

شناسایی و اولویت‌بندی واحدهای سازمانی برای پیاده‌سازی پایلوت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی

نوید نضافتی^{۱*}، رویا غفاری‌نیا^۲

۱. استادیار، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

۲. کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

چکیده

امروزه مدیریت دانش و سازوکارهای مرتبط با آن، یک چالش اساسی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ زیرا در صورت عدم بهره‌گیری از مدیریت دانش، سازمان‌ها توانمندی بهره‌مندی از مزایای متعدد آن را ندارند و از سوی دیگر استقرار چنین سیستم‌هایی همواره مشکلات خود را دارد؛ به همین منظور اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش برای مدیریت هر چه بهتر این پروژه بسیار الزامی است. هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه روشی برای شناسایی و اولویت‌بندی واحدهای سازمانی به منظور اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی است. جامعه آماری این پژوهش را ۱۰ تن از خبرگان حوزه مدیریت دانش در «صندوق ذخیره فرهنگیان» تشکیل می‌دهند که این افراد بر اساس رویکرد نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در این پژوهش پژوهش‌گر با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی ۱۰ عامل را در استقرار مدیریت دانش در «صندوق ذخیره فرهنگیان» شناسایی کرد که این ۱۰ معیار شامل فرهنگ، فناوری اطلاعات، مدیریت، ساختار سازمانی، راهبرد، آموزش، منابع انسانی، دیدگاه نسبت به تغییرات، فرآیندهای دانشی و پاداش‌های انگیزشی است. در پژوهش حاضر، برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه در میان اعضای خبره «صندوق ذخیره فرهنگیان» که دارای دانش کافی در زمینه مدیریت دانش و اجرا به صورت پایلوت بودند، توزیع شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، دو روش دیمتل فازی و دلفی فازی به کار رفت. معیارهایی که دارای وزن بالاتری هستند شامل مدیریت (۶،۶۴۶)، منابع انسانی (۶،۲۸۹)، فرآیندهای دانشی (۶،۱۸۵)، راهبرد (۶،۱۰۹) و فرهنگ سازمانی (۶،۱۰۶) بیشترین اهمیت را در میان معیارهای پژوهش دارند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش؛ اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش؛ اجرای دانش؛ تکنیک دیمتل فازی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۲/۷، تاریخ پذیرش: مقاله ۱۳۹۶/۱۲/۳

* نویسنده مسئول.

E-mail addresses: N_nezafati@sbu.ac.ir; Roya.ghafarinia@gmail.com.

۱. مقدمه

بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی موفق، چشم‌اندازهای بلندمدت دارند که از آن‌ها برای افزایش آمادگی رویارویی با تحولات آتی و نحوه تجدید ساختار استفاده می‌کنند (Shankar et al., 2003). امروزه سازمان‌ها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر رقابت می‌کنند یا به عبارت دیگر اساس رقابت‌مندی سازمانی در اقتصاد کنونی از منابع ملموس و غیرملموس پیشین به دانش تبدیل شده است. سازمانهایی که بتوانند به صورت کارا از دانش موجود در خود در راستای فرآیندهای کسب‌وکار استفاده کنند، محصولات و خدماتشان از مزیت‌های رقابتی مناسبی در بازار برخوردار خواهد بود (نظافتی و همکاران، ۱۳۹۱). بسیاری از سازمان‌ها به عنوان کسب‌وکارهای دانش‌مدار مطرح هستند و مدیریت دانش در آن‌ها اساس کار را تشکیل می‌دهد (Shan et al., 2013).

دانش، سنگ بنای نوآوری است و مدیریت صحیح آن سازمان‌ها را در شرایط نامطمئن در دنیای رقابت نگه می‌دارد. علی‌رغم بحث‌های فراوان مطرح‌شده درباره «مدیریت مبتنی بر دانش» و احساس نیاز به نظریه مبتنی بر دانش، درک اندکی از چگونگی مدیریت و خلق واقعی دانش به وسیله سازمان‌ها، وجود دارد. در بررسی‌های صورت‌گرفته پرسش بسیاری از شرکت‌ها این است که چگونه می‌توان استراتژی را به واقعیت تبدیل و چگونه از دانش در فرآیندهای سازمانی، استفاده بهینه کرد؟

اگرچه مدیریت دانش شیوه‌ای کارآمد است که بیشتر سازمان‌ها به آن روی آورده‌اند، اما به این معنا نیست که همگی این سازمان‌ها در امر اجرای مدیریت دانش موفق هستند. اجرای موفق و اثربخش مدیریت دانش، مانند هر نظامی به برخی از زیرساخت‌ها نیازمند است که هدف اصلی این زیرساخت‌ها جریان‌دادن دانش در فرآیندهای کاری سازمان است. غالباً به دلیل نبود مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرآیندی به جای آنکه سودی برای سازمان‌ها به ارمغان آورد، آن‌ها را دچار پرداخت هزینه‌های اضافی خواهد کرد.

آمارها نشان می‌دهد، تقریباً ۸۴ درصد برنامه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه شده‌اند و علی‌رغم پژوهش‌های وسیع انجام‌شده در حوزه مدیریت دانش انجام شده است، هنوز اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها سخت و پیچیده است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱).

تعداد زیادی از سازمان‌های ایرانی، ضرورت مدیریت دانش را احساس کرده و اقدام به استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت دانش و راهکارهای آن، به منظور نیل به اهداف سازمانی کرده‌اند. اختصاص هزینه‌های زیاد گاهی مشکلات دانشی شرکت را حل نمی‌کند و توانمندی و تجربه گروه درون سازمان نیز آنچنان افزایش نمی‌یابد که سعی و خطاها را کاهش دهد و این شروع بد یا حتی موفقیت‌های مقطعی در مدیریت دانش حس بدبینی و سیستم‌زدگی را در شرکت بیش‌ازپیش تشدید می‌کند و موجب فرسایشی‌شدن و درنهایت رهاکردن برنامه‌های مدیریت

دانش در شرکت‌ها می‌شود. به این سبب اجرای طرح‌های مدیریت دانش، مانند بسیاری از طرح‌های راهبردی مدیریتی، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، اجرای گام‌به‌گام، اخذ بازخورد و اصلاح و تکمیل فرآیند اجرا است.

نزدیک به دو دهه است که مدیریت دانش با بسیاری از موفقیت‌ها و شکست‌ها وجود دارد و آن چیزی که موفقیت‌ها و شکست‌های مدیریت دانش را از هم جدا می‌کند، اصول پشت هر یک از برنامه‌های اجرای مدیریت دانش است (Milton, 2015).

مدیریت دانش به مدت طولانی در کانون وظایف دولت‌ها و جزو جدانشدنی راهبردها، برنامه‌ریزی، مشاوره و اجرا بوده است. دولت‌ها اکنون به اهمیت مدیریت دانش در سیاست‌گذاری و خدمات‌رسانی به مردم واقف شده‌اند و در برخی از بخش‌های دولتی، مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است.

اینکه اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش در چه بخش‌هایی از سازمان و چگونه صورت پذیرد برای به‌دست‌آوردن نتایج مطلوب بعدی بسیار مهم است؛ بنابراین پرسش محوری پژوهش را می‌توان این‌گونه بیان کرد: چگونه می‌توان در یک سازمان بزرگ، پایلوت مناسبی برای شروع اجرای مدیریت دانش انتخاب کرد؟ چه معیارهایی برای اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش وجود دارد؟ چه واحدهای سازمانی برای اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش مناسب هستند؟ چه راهکارهایی برای اجرای پایلوت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس اولویت‌بندی‌های مشخص‌شده وجود دارد؟ هدف این پژوهش، ارائه روشی به‌منظور شناسایی و اولویت‌بندی واحدهای سازمانی برای اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگ دولتی است. انتظار می‌رود که با ارائه پیشنهاد‌های مناسب به مدیران دانشی صندوق ذخیره فرهنگیان، آن‌ها را در اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش کمک کرده و برای اجرای طرح در کل سازمان در مراحل بعدی برنامه‌ریزی مناسب انجام شود.

هدف اصلی از اجرای طرح جامع مدیریت دانش به‌صورت پایلوت این است که با اجرای طرح در ابعاد کوچک‌تر بتوان فرآیند اجرا را با دقت رصد کرده و پس از آشنایی با موانع و نارسایی‌های طرح و اصلاح و تکمیل آن‌ها، با آمادگی بیشتر، طرح جامع را به‌صورت کامل و در کل سازمان اجرا کرد. اجرای یک طرح به‌صورت پایلوت، به فراهم‌شدن برخی زمینه‌های لازم برای پذیرش طرح در سازمان نیز کمک می‌کند؛ به‌طوری‌که سازمان بتواند در یک فرآیند تدریجی، تغییرات لازم برای اجرای طرح را بپذیرد.

تعداد نواحی دانشی استراتژیک یک سازمان که می‌توانند برای اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش انتخاب شوند، به‌مراتب بیشتر از آن هستند که سازمان‌ها بتوانند در کوتاه‌مدت روی

آن‌ها تمرکز کنند؛ بنابراین نیاز است که بتوان این نواحی را به‌ترتیب اولویت رتبه‌بندی کرد (Milton, 2015).

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش. تعریف مدیریت دانش مشکل است و هیچ تعریف مشخصی که به‌طورکلی موردتوافق باشد، وجود ندارد. یک مشکل معمول در تعریف مدیریت دانش این است که تعریف دانش بسیار وسیع است و سبب ایجاد تعریف‌های گوناگون از مدیریت دانش شده است. (Davenport & Prusak, 1998)

مدیریت دانش را جمع‌آوری، توزیع و استفاده کارا از منابع دانش تعریف کرده‌اند. مدیریت دانش یک استراتژی است که باید در یک سازمان ایجاد شود تا اطمینان حاصل شود که دانش به افراد مناسب در زمان مناسب می‌رسد و آن افراد دانش را تسهیم کرده و از اطلاعات برای اصلاح عملکرد سازمانی استفاده می‌کنند. مدیریت دانش، فعالیتی است که دانش را توسعه و انتقال می‌دهد و آن را ارسال، ذخیره‌سازی و اعمال می‌کند؛ همچنین اطلاعات واقعی را برای اتخاذ تصمیم‌های صحیح با توجه به تحقق اهداف سازمانی فراهم می‌آورد (Hung et al., 2005). درنهایت، تعریف ریتلا و همکاران (۲۰۱۵) می‌توان بیان کرد که متمرکز بر انسان، فناوری و ساختار است: «مدیریت دانش؛ فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد».

مفهوم سیستم مدیریت دانش سازمانی می‌تواند درک بهتر و کامل‌تری از مدیریت دانش و عناصر آن را فراهم آورد. سیستم مدیریت دانش به‌عنوان سیستمی تعریف می‌شود که دانش را در اختیار کاربران سازمان قرار می‌دهد تا از فرآیند تصمیم‌گیری و انجام وظایف پشتیبانی کند (Davenport, 1998). سیستم‌های مدیریت دانش به دسته‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی اطلاق می‌شود که برای مدیریت کردن دانش در شرایط مختلف اهمیت می‌یابند؛ به‌عبارت‌دیگر آن‌ها برای پشتیبانی از فرآیندهای خلق، ذخیره، بازیابی، انتقال و کاربرد دانش توسعه یافته‌اند (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). این سیستم‌ها ترکیب پیچیده‌ای از زیرساخت‌های فناورانه، ساختارهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، دانش و افراد هستند. زیرساخت فناورانه همان ابزارهای فناوری اطلاعات شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و پروتکل‌ها است. این ابزارها امکان ارائه نسخه‌های الکترونیکی از دانش سازمانی و تسهیل مبادله و انتقال دانش را فراهم می‌آورند. ساختارهای سازمانی، شیوه‌ای است که کارکنان در داخل گروه‌های سازمانی سازماندهی می‌شوند و تعامل برقرار می‌کنند. فرهنگ سازمان، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک، اخلاقیات، شیوه رفتار و اقدام در داخل سازمان

است. دانش دربرگیرنده انواع دانش سازمانی است که در داخل سازمان قرار دارد. درنهایت، افراد همان ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان هستند (Zenip Orden et al., 2014)

عوامل مؤثر بر ایجاد سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد

یک سیستم مدیریت دانش و نیز کارابودن آن عبارت‌اند از:

۱. تأیید مدیران ارشد: موفقیت هر پروژه به پشتیبانی و حمایت همه‌جانبه مدیریت از آن بستگی دارد. اجرای مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست و حتی می‌توان گفت به دلیل پایه‌ای بودن بحث فرهنگ‌سازی سازمانی در مدیریت دانش و نقش مدیریت سازمانی در این فرهنگ‌سازی حمایت بیشتری از سوی آن‌ها می‌طلبد (Kebede, 2010).
۲. انتخاب راهبرد دانش‌محور: راهبرد کلان یک سازمان لازم است از ایجاد و توسعه ذخایر دانش حمایت کند؛ به‌علاوه هر سازمان باید بداند که در حال حاضر چه چیزهایی را می‌داند و چه چیزهایی را باید بداند و برای پرکردن این فاصله از راهبرد دانشی مناسب استفاده کند.
۳. توسعه فرهنگ دانش‌محوری: عوامل فرهنگی در اجرای موفق مدیریت دانش مؤثر هستند. میزان علاقه‌مندی و درک افراد و سازمان‌ها از مدیریت دانش و فرایندهای آن و میزان همکاری و مشارکت در به‌اشتراک‌گذاشتن دانش موجود از جمله این عوامل هستند.
۴. توسعه و زیرساخت‌های فناوری: برای اجرای مدیریت دانش، ابزارها و فنون مختلفی وجود دارد که توسط فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شوند. هر چقدر زیرساخت‌های مربوط به فناوری در دسترس بیشتر باشد، میزان نیل به اهداف دانشی بیشتر می‌شود (Che Pa, 2012).
۵. به‌کارگیری راهبرد مناسب مدیریت دانش: از آنجاکه اجرای مدیریت دانش با انبوهی از راه‌حل‌ها و ابزارها مواجه است، انتخاب درست ابزاری که برای رسیدن به اهداف مناسب‌تر باشد، از عوامل موفقیت اجرای پروژه‌های مدیریت دانش به‌حساب می‌آید.

موانع ایجاد سیستم مدیریت دانش. موفقیت مدیریت دانش به عزم جدی سازمان‌ها برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش نیازمند است. بسیاری از سازمان‌ها دانش را مهم می‌دانند و در ظاهر برای آن ارزش و اعتبار زیادی قائل هستند؛ اما عملاً برای برطرف کردن موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش اقدامی نمی‌کنند. باید مدیریت دانش در سازمان باور شود و کارکنان و مدیران به اثربخشی آن اعتقاد پیدا کنند و تنها در این صورت است که برای رفع موانع اقدام خواهند کرد. موانع عمده بر سر راه مدیریت دانش را می‌توان به پنج دسته اصلی تحت عنوان عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم کرد.

۱. عوامل انسانی: یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان‌ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصرأً برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع حائز اهمیت است؛ زیرا دانش، ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در گرو تعامل و ارتباطات است که می‌تواند رشد کند.
۲. عوامل سازمانی: عوامل سازمانی نیز از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمان است. عمده این عوامل عبارت‌اند از:
 - عوامل ساختاری: مدیریت دانش، خواسته‌های جدیدی بر بخش‌های مختلف، از جمله ساختار سازمان، تحمیل می‌کند. ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد (بهادری فرد، ۱۳۹۱).
 - عوامل مدیریتی: اعتقادداشتن و حمایت‌نکردن مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش می‌شود (بهادری فرد، ۱۳۹۱).
 - عوامل شغلی: شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود (بهادری فرد، ۱۳۹۱).
 - سیستم‌های حقوق و دستمزد و جبران خدمت: این سیستم‌ها نقش بسیار مهمی در پشتیبانی برنامه‌های مدیریت دانش ایفا می‌کنند. افراد زمانی اقدام به توزیع دانش می‌کنند که انگیزه لازم را برای این کار داشته باشند (بهادری فرد، ۱۳۹۱).
 - سیستم‌های آموزشی: در تبدیل سیستم‌های سنتی به یک سازمان یادگیرنده، برنامه‌های آموزشی یک سازمان، نقش حساسی ایفا می‌کنند. برنامه‌های آموزشی نامناسب می‌توانند موانع عمده‌ای برای مدیریت دانش ایجاد کنند (بهادری فرد، ۱۳۹۱).
۳. عوامل فرهنگی: تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش انکارناپذیر است. اگر در فرهنگی کسب و توزیع دانش به‌عنوان یک ارزش تلقی شود و مردم به اثربخشی دانش در کنار تجربه باور داشته باشند، برای کسب دانش تلاش خواهند کرد (بهادری فرد، ۱۳۹۱).
۴. عوامل سیاسی: موانع سیاسی در سازمان‌های دولتی چشمگیرتر است. ثبات یا بی‌ثباتی فضای سیاسی کشور نیز به‌دلیل اثرگذاری بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد (بهادری فرد، ۱۳۹۱).
۵. عوامل فنی و تکنولوژیکی: دانش سازمانی حاصل تعامل دو نوع دانش است و این تعامل مستمر و مداوم است و زمان پایانی برای آن در نظر گرفته نشده است. دانش ایجادشده باید به

طریقی مناسب حفظ و نگهداری شود و این در حالی است که بسیاری از سازمان‌ها فاقد مراکز و مأخذ مناسب برای نگهداری دانش هستند (بهادری فرد، ۱۳۹۱).

۳. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

امروزه مدیریت دانش به یکی از ارکان اصلی فعالیت‌های سازمان‌های دانش‌محور تبدیل شده است و این سازمان‌ها تلاش می‌کنند با اجرای طرح‌های مختلف مدیریت دانش از منابع دانشی و سرمایه‌های فکری خود به نحو مؤثر و کارایی در جهت دستیابی به اهداف راهبردی استفاده کنند. نکته مهم در این میان گستردگی، چندبعدی بودن (انسان - فناوری - سازمان) و پیچیدگی طرح‌های مدیریت دانش سازمانی است که شاید تا حدود زیادی ناشی از پیچیدگی و ناملموس بودن مفهوم دانش باشد (Kang & Hoo, 2014). به این سبب اجرای طرح‌های مدیریت دانش مانند بسیاری طرح‌های راهبردی مدیریتی دیگر، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، اجرای گام‌به‌گام، اخذ بازخورد و اصلاح و تکمیل فرآیند اجرا است. اجرای یک طرح به صورت پایلوت (نمونه) این امکان را به مجریان می‌دهد تا فرآیند اجرای طرح در ابعاد کوچک‌تر را با دقت رصد کنند و پس از آشنایی با موانع و نارسایی‌های طرح و اصلاح و تکمیل آن، با آمادگی بیشتر طرح اصلی در ابعاد وسیع در کل سازمان به اجرا گذاشته شود. اجرای یک طرح به صورت پایلوت همچنین، به فراهم شدن برخی زمینه‌های لازم برای پذیرش طرح در سازمان نیز کمک می‌کند؛ به طوری که سازمان بتواند در یک فرآیند تدریجی تغییراتی را که لازمه اجرای طرح است بپذیرد؛ از این رو عموماً اجرای طرح‌های پایلوت یکی از اجزای مهم استراتژی اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها محسوب می‌شود (Bertoni, 2008).

سازمانی که به عنوان پایلوت اجرای طرح انتخاب می‌شود، باید واجد ویژگی‌های خاصی باشد؛ در واقع وقتی می‌توان از نتایج اجرای پایلوت در جهت اجرای طرح اصلی استفاده کرد که یک پایلوت مناسب انتخاب شود. طبق مطالعات انجام شده، بخش یا سازمانی که به عنوان پایلوت انتخاب می‌شود باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- اثرگذاری بالا در سازمان (نتایج برجسته و قابل مشاهده)؛

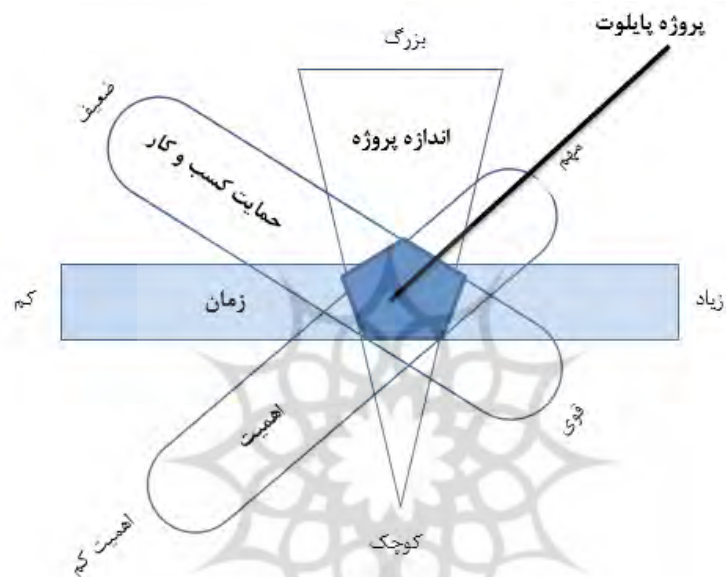
- حمایت بالا از جانب مدیر ارشد؛

- نتایج اجرا برای سایر بخش‌ها هم مفید باشد؛

- اجرای طرح در آن امکان‌پذیر باشد (Bailey, 2010).

با توجه به شاخص‌های بالا و همچنین سایر مطالعات انجام شده می‌توان شاخص‌هایی به شرح زیر برای پایلوت در نظر گرفت: پایلوت باید بتواند نمونه‌ای مناسب از دسته مربوطه را تشکیل دهد و معرف ویژگی‌های مشترک دسته باشد؛ بنابراین از انتخاب سازمان‌ها/بخش‌هایی

که ویژگی‌های منحصر به فردی دارند که آن‌ها را از سایر سازمان‌های هم‌رده متمایز می‌کند، باید اجتناب کرد. قابل استفاده بودن نتایج برای سایر بخش‌ها و از سوی دیگر باید زیرساخت‌های اولیه مورد نیاز مدیریت دانش در سازمان پایلوت فراهم باشد (امکان‌پذیری طرح)؛ به علاوه سازمان سوابق نسبتاً خوبی در اجرای طرح‌ها و پروژه‌های بهبود قبلی داشته باشد (سابقه پروژه‌های مشابه)؛ به گونه‌ای که بتوان از اجرای مدیریت دانش، زمینه‌های تشویقی مناسبی برای اجرای طرح مدیریت دانش در سایر سازمان‌ها فراهم آورد (اثرگذاری بالا در سازمان). در عین حال بهتر است اجرای طرح پایلوت با هزینه و زمان کمتر امکان‌پذیر باشد تا اخذ و بررسی نتایج خیلی زمان‌بر و مشکل نباشد (کوچک بودن بخش سازمانی منتخب).



شکل ۱. اجرای مدیریت دانش به صورت پایلوت (بیلی، ۲۰۱۰)

در بررسی پیشینه موضوع مشخص شد که تاکنون عوامل و شاخص‌های گوناگونی در رابطه با مدیریت دانش توسط پژوهشگران مختلف شناسایی شده است. در پژوهش حاضر از میان شاخص‌های شناسایی و آزمون شده، شاخص‌های عمومی استخراج و سپس هر یک از این شاخص‌ها به پنج بُعد اصلی سازمانی اختصاص داده شده است. این ابعاد شامل فرهنگ سازمانی، نقش‌ها و رفتارهای مدیران، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری است که در جدول ۱، مشاهده می‌شود.

جدول ۱. معیارهای انتخاب پایلوت مدیریت دانش در واحدهای سازمانی

شاخص	زیر شاخص	منابع پژوهشی
مدیریت منابع انسانی	پذیرش سیستم مدیریت دانش	داونپورت (۲۰۰۱)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)
	تشویق عقاید جدید در رابطه با پروژه‌های مدیریت دانش	دس و پیکنس (۲۰۰۰)؛ موفت و همکاران (۲۰۰۳)، چانگ و وانگ (۲۰۰۹)
	استاندارهای ارتقای دانش	داونپورت (۱۹۹۸)، باکمن (۱۹۹۹)، تاینن (۱۹۹۹)، گرکو، (۱۹۹۹)، داونپورت (۲۰۰۱)، چانگ و وانگ (۲۰۰۹)، آلگری و همکاران (۲۰۱۳)
	ترسیم دورنمای مدیریت دانش	گرکو (۱۹۹۹)؛ موفت و همکاران، (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)، موسسه جی. بی (۲۰۰۷)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، محمدی و همکاران (۲۰۰۹)
دانش نیروی انسانی	ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارتقای دانش	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، موسسه جی. بی (۲۰۰۷)، وی و همکاران (۲۰۰۹)، آلگری و همکاران (۲۰۱۳)
	اولویت یادگیری برای یادگیری	چوی (۲۰۰۰)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، لی (۲۰۱۰)
	طراحی روش‌هایی برای ارزیابی دانش	گرکو، (۱۹۹۹)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)؛
	تهیه و مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش	گرکو (۱۹۹۹)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)
فرهنگ سازمانی	سرمایه دانشی به منزله معیاری برای عملکرد	هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، کوان (۲۰۰۴)
	مشارکت در تسهیم دانش	ویلسون و آسی (۱۹۹۹)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)
	تشویق افراد به ارزیابی امور استفاده از ظرفیت کامل افراد	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، سید رضایی (۱۳۹۰)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، جلال‌الدین و همکاران (۲۰۰۹)
	به‌کارگیری نظام پیشنهاد	چوی (۲۰۰۰)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)
راهبرد و اهداف	تنظیم چشم انداز مبتنی بر دانش	چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)، خلیفه و لیو (۲۰۰۳)
	تناسب راهبرد کاری و هدف‌گذاری در خلق دانش	چوی (۲۰۰۰)، ماتی (۲۰۰۴)، خلیفه و لیو (۲۰۰۳)
	هدف‌گذاری در استقرار چرخه دانش	چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)، خلیفه و لیو (۲۰۰۳)
	توجه به راهبرد نوآوری	چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، ماتی (۲۰۰۴)، خلیفه و لیو (۲۰۰۳)
زیر ساخت سازمانی	توجه به مدیریت دانش به دلیل محیط رقابتی	خلیفه و لیو (۲۰۰۳)، ولف (۲۰۰۷)
	ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش جدید	رحمان شفیق (۲۰۰۷)، حیدری و سجادی (۱۳۹۲)
	ساختار حامی رفتار جمعی	داونپورت (۱۹۹۸)، هونگ و همکاران (۲۰۰۵)

فرآیندهای مبادله دانش	کوان (۲۰۰۴)، رحمان شفیق (۲۰۰۷)، حیدری و سجادی (۱۳۹۲)	
ساختار شبکه‌ای برای تسهیم دانش	سرایلو و همکاران (۱۳۹۰)، میناوندچال و همکاران (۱۳۹۵)	
فرآیندهای انتقال دانش به سازمان	کوان (۲۰۰۴)، رحمان شفیق (۲۰۰۷)، حیدری و سجادی (۱۳۹۲)	
تخصیص منابع با رویکرد ارتقای دانش	رحمان شفیق (۲۰۰۷)، حیدری و سجادی (۱۳۹۲)	
فناوری‌های ارتباطی	سرابندی و همکاران (۱۳۹۵)، حکیمی‌نیا (۱۳۹۲)، لی (۲۰۱۰)، پوتته و همکاران (۲۰۱۲)	تغییر بالای فناوری اطلاعات
	سرابندی و همکاران (۱۳۹۵)، حکیمی‌نیا (۱۳۹۲)، لی (۲۰۱۰)، پوتته و همکاران (۲۰۱۲)	سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها
محیط برون سازمانی	هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، پاتر (۲۰۰۸)، محمودی و همکاران (۱۳۹۲)	شدت رقابت بازار
	هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، پاتر (۲۰۰۸)، محمودی و همکاران (۱۳۹۲)	پیچیدگی بازار
	هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، پاتر (۲۰۰۸)، سرابندی و همکاران (۱۳۹۵)	شفافیت پایین محیط
	هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، پاتر (۲۰۰۸)	قابلیت پیش بینی پایین

۴. روش‌شناسی

جامعه و نمونه آماری. در این پژوهش ۱۰ نفر خبره در «صندوق ذخیره فرهنگیان» و «وزارت آموزش و پرورش» برای همکاری شناسایی شد. با توجه به محدود بودن اعضای جامعه، روش سرشماری در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در این پژوهش از روش دیمتل فازی (F.DEMATTEL) برای تعیین روابط میان عوامل به منظور تعیین اهمیت نسبی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش استفاده شد.

با توجه به روش مورد استفاده در این پژوهش، پژوهشگر با حجم بالای از جامعه روبه‌رو نخواهد بود. در ادامه شرایط برای شناسایی و انتخاب جامعه آماری ارائه شده است:

- دارای حداقل مدرک کارشناسی مرتبط در زمینه مدیریت؛
- برخورداری از تجربه عملی و کاری در حیطه اجرای مدیریت دانش؛
- صاحب‌نظر بودن در حوزه مدیریت دانش؛
- مدیران و مجریان فعال در «صندوق ذخیره فرهنگیان» و «وزارت آموزش و پرورش»؛

– ناظران پروژه در «صندوق ذخیره فرهنگیان» و «وزارت آموزش و پرورش» در زمینه مدیریت دانش و اجرای آن.

روش و ابزار گردآوری داده‌ها. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از هر دو روش کتابخانه‌ای (مراجعه به کتاب‌ها، مقاله‌ها، آرشیو، اینترنت) و میدانی (توزیع پرسشنامه) استفاده شده است.

معرفی فرآیند دیمتل فازی. تکنیک دیمتل توسط فونتلا و گابوس (۱۹۷۶) ارائه شده است. این تکنیک که از انواع روش‌های تصمیم‌گیری بر اساس مقایسه‌های زوجی است، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی نظام‌مند به آن‌ها با به‌کارگیری اصول نظریه گراف‌ها، ساختاری سلسله‌مراتبی از عوامل موجود در سیستم همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل ارائه می‌دهد؛ به‌گونه‌ای که شدت اثر روابط یادشده و اهمیت آن‌ها را به‌صورت امتیاز عددی معین می‌کند.

روش دیمتل برای شناسایی و بررسی رابطه متقابل بین معیارها و ساختن نگاشت روابط شبکه به‌کار می‌رود. از آنجاکه گراف‌های جهت‌دار روابط عناصر یک سیستم را بهتر می‌توانند نشان دهند، تکنیک دیمتل مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم کند و رابطه میان آن‌ها را به‌صورت یک مدل ساختاری قابل‌درک درآورد (Lin & Wu, 2008). هدف از این تکنیک، مطالعه مسائل پیچیده، تحلیل آن‌ها و ایجاد ساختاری بر اساس این تحلیل است (Wu & Sin, 2010).

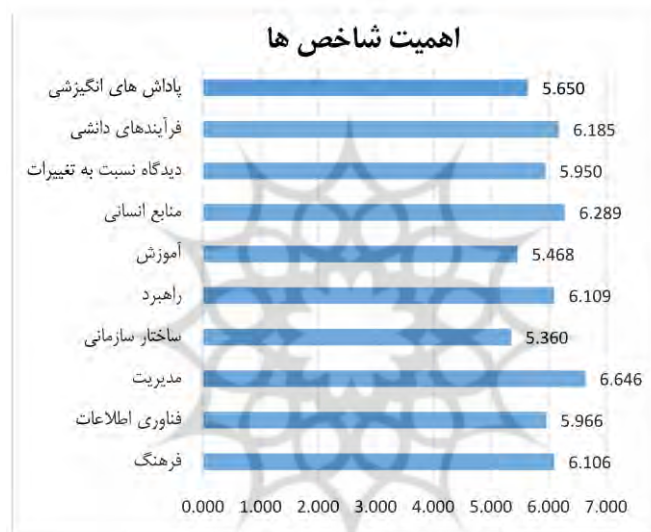
تکنیک دیمتل یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری برای مواردی است که چندین معیار برای تصمیم‌گیری وجود دارد. این روش می‌تواند مسائل کیفی را به معیارهای کمی برای تصمیم‌گیری تبدیل کند. در تکنیک دیمتل، روابط کمی بین عوامل چندگانه یک مسئله و تأثیر هر یک از آن‌ها بر دیگری محاسبه می‌شود. در این روش، میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم عوامل بر یکدیگر سنجیده می‌شود.

۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

اهمیت قطعی و بردار رابطه قطعی پژوهش در جدول شماره ۲ بیان شده است.

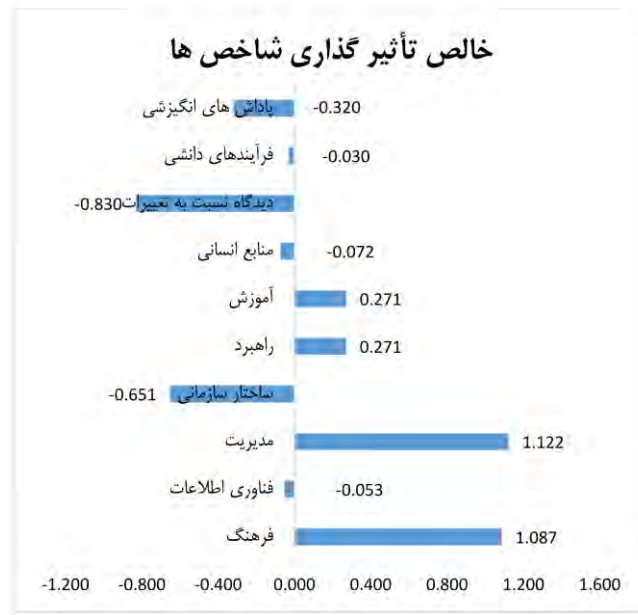
جدول ۲. اهمیت قطعی و بردار رابطه قطعی پژوهش

R+D(l)	R+D(m)	R+D(u)	R-D(l)	R-D(m)	R-D(u)	R+D	R-D	
۳/۴۳۱	۵/۴۱۶	۱۰/۱۶۰	۱/۰۳۴	۱/۰۳۱	۱/۲۵۱	۶/۱۰۶	۱/۰۸۷	فرهنگ
۳/۳۰۵	۵/۲۸۸	۹/۹۸۲	۰/۰۴۹	-۰/۰۴۱	-۰/۱۷۷	۵/۹۶۶	-۰/۰۵۳	فناوری اطلاعات
۴/۲۱۰	۵/۹۰۴	۱۰/۵۶۷	۰/۸۸۵	۱/۱۷۲	۱/۲۶۰	۶/۶۴۶	۱/۱۲۲	مدیریت
۲/۶۸۸	۴/۶۷۸	۹/۳۹۷	-۰/۶۳۸	-۰/۶۲۶	-۰/۷۱۳	۵/۳۶۰	-۰/۶۵۱	ساختار سازمانی
۳/۴۳۶	۵/۴۰۰	۱۰/۱۹۹	۰/۰۹۷	۰/۲۹۲	۰/۴۰۳	۶/۱۰۹	۰/۲۷۱	راهبرد
۳/۷۶۴	۵/۵۸۰	۶/۹۵۰	-۰/۳۴۰	-۰/۵۵۹	۲/۵۴۲	۵/۴۶۸	۰/۲۷۱	آموزش
۳/۶۳۰	۵/۶۰۶	۱۰/۳۱۴	-۰/۲۰۰	-۰/۰۶۴	۰/۰۳۹	۶/۲۸۹	-۰/۰۷۲	منابع انسانی
۳/۳۱۷	۵/۲۴۷	۹/۹۸۸	-۰/۶۸۳	-۰/۸۵۰	-۰/۹۳۸	۵/۹۵۰	-۰/۸۳۰	دیدگاه نسبت به تغییرات
۳/۵۵۰	۵/۴۷۰	۱۰/۲۵۰	-۰/۰۳۹	-۰/۰۲۳	-۰/۰۳۵	۶/۱۸۵	-۰/۰۳۰	فرآیندهای دانشی
۲/۹۷۳	۴/۹۸۱	۹/۶۶۴	-۰/۳۱۶	-۰/۳۳۱	-۰/۲۰۲	۵/۶۵۰	-۰/۳۲۰	پاداش‌های انگیزشی



نمودار ۱. اهمیت شاخص‌ها نسبت به یکدیگر (R+D)

نتایج نمودار ۱، نشان می‌دهد که شاخص‌های مدیریت (۶/۶۴۶)، منابع انسانی (۶/۲۸۹)، فرآیندهای دانشی (۶/۱۸۵)، راهبرد (۶/۱۰۹) و فرهنگ سازمانی (۰/۱۰۶) بیشترین اهمیت را در میان معیارهای پژوهش دارند.

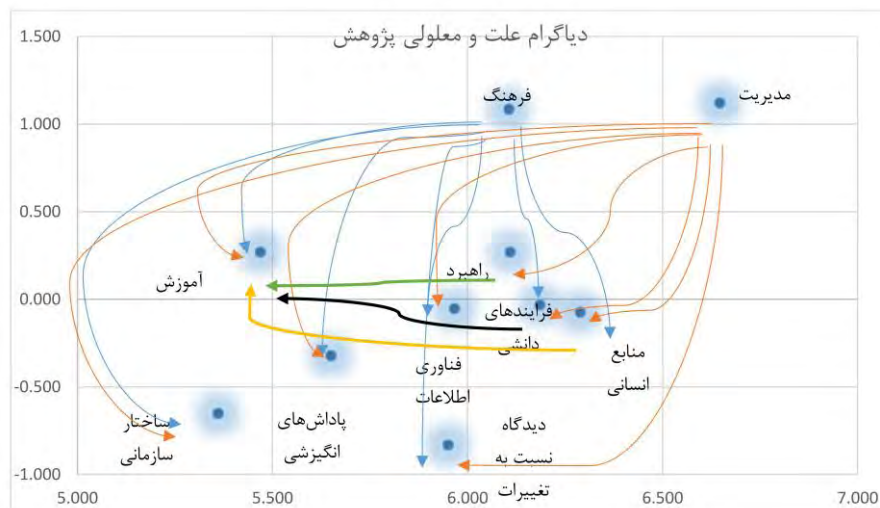


نمودار ۲. نمودار تأثیرگذاری شاخص‌ها نسبت به یکدیگر (D-R)

نتایج نمودار ۲، نشان می‌دهد که معیارهای مدیریت، فرهنگ، راهبرد و آموزش بر سایر متغیرهای پژوهش حاضر تأثیرگذار هستند. برای رسم نمودار تأثیر برای هر معیار با استفاده از ماتریس روابط کل T و مقدار که در این پژوهش توسط پژوهشگر ۰/۳۶ تعیین شد، ۱۸ رابطه مؤثر در نمودار گرافی در نظر گرفته می‌شود (جدول ۳). در نهایت نمودار روابط علی که بر حسب مقادیر قطعی دو بردار اهمیت و رابطه ترسیم می‌شود، در نمودار ۳، نشان داده شده است.

جدول ۳. ماتریس روابط کلی (T) با نمایش روابط منتخب

پاداش‌های انگیزشی	فرآیندهای دانشی	دیدگاه نسبت به تغییرات	منابع انسانی	آموزش	راهبرد	ساختار سازمانی	مدیریت	فناوری اطلاعات	فرهنگ
۰/۳۶۳	۰/۳۷۰	۰/۴۱۰	۰/۳۸۶	۰/۴۱۴	۰/۳۴۱	۰/۳۶۵	۰/۳۳۲	۰/۲۸۴	۰/۲۳۲
۰/۲۸۰	۰/۲۳۵	۰/۳۴۵	۰/۲۲۰	۰/۲۴۰	۰/۲۸۷	۰/۲۹۳	۰/۲۷۷	۰/۲۲۹	۰/۲۶۱
۰/۴۰۷	۰/۴۰۰	۰/۴۴۷	۰/۴۲۲	۰/۴۴۶	۰/۳۹۳	۰/۴۱۰	۰/۲۶۹	۰/۳۷۹	۰/۳۱۱
۰/۲۴۰	۰/۲۳۹	۰/۲۸۴	۰/۲۵۸	۰/۲۷۵	۰/۲۳۱	۰/۱۸۲	۰/۲۱۱	۰/۲۴۵	۰/۱۸۹
۰/۳۲۱	۰/۳۳۸	۰/۲۵۹	۰/۳۳۲	۰/۳۶۹	۰/۲۳۹	۰/۳۳۵	۰/۲۹۲	۰/۳۴۰	۰/۲۶۴
۰/۲۸۰	۰/۲۹۶	۰/۳۱۸	۰/۳۲۰	۰/۲۵۳	۰/۲۹۲	۰/۲۸۸	۰/۲۸۳	۰/۲۷۹	۰/۲۶۱
۰/۳۱۶	۰/۳۳۷	۰/۳۵۸	۰/۲۵۳	۰/۳۶۲	۰/۲۹۸	۰/۳۰۲	۰/۲۸۸	۰/۳۱۹	۰/۲۷۶
۰/۲۶۸	۰/۲۷۵	۰/۲۲۲	۰/۲۶۵	۰/۲۹۰	۰/۲۶۵	۰/۲۶۲	۰/۲۴۱	۰/۲۴۷	۰/۲۲۳
۰/۳۰۳	۰/۲۴۵	۰/۳۴۵	۰/۳۲۳	۰/۲۷۴	۰/۳۰۷	۰/۳۰۷	۰/۲۸۷	۰/۳۲۲	۰/۲۵۴
۰/۲۰۵	۰/۲۸۴	۰/۳۰۲	۰/۳۰۱	۰/۳۰۸	۰/۲۶۵	۰/۲۶۰	۰/۲۴۴	۰/۲۵۶	۰/۲۳۹



نمودار ۳. روابط علت و معلولی شاخص‌ها نسبت به یکدیگر

- دلفی فازی (غربالگری).** در این بخش به غربالگری شاخص‌ها با استفاده از روش دلفی فازی پرداخته می‌شود. این غربالگری به منظور دسته‌بندی زیرمعیارهای شناسایی‌شده پژوهش صورت می‌گیرد. تعداد خبرگان در این بخش ۱۵ نفر است:
۱. کمترین مقدار از هر معیار به عنوان LA در نظر گرفته می‌شود.
 ۲. بیشترین مقدار هر معیار به عنوان UA در نظر گرفته می‌شود.
 ۳. میانگین هندسی هر شاخص MA نامیده می‌شود.
 ۴. برای مشخص کردن آستانه این پژوهش از آنجاکه در پرسشنامه از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است، عدد میانه، یعنی ۳، به عنوان آستانه مشخص می‌شود.
 ۵. با استفاده از روش میانگین فازی برای اعداد فازی ساخته‌شده در هر معیار، میانگین فازی محاسبه می‌شود.
 ۶. با مقایسه آستانه و میانگین فازی در وضعیتی که آستانه $>$ میانگین فازی شاخص، شاخص پذیرفته می‌شود. در جدول ۴، نتایج حاصل از تحلیل ارائه شده است.

جدول ۴. محاسبات دلفی فازی

شاخص	L	میانگین هندسی	U	آستانه	میانگین فازی
وجود اعتماد متقابل میان اعضا	۲	۳/۵۵۷	۵	۳	۳/۵۲۸
وجود جوّ یادگیری در سازمان	۳	۳/۸۰۰	۵	۳	۳/۹۰۰
حس تعلق سازمانی اعضا	۲	۳/۶۴۸	۵	۳	۳/۵۷۴
کار گروهی	۲	۳/۵۰۱	۵	۳	۳/۵۰۱
مشارکت در تسهیم دانش	۲	۳/۱۲۸	۴	۳	۳/۰۶۴
تشویق افراد به ارزیابی امور	۲	۳/۲۶۲	۵	۳	۳/۳۸۱
استفاده از ظرفیت کامل افراد	۲	۳/۹۱۲	۵	۳	۳/۷۰۶
زیرساخت شبکه یکپارچه سازمانی	۲	۳/۵۶۶	۵	۳	۳/۵۳۳
دسترسی عمومی به شبکه یکپارچه سازمانی	۱	۲/۵۶۰	۴	۳	۲/۵۳۰
وجود زیرساخت‌های استاندارد IT (نرم‌افزار، سخت‌افزار، امنیت)	۲	۳/۴۴۷	۵	۳	۳/۴۷۳
حمایت مدیریت ارشد از تغییر	۲	۳/۲۵۰	۴	۳	۳/۱۲۵
احساس خواست و نیاز به سیستم مدیریت دانش	۳	۳/۸۰۰	۵	۳	۳/۹۰۰
تشویق عقاید جدید در ارتباط با پروژه‌های مدیریت دانش	۳	۳/۹۱۵	۵	۳	۳/۹۵۷
ساختار تسهیل‌کننده خلق دانش جدید	۲	۳/۰۵۶	۵	۳	۳/۲۷۸
ساختار حامی رفتار جمعی	۱	۲/۲۸۹	۴	۳	۲/۳۹۵
وجود فرآیندهای تسهیم دانش	۲	۳/۵۶۰	۵	۳	۳/۵۳۰
ساختار شبکه‌ای با قابلیت تسهیم دانش	۱	۲/۲۲۱	۳	۳	۲/۱۱۰
وجود فرآیندهای انتقال دانش به سازمان (از بیرون)	۲	۳/۲۹۹	۵	۳	۳/۴۰۰
تخصیص منابع با رویکرد ارتقای دانش	۲	۳/۰۶۹	۴	۳	۳/۰۳۴
قابلیت تنظیم چشم‌انداز مبتنی بر دانش	۱	۲/۲۲۸	۴	۳	۲/۳۶۴
نیازهای خلق دانش در راهبردهای کاری	۱	۲/۴۸۳	۴	۳	۲/۴۹۱
قابلیت هدفگذاری در استقرار چرخه دانش	۳	۳/۵۸۸	۵	۳	۳/۷۹۴
توجه به راهبرد نوآوری	۲	۳/۵۸۵	۵	۳	۳/۵۴۲
وضعیت دموگرافی نیروی انسانی (پیر و جوان بودن)	۲	۳/۳۳۲	۵	۳	۳/۴۱۶
وابستگی دانش واحد سازمانی به افراد (km. tacitness)	۲	۳/۳۴۹	۵	۳	۳/۴۲۴
علاقه‌مندی به یادگیری/ تحول/ نوآوری/ تغییر	۲	۳/۴۲۶	۵	۳	۳/۴۶۳
پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی توسط کارکنان	۳	۳/۶۴۱	۵	۳	۳/۸۲۱
قابلیت تعریف مدیریت دانش	۲	۲/۹۷۲	۵	۳	۳/۲۳۶
ارزیابی پذیرش عمکرد مبتنی بر دانش	۲	۳/۹۲۶	۵	۳	۳/۷۱۳
پاداش‌های انگیزشی مالی	۲	۳/۶۹۹	۵	۳	۳/۵۹۹
پاداش‌های انگیزشی غیرمالی	۲	۳/۱۶۴	۴	۳	۳/۰۸۲

۳/۳۱۰	۳	۵	۳/۱۲۱	۲	خشنودی افراد نسبت به فرآیند تغییر
۲/۱۳۲	۳	۳	۲/۲۶۴	۱	سودمندی تغییر برای سازمان
۲/۸۱۴	۳	۴	۳/۱۲۸	۱	برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش
۳/۱۸۹	۳	۴	۳/۳۷۸	۲	خلق دانش
۳/۰۲۲	۳	۴	۳/۰۴۵	۲	تسهیم دانش بین اعضا
۳/۱۵۷	۳	۴	۳/۳۱۳	۲	استفاده از دانش
۳/۴۰۱	۳	۴	۳/۳۰۲	۳	ذخیره و نگهداری دانش
۲/۹۳۷	۳	۴	۲/۸۷۴	۲	جمع‌آوری دانش

با توجه به خروجی‌های به‌دست‌آمده از رویکرد دلفی فازی، معیارهای جمع‌آوری دانش، برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت دانش، سودمندی تغییر برای سازمان، نیازهای خلق دانش در راهبردهای کاری، ساختار شبکه‌ای، ساختار حامی رفتار جمعی و دسترسی عمومی به شبکه یکپارچه سازمانی از جمله معیارهای هستند که در غربالگری تأیید نشده و حذف شدند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از مبانی نظری می‌توان بیان داشت که معیارهای عدیده‌ای به همراه زیرمعیارها در امر اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش مؤثر و مهم هستند. همان‌طور که پیش‌تر نیز در این پژوهش به آن اشاره شد ۱۰ معیار اصلی در اجرای مدیریت دانش تأثیرگذار هستند. فرهنگ، فناوری اطلاعات، مدیریت، ساختار سازمانی، راهبرد، آموزش، منابع انسانی، دیدگاه نسبت به تغییرات، فرآیندهای دانشی و پاداش‌های انگیزشی از جمله معیارهایی هستند که در این پژوهش برای اجرای مدیریت دانش به‌صورت پایلوت مؤثر واقع می‌شوند. فرهنگ سازمانی دارای زیرمعیارهای (وجود اعتماد متقابل میان اعضا، وجود جو یادگیری در سازمان، حس تعلق سازمانی، کارگروهی، مشارکت در تسهیم دانش، تشویق افراد به ارزیابی امور، استفاده از ظرفیت کامل افراد) است. فرهنگ سازمانی از جمله معیارهای بسیار اثرگذار است و باید حمایت‌کننده چند مؤلفه اساسی باشد تا بتواند اعتماد و رغبت لازم را برای مشارکت در فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش فراهم کند. به‌خصوص مرحله تسهیم، به‌اشتراک‌گذاری و انتقال دانش که جزو مراحل اساسی مدیریت دانش به‌شمار می‌رود، به زیربنای اعتماد در فرهنگ سازمانی نیازمند است و وجود رویه‌هایی برای تشویق کارکنان به اشتراک و انتقال دانش، این فرآیند را تسهیل می‌کند؛ بنابراین ایجاد فرهنگ سازمانی نقشی متمرکز در زمینه اجرای هر طرحی، به‌ویژه طرح‌هایی همانند اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش، از حساسیت بالایی برخوردار است. فناوری اطلاعات نیز دارای زیرمعیارهایی همانند زیرساخت شبکه یکپارچه

سازمانی، دسترسی عمومی به شبکه یکپارچه سازمانی و وجود زیرساخت‌های استاندارد فناوری اطلاعات است.

فناوری اطلاعات بدون شک زمینه‌ساز و تسهیل‌کننده استقرار سیستم‌های مدیریت دانش است. در مدیریت دانش، جذب، خلق، سازماندهی و به‌کارگیری دانش وابستگی زیادی به فناوری اطلاعات دارد؛ به‌علاوه رشد مدیریت دانش به‌شدت متأثر از فناوری اطلاعات و ارتباط است. الزامات یک کسب‌وکار به‌منظور توسعه مدیریت دانش در جهت برطرف‌کردن نیازمندی‌ها باید پیش از پرداختن به موضوع‌های مرتبط به فناوری اطلاعات باشد. معیار سوم شناسایی‌شده حمایت مدیران ارشد با زیرمعیارهای حمایت مدیریت ارشد از تغییر، احساس خواست و نیاز به سیستم مدیریت دانش و تشویق عقاید جدید در ارتباط با پروژه‌های مدیریت دانش است. بی‌شک حمایت‌های مالی و غیرمالی مدیران ارشد در زمینه اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش یکی از اثرگذارترین اقدام‌ها و الزامات اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش است. درک مدیر از مدیریت دانش و لزوم اجرا و حمایت از آن، نیازمند شناخت مدیر عالی از دو عامل اصلی زیر است: نخست، شرایط و ویژگی‌های عصر اطلاعات و دوم شرایط و خصوصیات یک سامانه مدیریت دانش.

تحقق این دو عامل نیازمند یادگیری مستمر مدیران است. اگر دیدگاه مدیر به مدیریت دانش به‌عنوان یک دستاورد جدید و پرهزینه و اثبات‌نشده باشد، حتی اگر با بهترین تجهیزات یک سامانه مدیریت دانش در آن سازمان اجرا شود، کارایی لازم را نخواهد داشت. معیار چهارم زیرساخت‌های سازمانی با زیرمعیارهای ساختار تسهیل‌کننده خلق دانش جدید، ساختار حامی رفتار جمعی، وجود فرآیندهای تسهیم دانش، ساختار شبکه‌ای با قابلیت تسهیم دانش، وجود فرآیندهای انتقال دانش به سازمان (از بیرون) و تخصیص منابع با رویکرد ارتقای دانش است. ساختار سازمانی از جمله موضوع‌هایی است که می‌تواند در اجرای مدیریت دانش در ابعادی همانند گروه‌های کاری و ارتباطات مؤثر باشد. درواقع اجرای مدیریت دانش با نحوه چیدمان و جریان دانش در سازمان ارتباط مستقیم دارد؛ بنابراین عدم تناسب ساختار سازمانی می‌تواند نقش منفی در اجرا و عدم‌استقرار مدیریت دانش به‌صورت پایلوت در سازمان داشته باشد. در پژوهش‌های صورت‌گرفته متغیرهای ساختاری شامل تمرکز، رسمیت و سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد بوده‌اند و پژوهشگران بیان داشتند برای اجرای دانش باید سیستم‌ها دارای رسمیت و تمرکز پایین‌تری برای بهبود اجرای مدیریت دانش به‌صورت پایلوت باشند و باید از این طریق سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد را در سازمان برای بهبود نقش‌های مدیریت منابع انسانی ایجاد کرد.

نتایج نشان داد که هر چه سازمان از رسمیت و تمرکز بالاتر برخوردار باشد، نسبت شکست اجرای طرح بسیار بالاتر از هنگامی است ساختار سازمانی به سمت تخت‌شدن مایل باشد. در سازمان‌های با رسمیت بالا، قوانین و روندهایی وجود دارد که می‌تواند از خودانگیختگی و انعطاف‌پذیری جلوگیری کند؛ بنابراین در این میان می‌تواند نقش مهمی برای ساختار سازمانی در نظر داشت. معیار پنجم راهبرد سازمانی است که دارای زیرمعیارهای قابلیت تنظیم چشم‌انداز مبتنی بر دانش، نیاز خلق دانش در راهبردهای کاری، قابلیت هدف‌گذاری در استقرار چرخه دانش و توجه به راهبرد نوآوری است. پیاده‌سازی مدیریت دانش به صورت پایلوت در صورتی در دیگر بخش‌ها و اقدامات نمود پیدا می‌کند که در بخش چشم‌اندازهای سازمانی به آن توجه ویژه‌ای شده باشد. در صورتی که در چشم‌اندازها و راهبردهای سازمانی به آن توجه شده باشد می‌توان آثار آن را در بخش‌های دیگر و معیارهای دیگر پیدا کرد.

معیار ششم نیروی انسانی دارای زیرمعیارهای وضعیت دموگرافی نیروی انسانی، وابستگی دانش واحد سازمانی به افراد، علاقه‌مندی به یادگیری، پذیرش سیستم‌های اطلاعاتی توسط کارکنان، قابلیت تعریف مدیریت دانش و ارزیابی پذیرش عملکرد مبتنی بر دانش است. بدون شک نیروی انسانی در استقرار هر برنامه‌ای از جمله برنامه‌های مرتبط با سرمایه‌های نامشهود بسیار تأثیرگذار است.

اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به تغییراتی در تعریف و نگرش نسبت به منابع انسانی نیاز دارد؛ امری که در مبانی نظری جدید از آن به‌عنوان «سرمایه انسانی» نام می‌برند. دیدگاه سرمایه انسانی به کارکنان سازمان، دیدگاه اساسی مدیریت دانش است. داده‌ها، اطلاعات، تجربه‌ها و تخصص‌ها در سازمان از طریق افراد، تولید و گردآوری می‌شود و در اختیار سایر کارکنان که به آن نیاز دارند، قرار می‌گیرد و از طریق آن دانش جدید در سازمان تولید می‌شود و از دانش جدید در فرآیندهای سازمانی در جهت بهبود مستمر و تحقق اهداف سازمان استفاده می‌شود؛ بنابراین افراد سرمایه‌های اصلی یک سازمان هستند که باید دائماً در حال آموزش و ارتقای توانمندی باشند و این افراد با توانمندی‌های خود زمینه را برای اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش ممکن می‌سازند. معیار بعدی، معیار پاداش‌های سازمانی با زیرمعیارهای پاداش مالی و غیرمالی است.

یکی از عواملی دیگری که می‌تواند در اجرای آزمایشی سیستم مدیریت دانش بسیار مؤثر باشد، پاداش‌های سازمان است. بسیاری از شرکت‌ها امروزه در محیط‌های متفاوتی نسبت به ۵۰ سال گذشته در حال فعالیت هستند و برای تقویت نیروی انسانی از ابزارهای مختلف استفاده می‌کنند. استفاده از ابزارهای مالی و غیرمالی توأمان می‌تواند زمینه‌ساز تقویت و بهبود مدیریت دانش و اجرای آن باشد. از سوی دیگر سه معیار دیدگاه نسبت به تغییرات (خشنودی افراد نسبت

به فرآیند تغییر، سودمندی تغییر برای سازمان) در کنار آموزش با زیرمعیار برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت دانش و فرآیندهای دانشی با زیرمعیارهای خلق دانش، تسهیم دانش، استفاده از دانش، ذخیره و گردآوری دانش، بوده است. در واقع این معیارها زمینه‌ساز بهبود و افزایش توجه به مقوله اجرای مدیریت دانش به صورت پایلوت در سازمان هستند.

به مدیران «صندوق ذخیره فرهنگیان» پیشنهاد می‌شود در جهت بهبود اجرا و استقرار مدیریت دانش در سازمان، به ارزیابی و بررسی فرهنگ سازمانی توجه ویژه‌ای داشته باشند؛ به این شکل که ابتدای امر، در رابطه با استقرار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی را مورد ارزیابی قرار دهند. بهترین روش در صورت عدم هم‌راستایی فرهنگ سازمانی با موضوع بهره‌گیری دانش از سازمان، همراهی رهبران سازمانی برای تغییر فرهنگ سازمانی و حمایت از بهره‌گیری از سرمایه‌های نامشهود سازمانی است؛ البته لازم به ذکر است این مسئله، یعنی فرهنگ‌سازی، به برنامه‌ریزی میان‌مدت و بلندمدت برای حصول به نتایج دلخواه ارتباط مستقیم دارد؛ همچنین در جهت بهبود اجرا و استقرار مدیریت دانش در سازمان، مدیران، حمایت‌های خود را از اجرای چنین طرح‌های پیش‌ازپیش اعلام کنند. این حمایت‌ها در غالب تخصیص هدفمند بودجه و سرمایه‌های انسانی در زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان است.

از سوی دیگر مدیران با اقدامات و همراهی‌های خود می‌توانند در زمینه بهبود اجرای مدیریت دانش بسیار اثرگذار باشند؛ بنابراین در صورتی می‌توان امید داشت که سیستم استقرار به‌درستی صورت بگیرد که این امر جزو برنامه‌های عملی مدیران در سازمان باشد؛ همچنین در جهت بهبود اجرا و استقرار مدیریت دانش در سازمان، بحث توانمندسازی نیروی انسانی و افزایش سطح مهارت‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی در سازمان باید جدی گرفته شود؛ زیرا نیروی انسانی فاقد چنین ویژگی زمینه‌ساز و بسترساز اجرای مدیریت دانش در سازمان نخواهد بود. در جهت بهبود اجرا و استقرار مدیریت دانش در سازمان در بحث فراهم‌سازی زیرساخت‌های لازم، به‌ویژه بحث فناوری اطلاعات و امکان‌سازی برای تسهیل ارتباط در بخش‌های مختلف سازمانی، سرمایه‌گذاری‌های لازم را صورت دهند.

منابع

۱. اخوان، پیمان؛ سنجقی، محمدابراهیم و اجاقی، حامد (۱۳۹۱). بررسی روابط بین مدیریت نوآور، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی در سازمان‌های صنعتی پژوهشی منتخب). *راهبرد دفاعی*، ۱۰(۳۸)، ۱۷۵-۱۹۹.
۲. بهادری، فرد، عبدالرضا (۱۳۹۱). رویکردی بر مدیریت دانش، راه‌کارها و موانع پیش رو. *نشریه تدبیر*، ۱۰۸، ۸-۱.
۳. نضافتی، نوید، سجادی، بهروز، علی بیگی، بهنام (۱۳۹۱). تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمان جهاد کشاورزی استان. تهران. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی - تهران*، ۲۶(۱)، ۸-۱.
4. Alavi, M. and Leidner, D., (2001) Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(6), 95-116.
5. Bailey, N (2010). Edington Assessing value in organizational knowledge creation: Considerations for knowledge workers
6. Bertoni G.D. (2008). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people
7. Che Pa, M.P.. (2012) Improving learning management through semantic web and social networks in e-learning environments. *Expert system with applications*, 38, 1-19
8. Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, 39(2), 57-43
9. Fontela, E., & Gabus, A. (1976). The DEMATEL observer, DEMATEL 1976 Switzerland Geneva: Battelle Geneva Research Center.
10. Hung, C.Y. Ming Hung, S.Pin Lin, Q. Tsai, M. L. (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System For The Pharmaceutical Industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164-183
11. Kebede, B (2010). Knowledge management: a multi-disciplinary approach to knowledge in organisations. In: *Proceedings IAKE 1992*, p. 30-53. Software Engineering Press, Kensington
12. Knoco Ltd, (2011) KM White Paper ° pilot projects , available at:<http://www.knoco.com/KM%20White%20Paper%20%20>.
13. Lin, C J; & Wu, W W.(2008). A causal analytical method for group decision making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 34, 205-213.
14. M. Kang, B. & Kim (2014). Embedded resources and knowledge transfer among R&D employees. *Journal of Knowledge Management*, 17(5) 709-723
15. Milton, Nick and Barnes, Stephanie (2015). Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional. United States of America. *MIS Quarterly*, 29 (2), 279-309
16. Ritella, H., Geib, M., Kolbe, L.M. & Brenner, W. (2015). Knowledge-enabled customer relationship management. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 10406° 10421.

178. Shan , S. Zhao Q, & Hua , F (2013). Impact of quality management practices on the knowledge creation process. *Computers & Industrial Engineering*, 64, 211° 223
18. Shankar, Venkatesh, Amy K. Smith, & Arvind Rangaswamy (2003). Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. *International Journal of Research in Marketing*, 20(2), 153-75.
19. Wu H Y, & Sin Y H, (2010) Using BPNN and DEMATEL to modify importance° performance analysis model ° A study of the computer industry. *Exper Systems with Applications* 2009; 36, 9969° 9979.
20. Zenip Orden , Su-Chao Chang & Ming-Shing Lee. (2014). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 29-49.

