

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

منیر کریمی چایجانی | نرگس نشاط | زهره میرحسینی

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، اشتراك 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 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 شد. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از آزمون کای اسکوئر بهره گرفته شد.

یافته‌ها: ۲۶/۲ درصد 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 درصد کارکنان به‌اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات را بیش از حد متوسط در روند بهتر کارها مؤثر دانسته‌اند و تمایل آنها به اشتراك 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 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 نظام مدیریت حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ضروری است.

کلیدواژه‌ها

حافظه سازمانی، کسب دانش، اشتراك دانش، کاربرد دانش، ذخیره دانش، سازمان اسناد و کتابخانه ملی

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

منیر کریمی چایجانی^۱

نرگس نشاط^۲

زهره میرحسینی^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۱/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۱/۰۵

مقدمه

در اقتصاد دانش‌محور، موفقیت هر سازمان بیش از آنکه به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه، و دارایی‌های ملموس و عینی آن وابسته باشد، منوط به سرمایه‌های فکری است. در حقیقت، نشانه یک اقتصاد جدید، توانایی سازمان‌ها برای درک ارزش‌های اقتصادی مجموعه دانشی است که درون خود فراهم آورده‌اند (گلد، مالهورترا، و سگارس^۴، ۲۰۰۱، ص ۱۸۵). سازمان‌ها طی سال‌ها با انجام فعالیت‌های مختلف به تجارب و دانشی دست می‌یابند که بسیار ارزشمند است و می‌تواند در آینده آنها را برای انجام هرچه بهتر فرایندهای کاری و حرفه‌ای یاری رساند. این دانش، که "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 می‌شود و بدیهی است که از سرمایه‌های اصلی هر سازمان و نیازمند مدیریت است. همواره، بخش عمده‌ای از این دانش به‌شکلی ساختارنیافته و غیررسمی در اذهان کارکنان است که بیم از دست رفتن آنها نیز وجود دارد. اغلب سازمان‌ها هرچند یک‌بار با مشکل کاهش اندازه و بازسازی ساختاری و به‌دنبال آن، رفتن کارکنان قدیمی و استخدام کارکنان جدید روبه‌رو هستند که این خود می‌تواند به از دست رفتن بخشی از دانش سازمانی منجر شود (نیک‌سالاف، ۱۳۸۹). گرچه

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال
mo_karimi110@yahoo.com
۲. دانشیار، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران (نویسنده مسئول)
narges_neshat@yahoo.com
۳. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال
z_mirhoseini@iau-tnb.ac.ir
4. Gold, Malhotra, & Segars

بسیاری از 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، ۱۹۹۷)، اما گاه در پیدا کردن ابزارهایی برای در اختیار گرفتن، ایجاد، ذخیره، انتشار، و استفاده از سرمایه‌های فکری به مشکل برمی‌خورند (اسنایس، ۲۰۰۰).

برخی مطالعات نشان داده است که با وجود افزایش اهمیت دانش فقط ۳۰ درصد از دانش موجود در سازمان‌ها استفاده می‌شود (زاگر و اسکمیتز، ۲۰۰۰) و به‌علت دسترسی نداشتن به اطلاعات، اشتباهات هزینه‌بری اتفاق می‌افتد؛ خطر از دست رفتن دانش به‌ویژه هنگامی بیشتر می‌شود که افراد، سازمان را ترک می‌کنند (اسپیک و دیهوگ، ۱۹۹۴). برخی مطالعات دیگر نیز نشان داده است که ۷۴ درصد کارکنان 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، ۱۹۹۸).

سازمان اسناد و کتابخانه ملی 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 با چنین مسائلی مواجه است. این کتابخانه بنا به رسالت و اهدافی که در اساسنامه آن تعریف شده است، در زمره سازمان‌هایی قرار دارد که به‌شدت به دانش و اطلاعات وابسته است. چنانکه دانش، رکن حیاتی این سازمان را تشکیل می‌دهد، به رشد و توسعه آن کمک می‌کند و سبب می‌شود که این نظام فرهنگی با بازدهی مطلوبی کار کند. اما گاه، ناخواسته خلأهای دانشی از جمله ناهمخوانی دستورالعمل‌ها با فعالیتهای واقعی، بی‌توجهی به تجربیات کسب‌شده پیشین، دوباره‌کاری‌ها، جریان نداشتن دانش در بدنه سازمان، و مسائل دیگر نیز دیده می‌شود. یکی از راه‌های پر کردن این خلأ، توانمندسازی بدنه سازمان برای پیش هم قرار دادن منابع دانشی گوناگون است. این ترکیب دانش که از منابع گوناگون حاصل می‌شود می‌تواند دانشی چندبُعدی از تجربیات، دستورالعمل‌ها، و مدارک را برای سازمان فراهم کند. از این‌روست که توجه به مدیریت حافظه سازمانی در این نهاد فرهنگی به‌عنوان نظامی پویا برای سامان‌دهی و مدیریت انواع دانش مطرح می‌شود. مروری بر پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در مورد ارزیابی وضع موجود

و ضرورت به‌کارگیری حافظه سازمانی در کتابخانه‌ها تاکنون پژوهشی صورت نگرفته است، اما چندین پژوهش درباره حافظه سازمانی انجام شده است که اهم آنها عبارت‌اند از: ارائه مدل مفهومی عوامل سازنده حافظه سازمانی سازمان‌های مجازی

1. Miller & Nilakanta
2. Snis
3. Zucker & Schmitz
4. Spek & DeHoog
5. Gazeau

پوپا (بیگ، ۱۳۸۵)؛ نقش مستندسازی تجربیات مدیران و کارشناسان در توسعه دانش در سازمان فرهنگی، هنری شهرداری تهران (مدنی بروجنی، ۱۳۸۶)؛ طراحی و تدوین الگوی مستندسازی تجارب مدیران دانشگاه شهید بهشتی (اسلامیان، ۱۳۸۷)؛ طراحی مدل حافظه سازمانی بخش مدارک پزشکی مراکز آموزشی و درمانی (پیری، ۱۳۸۷)؛ درباره طراحی و تدوین سازوکارهای حافظه سازمانی در آستان قدس رضوی (پورعباس مفرد، ۱۳۸۸)؛ مؤلفه‌های استفاده از سیستم اطلاعاتی حافظه سازمانی و خلق دانش سازمانی (نیک‌سال‌اف، ۱۳۸۹)؛ تأثیر نظام‌های مستندسازی فنی بر چرخه مدیریت دانش (جزائری، فراهی، و نوروزی، ۱۳۸۹)؛ مستندسازی تجربیات: تحلیلی بر عوامل رفتاری - فرهنگی و سازوکارهای ثبت تجارب مدیران (ضیایی و توکلی، ۱۳۹۴)؛ و شناسایی زیرساخت‌ها و سازوکارهای مستندسازی تجارب و دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران (جمشیدی و حیدری، ۱۳۹۴).

پژوهش‌های خارجی نیز 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 نظر داشته‌اند. از جمله پژوهش‌های خارج از کشور می‌توان به اثر حافظه سازمانی بر موضوعاتی چون میزان عملکرد سازمانی (آناند، ۱۹۹۹)؛ میزان بهره‌وری سازمانی (جنکس و الفمن، ۲۰۰۲)؛ اثر تحولات سازمانی بر حافظه سازمانی (اسکالزو، ۲۰۰۶)؛ تأثیر انواع ساختارهای سازمانی بر میزان استفاده از حافظه سازمانی (لی، ۲۰۰۶)؛ تأثیر استفاده از فرایندهای حافظه سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت در مدیریت کیفیت خدمات (وینچیانو، آنیکا-پوپا، و آنیکا-پوپا، ۲۰۰۹)؛ و میزان استفاده از مستندسازی در روند مراقبت‌های پزشکی بیمارستان‌های ایالت اوپو در نیجریه (افی و سونیومی، ۲۰۱۲) اشاره داشت. این پژوهش‌ها در عین ارزشمندی بسیار انگشت‌شمارند، به‌طوری که جای خالی گستره وسیعی از ناشناخته‌ها و موضوعات مرتبط با حافظه سازمانی در میان آنها محسوس است. 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 دارد، با این فرض که استقرار نظام مدیریت حافظه سازمانی به‌منزله پایگاهی برای ثبت و مدیریت دانش سازمانی بیش از حد انتظار مورد تأیید قرار می‌گیرد.

1. Anand
2. Jennex & Olfiman
3. Scalzo
4. Li
5. Vrinicianu, Anica-Popa, & Anica-Popa
6. Ofi & Sowunmi

روش‌شناسی

در این پیمایش با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته از ۲۶۳ نفر از کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی نظرسنجی به عمل 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).

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

معاونت‌ها و بخش‌ها	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

به این ترتیب، ۲۶۳ پرسشنامه در میان کل جامعه آماری توزیع شد. از این تعداد، ۲۴۸ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. روایی ابزار پژوهش از نوع محتوایی و صوری بود که از طریق ارائه نظرات چند تن از استادان 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 شد (ضریب ۰/۷۰۲). داده‌ها با استفاده از آزمون کای اسکور در نرم‌افزار SPSS (ویراست 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، جستجو در اینترنت و منابع علمی	۲۲	۸/۹
۸	جمع	۲۴۲	۹۷/۶
۹	بدون پاسخ	۶	۲/۴
	جمع کل	۲۴۸	۱۰۰

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

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

ردیف	شیوه‌های کسب دانش و تجربیات مورد نیاز	فراوانی	درصد
۱	مستندشده به صورت مکتوب (چاپی)	۷۲	۲۹
۲	مستندشده به صورت الکترونیکی	۱۳۱	۵۲/۸
۳	به صورت شفاهی	۱۶	۶/۵
۴	هر دو شکل مکتوب (چاپی) و الکترونیکی	۱۹	۷/۷
۵	هر دو شکل الکترونیکی و شفاهی	۴	۱/۶
۶	هر سه شکل (مکتوب، الکترونیکی، و شفاهی)	۵	۲
۷	جمع	۲۴۷	۹۹/۶
۸	بدون پاسخ	۱	۰/۴
	جمع کل	۲۴۸	۱۰۰

جدول ۳ نشان می‌دهد که ۵۲/۸ درصد از کارکنان تمایل دارند دانش مورد نیاز را به صورت الکترونیکی، ۲۹ درصد به صورت مکتوب (چاپی) و ۶/۵ درصد به صورت شفاهی دریافت کنند. ۱۱/۳ درصد از کارکنان شیوه‌های ترکیبی را ذکر کرده‌اند.

● تمایل به اشتراک دانش

جدول ۴. توزیع پاسخ‌ها برحسب وضعیت اشتراک دانش و تجربیات

ردیف	گویه	بسیار کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	بی‌تفاوت	مجموع	میانگین
۱	مؤثر دانستن تسهیم دانش و تجربیات در روند بهتر انجام فعالیت‌ها	۱	۵	۳۰	۱۳۴	۷۸	۰	۲۴۸	۴/۱۴
	درصد	۰/۴	۲	۱۲/۱	۵۴	۳۱/۵	۰	۱۰۰	
۲	مفید بودن دانش و تجربیات مستند شده برای آغاز پروژه‌ای جدید یا فعالیت‌های جاری و آتی سازمان	۱	۰	۷	۱۲۵	۱۱۳	۲	۲۴۸	۴/۴۲
	درصد	۰/۴	۰	۲/۸	۵۰/۴	۴۵/۶	۰/۸	۱۰۰	
۳	تمایل به داشتن اطلاعاتی مربوط به گذشته سازمان	۲	۵	۴۲	۱۱۹	۷۹	۱	۲۴۸	۴/۰۹
	درصد	۰/۸	۲	۱۶/۹	۴۸	۳۱/۹	۰/۴	۱۰۰	
۴	تمایل به داشتن سوابق اطلاعاتی مستند مربوط به روندکاری و تصمیم‌های اتخاذ شده قبلی	۲	۴	۳۵	۱۲۷	۸۰	۰	۲۴۸	۴/۱۳
	درصد	۰/۸	۱/۶	۱۴/۱	۵۱/۲	۳۲/۳	۰	۱۰۰	
۵	تمایل به اشتراک دانش و تسهیم تجربیات در محدوده کاری خود	۰	۳	۳۵	۱۲۶	۸۳	۱	۲۴۸	۴/۱۷
	درصد	۰	۱/۲	۱۴/۱	۵۰/۸	۳۳/۵	۰/۴	۱۰۰	
۶	تمایل کارکنان باتجربه و قدیمی در به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات خود در مورد کارهای جاری سازمان	۱۴	۳۱	۱۱۴	۷۲	۱۵	۲	۲۴۸	۳/۱۷
	درصد	۵/۶	۱۲/۵	۴۶	۲۹	۶	۰/۸	۱۰۰	
۴/۰۲	میانگین کل								

طبق جدول ۴ تقریباً همه کارکنان تسهیم دانش و تجربیات را بیش از حد متوسط در روند بهتر فعالیت‌ها مؤثر می‌دانند. بیش از ۸۰ درصد از آنها در حد بالا تمایل دارند اطلاعات مستند مربوط به گذشته سازمان یا سوابق اطلاعاتی مستند مربوط به روند کاری و تصمیم‌های گرفته‌شده قبلی را بدانند. حدود ۸۵ درصد مایل به اشتراک دانش و تجربیات خود در محدوده تعریف‌شده کاری هستند، اما باورشان بر این است که کارکنان قدیمی و باتجربه کمتر از حد متوسط چنین تمایلی نشان می‌دهند.

جدول ۵. تمایل کارکنان به اشتراک دانش و تجربیات

میانگین مشاهده‌شده	میانگین مورد انتظار	اختلاف میانگین	معناداری	مقدار آزمون
۲۴/۰۲	۱۸	۶/۰۲	۰/۰۱	۳۵/۰۹

آزمون پارامتریک تی تک‌نمونه‌ای نیز تمایل کارکنان به اشتراک دانش و تجربیات در سازمان اسناد و کتابخانه ملی را در حد بالا تأیید می‌کند.

• حمایت مدیران از کاربست دانش

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

ردیف	گویه‌ها	بسیار کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	تفاوت	میانگین
۱	مدیریت انتقال دانش و تجربیات میان کارکنان ^۱	۲۷	۹۴	۹۹	۲۰	۵	فراوانی	۲/۵۲
		۱۰/۹	۳۷/۹	۳۹/۹	۸/۱	۲	درصد	۱۰۰
۲	استفاده از تجربیات و تخصص افراد باتجربه و متخصص (موجود و گذشته) برای حل مسائل جاری	۳۳	۶۷	۱۰۲	۳۰	۱۴	فراوانی	۲/۷۰
		۱۳/۳	۲۷	۴۱/۱	۱۲/۱	۵/۶	درصد	۱۰۰
۳	توجه به جزئیات مهم فعالیت‌ها و تصمیم‌های پیشین	۵۸	۹۶	۷۳	۱۲	۶	فراوانی	۲/۲۳
		۲۳/۴	۳۸/۷	۲۹/۴	۴/۸	۲/۴	درصد	۱۰۰

رتبه	گویه‌ها	بسیار کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	بی‌جواب	جمع	میانگین
۴	قرار گرفتن افراد متخصص در جایگاه واقعی خود با توجه به مهارت‌ها و تخصص‌های آنها	۷۲	۷۵	۷۷	۱۳	۱۰	۱	۲۴۸	۲/۲۵
	درصد	۲۹	۳۰/۲	۳۱	۵/۲	۴	۰/۴	۱۰۰	
۵	اهمیت قائل شدن به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان ^۲	۳۹	۷۲	۱۱۲	۲۰	۴	۱	۲۴۸	۲/۵۱
	درصد	۱۵/۷	۲۹	۴۵/۲	۸/۱	۱/۶	۰/۴	۱۰۰	
۶	تشویق و ترغیب کارکنان به اشتراک و تسهیم دانش و تجربیات ^۳	۳۰	۹۲	۱۰۱	۱۸	۴	۳	۲۴۸	۲/۴۹
	درصد	۱۲/۱	۳۷/۱	۴۰/۷	۷/۳	۱/۶	۱/۲	۱۰۰	
۲/۴۵	میانگین کل								

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

جدول ۷. میزان به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی در حمایت از کاربرد دانش

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

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

• دلایل بی‌توجهی به دانش و تجربیات اندوخته‌شده

یک سؤال باز در بخش به‌کارگیری دانش طراحی شده بود که دلایل بی‌توجهی به دانش و تجربیات ارزشمند پیشین را از نظر کارکنان می‌سنجید. اطلاعات این نظرسنجی در جدول ۸ آمده است

جدول ۸. توزیع پاسخ‌گویان برحسب دلایل بی‌توجهی به دانش و تجربیات

ردیف	دلایل	فراوانی	درصد
۱	بی‌توجهی به جایگاه افراد باتجربه، دانش و تجربیات کسب‌شده پیشین	۴۸	۱۹/۳۵
۲	بی‌ثباتی مدیران و تغییر مدیریت‌ها	۱۹	۷/۶۶
۳	فرهنگ سازمانی	۲۱	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 تقسیم پست‌های سازمانی	۲۷	۱۰/۸۹
۷	اعتماد به نفس کاذب مدیران	۲۱	۸/۴۷
۸	پیشرفت فناوری و کارایی نداشتن 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
۱۴	ناتوانی در مستندسازی تجربیات	۱۲	۴/۸۴
۱۵	علاقه به مخفی و پنهان‌کاری (از ترس اینکه نابلد و بی‌برنامه شناخته شوند)	۳۲	۱۲/۹
۱۶	نداشتن برنامه و استراتژی بلندمدت	۱۸	۷/۲۶
۱۷	بی‌انگیزگی کارکنان در اثر آسیب‌های روحی	۱۸	۷/۲۶
۱۸	نبود ابزارهای تشویقی	۲۱	۸/۴۷
۱۹	نبود اعتماد میان کارکنان/ ترس از سرقت علمی و ادبی	۱۵	۶/۰۵
۲۰	دسترس نبودن دانش به افراد باتجربه	۱۱	۴/۴۴

همان‌طور که مشاهده می‌شود، از نظر پاسخ‌دهندگان سه دلیل عمده عبارت‌اند از "بی‌توجهی به جایگاه افراد باتجربه، 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 "دسترسی نداشتن به افراد باتجربه" (۴/۴۴ درصد)، "توانی در مستندسازی تجربیات" (۴/۸۴ درصد)، و "تعریف اشتباه از اهداف و رسالت سازمان" (۴/۸۴ درصد).

• ملزومات ذخیره دانش

جدول ۹. توزیع پاسخها برحسب موجود بودن ضرورت‌های ذخیره دانش

ردیف	مؤلفه‌ها	بسیار کم (۱)	کم (۲)	متوسط (۳)	زیاد (۴)	بسیار زیاد (۵)	بی‌جهت	بیش از حد	میانگین
۱	برخورداری سازمان از دانش و منابع غنی و تولیدات علمی	۲۲	۵۲	۱۳۱	۳۲	۱۰	۱	۲۴۸	۲/۸۲
	فراوانی درصد	۸/۹	۲۱	۵۲/۸	۱۲/۹	۴	۰/۴	۱۰۰	
۲	برخورداری سازمان از سرمایه فکری جامع	۳	۱۳	۶۸	۱۳۲	۳۲	۰	۲۴۸	۳/۷۱
	فراوانی درصد	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
	فراوانی درصد	۴/۴	۱۲/۹	۴۱/۱	۳۲/۸	۸/۵	۰/۴	۱۰۰	
۴	دوباره‌کاری‌های شایع در سازمان	۷۵	۱۱۶	۴۲	۱۲	۲	۱	۲۴۸	۱/۹۹
	فراوانی درصد	۳۰/۲	۴۶/۸	۱۶/۹	۴/۸	۰/۸	۰/۴	۱۰۰	
۵	احساس نیاز به وجود حافظه سازمانی به‌عنوان پایگاه ثبت دانش و تجربیات سازمانی	۰	۰	۶	۷۷	۱۶۴	۱	۲۴۸	۴/۶۴
	فراوانی درصد	۰	۰	۲/۴	۳۱	۶۶/۱	۰/۴	۱۰۰	
میانگین کل									
۳/۲۹									

مطابق جدول ۹ حدود ۷۰ درصد از کارکنان معتقدند که این سازمان از دانش و منابع غنی و ۹۱/۱۵ از آنها معتقدند که این سازمان از سرمایه فکری جامع بیش از حد متوسط برخوردار است. اما از سوی دیگر، ۸۲/۳ درصد کارکنان بر این اعتقادند که غیبت یا خروج افراد خبره و متخصص بیش از حد متوسط سبب بروز مشکلات شده است. حدود ۹۰ درصد از کارکنان دوباره‌کاری در سازمان را انکار نکرده‌اند، ولی میزان آن را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. نکته جالب توجه اینکه همه

کارکنان بیان کرده‌اند که به یک حافظه سازمانی، به‌عنوان پایگاه ثبت سوابق، دانش و تجربیات، در حد بالا نیاز هست.

جدول ۱۰. آزمون آماری تی تک‌نمونه‌ای برای میزان حضور پیش‌نیازهای 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 تک‌نمونه‌ای برای ضرورت پیاده‌سازی نظام مدیریت حافظه سازمانی

میانگین مشاهده شده	میانگین مورد انتظار	اختلاف میانگین	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 ایران ایجاد نظام مدیریت حافظه سازمانی در این سازمان در حد بالا ضروری دانسته شده است.

نتیجه‌گیری

سرعت فزاینده انتقال اطلاعات و محیط به‌سرعت در حال تغییر سبب شده است که مدیریت اطلاعات در سازمان‌ها بیش از گذشته اهمیت یابد. به‌همین دلیل، یکی از موضوعات مرتبط، چگونگی کسب و نگهداری و استفاده آگاهانه از دانش در مواقع ضروری است. بدیهی است از دست دادن غیرآگاهانه دانش، هزینه‌های زیادی را به سازمان‌ها 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، اشتراک، کاربری و مدیریت دانش، و ضرورت‌های ایجاد حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران بررسی

شود تا بتوان به گردش هرچه بهتر دانش و تجربیات مستندشده سازمان کمک کرد و مسیر ارتقای آن را فراهم آورد. بدین لحاظ، در زمینه کسب 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 مجرای‌های دیگر ذکر شده است که این مهم در پیاده‌سازی و مدیریت حافظه سازمانی باید لحاظ شود.

بدیهی است که موفقیت حافظه سازمانی به توانایی آن در گردآوری دانش موجود برای ارضای نیازهای کنونی و آتی سازمان بستگی 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 آن را بشناسند. زیرا کارکنان بیش از هر چیز از تعامل با همکاران خود یاد می‌گیرند. دانش می‌تواند در ذهن افراد باشد که با استفاده از ابزارهای ارتباطی مختلف به صورت الکترونیکی یا کاغذی در سازمان قابل اکتساب است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تقریباً بیشتر کارکنان بر این باورند که اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات بیش از حد متوسط در بهبود فعالیت‌ها مؤثر 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 گرفته‌شده 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 باتجربه 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، به تفاوت‌های مربوط به سطوح تجربه افرادی که در دو سوی این فرایند قرار دارند (دارنده و گیرنده دانش)؛ فقدان یا کمبود ارتباط و تعامل میان افراد دارنده دانش و افراد نیازمند به دانش آنها؛ مهارت‌های فردی و ارتباطات ضعیف (شفاهی یا کتبی)؛ بی‌اعتمادی دوسویه؛ یا حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از قدرناشناسی و اعتبار ندادن از سوی مدیران و همکاران دیگر.

نزدیک به نیمی از کارکنان معتقدند که انتقال دانش و تجربیات در این سازمان

در حد اندک مدیریت می‌شود، و بیشتر آنان (۸۱ درصد) بر این باورند که از تجربیات و دانش افراد برای حل مسائل جاری پایین‌تر از حد متوسط استفاده می‌شود؛ به گونه‌ای که بیم بی‌توجهی و فراموشی جزئیات مهم فعالیت‌ها و تصمیم‌ها نیز وجود دارد. علاوه بر آن، تقریباً همه کارکنان بر این باورند که افراد متخصص با توجه به مهارت‌ها و توانایی‌هایشان در جایگاه واقعی خود قرار ندارند و از نظر آنان توجه به رشد و توسعه و یادگیری آنان و تشویق برای به اشتراک‌گذاری دانش، پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است. آزمون‌های آماری نیز حاکی از آن است که راهبردهای مدیریتی در این سازمان کمتر از حد متوسط به‌کارگیری و کاربست دانش و تجربیات را حمایت می‌کند. به‌کارگیری دانش ناظر بر آن است که ایده‌ها و دانش به‌دست‌آمده بدون جهت‌گیری در مورد اینکه چه کسی آنها را تولید یا مطرح کرده است در صورت مفید و مناسب بودن مورد استفاده قرار گیرد. همان‌گونه که امیرخانی (۱۳۸۳) نیز نشان داده است باید توجه داشت 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 بی‌توجهی به دانش و تجربیات ارزشمند پیشین و مستندسازی آنها به ترتیب عبارت‌اند از: "بی‌توجهی به جایگاه افراد باتجربه، دانش و تجربیات کسب‌شده پیشین" (۱۹/۳۵ درصد)، "مدیریت غیرتخصصی یا شایسته‌سالاری کاذب" (۱۶/۵۳ درصد)، و "انحصارطلبی و خودخواهی مدیران" (۱۴/۹۲ درصد). دلایل دیگر مانند "دسترسی نداشتن به افراد باتجربه" (۴/۴۴ درصد)، "توانایی در مستندسازی تجربیات" (۴/۸۴ درصد)، و "تعریف اشتباه از اهداف و رسالت سازمان" (۴/۸۴ درصد) در حد اندکی بیان شده است. حال آنکه پژوهش‌های انجام‌شده پیشین (مک‌کال، لومباردو، و موریسون، ۱۹۸۸؛ جعفری مقدم و بابایی زکلیلی، ۱۳۷۹) در سازمان‌های بزرگ نشان داده بود که ۷۰ درصد از 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 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 خبیره و متخصص سبب بروز مشکلاتی برای سازمان خواهد شد. این در حالی است که از نظر باقری، کاملی، باقری، و کاملی (۱۳۹۲) سازمان‌های

دانش مدار باید به آنچه می‌دانند (سرمایه فکری) بیشتر از آنچه دارند (سرمایه فیزیکی) اهمیت دهند.

۹۰ درصد کارکنان وجود دوباره کاری در سازمان را انکار نکرده‌اند 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 تأیید کردند. 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؛ به طوری که افزایش حجم اطلاعات و لزوم استفاده مؤثر 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 به‌عنوان مبنایی برای یادگیری و انتقال دانش به دیگران تبدیل خواهد شد. این دانش از یک‌سو می‌تواند برای افراد و گروه‌هایی که به حافظه پروژه‌ای نیاز دارند مفید واقع شود و از سوی دیگر، به‌عنوان کلّیتی که نیاز به حافظه درازمدت دارد در اختیار سازمان قرار گیرد.

بهره‌گیری از دانش سازمانی به‌عنوان راهکاری مؤثر برای به‌ثمر رساندن تصمیم‌های کوتاه‌مدت نیز قابل توجه است. در این صورت، همان‌گونه که پورعباس مفرد (۱۳۸۸) نیز اذعان کرده است: "هرگاه 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 مطرح می‌شود:

- توجه بیشتر مدیران به ارزش و اهمیت انواع مختلف دانش سازمانی، و نقش آنها در ارتقای 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، تشویق کارکنان به مستندسازی دانش تولیدشده و به اشتراک‌گذاری آن با سایر همکاران؛
- توجه مدیران به رفتارهای حمایت‌گرانه و مشوقانه نسبت به کارکنان در فرایند I. Stein

مستندسازی دانش، تدوین بخشنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی برای چگونگی مستندسازی دانش تولیدشده و ذخیره‌سازی آن.

- شناسایی سازه‌های ضروری نظام مدیریت حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی و سنجش وضع موجود و تبیین راهکارهای رسیدن به وضع مطلوب از طریق مؤلفه‌های 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*. 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 اطلاع‌رسانی 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. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران
نیکسالاف، راضیه (۱۳۸۹). مؤلفه‌های استفاده از سیستم اطلاعاتی حافظه سازمانی و خلاق دانش سازمانی (مطالعه موردی در شرکت آب و فاضلاب شهر شیراز). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، شیراز.

Anand, V. (1999). *Using an organizational memory framework to study the effect of organizational knowledge*. Unpublished doctoral, University of Arizona, Tucson.

Gazeau, M. (1998). Le Management de la Connaissance. In M. Alavi, & D.E. Leidner, 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, January 07 – 10, (pp 1229-1231). IEEE.

Li, H. (2006). *An exploration of the relationship between organizational structure and organizational memory using simulation*. Unpublished doctoral dissertation, 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, January 7-10*. Retrieved Jan. 14, 2018, from <http://ieeexplore.ieee.org/document/661644/?reload=true>

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. In *Proceedings ISMICK'94: 2nd International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge, October 26-27*, (pp. 93-102). Compiegne, France: IIIA.

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.amfiteatruconomic.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؛ و میرحسینی، زهره (۱۳۹۶). آیا مدیریت حافظه سازمانی در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران امری ضروری است؟ *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۸ (۴)، ۹۵-۱۱۲.