

## بررسی و اولویت بندی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور با روش تحلیل سلسله مراتبی

ابراهیم حلاجیان\* - عضو هیأت علمی، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### Review and prioritize the barriers of knowledge management in the company holding the country Airports with AHP process

#### Abstract

Successful implementation of knowledge management in an organization requires that various organizational factors, certain features of coherence and coordination are necessary. And there are gaps and inconsistencies between these factors hinder the successful implementation of knowledge management, will be. Thus, for successful implementation of knowledge management, organization as a whole needs to be looked at and considered all these factors and their status in the organization are identified and analyzed. This paper explores the barriers to knowledge management, Airports Holding Country in country, paid, and then will be prioritized. After evaluation techniques available to achieve a response, Analytic Hierarchy Process as the most suitable method was selected. To determine the priority of hierarchical analysis, comparison matrix formed and compared to determine their compatibility using the formula rate adaptation, adjustment range, all comparisons were calculated. The results confirmed that the pair comparison carried out, the adjustment was appropriate. The final results of the main obstacles to prioritize proves that in order to measure cultural factors, human factors, technical factors, external factors and structural factors are the degree of priority. Five obstacles in order of preference, lack of planning and implementing activities in the field of culture and exchange of knowledge, lack of confidence based on knowledge sharing environment, lack of adequate support for the activities of the organizational culture recreation and transfer of knowledge, lack of senior management support knowledge management and lack of access to information and knowledge, organizations are required by the national and international level.

**Key words:** knowledge management, cultural factors, human factors, technical factors, external factors, structural factors

#### چکیده

برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها در سازمان شناسایی و تحلیل شود. در این پژوهش به بررسی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور پرداخته شده و سپس اولویت بندی خواهند شد. پس از ارزیابی روشها و تکنیکهای موجود جهت رسیدن به پاسخ، روش تحلیل سلسله مراتبی به عنوان مناسب ترین روش انتخاب شد. جهت تعیین اولویت عوامل با روش تحلیل سلسله مراتبی، ماتریس های مقایسه ای تشکیل شده و جهت تعیین سازگاری مقایسه ها با استفاده از فرمول نرخ سازگاری، دامنه سازگاری کلیه مقایسه ها، محاسبه شد که نتایج حاصله مؤید این مطلب بوده که مقایسه های زوجی انجام شده از سازگاری مناسبی برخوردار بوده است. نتایج نهایی حاصل از اولویت بندی موانع اصلی، بیانگر اینست که به ترتیب معیارهای عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل فنی و تکنولوژیکی، عوامل برون سازمانی و عوامل ساختاری از درجه اولویت برخوردار می باشند. و پنج مانع به ترتیب اولویت، عدم طراحی و اجرای فعالیتهای فرهنگ سازی در زمینه خلق و تبادل دانش، عدم وجود محیط مبتنی بر اعتماد نسبت به تسهیم دانش، عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای خلق و انتقال دانش، عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش و عدم امکان دستیابی سازمانها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی می باشند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، عوامل فرهنگی، انسانی، فنی و تکنولوژیکی، برون سازمانی، ساختاری.

## مقدمه

که خلق دانش و فرآیند سهیم شدن دانش در آن درونی شده و به عنوان راه هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است (مارکو و آرت، ۲۰۰۹، ص ۲۲). از این رو سازمان ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند (نوناکا، ۱۹۹۴، ص ۲۰)؛ و سعی در ایجاد بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان نمایند. مسئله و چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی سیستماتیک است، مقوله ای که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. از طرفی به دلیل مطرح شدن مدل ها و روش های بسیار متعددی برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان ها، گاهی این مدل ها موجب گیج شدن مدیرانی می شوند که به دنبال پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان خود هستند. پیشینه تحقیق بیانگر آن است که شیخکانلو (۱۳۸۹) نتیجه گرفته شد که، فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در سازمان رابطه معناداری وجود دارد. مارکو و آرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که انتقال و خلق دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروهها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلی که دارند، دانش خود را با یکدیگر مستقیم نمایند. و ویروساک<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که سازمان ها قبل از اقدامات دانشی، بایستی نگاهی دقیق به فرهنگ سازمانی خود داشته باشند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی در صحنه مدیریت دانش مطرح می باشد. تهیر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در مطالعه ای نشان داد، اعتماد تاثیر قابل توجهی بر مدیریت دانش دارد. ویویورا و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)

امروزه سازمانها به سرمایه های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می شوند، به عنوان یک عامل مهم حیاتی می نگرند دست یابی به اندوخته های دانش سازمانی، بدون یادگیری ممکن نمی باشد (جعفری مقدم، ۱۳۸۲). مدیریت دانش شامل یک دسته عملکرد، فرا ساختاری و تکنیکی و ابزارهای مدیریتی، طراحی برای ایجاد موقعیت، مشارکت، طرز بکارگیری دانش و دانش مربوطه در سر تا سر همه سازمانها می باشد (تهیر و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت دانش فرآیند خلق ارزش از دارایی های ناملموس سازمان می باشد. دارایی های ناملموس همچنین به عنوان سرمایه معنوی، شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رفتاری، سرمایه ارتباطی و سرمایه مشتری می گردد. سرمایه انسانی در واقع همان قدرت مغز و معلومات کارکنان در سازمان است (ویروساک، ۲۰۱۰، ص ۴).

در سالهای اخیر، تلاشهای سازمانی بر روی مدیریت دانش معطوف بوده اند، این مدیریت یکی از مدیریتهای کلیدی بشمار می رود. این مدیریت در بردارنده ی تمرکز بر روی دانش کارفرمایان در مورد مشتریان، رقبا، محصولات و خدمات در یک سازمان می باشد. (گیلبرت و دیگران، ۲۰۰۰) مارکو و آرت (۲۰۰۹) معتقدند که خلق و انتقال مؤثر دانش مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است ساختار درونی سازمان می تواند مشوق یا مانع مدیریت دانش باشد (مارکو و آرت، ۲۰۰۹، ص ۲۴). مدیریت دانش در سازمانهای پیشرو به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان کمک می کند و با تبدیل سرمایه های انسانی به دارایی های فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می کند (دانپورت و پروسات، ۲۰۰۹، ص ۱۲). سازمان دانش محور و دانش مدار را سازمانی است

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 Winter 2016

۱۲۰

1. Marco, D& Art, E,2009
2. Wiro Sock,2010
3. Thahir, Saeed, et al,2010
4. Wiewiora et al,2013

در تحقیقی نتیجه گرفتند که ارزش های فرهنگی در سازمان های بزرگ تاثیر قابل توجهی در بهبود اشتراک گذاری دانش داشته است. در این راستا باید توجه داشت که پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی دارای ویژگی های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند و وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها در سازمان شناسایی و تحلیل شود (دانش فر و شهابی نیا، ۱۳۸۹). در این پژوهش بدنبال سؤال که موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه های کشور چیست و ترتیب اولویت بندی کدامند؟

### روش شناسی

هدف تعیین، اولویت بندی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه های کشور و سؤال اصلی آن موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه های کشور چیست و به ترتیب اولویت کدامند؟

سؤالات فرعی عبارتند از:

۱. شاخصها و موانع اصلی استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه های کشور چیست و به ترتیب اولویت کدامند؟

۲. زیر شاخصها و موانع فرعی حاصل از موانع اصلی در استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه های کشور چیست و به ترتیب اولویت کدامند؟

روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری نخبگان شرکت مادر تخصصی فرودگاه های کشور می باشند که تعداد آنها ۲۰ نفر و نمونه با جامعه برابر است که دارای مدرک تحصیلی فوق

لیسانس و بالاتر و حداقل دارای ۱۰ سال تجربه مفید باحداقل سابقه ۳ سال پست مدیریت و حداقل دارای یک طرح علمی باشد. روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای که ابزارهای آن عبارت از کتب و نشریات معتبر و در روش میدانی که بر اساس استناد سایر مستندات بدست آمده علمی، تحقیقی و پرسشنامه می باشد و روش تحلیل استنباطی از روش تحلیل سلسله مراتبی و نرم افزار AHP استفاده شده است.

### مقایسه زوجی معیارها یا عوامل تاثیرگذار نسبت به یکدیگر

جدول ۱ نرمالیزه شده داده های زوجی عوامل اصلی و موانع مدیریتی اصلی استقرار مدیریت دانش، می باشد که روش محاسبه آنها به این صورت می باشد که هر یک از داده های ستون های مقایسات زوجی را بر جمع هر یک از ستون ها تقسیم نموده ایم و سپس با محاسبه میانگین سطرها، اولویت های مربوط به عوامل اصلی و موانع مدیریتی اصلی استقرار مدیریت دانش حاصل شده است.

با توجه به جدول ۱ می توان نتیجه گیری نمود که به ترتیب معیارهای عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل فنی و تکنولوژیکی، عوامل برون سازمانی، عوامل ساختاری و عوامل برون سازمانی به ترتیب از اولویت، برخوردار می باشند.

### ۱- محاسبه کل امتیاز گزینه ها بر اساس معیار موانع انسانی

جدول ۲، محاسبه امتیاز گزینه ها را بر اساس معیار موانع انسانی را مشخص کرده و اولویت معیارها را بیان می کند.

### محاسبه کل امتیاز گزینه ها بر اساس معیار موانع ساختاری

جدول ۳، محاسبه امتیاز گزینه ها را بر اساس معیار موانع ساختاری را مشخص کرده و اولویت معیارها را بیان می کند.

### محاسبه کل امتیاز گزینه ها بر اساس معیار موانع فرهنگی

جدول ۴، محاسبه امتیاز گزینه ها را بر اساس معیار

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 winter 2016

۱۲۱

جدول ۱. مقادیر نرمال شده و مقادیر اولویت معیارهای ارزیابی نسبت به یکدیگر

اولویت	جمع	عوامل برون سازمانی	عوامل فنی و تکنولوژیکی	عوامل فرهنگی	عوامل ساختاری	عوامل انسانی	عوامل و موانع اصلی
۰,۱۰۹	۱,۳۰۳	۰,۳۰۸	۰,۴۳۹	۰,۰۹۷	۰,۲۹۰	۰,۱۶۹	عوامل انسانی
۰,۰۴۹	۰,۵۸۶	۰,۲۳۱	۰,۰۷۳	۰,۱۲۹	۰,۰۹۷	۰,۰۵۶	عوامل ساختاری
۰,۱۵۰	۱,۸۰۰	۰,۱۵۴	۰,۲۹۳	۰,۳۸۷	۰,۲۹۰	۰,۶۷۶	عوامل فرهنگی
۰,۰۷۶	۰,۹۱۷	۰,۲۳۱	۰,۱۴۶	۰,۱۹۴	۰,۲۹۰	۰,۰۵۶	عوامل فنی و تکنولوژیکی
۰,۰۳۳	۰,۳۹۴	۰,۰۷۷	۰,۰۴۹	۰,۱۹۴	۰,۰۳۲	۰,۰۴۲	عوامل برون سازمانی
۰,۴۱۷	۵,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	۱,۰۰۰	جمع

جدول ۲. محاسبه امتیاز گزینه ها بر اساس معیار موانع انسانی

اولویت معیارها	اولویت عامل اصلی	امتیاز نهایی گزینه ها	معیارها (عوامل)
۰,۰۶۳	۰,۱۰۹	۰,۰۰۷	عدم آگاهی افراد نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش
۰,۱۹۸		۰,۰۲۲	عدم طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای دانش
۰,۱۹۳		۰,۰۲۱	عدم وجود سیستم انگیزشی در جهت خلق و انتقال دانش
۰,۰۹۳		۰,۰۱۰	کمبود ارتباط و تعامل بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند دانش
۰,۴۵۲		۰,۰۴۹	عدم وجود محیط مبتنی بر اعتماد نسبت به تسهیم دانش

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 Winter 2016

۱۲۲

جدول ۳. محاسبه امتیاز گزینه ها بر اساس معیار موانع ساختاری

اولویت معیارها	اولویت عامل اصلی	امتیاز نهایی گزینه ها	معیارها (عوامل)
۰,۲۰۰	۰,۰۴۹	۰,۰۱۰	ساختارهای سازمانی غیرمنعطف برای اجرای مدیریت دانش
۰,۴۱۱		۰,۰۲۰	یکطرفه بودن جریان ارتباطات و دانش در سازمان (از بالا به پایین)
۰,۱۸۷		۰,۰۰۹	عدم امکان تسهیم دانش به علت بزرگ بودن واحدهای سازمانی
۰,۱۳۱		۰,۰۰۶	عدم وجود کارگروههای دانشی برای تهیه و به اشتراک گذاری دانش
۰,۰۷۲		۰,۰۰۳	ابهام و تعارض در نقش برای مدیریت دانش

جدول ۴. محاسبه امتیاز گزینه ها براساس معیار موانع فرهنگی

اولویت معیارها	اولویت عامل اصلی	امتیاز نهایی گزینه ها	معیارها (عوامل)
۰,۲۴۰	۰,۱۵۰	۰,۰۳۶	عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای خلق و انتقال دانش
۰,۱۹۱		۰,۰۲۹	عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش
۰,۳۶۰		۰,۰۵۴	عدم طراحی و اجرای فعالیتهای فرهنگ سازی در زمینه خلق و تبادل دانش
۰,۱۲۰		۰,۰۱۸	عدم وجود فرهنگ مدیریت مشارکتی در سازمان
۰,۰۸۹		۰,۰۱۳	عدم وجود فرهنگ پرسش و مطالعه در جهت انتقال دانش در سازمان

جدول ۵. محاسبه امتیاز گزینه ها براساس معیار موانع فنی و تکنولوژیکی

اولویت معیارها	اولویت عامل اصلی	امتیاز نهایی گزینه ها	معیارها (عوامل)
۰,۳۲۶	۰,۰۷۶	۰,۰۲۵	کمبود زیرساخت های فنی و تکنولوژیکی مناسب برای پشتیبانی فعالیتهای تسهیم دانش
۰,۱۵۲		۰,۰۱۲	فقدان مراکز و ماخذ مناسب برای نگهداری دانش
۰,۰۶۷		۰,۰۰۵	عدم ایجاد پایگاه الکترونیکی دانش در سازمانها به کمک ابزارهای الکترونیکی
۰,۳۵۵		۰,۰۲۷	عدم امکان دستیابی سازمانها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی
۰,۱۰۱		۰,۰۰۸	عدم وجود بانکهای نرم افزاری شامل اطلاعات از تولیدکنندگان، ساختار و کاربران دانش

محاسبه کل امتیاز گزینه ها براساس معیار موانع فنی و تکنولوژیکی

جدول ۵، محاسبه امتیاز گزینه ها را بر اساس معیار موانع فنی و تکنولوژیکی را مشخص کرده و اولویت معیارها را بیان می کند.

محاسبه کل امتیاز گزینه ها بر اساس معیار موانع برون سازمانی

جدول ۶، محاسبه امتیاز گزینه ها را بر اساس معیار موانع برون سازمانی را مشخص کرده و اولویت معیارها را بیان می کند.

موانع برون سازمانی را مشخص کرده و اولویت معیارها را بیان می کند.

نتایج نهایی تجزیه و تحلیل داده ها و اولویت بندی

بطور کلی نتایج حاصل از داده های تحقیق بصورت جدول نتایج می باشد.

نتیجه گیری و پیشنهاد

سازمان دانش محور و دانش مدار را سازمانی است که خلق دانش و فرآیند تسهیم شدن دانش در آن

جدول ۳. محاسبه امتیاز گزینه ها براساس معیار موانع ساختاری

اولویت معیارها	اولویت عامل اصلی	امتیاز نهایی گزینه ها	معیارها (عوامل)
۰,۰۷۹	۰,۰۳۳	۰,۰۰۳	عدم ارتباط با سازمان های موفق در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش
۰,۲۵۹		۰,۰۰۸	عدم وجود نظام نامه مدیریت دانش در سازمان های دولتی
۰,۰۹۱		۰,۰۰۳	عدم وجود بودجه مناسب دولتی برای برنامه های مدیریت دانش در سازمان های دولتی
۰,۴۱۱		۰,۰۱۳	طبیعت منزوی سازمان های دولتی به دلیل عدم رقابت بین سازمان های دولتی با سایر سازمانها
۰,۱۶۰		۰,۰۰۵	عدم آشنایی مدیران ارشد و میانی در سازمان های دولتی با مدیریت دانش

محاسبه نرخ سازگاری ماتریس مقایسه ای گزینه ها نسبت به معیار موانع انسانی

CV =	WSV	:	اولویت	=	C.V
	۰.۳۳۱		۰.۰۶۳		۵.۲۲۴۴
	۱.۱۱۱		۰.۱۹۸		۵.۶۰۳۹
	۱.۰۶۱		۰.۱۹۳		۵.۵۰۴۲
	۰.۴۷۱		۰.۰۹۳		۵.۰۴۸۴
	۲.۰۵۸		۰.۴۵۲		۵.۵۴۱۸

$$CV \Rightarrow \lambda_{\max} = \text{میانگین} = ۵.۳۸۴۶۸۷۰۹$$

شاخص سازگاری برای مقایسه های انفرادی مقایسه های گروهی

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.3847 - 5}{4} = 0.096$$

در اینجا n بیان کننده تعداد گزینه های رقیب n= ۵ می باشد.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.096}{1.12} = 0.0859$$

R.I نشان دهنده مقدار شاخص تصادفی است که از جدول زیر استخراج می گردد.

N	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
R.I	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹
N	۱۱	۱۳	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	-	-	-	-
R.I	۱/۵۱	۱/۵۶	۱/۵۶	۱/۵۷	۱/۵۹	۱/۶	-	-	-	-

در تحلیل مقدار بدست آمده CR برابر ۰,۰۸۵۹ بوده و کمتر از ۰,۱ می باشد، می توان گفت که مقایسات زوجی مقایسات زوجی گروه در جدول سازگاری برخوردار است.

### محاسبه نرخ سازگاری ماتریس مقایسه ای گزینه ها نسبت به معیار موانع ساختاری

در این مرحله بردار مجموع وزنی محاسبه می شود.

CV=	WSV	:	اولویت	=	C.V
	۱.۰۸۱		۰.۲۰۰		۵.۴۱۹۴
	۲.۲۶۳		۰.۴۱۱		۵.۵۰۶۶
	۰.۹۶۹		۰.۱۸۷		۵.۱۹۲۱
	۰.۶۷۶		۰.۱۳۱		۵.۱۵۱۹
	۰.۳۸۰		۰.۰۷۲		۵.۳۰۶۶

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 winter 2016

۱۲۵

$$CV = \max \lambda = 5.315380938$$

شاخص سازگاری برای مقایسه های انفرادی مقایسه های گروهی

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.3154 - 5}{4} = 0.0788$$

در اینجا n بیان کننده تعداد گزینه های رقیب n= ۵ می باشد.

$$CR = \frac{C.I}{R.I} = \frac{0.0788}{1.12} = 0.0704$$

در تحلیل مقدار بدست آمده CR برابر ۰,۰۷۰۴ بوده و کمتر از ۰,۱ می باشد، می توان گفت که مقایسات زوجی گروهی در جدول (۴-۴) از سازگاری برخوردار است.

محاسبه نرخ سازگاری ماتریس مقایسه ای گزینه ها نسبت به معیار موانع فرهنگی

در این مرحله بردار مجموع وزنی محاسبه می شود.

WSV	اولویت	CV
۱.۳۰۹	۰.۲۴۰	۵.۴۵۳۰
۱.۰۲۶	۰.۱۹۱	۵.۳۵۸۸
۱.۱۹۵	۰.۳۶۰	۵.۴۱۷۸
۰.۶۳۳	۰.۱۲۰	۵.۲۸۵۳
۰.۴۵۷	۰.۰۸۹	۵.۱۴۵۲

$$CV \Rightarrow \text{میانگین} = \lambda_{\max} = 5.332078744$$

شاخص سازگاری برای مقایسه های انفرادی مقایسه های گروهی

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.3321 - 5}{4} = 0.0830$$

در اینجا n بیان کننده تعداد گزینه های رقیب n=۵ می باشد.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0830}{1.12} = 0.07412$$

در تحلیل مقدار بدست آمده CR برابر ۰,۰۷۴۱۲ بوده و کمتر از ۰,۱ می باشد، می توان گفت که مقایسات زوجی گروهی از سازگاری برخوردار است.

۴-۳-۴- محاسبه نرخ سازگاری ماتریس مقایسه ای گزینه ها نسبت به معیار موانع فنی و تکنولوژیکی

در این مرحله بردار مجموع وزنی محاسبه می شود.

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 Winter 2016

۱۲۶



WSV	اولویت	CV
۱.۷۸۰	۰.۳۲۶	۵.۴۵۵۹
۰.۷۵۷	۰.۱۵۲	۴.۹۷۸۶
۰.۳۴۵	۰.۰۶۷	۵.۱۸۳۸
۱.۹۸۲	۰.۳۵۵	۵.۵۸۹۲
۰.۴۸۴	۰.۱۰۱	۴.۸۱۶۹

$$CV \Rightarrow \text{میانگین} = \lambda_{\max} = 5.2053$$

شاخص سازگاری برای مقایسه های انفرادی بر اساس رابطه  $C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$  و برای مقایسه های گروهی بر اساس رابطه

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n} \text{ محاسبه می شود.}$$

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.2053 - 5}{4} = 0.05133$$

در اینجا  $n$  بیان کننده تعداد گزینه های رقیب  $n = 5$  می باشد.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.05133}{1.12} = 0.0458$$

در تحلیل مقدار بدست آمده  $CR$  برابر  $0.0458$  بوده و کمتر از  $0.1$  می باشد، بنابراین مقایسات زوجی گروهی از سازگاری برخوردار است.

محاسبه نرخ سازگاری ماتریس مقایسه ای گزینه ها نسبت به معیار موانع برون سازمانی

WSV	اولویت	CV
۰.۴۰۶	۰.۰۷۹	۵.۱۴۷۶
۱.۳۹۷	۰.۲۵۹	۵.۳۹۷۹
۰.۴۷۰	۰.۰۹۱	۵.۱۴۶۸
۲.۲۷۰	۰.۴۱۱	۵.۵۳۷۰
۰.۸۵۸	۰.۱۶۰	۵.۳۵۶۸

$$CV \Rightarrow \text{میانگین } = \lambda_{\max} = 5.3153 - 5 = 0.3153$$

شاخص سازگاری برای مقایسه های انفرادی مقایسه های گروهی

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.3153 - 5}{4} = 0.0778$$

در اینجا n بیان کننده تعداد گزینه های رقیب n=4 می باشد.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0778}{1.12} = 0.0704$$

در تحلیل مقدار بدست آمده CR برابر ۰.۰۷۰۴ بوده و کمتر از ۰.۱ می باشد، می توان گفت که مقایسات زوجی گروهی از سازگاری برخوردار است.

محاسبه نرخ سازگاری ماتریس مقایسه ای گزینه ها نسبت به معیارها و موانع اصلی

در این مرحله بردار مجموع وزنی محاسبه می شود.

WSV	اولویت	CV
۰.۶۵۳	۰.۱۰۹	۶.۰۲
۰.۲۷۲	۰.۰۴۹	۵.۵۶
۰.۹۴۹	۰.۱۵۰	۶.۳۳
۰.۳۵۶	۰.۰۷۶	۴.۶۶
۰.۱۴۴	۰.۰۳۳	۴.۳۹

$$CV \Rightarrow \text{میانگین} = \lambda \max = 5.3904$$

شاخص سازگاری برای مقایسه های انفرادی مقایسه های گروهی

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.3904 - 5}{4} = 0.0976$$

در اینجا n بیان کننده تعداد گزینه های رقیب 5 n می باشد.

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.0976}{1.12} = 0.087$$

در تحلیل مقدار بدست آمده CR برابر 0.087 بوده و کمتر از 0.1 می باشد، می توان گفت که مقایسات زوجی گروهی در جدول 4 از سازگاری برخوردار است.

#### جدول نتایج

رتبه اولویت	امتیاز نهایی گزینه ها	زیر شاخص ها
۱	۰,۰۵۴۰	عدم طراحی و اجرای فعالیت های فرهنگ سازی در زمینه خلق و تبادل دانش
۲	۰,۰۴۹۱	عدم وجود محیط مبتنی بر اعتماد نسبت به تسهیم دانش
۳	۰,۰۳۵۹	عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیت های خلق و انتقال دانش
۴	۰,۰۲۸۷	عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش
۵	۰,۰۲۷۱	عدم امکان دستیابی سازمان ها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی
۶	۰,۰۲۴۹	کمبود زیرساخت های فنی و تکنولوژیکی مناسب برای پشتیبانی فعالیت های تسهیم دانش
۷	۰,۰۲۱۵	عدم طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای دانش
۸	۰,۰۲۰۹	عدم وجود سیستم انگیزشی در جهت خلق و انتقال دانش
۹	۰,۰۲۰۰	(یکطرفه بودن جریان ارتباطات و دانش در سازمان (از بالا به پایین
۱۰	۰,۰۱۷۹	عدم وجود فرهنگ مدیریت مشارکتی در سازمان
۱۱	۰,۰۱۳۴	طبیعت منزوی سازمان های دولتی به دلیل عدم رقابت بین سازمان های دولتی با سایر سازمان ها
۱۲	۰,۰۱۳۳	عدم وجود فرهنگ پرسش و مطالعه در جهت انتقال دانش در سازمان
۱۳	۰,۰۱۱	فقدان مراکز و ماخذ مناسب برای نگهداری دانش

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 winter 2016

۱۲۹

۱۴	۰,۰۱۰	کمبود ارتباط و تعامل بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند دانش
۱۵	۰,۰۰۹۷	ساختارهای سازمانی غیرمنعطف برای اجرای مدیریت دانش
۱۶	۰,۰۰۹۱	عدم امکان تسهیم دانش به علت بزرگ بودن واحدهای سازمانی
۱۷	۰,۰۰۸۴	عدم وجود نظام نامه مدیریت دانش در سازمان های دولتی
۱۸	۰,۰۰۷۶	عدم وجود بانک های نرم افزاری شامل اطلاعات از تولیدکنندگان، ساختار و کاربران دانش
۱۹	۰,۰۰۶۸	عدم آگاهی افراد نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش
۲۰	۰,۰۰۶۴	عدم وجود کارگروه های دانشی برای تهیه و به اشتراک گذاری دانش
۲۱	۰,۰۰۵۲	عدم آشنایی مدیران ارشد و میانی در سازمان های دولتی با مدیریت دانش
۲۲	۰,۰۰۵۰	عدم ایجاد پایگاه الکترونیکی دانش در سازمان ها به کمک ابزارهای الکترونیکی
۲۳	۰,۰۰۳۴	ابهام و تعارض در نقش برای مدیریت دانش
۲۴	۰,۰۰۲۹	عدم وجود بودجه مناسب دولتی برای برنامه های مدیریت دانش در سازمان های دولتی
۲۵	۰,۰۰۲۵	عدم ارتباط با سازمان های موفق در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش

اجرای سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای دانش، عدم وجود سیستم انگیزشی در جهت خلق و انتقال دانش، کمبود ارتباط و تعامل بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند دانش و عدم آگاهی افراد نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش به ترتیب از اولویت برخوردار می باشند. تهیه و همکاران<sup>۵</sup> نشان داد، اعتماد تاثیر قابل توجهی بر مدیریت دانش دارد پیشنهاد می گردد تا سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای دانش طراحی و اجرا شده و سیستم انگیزشی در جهت خلق و انتقال دانش بوجود آید، تا موجب تشویق و گسترش فرهنگ دانشی و حمایت جدی از ایده های نو و خلاقانه کارکنان در انجام طرح ها و پروژه ها گردد تا باعث تسهیل در امر خلق و انتقال دانش می شود. همچنین، با توجه به نتایج حاصل از اولویت بندی معیار ساختاری استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاههای کشور که به ترتیب معیارهای یکطرفه بودن جریان ارتباطات

درونی شده و به عنوان راه هدایت عملیات مورد قبول واقع شده است. از این رو سازمان ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند نتایج نشان می دهد که موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاههای کشور را به ۵ معیار کلی تقسیم کرده ایم که شامل عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل فرهنگی، عوامل فنی و تکنولوژیکی و عوامل برون سازمانی که، به ترتیب معیارهای عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل فنی و تکنولوژیکی، عوامل برون سازمانی، عوامل ساختاری و عوامل برون سازمانی به ترتیب از اولویت برخوردار می باشند که اولویت بندی معیار موانع انسانی استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاههای کشور که به ترتیب معیارهای عدم وجود محیط مبتنی بر اعتماد نسبت به تسهیم دانش، عدم طراحی و

5. Thahir, Saeed, et al,2010

و دانش در سازمان (از بالا به پایین)، ساختارهای سازمانی غیرمنعطف برای اجرای مدیریت دانش، عدم امکان تسهیم دانش به علت بزرگ بودن واحدهای سازمانی، عدم وجود کارگروههای دانشی برای تهیه و به اشتراک گذاری دانش و ابهام و تعارض در نقش برای مدیریت دانش به ترتیب از اولویت برخوردار می باشند. عسکری نتیجه گرفت که، رابطه معناداری بین ساختار سازمان و انتقال دانش وجود دارد. لی و چیو<sup>۶</sup> دریافتند که عاملان دولتی نوعاً سازمان هایی سلسله مراتبی و بوروکراتیک هستند که تسهیم دانش را دشوار می کنند پیشنهاد می گردد اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک سازمان بر مبنای دانش، در شرکت مادر تخصصی فرودگاههای کشور باید مشخص و تعریف شود و همچنین چشم انداز سازمان به روشنی ترسیم شود تا درک روشنی از اهداف و جهت سازمان به کارکنان منتقل شود. نتایج حاصل از اولویت بندی معیار موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش که به ترتیب معیارهای عدم طراحی و اجرای فعالیتهای فرهنگ سازی در زمینه خلق و تبادل دانش، عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای خلق و انتقال دانش، عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش، عدم وجود فرهنگ مشارکتی در سازمان و عدم وجود فرهنگ پرسش و مطالعه در جهت انتقال دانش در سازمان به ترتیب از اولویت برخوردار می باشند. شیخکانلو نتیجه گرفته شد که، فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در سازمان رابطه معناداری وجود دارد مارکو و آرت به این نتیجه رسیدند که انتقال و خلق دانش مستلزم وجود فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروهها تمایل داشته باشند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابل که دارند، دانش خود را با یکدیگر مستقیم نمایند. ویروساک در تحقیق خود به این نتیجه رسید که

سازمان ها قبل از اقدامات دانشی، بایستی نگاهی دقیق به فرهنگ سازمانی خود داشته باشند. فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل اصلی در صحنه مدیریت دانش مطرح می باشد لذا پیشنهاد می گردد، زمینه برگزاری کلاس های آموزشی برای مدیران شرکت مادر تخصصی فرودگاههای کشور در مورد آشنایی با فرهنگ مطلوب و چگونگی اجرای مدیریت دانش و استفاده بهینه از فناوری های موجود (مانند پست الکترونیک، وبلاگ، اینترنت، اتوماسیون اداری و...) ایجاد شود. و ایجاد اتاقک های گفت و شنود و تقویت فرهنگ اعتماد که در این تحقیق در اولویت دوم قرار داشته و با اهمیت می باشد، ایجاد گردد، تا کارکنان احساس نکنند با عرضه دانش موقعیت خود را به خطر خواهند انداخت. گسترش فرهنگ اعتماد و همکاری نقش مهمی در خلق و انتقال دانش دارد. لذا پیشنهاد می گردد، با تشکیل گروه های کاری و هماهنگی میان بخش های مختلف سازمان و گسترش فرهنگ مشارکت و همکاری و کار تیمی و اندیشیدن تدابیری جهت انتقال دانش و تجربه های کسب شده از یک طرح به طرح های دیگر، باعث خلق و انتقال دانش گردند.

نتایج حاصل از اولویت بندی معیار موانع فنی و تکنولوژیکی استقرار مدیریت دانش به ترتیب معیارهای عدم امکان دستیابی سازمان ها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی، کمبود زیرساخت های فنی و تکنولوژیکی مناسب برای پشتیبانی فعالیتهای تسهیم دانش، فقدان مراکز و ماخذ مناسب برای نگهداری دانش، عدم وجود بانک های نرم افزاری شامل اطلاعات از تولیدکنندگان، ساختار و کاربران دانش و عدم ایجاد پایگاه الکترونیکی دانش در سازمان ها به کمک ابزارهای الکترونیکی به ترتیب از اولویت، برخوردار

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 winter 2016

۱۳۱

- می باشند. لذا به مدیران پیشنهاد می گردد که زیرساخت های فنی و تکنولوژیکی مناسب برای پشتیبانی فعالیتهای تسهیم دانش فراهم گشته و دستیابی سازمانها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی فراهم گردد.
- نتایج حاصل از اولویت بندی معیار موانع برون سازمانی استقرار مدیریت دانش که به ترتیب معیارهای طبیعت منزوی سازمانهای دولتی بدلیل عدم رقابت سازمانهای دولتی با سایر سازمانها، عدم وجود نظام نامه مدیریت دانش در سازمان های دولتی، عدم آشنایی مدیران ارشد و میانی در سازمان های دولتی با مدیریت دانش، عدم وجود بودجه مناسب دولتی برای برنامه های مدیریت دانش در سازمان ها و عدم ارتباط با سازمان های موفق در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش به ترتیب از اولویت، برخوردار می باشند. در تحقیقات داوونپورت و لورنس نتیجه گرفته شد که، عدم حمایت مدیریت شرکت از کارکنان بخاطر کسب و تسهیم دانش، از موانع مهم استقرار مدیریت دانش می باشد
- نتایج کلی بیانگر آن است که موانع به ترتیب اولویت صورت زیر بیان شده است:
۱. عدم طراحی و اجرای فعالیت های فرهنگ سازی در زمینه خلق و تبادل دانش
  ۲. عدم وجود محیط مبتنی بر اعتماد نسبت به تسهیم دانش
  ۳. عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیتهای خلق و انتقال دانش
  ۴. عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش
  ۵. عدم امکان دستیابی سازمانها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی
  ۶. کمبود زیرساخت های فنی و تکنولوژیکی مناسب برای پشتیبانی فعالیتهای تسهیم دانش
  ۷. عدم طراحی و اجرای سیستم ارزیابی عملکرد بر مبنای دانش
  ۸. عدم وجود سیستم انگیزشی در جهت خلق و
- انتقال دانش
۹. یکطرفه بودن جریان ارتباطات و دانش در سازمان (از بالا به پایین)
  ۱۰. عدم وجود فرهنگ مدیریت مشارکتی در سازمان
  ۱۱. طبیعت منزوی سازمان های دولتی به دلیل عدم رقابت بین سازمان های دولتی با سایر سازمان ها
  ۱۲. عدم وجود فرهنگ پرسش و مطالعه در جهت انتقال دانش در سازمان
  ۱۳. فقدان مراکز و مآخذ مناسب برای نگهداری دانش
  ۱۴. کمبود ارتباط و تعامل بین افراد دارنده دانش و افراد نیازمند دانش
  ۱۵. ساختارهای سازمانی غیرمنعطف برای اجرای مدیریت دانش
  ۱۶. عدم امکان تسهیم دانش به علت بزرگ بودن واحدهای سازمانی
  ۱۷. عدم وجود نظام نامه مدیریت دانش در سازمان های دولتی
  ۱۸. عدم وجود بانک های نرم افزاری شامل اطلاعات از تولیدکنندگان، ساختار و کاربران دانش
  ۱۹. عدم آگاهی افراد نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش
  ۲۰. عدم وجود کارگروه های دانشی برای تهیه و به اشتراک گذاری دانش
  ۲۱. عدم آشنایی مدیران ارشد و میانی در سازمان های دولتی با مدیریت دانش
  ۲۲. عدم ایجاد پایگاه الکترونیکی دانش در سازمانها به کمک ابزارهای الکترونیکی
  ۲۳. ابهام و تعارض در نقش برای مدیریت دانش
  ۲۴. عدم وجود بودجه مناسب دولتی برای برنامه های مدیریت دانش در سازمان های دولتی
  ۲۵. عدم ارتباط با سازمان های موفق در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش

#### منابع و مآخذ

جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۳) مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران، موسسه

phy, (2013), Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context, International Journal of Project Management, In Press, Corrected Proof, Available online 31 January 2013.

Wiro Sock, B(2010), Innovations of knowledge management publisher of Innovation schooly and professional press.

تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.  
داونپورت تامس و پروساک، لارنس (۱۹۵۴) مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: انتشارات ساپکو، ۱۳۷۹.

دانش فر، کرم... شهایی نیا، سعید (۱۳۸۹) بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران). فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.

شیخکانلوی میلان، سحر، مجیبی، تورج، جهانگیر فرد، مجید (۱۳۹۰) بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش (مطالعه موردی درحوزه هنری تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.  
Davenport, thomas and prusak, laurence (2009). working knowledge: how organizations manage what they know. Boston Harward Business School-press, p14

Gilbert Probst, Steffen Roub, Kai Romhardt. (2000), Managing Knowledge (Building Blocks for Success) PP 27-37.

Marco, D& Art, E (2009), knowledge management for higher Education, university of verginiya press.

Nonaka, I., Toyama R., Byosiere P, (2001), A Theory of Organizational Knowledge Creation.

Nonaka, I toyama . R. konno. N (2000). SECIA unified model of dynamic knowledge creation. Long range planning . vol 33.

Nonaka and H. Takeuchi, (1995) the Knowledge-Creating Company- How Japanese Companies Create the Dynamics of innovation (Oxford, UK: Oxford University Press, 1995).

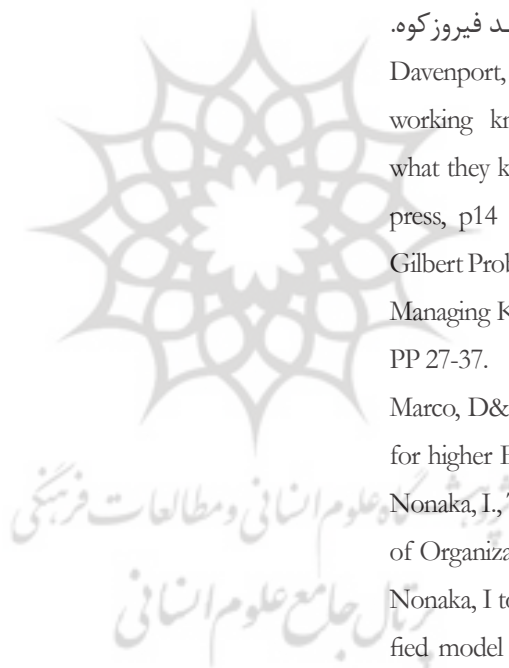
Thahir, Saeed, etal (2010) knowledge management Practics: role of or. Journal of Management in for Mation Systems, 22(3), 191 – 224.

Wiewiora, Anna, Bambang Trigunaryah, Glen Mur-

## مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 winter 2016

■ ۱۳۳ ■



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری  
Urban Management  
شماره ۴۵ زمستان ۹۵  
No.45 Winter 2016

■ ۱۳۴ ■



شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی