرح‌های جانشینی و مربی‌گری انجام می‌پذیرد.		۳۹
۲۳	برای حفاظت از سازمان در برابر انجام فعالیت اشتباه یا ناکارآمد در نتیجه استفاده از دانش نامتناسب با زمینه کنونی سازمان، اقدام‌هایی مانند به‌روزرسانی دانش انجام می‌پذیرد.		۴۰
معیار نهم: پیامدها			
۳۸	سازمان کارکرد دانش و اثربخشی سیستم مدیریت دانش را بر مبنای شواهد ارزش افزوده شده، سازگار نمودن با الزامات استاندارد و دیگر روش‌های پایش و اندازه‌گیری، ارزیابی می‌کند؛ مانند اینکه مشارکت در مدیریت دانش بخشی از مصاحبه و ارزشیابی سالانه کارکنان است.	کارکرد	۴۱
۴۰	سازمان با کارایی فرایندها بر مبنای دانش، تاب‌آوری و سازگار شدن، اثربخشی، کارکرد و شهرت کسب و کار خود را افزایش داده است.	اصول راهنما کارکرد	۴۲
۳۹	سازمان به وسیله ساختاردهی نیازها و انتظارات تعریف شده دانش بر مبنای کارکرد کسب و کار، اثربخش کردن و یکپارچه‌سازی دانش مرتبط و موجود، امکان اقدامات و تصمیم‌گیری بهبودیافته‌تر را فراهم کرده است.	پیوست C	۴۳
۴۱	سازمان در نتیجه به‌کارگیری دانش، دستیابی به پیامدها کسب و کار، پیامدها سازمانی، پیامدها مرتبط با مشتری و یا پیامدها اجتماعی و محیط‌زیستی را بهبود داده است.	اهداف مدیریت دانش	۴۴
۴۲	دانش در سازمان به یک منبع بنیادی ثروت و متمایزکننده کلیدی برای اثربخشی، همکاری فزاینده و رقابت تغییر شده است.	اصول راهنما	۴۵

سپس میانگین امتیاز برای هر دسته جدول‌بندی شده و در چارچوب یک نمودار راداری ارائه می‌شود. دامنه امتیازات ابزار ارزیابی بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱ در بیشترین امتیاز ۹، دسته‌بندی ممیزی، ۲۲۵ و بیشینه امتیاز هر دسته ۲۵ است. شکل (۴) نمودار امتیاز به‌دست آمده برای هر دسته‌بندی در برابر بیشترین امتیاز آن دسته‌بندی را نشان می‌دهد. امتیازها دسته‌بندی‌هایی را نشان می‌دهند که مناسب هستند و آن‌هایی که نیاز به بهبود دارند. ارزیابی، نقاط توانایی و فرصت‌های بهبود را مشخص می‌کند. فرصت‌های بهبود، حوزه‌هایی را که ابتکارات مدیریت دانش باید روی آن‌ها تمرکز کند، برجسته می‌نماید. (پیوست ۱)



شکل (۴): نمودار راداری ارزیابی آمادگی سازمان بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱

در ادامه امتیاز کل ارزیابی با الگوی رشد مدیریت دانش برابرسنجی می‌شود که تراز رشد مدیریت دانش سازمان را نشان می‌دهد. شکل (۵)



شکل (۵): تراز رشد مدیریت دانش سازمان بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱

۵ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

«استانداردسازی» سیستم‌های مدیریت دانش توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است. با این حال، تا به امروز مقالات علمی که با استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ سروکار دارند، هنوز بسیار اندک هستند. این تا حدودی قابل درک است، زیرا این استاندارد چند سال پیش تأیید شده است. صرف نظر از این، استفاده از استانداردها برای مدیریت دانش در میان مشاوران، نهادهای صدور گواهینامه و شاغلین مورد توجه است. با بررسی پیشینه پژوهش هدف، گروهی از مطالعات ارائه جهت‌ها و رویکردهایی برای اجرای ایزو ۳۰۴۰۱ در شیوه‌های مدیریت دانش است؛ مانند پژوهش‌های بونچان و همکاران (مدیریت دانش در ارتش تایلند بر پایه ایزو ۳۰۴۰۱)، پاولوفسکی و همکاران، (۲۰۲۱)، و گروهی از مطالعات بررسی می‌کنند چگونه الزامات استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ می‌تواند برای توضیح یا مدل‌سازی مسائل مدیریتی خاص مورد استفاده قرار گیرد (مانند پژوهش‌های بارنز، ۲۰۲۲؛ کودریاتسوف و سادیکوا، ۲۰۱۹). چارچوب‌های ارائه شده توسط شکار (۲۰۲۰)، ماکسیمو و همکاران (۲۰۲۰) و پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، تجسمی از گردش فعالیت‌های کلی ایزو ۳۰۴۰۱ هستند که بر پایه الزامات استاندارد ایزو راهنمایی‌هایی برای

پیاده‌سازی، فنون و مفاهیم طراحی ارائه شده‌اند و از ویژگی سادگی و جامعیت چارچوب اشاره شده در این پژوهش برخوردار نیستند. و مدل‌های ارائه شده مانند پژوهش‌های مونتویا کوینترو و همکاران (۲۰۲۲)، کارلوسی و همکاران (۲۰۲۲)، مهم‌ترین متغیرها برای دستیابی به مدل هدف را تلفیق می‌کنند، اما این استاندارد به‌طور نظام‌مند در توانایی برای ارزیابی به وسیله چارچوبی ساده و یکپارچه و روش یا ابزار مشخصی بررسی نشده است.

استفاده از ایزو ۳۰۴۰۱ نیاز به درک روشنی از چندین موضوع از جمله سنجش آمادگی اولیه سازمان از منظر مدیریت دانش دارد. ارائه چارچوب ساده و جامع ایزو ۳۰۴۰۱ بر مبنای ادبیات و مطالعات مربوط از یافته‌های این پژوهش است. این چارچوب الزامات سیستم‌های مدیریت دانش را برای استفاده سازمان‌ها تجسم می‌کند. ابزار ارزیابی دانش استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ برای کمک به سازمان‌ها در انجام ارزیابی آمادگی آن‌ها برای مدیریت دانش بر مبنای چارچوب مدیریت دانش ایزو ۳۰۴۰۱ رویکرد برابرسنجی با چارچوب و ابزار ارزیابی آمادگی مدیریت دانش APO ارائه و نام این ابزار «ایزورات ۳۰۴۰۱» پیشنهاد شد. نتایج برابرسنجی نشان داد ایزورات ۳۰۴۰۱، مؤلفه‌های ابزار APO را با موفقیت تلفیق می‌نماید.

APO، کتاب مدیریت دانش: راهنمای فنون و ابزار را در سال ۲۰۲۰ برای در نظر گرفتن نخستین استاندارد بین‌المللی مدیریت دانش ایزو ۳۰۴۰۱ به‌روزرسانی کرده است که این موضوع نشان از اعتبار این استاندارد دارد. این پژوهش استفاده از ایزورات ۳۰۴۰۱ را به دلیل اینکه نسبت به چارچوب مدیریت دانش APO، با اجازه دادن به اولویت‌بندی رویکرد انتخابی سیستم مدیریت دانش، زبان مشترکی را برای ارائه فراگیر و پیوسته سیستم مدیریت دانش یک سازمان برای ممیزی و اعتباربخشی، اما در درجه اول برای اطلاع‌رسانی مؤثر و مشارکت‌دادن ذینفعان ارائه می‌دهد و دارای انعطاف پذیری بیشتری است که در پژوهش طلوع خیامی و هاشمزی (۱۳۹۹) نیز به آن اشاره شده است، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند. زمینه سازمان، فرهنگ مدیریت دانش و طرح‌ریزی، در چارچوب پیشنهادی برجسته شده‌اند.

با ایزورات ۳۰۴۰۱، حوزه‌هایی که سازمان‌ها باید بر ابتکارات مدیریت دانش خود تمرکز کنند از دو دیدگاه سیستم مدیریت دانش به‌عنوان بخشی از یک «سیستم مدیریتی» و «سیستم مدیریت دانش» به‌عنوان زیرساختاری از زمینه سازمان که از الگوی «استانداردهای مدیریتی» پیروی می‌کند، با نگاهی ویژه به فرهنگ مدیریت دانش به‌گونه‌ای شفاف‌تر و گسترده‌تر تعریف می‌شود. این ابزار برای تعیین اینکه مدیریت دانش در حال حاضر بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱ در سازمان چگونه و چقدر به‌کاربرده می‌شود، آیا سازمان شرایط مناسبی برای ایجاد و نگهداری فرایندهای مدیریت دانش نظام‌مند را دارد یا خیر و شناسایی توانمندی و فرصت‌های سازمان برای بهبود در مدیریت دانش به مدیران و ممیزان کمک می‌کند. پیامدهای ارزیابی، آگاهی از تراز آمادگی مدیریت دانش در سازمان را فراهم می‌کند که ممکن است از تراز «واکنش» در پایین‌ترین تراز تا «رشد» در بالاترین آن متغیر باشد (شکل ۵). امتیاز ارزیابی ابزار پیشنهادی نیز درک تراز آمادگی مدیریت دانش در یک سازمان را بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱ فراهم می‌کند.

این پژوهش با محدودیت مطالعاتی مواجه بود. پژوهش از روش‌های تجربی کیفی استفاده کرد، بنابراین یافته‌ها ممکن است مقدار معینی از انتخاب و قضاوت ذهنی باشند. از آنجا که این پژوهش برپایه تحلیل ثانویه ایزو ۳۰۴۰۱ است، حاوی داده اولیه در مورد پیاده‌سازی این ابزار ایزو در سازمان‌ها نیست.

برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود ایزورات ۳۰۴۰۱ برای به دست آوردن اعتبار کافی در سازمان‌ها ارزیابی شود. همان‌گونه که در پیشینه این پژوهش اشاره شد، برخی از پژوهشگران جنبه‌های خاص یا ارتباط بین ایزو ۳۰۴۰۱ با نظام‌های همجوار مدیریت دانش را مطالعه کرده‌اند، مانند پژوهش هرمن (۲۰۲۰)، درباره کنترل ریسک و غیره؛ پژوهشگران می‌توانند این مطالعات را برای دیگر نظام‌های هم‌جوار مدیریت دانش انجام و چارچوب ارائه شده گسترش دهند.

۶ مراجع

- دانایی فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی، آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، صفار، اشراقی، چاپ سیزدهم
- شفیعی، سلیمان، مرادی، محمود، جعفری، محسن. (۱۳۹۸). سنجش بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (نمونه‌پژوهش: کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه). فصلنامه مدیریت دانش سازمانی ۲(۳). ۱۰۹-۷۷
- طلوع خیامی، محمد، هاشم‌زهی، ریحانه. (۱۳۹۹). استاندارد ۳۰۴۰۱ مدیریت دانش: مقایسه با مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) با استفاده از تکنیک SWOT. مشهد، سخن گستر
- هاشمی، حسین، روشن، سید علیقلی، سالارزهی، حبیب‌الله، یعقوبی، نورمحمد. (۱۴۰۱). اعتبارسنجی ایزو ۳۰۴۰۱ به عنوان مبنایی جدید در پژوهش و ارزش‌آفرینی مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۵(۱)، ۴۲-۱
- Barnes, S., 2022, How radical KM is knowledge management: Referencing ISO knowledge management systems—requirements standard 30401, Business Information Review, 39(2), pp. 51-55, DOI:10.1177/02663821221097875
- Boonchan, G., Sinthamrongruk & T., Khamaksorn, A. (2022), *Knowledge Management in the Royal Thai Army: ISO30401: 2018 Knowledge Management Systems Perspective*, 7th International Conference on Digital Arts, Media and Technology, pp. 151-156, DOI:10.1109/ECTIDAMTNCON53731.2022.9720353
- Bressler, J., Pawlowsky, P. and Schnauffer, H.-G. (2020), *Controlling wissensbasierte Wertschöpfung - ein Ansatz mit ISO 30401*, Controlling, Vol. 32 No. 1, pp. 4-11
- Carlucci, D., Kudryavtsev, D., Santarsiero, F., Lagrutta, R., Garavelli, A.C. (2022), *The ISO 30401 Knowledge Management Systems: a new frame for managing knowledge*. Conceptualisation and practice, Knowledge Management Research and Practice, doi:10.1080/14778238.2022.2118637
- Herdmann, F. (2020), *Handling knowledge risk management supported by ISO standards*, in Durst, S. and Henschel, T. (Eds), Knowledge Risk Management, Springer Nature, Switzerland, pp. 229-254
- ISO 30401. (2018), *Knowledge management systems-Requirements*, Published in Switzerland, www.iso.org
- Kudryavtsev, D. and Sadykova, D. (2019). *Towards architecting a knowledge management system: requirements for an ISO compliant framework*, in Gordijn, J., Guedria, W. and Proper, H.A. (Eds), The Practice of Enterprise Modeling, Springer International Publishing, Luxembourg, pp. 36-50

- Maximo, E.Z., Pereira, R., Malvestiti, R. and Souza, J.A. (2020), *ISO 30401: the standardisation of Knowledge*, International Journal of Development Research, Vol. 10 No. 6, pp. 37155-37159.
- Montoya-Quintero, D.M., Bermudez-Ríos, L.F., Cogollo-Flórez, J.M., (2022), Model for Integrating Knowledge Management System and Quality Management System in Industry 4.0, *Quality - Access to Success*, 23(189), pp. 18-25, DOI 10.47750/QAS/23.189.03
- Pawlowsky, P., Pflugfelder, N.S. and Wagner, M.H. (2021), *The ISO 30401 knowledge management systems standard – a new framework for value creation and research?* Journal of Intellectual Capital, Vol. 22 No. 3, pp. 506-527. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0256>
- Saldana, J. (2013), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, 2nd ed., Sage, Los Angeles
- Schmitt, U., (2022), Validating and documenting a new knowledge management system philosophy: a case based on the ISO 30401:2018-KMS standard, *Knowledge Management Research and Practice*.
DOI: 10.1080/14778238.2022.2064349
- Shekar, S. (2021). *DESIGN KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM: A PRACTICAL GUIDE FOR IMPLEMENTING ISO 30401 KMS STANDARD*. PENMAN BOOKS.
- Young (a), R., (2020), *APO Knowledge Management Facilitators' Guide*. wrote this publication. Revised edition published in Japan by the Asian Productivity Organization, 1-24-1 Hongo, Bunkyo-ku Tokyo 113-0033, www.apo-tokyo.org
- Young (b), R., (2020), *APO Knowledge Management Tools and Techniques Manual*. wrote this publication. Revised edition published in Japan by the Asian Productivity Organization 1-24-1 Hongo, Bunkyo-ku Tokyo 113-0033, www.apo-tokyo.org
- Wagner, M. (2020), "*ISO 30401: wissen systematisch nutzen*", *Wissensmanagement*, Vol. 4, pp. 32-34.

Research paper

ISORAT 30401: A Tool for the Assessment Knowledge Management Readiness based on Knowledge Management Systems

Hossein Hashemi, Seyed aligholi Roshan*, Habiballah Salarzahi, Noormohamad Yaghoubi

Received: 2022/09/11

Abstract:

Accepted: 2023/01/03

Before starting on the Knowledge Management (KM) journey, it is important for the organization to know its strengths and opportunities for improvement. The purpose of research is to design a new tool (ISORAT 30401) to help organizations conduct a readiness assessment for KM based on ISO 30401: Knowledge Management Systems – requirements. To achieve this purpose, the APO KM Assessment Tool was used as a primary design framework. This article critically benchmarked the structure and content of the ISO 30401 against the APO KM Assessment Tool taxonomies with the methods of Content Analysis and Meta Synthesis. The comparison results showed that the APO readiness assessment tool is compatible with ISO 30401 knowledge management systems. KM Readiness Assessment process based on the ISO 30401 Framework involves 45 questions. The questions are divided into 9 categories: Context of the organization, Leadership, knowledge management culture, Planning, Human capital, Processes and Operation, Technology and Infrastructure, Knowledge Management System, Outcomes. This research adds further legitimacy to KMS research, design, and applications based on ISO 30401 and provides guidelines for further development and operationalization of this ISO standard by certification bodies and implementation by managers. It is suggested to use this tool in organizations for validation and study the results against APO tool.

Keywords: Knowledge Management System (KMS), ISO 30401, KM readiness, APO Knowledge Management Assessment Tool, ISORAT 30401

پیوست (۱): نمونه جدول توانایی‌ها و فرصت‌هایی برای بهبود بر مبنای ارزیابی ایزو ۳۰۴۰۱

فرصت‌هایی برای بهبود	توانایی‌ها	گروه‌بندی
		زمینه سازمان
		رهبری
		فرهنگ مدیریت دانش
		طرح‌ریزی
		فرایندها و عملیات سازمان
		سرمایه انسانی
		فناوری و زیرساخت
		فرایند نظام دانش
		کارکرد
		پیامدها و پیامدها