

آیا ایجاد حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران امری ضروری است؟

منیر کریمی چایجانی^۱

نرگس نشاط^۲

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۰۵

چکیده

هدف: بررسی اینکه سازمان اسناد و کتابخانه ملی به‌عنوان نهادی فرهنگی تا چه حد به ملزومات دانش سازمانی توجه دارد و از نظر کارکنان تا چه حد استقرار حافظه سازمانی به‌منزله پایگاهی برای ذخیره، مستندسازی، و به‌کارگیری دانش ضرورت دارد.

روش‌شناسی: این پیمایش با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر‌ساخته داده‌های مورد نیاز در زمینه‌های کسب دانش، اشتراک دانش، کاربرد دانش، و ذخیره دانش را جمع‌آوری کرد. جامعه آماری شامل ۲۵۳ نفر از کارکنان با تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد بودند که به‌صورت کل‌شمار از کل آنها نظرسنجی به‌عمل آمد، نهایتاً ۲۴۸ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روایی ابزار صوری و محتوایی بوده و برای سنجش اعتبار ابزار نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که با توجه به ضریب ۰/۷۰۲ وضعیت گویه‌ها مناسب ارزیابی شده است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آزمون‌های اسکور بهره گرفته شد. **یافته‌ها:** ۲۶/۲٪ کارکنان (بالاترین سهم) اذعان داشته‌اند که اطلاعات مورد نیاز خود را از مسئول واحد و به‌صورت شفاهی کسب می‌کنند اما مایلند اطلاعات مورد نیاز را مستندشده و به‌صورت الکترونیکی دریافت کنند. تقریباً ۱۰۰٪ کارکنان تسهیم دانش و تجربیات را بیش از حد متوسط در روند بهتر کارها مؤثر دانسته‌اند و تمایل آنها به اشتراک دانش در حد بالا ارزیابی شده است. راهبردهای مدیریتی در این سازمان کمتر از حد متوسط کاربرد دانش و تجربیات پیشین را مورد حمایت قرار می‌دهد. بالاترین دلیل این امر، بی‌توجهی به جایگاه افراد باتجربه و دانش سازمانی پیشین ذکر شده است. از نظر کارکنان، پیش‌نیازهای ذخیره و مستندسازی دانش و تجربیات در این سازمان بیش از حد متوسط مهیاست.

نتیجه‌گیری: با توجه به شرایط موجود، ایجاد نظامی برای مدیریت حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ضروری است.

کلیدواژه‌ها: حافظه سازمانی، کسب دانش، اشتراک دانش، کاربرد دانش، ذخیره دانش، سازمان اسناد و کتابخانه ملی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال (نویسنده مسئول)

mo_karimi110@yahoo.com

۲. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران narges_neshat@yahoo.com

در اقتصاد دانش‌محور، دانش منبع اصلی قدرت است و موفقیت هر سازمان بیش از آنکه به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه، و دارایی‌های ملموس و عینی آن وابسته باشد، منوط به سرمایه فکری است. در حقیقت، نشانه یک اقتصاد جدید، توانایی سازمان‌ها در درک ارزش‌های اقتصادی مجموعه دانشی است که درون خود فراهم آورده‌اند (گلد، مالهورا، و سگارس^۱، ۲۰۰۱، ص ۱۸۵) سازمان‌ها طی سال‌ها با انجام فعالیت‌های مختلف به تجارب و دانشی دست می‌یابند که بسیار ارزشمند بوده و می‌تواند در آینده، آنها را برای انجام هرچه بهتر فرایندهای سازمانی یاری نماید. این دانش که اصطلاحاً "دانش سازمانی" نامیده می‌شود از تجربه‌های مختلف کاری، انجام طرح‌های پژوهشی یا پروژه‌های اجرایی مختلف و دستاوردهای آن، رویه‌های کاری، روبه‌رو شدن با مسائل و موقعیت‌های جدید حرفه‌ای و یا ابتکارات انجام‌شده برای تسریع یک روند کاری، و مانند آن حاصل شده است و بدیهی است که از سرمایه‌های اصلی هر سازمان بوده و نیازمند مدیریت است.

همواره بخش عمده‌ای از دانش سازمانی به‌شکلی ساختارنیافته و غیررسمی درون منابع دانشی نامحسوس، در ذهن کارکنان است که امکان از دست رفتن آنها وجود دارد. اغلب سازمان‌ها که به دانش خود نیز وابستگی بسیاری دارند هرچند یکبار با مشکل کاهش اندازه و بازسازی ساختاری و به‌دنبال آن رفتن کارمندان قدیمی و استخدام کارمندان جدید روبه‌رو هستند که می‌تواند منجر به از دست‌رفتن بخشی از این دانش سازمانی شود (نیک‌سالاف، ۱۳۸۹). سازمان‌ها در زمینه مدیریت سرمایه‌های فیزیکی و مالی تجربیاتی دارند و دارای سازوکارهای رسمی و نیمه‌رسمی برای گرفتن، نگهداری و استفاده از سایر منابع هستند (میلر و نیلاکانتا^۲، ۱۹۹۷)، اما در پیدا کردن ابزارهایی برای در اختیار گرفتن، ایجاد، ذخیره، انتشار، و استفاده از سرمایه‌های فکری دچار مشکل هستند (اسنایس^۳، ۲۰۰۰). برخی مطالعات نشان داده است که با وجود افزایش اهمیت دانش، فقط ۳۰ درصد از دانش موجود در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (زاگر و اسکمیتز^۴، ۲۰۰۰) و به‌علت عدم دسترسی به اطلاعات، اشتباهات هزینه‌بری اتفاق می‌افتد و خطر از دست رفتن دانش، به‌ویژه هنگامی بیشتر است که افراد سازمان را ترک می‌کنند (اسپک و دیهوغ^۵، ۱۹۹۴). یافته‌های پژوهشی دیگر نیز نشان داده است که ۷۴ درصد از پاسخ‌دهندگان بر این عقیده بوده‌اند که بهترین دانش در سازمان آنها غیرقابل دسترس است و ۶۸ درصد فکر می‌کنند که اشتباهات به دفعات تکرار می‌شوند (گازیو^۶، ۱۹۹۸).

¹ Gold, Malhotra, & Segars

² Miller & Nilakanta

³ Snis

⁴ Zucker & Schmitz

⁵ Spek & DeHoog

⁶ Gazeau

سازمان‌هایی همچون سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران که قدمتی طولانی در فعالیتهای فرهنگی و دانشی دارد و به‌عنوان نظام ملی اطلاعات و اطلاع‌رسانی در کشور پیشرو مراکز اطلاعاتی دیگر است نیز کمابیش با مسائلی مشابه سازمان‌های دیگر مواجه است. این کتابخانه بنا به رسالت و اهدافی که در اساسنامه برای آن تعریف شده است در زمره سازمان‌هایی قرار دارد که به شدت وابسته به دانش و اطلاعات است و دانش رکن حیاتی این سازمان را تشکیل می‌دهد که به رشد و توسعه آن کمک نموده و سبب می‌شود که این نظام فرهنگی با بهترین بازدهی کار کند. اما گاه ناخواسته خلاهای دانشی از جمله عدم همخوانی دستورالعمل‌ها با فعالیتهای واقعی، بی‌توجهی به تجربیات کسب‌شده پیشین، دوباره‌کاری‌ها، جریان نداشتن دانش در بدنه سازمان، و مسائل دیگر نیز دیده می‌شود. یک راه برای پر کردن این خلا توانمند نمودن بدنه سازمان برای پیش هم قراردادن منابع دانشی گوناگون است. این ترکیب دانش که از منابع گوناگون حاصل می‌شود می‌تواند دانشی چندبعدی از تجربیات، دستورالعمل‌ها، مدارک، و غیره را برای سازمان فراهم نماید. از این روست که توجه به حافظه سازمانی در این نهاد فرهنگی به‌عنوان نظامی پویا برای ساماندهی و مدیریت انواع دانش مطرح می‌شود.

مروری بر پژوهش‌های قبلی نشان داد که در مورد ارزیابی وضع موجود و ضرورت به‌کارگیری حافظه سازمانی در کتابخانه‌ها تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است؛ اما پژوهش بیگ (۱۳۸۵) ارائه مدل مفهومی عوامل سازنده حافظه سازمانی سازمان‌های مجازی پویا؛ مدنی بروجنی (۱۳۸۶) نقش مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان در توسعه دانش در سازمان فرهنگی، هنری شهرداری تهران؛ اسلامیان (۱۳۸۷) طراحی و تدوین الگوی مستندسازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی؛ پیری (۱۳۸۷) طراحی مدل حافظه سازمانی بخش مدارک پزشکی مراکز آموزشی و درمانی؛ پورعباس مفرد (۱۳۸۸) درباره طراحی و تدوین سازوکارهای حافظه سازمانی در آستان قدس رضوی؛ نیک‌سال‌اف (۱۳۸۹) مؤلفه‌های استفاده از سیستم اطلاعاتی حافظه سازمانی و خلق دانش سازمانی؛ جزائری، فراهی، و نوروزی (۱۳۸۹) تأثیر نظام‌های مستندسازی فنی بر چرخه مدیریت دانش؛ ضیایی و توکلی (۱۳۹۴) مستندسازی تجربیات: تحلیلی بر عوامل رفتاری - فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران؛ و جمشیدی و حیدری (۱۳۹۴) در مورد شناسایی زیرساخت‌ها و سازوکارهای مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران از اهم پژوهش‌هایی است که در موضوع حافظه سازمانی به انجام رسیده است.

روند پژوهش‌های خارجی نیز حاکی از آن است که موضوعات بر توسعه و تقویت پایه‌های نظری موضوع حافظه سازمانی مبتنی هستند و بیشتر بر موضوعاتی از قبیل شناسایی ساختار و اجزای سازنده حافظه سازمانی، بررسی عوامل فنی مؤثر بر توسعه و تقویت ساختار و اجزای حافظه سازمانی، محتوای اطلاعاتی و دانشی حافظه سازمانی، زیرساخت‌های نظام مستندسازی، تأثیر تغییرات و اصلاحات سازمانی (همچون بازنشستگی پیش از موعد و تعدیل نیرو) بر حافظه سازمانی و مواردی از این دست نظر داشته‌اند؛

که از جمله آنها می‌توان به اثر حافظه سازمانی بر موضوعاتی چون میزان عملکرد سازمانی (آناند^۱، ۱۹۹۹)، میزان بهره‌وری سازمانی (جنکس و الفمن^۲، ۲۰۰۲)؛ اثر تحولات سازمانی بر حافظه سازمانی (اسکالزو^۳، ۲۰۰۶)؛ تاثیر انواع ساختارهای سازمانی بر میزان استفاده از حافظه سازمانی (لی^۴، ۲۰۰۶)؛ تأثیر استفاده از فرایندهای حافظه سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت مدیریت کیفیت خدمات (وینچیانو، آنیکا-پوپا، و آنیکا-پوپا^۵، ۲۰۰۹)؛ و میزان استفاده از مستندسازی در روند مراقبت‌های پزشکی بیمارستان‌های ایالت اوپو در نیجریه (افی و سونیومی^۶، ۲۰۱۲) اشاره کرد. این پژوهش‌ها در عین ارزشمندی بسیار انگشت‌شمارند، چنانچه جای خالی گستره وسیعی از ناشناخته‌ها و موضوعات مرتبط با حافظه سازمانی در میان پژوهش‌های انجام‌شده محسوس است. لذا پژوهش حاضر بر آن شد تا دریابد که سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به‌عنوان نهادی فرهنگی تا چه حد به ملزومات دانش سازمانی خود توجه داشته است با این فرض که استقرار حافظه سازمانی به‌منزله پایگاهی برای ثبت و مدیریت دانش سازمانی بیش از حد انتظار مورد تایید قرار می‌گیرد.

روش‌شناسی

در این پیمایش با استفاده از پرسشنامه پژوهشگرساخته از ۲۶۳ نفر از کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی نظرسنجی به‌عمل آمد. نظر به اینکه نیاز به دانش تخصصی و کارشناسانه در حوزه پژوهش در نمونه‌های انتخابی الزامی بود، کلیه کارشناسان ارشد و دکترای سازمان به‌عنوان جامعه آماری پژوهش و به‌روش کل‌شمار انتخاب شدند (جدول ۱ شمای کلی جامعه آماری و نمونه مورد نظر را نشان می‌دهد).

جدول ۱. جامعه آماری به تفکیک هریک از معاونت‌ها و بخش‌ها و تعداد پاسخ‌های دریافت‌شده

معاونت‌ها	جامعه	تعداد پاسخ	بی‌پاسخ‌ها
حوزه ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل	۱۳	۹	۴
معاونت کتابخانه	۱۳۴	۱۲۳	۱۱
معاونت اسناد	۵۶	۵۶	—
معاونت پژوهش	۴۹	۴۹	—
معاونت پشتیبانی	۱۱	۱۱	—
جمع	۲۶۳	۲۴۸	۱۵

1. Anand

2. Jennex & Olfman

3. Scalzo

4. Li

5. Vrincianu, Anica-Popa, & Anica-Popa

6. Ofi & Sowunmi

به این ترتیب، ۲۶۳ پرسشنامه در میان کل جامعه آماری توزیع گردید که از این میان ۲۴۸ پرسشنامه تکمیل شده عودت داده شد. روایی ابزار پژوهش حاضر از نوع محتوایی و صوری بوده که از طریق ارائه نظرات چند تن از اساتید حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، و مدیریت و اعمال تغییرات صورت پذیرفت و به تأیید رسید. برای تعیین پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده ضریب مطلوبی را برای پرسشنامه نشان داده است (۰,۷۰۲). داده‌های مورد نیاز با استفاده از آزمون کای اسکوئر در نرم‌افزار SPSS (نسخه ۱۸) تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌ها

• نحوه کسب دانش

جدول ۲. توزیع پاسخ‌ها برحسب شیوه‌های دستیابی به دانش

ردیف	شیوه‌های دستیابی به دانش مورد نیاز	فراوانی	درصد
۱	مسئول واحد	۶۵	۲۶,۲
۲	همکاران	۵۷	۲۳
۳	جستجو در اینترنت و منابع علمی	۶۰	۲۴,۲
۴	مسئول واحد و همکاران دیگر همان بخش	۱۵	۶
۵	مسئول واحد و جستجو در اینترنت و منابع علمی	۷	۲,۸
۶	همکاران و جستجو در اینترنت و منابع علمی	۱۶	۶,۵
۷	مسئول واحد، همکاران، و جستجو در اینترنت و منابع علمی	۲۲	۸,۹
۸	جمع	۲۴۲	۹۷,۶
۹	بدون پاسخ	۶	۲,۴
	جمع کل	۲۴۸	۱۰۰

طبق داده‌های جدول ۲، حدود ۲۶ درصد کارکنان اذعان داشته‌اند که برای رفع نیازهای روزانه خود از مسئول واحد کمک می‌گیرند. ۲۴,۲ درصد جستجو در اینترنت و منابع علمی، و ۲۳ درصد استفاده از اطلاعات سایر همکاران را ترجیح می‌دهند. ۲۴,۲ درصد آنان از شیوه‌های ترکیبی بهره می‌جویند.

جدول ۳. توزیع پاسخگویان بر حسب تمایل به چگونگی کسب دانش مورد نیاز

ردیف	شیوه‌های کسب دانش و تجربیات مورد نیاز	فراوانی	درصد
۱	مستند شده به صورت مکتوب (چاپی)	۷۲	۲۹
۲	مستند شده به صورت الکترونیکی	۱۳۱	۵۲,۸
۳	به صورت شفاهی	۱۶	۶,۵

۷,۷	۱۹	هر دو شکل مکتوب (چاپی) و الکترونیکی	۴
۱,۶	۴	هر دو شکل الکترونیکی و شفاهی	۵
۲	۵	هر سه مورد (مکتوب، الکترونیکی، و شفاهی)	۶
۹۹,۶	۲۴۷	جمع	۷
۰,۴	۱	بدون پاسخ	۸
۱۰۰	۲۴۸	جمع کل	

داده‌های جدول ۳ نشان‌دهنده آن است که ۵۲,۸ درصد کارکنان تمایل دارند دانش مورد نیاز را به صورت الکترونیکی، ۲۹ درصد به صورت مکتوب (چاپی) و ۶,۵ درصد به صورت شفاهی دریافت نمایند. همچنین ۱۱,۳ درصد علاقه به شیوه‌های ترکیبی را بیان داشته‌اند.

• تمایل به اشتراک دانش

جدول ۴. توزیع پاسخ‌ها بر حسب وضعیت اشتراک دانش و تجربیات

ردیف	گویه	نسبتار کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	بی جواب	جمع	میانگین
۱	فراوانی	۱	۵	۳۰	۱۳۴	۷۸	۰	۲۴۸	۴,۱۴
	درصد	۰,۴	۲	۱۲,۱	۵۴	۳۱,۵	۰	۱۰۰	
۲	فراوانی	۱	۰	۷	۱۲۵	۱۱۳	۲	۲۴۸	۴,۴۲
	درصد	۰,۴	۰	۲,۸	۵۰,۴	۴۵,۶	۰,۸	۱۰۰	
۳	فراوانی	۲	۵	۴۲	۱۱۹	۷۹	۱	۲۴۸	۴,۰۹
	درصد	۰,۸	۲	۱۶,۹	۴۸	۳۱,۹	۰,۴	۱۰۰	
۴	فراوانی	۲	۴	۳۵	۱۲۷	۸۰	۰	۲۴۸	۴,۱۳
	درصد	۰,۸	۱,۶	۱۴,۱	۵۱,۲	۳۲,۳	۰	۱۰۰	
۵	فراوانی	۰	۳	۳۵	۱۲۶	۸۳	۱	۲۴۸	۴,۱۷
	درصد	۰	۱,۲	۱۴,۱	۵۰,۸	۳۳,۵	۰,۴	۱۰۰	
۶	فراوانی	۱۴	۳۱	۱۱۴	۷۲	۱۵	۲	۲۴۸	۳,۱۷
	درصد	۵,۶	۱۲,۵	۴۶	۲۹	۶	۰,۸	۱۰۰	
میانگین کل									۴/۰۲

طبق داده‌های جدول ۴، تقریباً ۱۰۰ درصد کارکنان تسهیم دانش و تجربیات را بیش از حد متوسط در روند بهتر فعالیت‌ها موثر می‌دانند. بیش از ۸۰ درصد آنها در حد بالا تمایل به داشتن اطلاعات مستند مربوط به گذشته سازمان و یا سوابق اطلاعاتی مستند مربوط به روند کاری و تصمیم‌های گرفته‌شده قبلی دارند.

همچنین حدود ۸۵ درصد مایل به اشتراک دانش و تجربیات خود در محدوده تعریف شده کاری هستند اما باورشان بر این است که کارکنان قدیمی و با تجربه کمتر از حد متوسط چین تمایلی نشان می دهند.

جدول ۵. تمایل کارکنان به اشتراک دانش و تجربیات

میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	اختلاف میانگین	معناداری	مقدار آزمون t
۲۴,۰۲	۱۸	۶,۰۲	۰,۰۱	۳۵,۰۹

آزمون پارامتریک تی تک نمونه ای نیز تمایل کارکنان به اشتراک دانش و تجربیات در سازمان اسناد و کتابخانه ملی را در حد بالا تایید می کند.

• حمایت مدیران از کاربرد دانش

جدول ۶. توزیع پاسخها بر حسب وضعیت راهبردهای مدیریتی در مستندسازی دانش و تجربیات

ردیف	گویه ها	بسیار کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	بسیار	تعداد	میانگین	میانگین کل	
										فراوانی	درصد
۱	مدیریت انتقال دانش و تجربیات میان کارکنان ^۱	۲۷	۹۴	۹۹	۲۰	۵	۳	۲۴۸	۲,۵۲	فراوانی	۱۰,۹
		۱۰,۹	۳۷,۹	۳۹,۹	۸,۱	۲	۱,۲	۱۰۰	درصد	۱۰,۹	
۲	استفاده از تجربیات و تخصص افراد با تجربه و متخصص (موجود و گذشته) برای حل مسائل جاری	۳۳	۶۷	۱۰۲	۳۰	۱۴	۲	۲۴۸	۲,۷۰	فراوانی	۱۳,۳
		۱۳,۳	۲۷	۴۱,۱	۱۲,۱	۵,۶	۰,۸	۱۰۰	درصد	۱۳,۳	
۳	توجه داشتن به جزییات مهم فعالیتها و تصمیمهای پیشین	۵۸	۹۶	۷۳	۱۲	۶	۳	۲۴۸	۲,۲۳	فراوانی	۲۳,۴
		۲۳,۴	۳۸,۷	۲۹,۴	۴,۸	۲,۴	۱,۲	۱۰۰	درصد	۲۳,۴	
۴	قرار گرفتن افراد متخصص در جایگاه واقعی خود با توجه به مهارتها و تخصصهای آنان	۷۲	۷۵	۷۷	۱۳	۱۰	۱	۲۴۸	۲,۲۵	فراوانی	۲۹
		۲۹	۳۰,۲	۳۱	۵,۲	۴	۰,۴	۱۰۰	درصد	۲۹	
۵	اهمیت قائل شدن به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان ^۲	۳۹	۷۲	۱۱۲	۲۰	۴	۱	۲۴۸	۲,۵۱	فراوانی	۱۵,۷
		۱۵,۷	۲۹	۴۵,۲	۸,۱	۱,۶	۰,۴	۱۰۰	درصد	۱۵,۷	
۶	تشویق و ترغیب کارکنان به اشتراک و تسهیم دانش و تجربیات ^۳	۳۰	۹۲	۱۰۱	۱۸	۴	۳	۲۴۸	۲,۴۹	فراوانی	۱۲,۱
		۱۲,۱	۳۷,۱	۴۰,۷	۷,۳	۱,۶	۱,۲	۱۰۰	درصد	۱۲,۱	
										میانگین کل	
										۲/۴۵	

^۱ به طور مثال، از طریق جانشین پروری / ثبت و بایگانی خلاصه مذاکرات و فعالیت های انجام شده در پایگاه اطلاعاتی برای دسترسی عموم کارکنان / اجبار به بررسی پیشینه ها و سوابق انجام کارها در گذشته و ادامه کار در جهت تکمیل و ارتقا فعالیت های پیشین

^۲ به طور مثال، برگزاری دوره ها یا نشست هایی در مورد اهمیت مستندسازی فعالیت ها / و یا آموزش افراد جدید ورود توسط کارکنان با تجربه در حیطه کاری مورد نظر و ...

^۳ به طور مثال، از طریق تشویق و پاداش های مادی و معنوی / احترام به حقوق معنوی و مالکیت فکری کارهای انجام شده پیشین / جلوگیری از دوباره کاری

جدول ۶ نشان می‌دهد نزدیک به نیمی از کارکنان معتقدند که انتقال دانش و تجربیات در این سازمان در حد کم مدیریت می‌شود. ۸۱ درصد آنان بر این باورند که در حد متوسط به پایین از تجربیات کاری افراد برای حل مسائل جاری سازمان استفاده می‌شود. ۳۶,۶ درصد اذعان داشته‌اند که اغلب جزئیات مهم فعالیت‌ها و تصمیم‌های گرفته‌شده قبلی مورد بی‌توجهی یا فراموشی قرار می‌گیرد. همچنین تقریباً همه کارکنان (۹۰,۳ درصد) معتقدند که افراد متخصص با توجه به مهارت‌ها و توانایی‌هایشان در جایگاه واقعی خود قرار نگرفته‌اند و توجه به رشد و توسعه و یادگیری آنان در حد پایین‌تر از متوسط ارزیابی شده است. همچنین ۹۰ درصد آنان تشویق و ترغیب کارکنان به اشتراک دانش را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۷. میزان به کارگیری راهبردهای مدیریتی در حمایت از کاربرد دانش

میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	اختلاف میانگین‌ها	معناداری	مقدار آزمون t
۱۴,۵۵	۱۸	۳,۴۵	۰,۰۱	۱۴,۹۷

آزمون‌های آماری نیز نشان داد که راهبردهای مدیریتی در این سازمان کمتر از حد متوسط کاربرد دانش و تجربیات را مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌دهد.

❖ دلایل عدم توجه به دانش و تجربیات اندوخته‌شده

جدول ۸. توزیع پاسخگویان برحسب دلایل عدم توجه به دانش و تجربیات

ردیف	دلایل	فراوانی	درصد
۱	بی‌توجهی به جایگاه افراد با تجربه، دانش و تجربیات کسب‌شده پیشین	۴۸	۱۹/۳۵
۲	بی‌ثباتی مدیران و تغییر مدیریت‌ها	۱۹	۷/۶۶
۳	فرهنگ سازمانی	۳۱	۸/۴۷
۴	نداشتن درک کافی از اهمیت این موضوع	۲۶	۱۰/۴۸
۵	نداشتن زیرساخت مناسب و تشکیلات تخصصی	۲۴	۹/۶۸
۶	توجه به گرایش سیاسی و روابط شخصی در تقسیمات پست‌های سازمانی	۲۷	۱۰/۸۹
۷	اعتماد به نفس کاذب مدیران	۲۱	۸/۴۷
۸	پیشرفت فناوری و عدم کارایی تجربیات پیشین	۱۲	۴/۸۴
۹	مدیریت غیرتخصصی یا شایسته‌سالاری کاذب	۴۱	۱۶/۵۳
۱۰	جابه‌جایی زیاد کارکنان	۱۴	۵/۶۵
۱۱	انحصارطلبی و خودخواهی مدیران	۳۷	۱۴/۹۲
۱۲	تعریف اشتباه از اهداف و رسالت سازمان	۱۲	۴/۸۴
۱۳	کم‌گرایی و بی‌توجهی به کیفیت ارائه خدمات	۲۷	۱۰/۸۹

۴/۸۴	۱۲	ناتوانی در مستندسازی تجربیات	۱۴
۱۲/۹	۳۲	علاقه به مخفی و پنهان کاری (از ترس اینکه نابلد و بی برنامه شناخته شوند)	۱۵
۷/۲۶	۱۸	نداشتن برنامه و استراتژی بلندمدت	۱۶
۷/۲۶	۱۸	بی انگیزگی کارکنان در اثر آسیب‌های روحی	۱۷
۸/۴۷	۲۱	نبود ابزارهای تشویقی	۱۸
۶/۰۵	۱۵	نبود اعتماد میان کارکنان / ترس از سرقت علمی و ادبی	۱۹
۴/۴۴	۱۱	عدم دسترسی به افراد با تجربه	۲۰

با توجه به اینکه یک سوال باز نیز در بخش کاربرد دانش طراحی شده بود که دلایل عدم توجه به دانش و تجربیات ارزشمند پیشین از نظر کارکنان سنجیده شود اطلاعات این نظرسنجی در جدول ۸ درج شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود، از نظر پاسخ‌دهندگان سه دلیل عمده عبارت‌اند از "بی‌توجهی به جایگاه افراد با تجربه، دانش و تجربیات کسب‌شده پیشین" (۱۹/۳۵ درصد)، "مدیریت غیرتخصصی یا شایسته‌سالاری کاذب" (۱۶/۵۳ درصد)، و "انحصارطلبی و خودخواهی مدیران" (۱۴/۹۲ درصد). از سوی دیگر، سه دلیلی که تعداد کمتری از کارکنان به آن اشاره داشته‌اند عبارت است از "عدم دسترسی به افراد با تجربه" (۴/۴۴ درصد)، "ناتوانی در مستندسازی تجربیات" (۴/۸۴ درصد)، و "تعریف اشتباه از اهداف و رسالت سازمان" (۴/۸۴ درصد).

• ملزومات ذخیره دانش

جدول ۹. توزیع پاسخ‌ها بر حسب موجود بودن ضرورت‌های ذخیره دانش

ردیف	مؤلفه‌ها	تعداد (۱)	تعداد (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	تعداد	درصد	میانگین
۱	برخورداری از دانش و منابع غنی و تولیدات علمی	۲۲	۵۲	۱۳۱	۳۲	۱۰	۱	۲۴۸	۲,۸۲
		۸,۹	۲۱	۵۲,۸	۱۲,۹	۴	۰,۴	۱۰۰	
۲	برخورداری از سرمایه فکری جامع	۳	۱۳	۶۸	۱۳۲	۳۲	۰	۲۴۸	۳,۷۱
		۱,۲	۵,۲	۲۷,۴	۵۳,۲	۱۲,۹	۰	۱۰۰	
۳	بروز مشکل در روند انجام کارها با غیبت یا خروج افراد خبره و متخصص از اداره/بخش/واحد	۱۱	۳۲	۱۰۲	۸۱	۲۱	۱	۲۴۸	۳,۲۸
		۴,۴	۱۲,۹	۴۱,۱	۳۲,۸	۸,۵	۰,۴	۱۰۰	
۴	وجود دوباره کاری های شایع در سازمان	۷۵	۱۱۶	۴۲	۱۲	۲	۱	۲۴۸	۱,۹۹
		۳۰,۲	۴۶,۸	۱۶,۹	۴,۸	۰,۸	۰,۴	۱۰۰	
۵	احساس نیاز به وجود حافظه سازمانی به عنوان پایگاه ثبت دانش و تجربیات سازمانی	۰	۰	۰	۶	۷۷	۱	۲۴۸	۴,۶۴
		۰	۰	۲,۴	۳۱	۶۶,۱	۰,۴	۱۰۰	
میانگین کل									۳/۲۹

مطابق جدول ۹ حدود ۷۰ درصد کارکنان معتقدند که این سازمان از دانش و منابع غنی و ۹۱,۱۵ آنان معتقدند که این سازمان از سرمایه فکری جامع بیش از حد متوسط برخوردار است. اما از سوی دیگر، ۸۲,۳ درصد آنان بر این اعتقادند که غیبت یا خروج افراد خبره و متخصص بیش از حد متوسط سبب بروز مشکلات خواهد شد. همچنین حدود ۹۰ درصد آنان وجود دوباره کاری را در سازمان انکار نکرده ولی میزان آن را پایین تر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. نکته جالب توجه اینکه همه کارکنان احساس کرده‌اند که به یک حافظه سازمانی به عنوان پایگاه ثبت سوابق، دانش و تجربه‌ها را در حد بالا نیاز هست.

جدول ۱۰. آزمون آماری تی تک نمونه‌ای برای میزان حضور پیش نیازهای ذخیره دانش و تجربیات

میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	اختلاف میانگین‌ها	معناداری	مقدار آزمون t
۱۶,۳۹	۱۵	۱,۳۹	۰,۰۱	۱۰,۲۸

در جدول ۱۰، با توجه به مقدار آزمون تی کای و معناداری ۰,۰۱ و مقایسه دو میانگین می‌توان گفت که از نظر کارکنان ملزومات ذخیره و مستندسازی دانش و تجربیات در این سازمان بیش از حد متوسط مهیاست.

جدول ۱۱. آزمون آماری تی تک نمونه‌ای برای ضرورت پیاده‌سازی نظام مدیریت حافظه سازمانی

میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	اختلاف میانگین‌ها	معناداری	مقدار آزمون t
۵۴,۹۶	۵۱	۳,۹۶	۰,۰۱	۱۰,۳۳

با توجه به مقدار آزمون تی کای و سطح معناداری (۰,۰۱) و با توجه به شرایط موجود در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران ایجاد نظام مدیریت حافظه سازمانی در این سازمان در حد بالا ضروری دانسته شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

سرعت فزاینده انتقال اطلاعات و محیط به‌سرعت در حال تغییر باعث شده است که مدیریت اطلاعات در سازمان‌ها بیش از گذشته اهمیت یابد. به‌همین دلیل، یکی از موضوعات مرتبط، چگونگی کسب و نگاه‌داشت و استفاده آگاهانه از دانش در مواقع ضروری است. بدیهی است از دست دادن غیرآگاهانه دانش، هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند. سازمانی که داده‌ها، دانش، و مهارت‌ها، و تجربیات کسب‌شده خود را از دست می‌دهد حجم حافظه سازمانی آن کوچک، غیرنظام‌مند، و آشفته است.

در این پژوهش تلاش شد تا چرخه کسب دانش؛ اشتراک دانش و کاربرد و مدیریت آن، و ضرورت‌های ایجاد حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ج.ا. ایران بررسی شود تا بتوان به گردش هرچه بهتر دانش و تجربیات مستندشده سازمان مدد رساند و مسیر ارتقا آن را فراهم آورد. بدین لحاظ در زمینه اکتساب دانش مشخص شد که کارکنان این سازمان در حال حاضر از مجرای‌های مختلفی

برای کسب دانش بهره می‌برند اما به کسب اطلاعات از طریق سامانه الکترونیکی بیشترین تمایل را دارند و سپس مجراهای دیگر ذکر شده است که این مهم در پیاده‌سازی حافظه سازمانی باید لحاظ گردد. بدیهی است که موفقیت حافظه سازمانی شدیداً بستگی به توانایی آن در گردآوری دانش موجود برای ارضای نیازهای کنونی و آتی سازمان دارد. اغلب سازمان‌ها درک کرده‌اند که موفقیت آنها نه به دلیل دارایی‌های فیزیکی بلکه به سبب تجارب و مهارت‌های کارکنان آنهاست، به همین دلیل مدیران در سازمان‌های پیشرو باید مجاری مختلف ورود دانش به سازمان، راه‌های کسب دانش توسط کارکنان، و نحوه به‌کارگیری آنها را بشناسند. زیرا کارکنان بیش از هر چیز از تعامل با همکاران یاد می‌گیرند. دانش می‌تواند در ذهن افراد باشد که با استفاده از ابزارهای ارتباطی مختلف به صورت الکترونیکی یا به صورت چاپی و کاغذی در سازمان قابل اکتساب است.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تقریباً بیشتر کارکنان بر این باورند که تسهیم دانش و تجربیات بیش از حد متوسط در بهبود فعالیت‌ها موثر است و در حد بالا تمایل به داشتن اطلاعات مستند مربوط به گذشته سازمان و یا سوابق اطلاعاتی مستند مربوط به روند کاری و تصمیم‌های گرفته شده قبلی را دارند. آزمون‌های آماری نیز تمایل کارکنان به اشتراک دانش و تجربیات را در حد بالا تایید کرد. اما از سوی دیگر نیز بر این باور بوده‌اند که کارکنان با تجربه تمایل اندکی در به اشتراک‌گذاری دانش از خود نشان می‌دهند.

این مسئله را می‌توان این‌گونه تبیین کرد که اشتراک دانش، نخستین مرحله فرایند مدیریت دانش و مستلزم تبادل دانش ضمنی، تجربه‌ها، و مهارت‌های نهفته در اذهان افراد است؛ اما در این زمینه خاص عوامل مختلفی را می‌توان ذکر کرد که مانع اشتراک یا تسهیم دانش سازمانی می‌شود. به‌طور مثال، می‌توان به تفاوت‌های مربوط به سطوح تجربه افرادی که در دو سوی فرایند تسهیم دانش قرار دارند (دارنده و گیرنده دانش)؛ نبود و یا کمبود ارتباط و تعامل بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند به دانش آنان؛ مهارت‌های فردی و ارتباطات ضعیف (شفاهی یا کتبی)؛ عدم اعتماد دو سویه؛ یا حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از قدرناشناسی و عدم اعتباردهی از سوی مدیران و همکاران دانست.

نزدیک به نیمی از کارکنان معتقدند که انتقال دانش و تجربیات در این سازمان در حد کم مدیریت می‌شود و بیشتر آنان (۸۱ درصد) بر این باور بودند که از تجربیات و دانش افراد برای حل مسائل جاری پایین‌تر از حد متوسط استفاده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که بیم بی‌توجهی و فراموشی جزئیات مهم فعالیت‌ها و تصمیم‌ها نیز وجود دارد. علاوه بر آن، تقریباً همه کارکنان بر این باور بودند که افراد متخصص با توجه به مهارت‌ها و توانایی‌هایشان در جایگاه واقعی خود قرار ندارند و توجه به رشد و توسعه و یادگیری آنان و تشویق و ترغیب به اشتراک دانش پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است. آزمون‌های آماری نیز حاکی از آن بود که راهبردهای مدیریتی در این سازمان کمتر از حد متوسط کاربرد دانش و تجربیات را مورد حمایت

و پشتیبانی قرار می‌دهد. به‌کارگیری دانش به این مطلب اشاره دارد که ایده‌ها و دانش به‌دست‌آمده بدون جهت‌گیری در مورد اینکه چه کسی آنها را مطرح کرده است در صورت مفید و مناسب بودن مورد استفاده قرار گیرد. همان‌گونه که امیرخانی (۱۳۸۳) نیز نشان داده است باید توجه کنیم که مزیت رقابتی متعلق به سازمان‌هایی نیست که بهترین دارایی دانش را در اختیار دارند بلکه به سازمان‌هایی تعلق دارد که به بهترین نحو از دانش خود در عمل استفاده می‌کنند.

از سوی دیگر، از نظر کارکنان دلایل عدم توجه به دانش و تجربیات ارزشمند پیشین و بی‌توجهی به مستندسازی آنها به‌ترتیب شامل "بی‌توجهی به جایگاه افراد با تجربه، دانش و تجربیات کسب‌شده پیشین" (۱۹/۳۵ درصد)، "مدیریت غیرتخصصی یا شایسته سالاری کاذب" (۱۶/۵۳ درصد)، و "انحصارطلبی و خودخواهی مدیران" (۱۴/۹۲ درصد) ذکر شده است. همچنین دلایل دیگری از جمله "عدم دسترسی به افراد با تجربه" (۴/۴۴ درصد)، "ناتوانی در مستندسازی تجربیات" (۴/۸۴ درصد)، و "تعریف اشتباه از اهداف و رسالت سازمان" (۴/۸۴ درصد) نیز در حد کمی مورد اشاره آنان قرار گرفته است. حال آنکه پژوهش‌های انجام شده پیشین (مک‌کال، لومباردو، و موریسون، ۱۹۸۸؛ جعفری مقدم و بابایی زکلیلی، ۱۳۷۸) در سازمان‌های بزرگ نشان داده بود که ۷۰ درصد این سازمان‌ها در تربیت مدیران آتی برای قرن ۲۱، تجربه را مهم‌ترین عامل به‌شمار آورده‌اند و برخورداری از تجارب مفید و مرتبط از مهم‌ترین شرایط احراز سمت‌های مدیریتی در سراسر جهان به‌شمار می‌رود.

در یافته‌های پژوهش حاضر مشخص شد که بیشتر کارکنان بر این اعتقادند گرچه این سازمان از دانش مناسب و سرمایه فکری جامع بیش از حد متوسط برخوردار است؛ اما غیبت یا خروج افراد خبره و متخصص سبب بروز مشکلاتی برای سازمان خواهد شد. این در حالی است که از نظر باقری و همکاران (۱۳۹۲) سازمان‌های دانش‌مدار باید به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری) بیش‌تر از آنچه دارند (سرمایه فیزیکی) اهمیت دهند.

۹۰ درصد کارکنان وجود دوباره‌کاری را در سازمان انکار نکرده ولی میزان آن را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. نکته جالب توجه اینکه همه کارکنان به حضور حافظه سازمانی به‌عنوان پایگاهی برای ثبت دانش و تجربیات در حد زیاد احساس نیاز کرده‌اند.

سرانجام اینکه، آزمون‌های آماری نیز با توجه به شرایط موجود، وجود حافظه سازمانی را در حد بالا مورد تایید قرار دادند. بنا به نظر استین^۱ (۱۹۹۵) دانش بشری هر ۳۳ سال دو برابر می‌شود به همین ترتیب، سازمان‌ها نیز از انباشتگی دانش و اطلاعات بی‌بهره نیستند به‌طوری که افزایش حجم اطلاعات و لزوم استفاده موثر از آن در تصمیمات سازمانی در طی دو دهه اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است. بدیهی است چنانچه دانش موجود در هر سازمانی به‌خوبی آشکارسازی و مدیریت شود خرد سازمانی تقویت و

^۱ Stein

به‌عنوان مبنایی برای یادگیری و انتقال دانش به دیگران تبدیل خواهد شد. این دانش از یک سو می‌تواند برای افراد و تیم‌هایی که نیاز به حافظه پروژه‌ای دارند مفید واقع شود و از سوی دیگر، در اختیار سازمان، به‌عنوان کلّیتی که نیاز به حافظه درازمدت دارد قرار گیرد.

بهره‌گیری از دانش سازمانی به‌عنوان راهکاری مؤثر برای به‌ثمر رساندن تصمیم‌های کوتاه مدت نیز قابل توجه است. در این صورت، همان‌گونه که پورعباس مفرد (۱۳۸۸) نیز اذعان کرده است: "هرگاه یک گروهی اجرایی یا پژوهشی در جریان فرایند حل مسئله‌ای که در سازمان وجود داشته اقدام به آشکارسازی افکار، ایده‌ها، و روش‌های خود می‌کند، تیم‌ها یا گروه‌های بعدی در هنگام تکرار پروژه و یا انجام کار به‌شکلی نو با مشکلات کمتری مواجه خواهند بود."

در خاتمه با توجه به نتایج کسب‌شده پیشنهادهای زیر قابل تأمل خواهد بود:

- توجه بیشتر مدیران به ارزش و اهمیت انواع مختلف دانش سازمانی، و نقش آنها در ارتقا عملکرد سازمانی؛
- توجه واقعی به شایسته‌سالاری براساس دانش و توانمندی‌های کسب‌شده و دانش اندوخته‌شده پیشین، ایجاد زمینه‌های لازم برای اشتراک و استفاده از دانش سازمانی، ترغیب و تشویق کارکنان به مستندسازی دانش تولیدشده و به اشتراک‌گذاری آن با سایر همکاران؛
- توجه مدیران به رفتارهای حمایت و مشوقانه کارکنان در فرایند مستندسازی دانش، تدوین بخشنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی برای چگونگی مستندسازی دانش تولیدشده و ذخیره‌سازی آن.
- شناسایی مولفه‌های ضروری نظام حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و سنجش وضع موجود و تبیین راهکارهای رسیدن به وضع مطلوب از طریق مولفه‌های مورد اشاره.

مآخذ

اسلامیان، مریم (۱۳۸۷). *طراحی و تدوین الگوی مستندسازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

امیرخانی، امیرحسین (۱۳۸۳). پایگاه دانش: تلاش در ایجاد تعامل مدیریت دانش و نوآوری. *فصلنامه کتاب*، ۱۵ (۳)، ۲۴-۳۶.
باقری، والی‌اله؛ کاملی میانرودی، سیده‌هدی؛ باقری، سمیه؛ و کاملی میانرودی، سیده‌مریم (۱۳۹۲). *مفاهیم مدیریت دانش*. تهران: آتی‌نگر.

بیگ، لیلا (۱۳۸۵). *ارایه مدل مفهومی عوامل سازنده حافظه سازمانی سازمانهای مجازی پویا*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، تهران.

پورعباس مفرد، آرش (۱۳۸۸). *طراحی و تدوین ساز و کارهای حافظه سازمانی در آستان قدس رضوی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران.

پیری، زکیه (۱۳۸۷). *طراحی مدل حافظه سازمانی بخش مدارک پزشکی مراکز آموزشی و درمانی*. پایان‌نامه دکترای تخصصی، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی، ایران.

جزائری، ماندانا؛ فراهی، احمد؛ و نوروزی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی ضرورت استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در مستندسازی فنی پروژه‌ها. *حسابداری مدیریت*، ۳ (۵)، ۷۵-۸۶

جعفری مقدم، سعید؛ بابایی زکلیلی، محمدعلی (۱۳۷۹). *مطالعات موردی تجربیات مدیریت در صنعت آب و برق*. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

جمشیدی، گیتی؛ حیدری، غلامرضا (۱۳۹۴). شناسایی زیرساخت‌ها و سازوکارهای مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران. *تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی*، ۴۹ (۲)، ۱۹۱-۲۱۱.

ضیایی، ثریا؛ توکلی، ثامن (۱۳۹۴). مستندسازی تجربیات: تحلیلی بر عوامل رفتاری - فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران (موردپژوهی: مرکز اسناد آستان قدس رضوی). *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۶ (۴)، ۱۳۹-۱۵۴.

مدنی بروجنی، امیرحسین (۱۳۸۶). *نقش مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان در توسعه دانش در سازمان فرهنگی*، هنری شهرداری تهران و ارائه راهکارهای مناسب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران

نیک‌سال‌اف، راضیه (۱۳۸۹). *مؤلفه‌های استفاده از سیستم اطلاعاتی حافظه سازمانی و خلق دانش سازمانی (مطالعه موردی در شرکت آب و فاضلاب شهر شیراز)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، شیراز.

Anand, V. (1999). *Using an organizational memory framework to study the effect of organizational knowledge*, Doctoral Dissertation Research, Arizona University.

Gazeau, M. (1998). Le Management de la Connaissance, in M. Alavi, & D.E. Leidner (2001). Review Knowledge & Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly*, 25 (1), 107-136

Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. (2001). Knowledge management an organization capabilities perspective. *Journal of management information system*, 18 (1), 185-214

Jennex, M.E., & Olfman, L. (2002). Organizational memory/Knowledge Effects on Productivity, a Longitudinal Study. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE: 1229-1231.

Li, H. (2006). *An exploration of the relationship between organizational structure and organizational memory using simulation*, Doctoral Dissertation Research, Claremont Graduate University, California

McCall, M. W., Lombardo, M.M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: Lexington books

Miller, L., & Nilakanta, S. (1997). Tools for organizational decision support: the design and development of an organizational memory system. *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE

Ofi, B., & Sowunmi, O. (2012). Nursing documentation: Experience of the use of the nursing process model in selected hospitals in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Nursing Practice*, 18 (4), 354-362.

Scalzo, N. (2006). Memory loss? Corporate knowledge and radical change. *Business strategy*, 27 (4), 60- 69.

Snis, U. (2000). Knowledge is acknowledged? A field study about people, processes, documents and technologies. *Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE. DOI: 10.1109/HICSS.2000.926706

Spek, R., & De Hoog, R. (1994). Towards a methodology for knowledge management. Technical Note Knowledge management network, Retrieved November 23, 1994, from <http://ceres.cibit.ni/web/kmn/pospapers.nsf>

Stein, E.W. (1995). Organization memory: Review of concept and recommendations for management. *International journal of information management*, 15 (1), 17-32

- Vrincianu, M., Anica-Popa, L., & Anica-Popa, I. (2009). Organizational memory: an approach from knowledge management and quality management of organizational learning perspectives, *Quality Management in Services*, XI (26), 473-481. Retrieved March 4, 2016, from http://www.amfiteatrueconomic.ro/temp/Article_888.pdf
- Zucker, B., & Schmitz, C. (2000). Knowledge flow management: Wissen nutzen staff verspielen in F. Lehner, & R.K. Maier, *How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?* Information Systems Frontiers, 2 (3-4) 277-298

استناد به این مقاله:

کریمی چایجانی، منیر؛ نشاط، نرگس (زودآیند). آیا ایجاد حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران امری ضروری است؟ مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات.

زودآیند ویرایش نشده