

## تحلیل اهمیت - عملکرد توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش - یک مطالعه موردی

وجیهه مسائلی پور<sup>۱</sup>، مسعود براتی<sup>۲</sup>

### چکیده

اساسی‌ترین ویژگی سازمان‌های هوشمند در قرن بیست و یکم، تمرکز بر اطلاعات و دانش است. دانش، ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات و نوآوری را در سراسر جهان ایجاد کند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند دارایی‌های دانش خود را مدیریت کنند که موانع مرتبط با فرایندهای مدیریت دانش را به حداقل و توانمندسازها را به حداکثر برسانند. هدف از این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پارس ام سی اس است. این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی موردی است. رویکرد استفاده شده، AHP و تحلیل اهمیت - عملکرد IPA بوده است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش، به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) صورت گرفته است. نخست با مطالعه پیشینه پژوهش، توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شامل هفت عامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، رویکرد راهبردی، نیروی انسانی، تعهد و حمایت مدیران و مدیریت منابع انسانی شناسایی شده‌اند. سپس، اهمیت و عملکرد این عوامل مورد ارزیابی قرار گرفته است. به منظور تعیین اهمیت توانمندسازها، از رویکرد تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی و نظر پنج خبره دانشگاهی و به منظور تعیین عملکرد آنها، از نظر ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان شرکت پارس ام سی اس استفاده شده است. سرانجام، با رویکرد اهمیت - عملکرد، توانمندسازها دسته‌بندی شدند. نتایج، نشان داد، عوامل «فرهنگ سازمانی» و «تعهد و حمایت مدیران» در ناحیه وضعیت عالی قرار گرفته‌اند و تداوم و حفظ وضع موجود آنها توصیه می‌شود. همچنین، عوامل «مدیریت منابع انسانی» و «رویکرد راهبردی» در ناحیه بحرانی واقع شده‌اند و توجه و سرمایه‌گذاری شرکت در این عوامل، توصیه می‌شود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، پیاده‌سازی، توانمندسازها، شرکت پارس ام سی اس

طبقه‌بندی موضوعی: D83, M1

### مقدمه

شرایط رقابتی پیچیده و متغیر امروزی، سازمان‌ها را به پیاده‌سازی مدیریت دانش، به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ترغیب می‌کند. اما، طبق تحقیقات پیشین، ۴۰ تا ۶۰ درصد پروژه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شوند (Roth, 2003). تا به امروز، مدل‌های متعددی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه شده است؛ مانند «ماریچ دانش» توسط نوناکا و تاکوچی، «بلوک‌های مدیریت دانش» توسط پروبست و

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران

barati@phu.iaun.ac.ir

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران

همکارانش، و «مدل مونیخ» توسط راینه‌مان و روتمایر. ولی هیچکدام پاسخی برای این میزان قابل توجه شکست، ارائه نکرده‌اند (Valmohammadi & Ghassemi, 2016). برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در شرکت‌ها، شناسایی توانمندسازها برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، مفید است. این توانمندسازها، توسط پژوهشگران مختلفی مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته‌اند (Singh & Kant, 2008) اما به نظر می‌رسد برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، علاوه بر تعیین توانمندسازهای مدیریت دانش، اولویت‌های آنها با توجه به شرایط سازمان مورد بررسی، می‌تواند مدیریت سازمان را در اجرای موفق مدیریت دانش کمک کند.

مطالعات قابل توجهی در مورد مدیریت دانش و نحوه اجرای آن در سازمان‌ها انجام شده است، اما در مورد توانمندسازهای مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، مطالعات کمی صورت گرفته است و بیشتر تجربیات مرتبط در این زمینه، مستند نشده است (Veer-Ramjeawon & Rowley, 2020). اگرچه در کشورهای توسعه‌یافته، مطالعات متعددی در مورد این موضوع انجام شده است، اما به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی و شرایط محیطی، نمی‌توان آنها را به طور کامل در سازمان‌های ایرانی به کار برد؛ بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، حائز اهمیت است.

شرکت پارس ام سی اس، برای تولید و تأمین مخازن تحت فشار بدون درز، از نیروهای متخصص و از آخرین فناوری‌های روز برای تولید محصول باکیفیت و ایمن استفاده می‌کند؛ بنابراین، نیروهای متخصص و توانمند باید به دانش جدید و به‌روز، مجهز گردند. به این منظور، از آموزش‌های تخصصی در این زمینه بهره‌مند می‌گردند. شرکت پارس ام سی اس برای حفظ و نگهداری دانش‌ها و نیروهای متخصص خود، در ابتدا نیاز به شناسایی توانمندسازها و اولویت‌بندی آنها دارد که پس از شناسایی، اقدام به تقویت و بهبود شرایط برای حفظ و نگهداری آنها نماید. همچنین، با توجه به اینکه برای تولید محصولات شرکت، نیازمند افراد کاملاً متخصص در این زمینه است و گاهی این نیروهای متخصص به دلیل رسیدن به سن بازنشستگی و یا تغییر شغل، مهاجرت و تغییر موقعیت زندگی، مجبور به ترک سازمان می‌گردند؛ بنابراین، شرکت، برای نگهداشت سرمایه‌های دانشی متخصص خود، دانش چنین افرادی را باید مدیریت نماید تا از خروج و از دست‌دادن دانش افراد متخصص جلوگیری شود. بنابراین، سازمان‌ها برای حفظ و نگهداری دانش افراد باسابقه و متخصص خود، قبل از خروج آنها از سازمان، نیاز به نگهداشت دانش و جلوگیری از، از بین رفتن تجربه‌ی آنها است تا برای بقای سازمان، در اختیار افراد جدید قرار بگیرد. با توجه به این نیاز، شرکت پارس ام سی اس نیز، پیاده‌سازی مدیریت دانش را در دستور کار خود قرار داد تا با شناسایی توانمندسازها و اولویت‌بندی آنها، بتواند سریع‌تر به این امر، دست یابد.

آنچه در این پژوهش، مورد بررسی قرار خواهد گرفت، شناسایی و رتبه‌بندی توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پارس ام سی اس و تعیین میزان اهمیت و دسته‌بندی هر یک از توانمندسازها برای تعیین نقاط ضعف و قوت شرکت و بهبود آنها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. شناخت این توانمندسازها و اولویت‌بندی آنها در پیاده‌سازی مدیریت دانش، علاوه بر بهبود دانش سازمانی و ذخیره و انتقال آن، می‌تواند شرکت را به مزیت رقابتی و تعالی سازمانی سوق دهد.

اصلی‌ترین اهداف و سؤالات پژوهش، به شرح زیر است:

- ۱- توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پارس ام سی اس، کدام‌اند؟
- ۲- میزان اهمیت هر یک از توانمندسازها چقدر است؟
- ۳- وضع موجود شرکت پارس ام سی اس در هر یک از توانمندسازها چگونه است؟
- ۴- دسته‌بندی توانمندسازها و تعیین نقاط ضعف و قوت شرکت برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، چگونه انجام می‌شود؟

پژوهش حاضر، شامل چهار بخش است. بخش نخست، به مرور پیشینه پژوهش پرداخته و توانمندسازهای مدیریت دانش را شناسایی و تبیین می‌کند. سپس در بخش دوم، روش‌شناسی پژوهش معرفی می‌شود. در بخش سوم به تحلیل اهمیت - عملکرد شاخص‌های ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته می‌شود. در نهایت بخش چهارم نتایج و یافته‌های پژوهش را مورد بحث قرار می‌دهد.

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

##### الف) توانمندسازهای مدیریت دانش

دانش، یک منبع کلیدی در هر سازمان است. مفاهیم مدیریت دانش، به طور معمول، فرایندهای مدیریت دانش، توانمندسازهای مدیریت دانش و اثر ترکیبی آنها بر عملکرد سازمانی را پوشش می‌دهند (Lee & Choi, 2003). مدیریت دانش در سازمان‌ها، شامل پنج مرحله است که عبارت‌اند از: ذخیره، اکتساب، نگهداری، توزیع و ایجاد دانش که با یکدیگر مرتبط هستند (Mohammadzade & Seyednosrati, 2020). دو جنبه اصلی مدیریت دانش عبارت‌اند از: توانمندسازها و فرایندهای توانمندسازها که فعالیت‌های مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند. از دیدگاه مدیریت دانش، سیستم‌های مدیریت دانش تا زمانی که اجازه رصد دانش فردی را داشته باشند، به‌عنوان «توانمندساز» محسوب می‌شوند و محدوده‌ی سازمان می‌تواند از انتشار آن، نفع ببرد (Negarestani, 2019). توانمندسازها یکی از عوامل حیاتی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها هستند (Park et al., 2020). عوامل سازمانی، نظیر خصوصیات شغلی، در توضیح توانمندسازهای کارمندان، اثرگذار است و در این حالت، برای درک رابطه بین محیط و ادراک و رضایت شغلی، به طور معمول، توانمندسازها، میانجی بوده و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند (Pedersen et al., 2020). یکی از مؤثرترین راهکارهای افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح فعالیت و میزان موفقیت در سازمان‌ها، توانمندسازهای آن سازمان هستند (Taghizade et al., 2016).

مرور ادبیات، دیدگاه‌های مختلفی را در مطالعه روابط توانمندسازهای مدیریت دانش و تأثیر آن بر عملکرد سازمان نشان می‌دهد. به‌طور کلی می‌توان چنین برداشت کرد که مطالعات پیشین بر یافته‌های زیر متمرکز هستند:

- بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش، همچون؛ فرهنگ اعتماد، یادگیری، ساختار تمرکز، رسمیت، کارکنان، فناوری اطلاعات، رهبری و... بر عملکرد سازمانی (Tahanpour & Araei, 2020; Rezaei & Ranji jafroudi, 2020; Akhbari Azad et al, 2019);
  - بررسی نقش میانجی توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش، همچون؛ ساختار سازمانی، راهبرد، نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات بر رابطه‌ی سازمانی (Shahzad et al, 2024; Fatahian et al, 2015; Rezvani et al, 2020);
  - شناسایی و اولویت‌بندی توانمندسازهای مدیریت دانش، همچون؛ ساختار سازمانی، تعهد و حمایت رهبری، فرهنگ سازمانی (Agrawal, Ghasemi & Valmohammadi, 2021); (Yadav et al, 2020; Mehr & Mishra., 2019)
- در این پژوهش، مرور ادبیات، بیشتر با هدف شناسایی توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش صورت گرفته است. جدول (۱)، هفت معیار اصلی به عنوان ابعاد توانمندسازها را به همراه پژوهشگرانی که از این ابعاد برای انجام پژوهش خود استفاده کرده اند نشان می دهد.

#### ب) پیشینه پژوهش

در این بخش به برخی از پژوهش‌های پیشین که به موضوع توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته‌اند اشاره می‌شود.

فام و همکاران (Pham et al, 2024) به «بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش برای اجرای زنجیره تأمین مواد غذایی با قابلیت بلاک چین» پرداختند. هدف مطالعه آنها، تلاشی برای شناسایی و ایجاد توانمندسازهای کلیدی مدیریت دانش برای پیاده‌سازی‌های زنجیره تأمین مواد غذایی با قابلیت بلاک چین است. نتایج تجزیه و تحلیل، هشت عامل مهم مدیریت دانش را شناسایی کرد که به طور مستقیم بر پیاده‌سازی زنجیره تأمین مواد غذایی فعال شده با بلاک چین تأثیر می گذارد. این عوامل، شامل توانمندسازهای خارجی (یعنی مقررات و رقابت بازار و غیره) و همچنین توانمندسازهای داخلی (یعنی افراد - یادگیری سازمانی، استراتژی و رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی، فرایندها و فعالیت‌ها) هستند.

دورو و همکاران (Duru et al, 2023) به «تأثیر توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد تولید پایدار در نیجریه» پرداختند. هدف این مطالعه، بررسی تأثیر توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد بخش تولید نیجریه است. نتایج این مطالعه، نشان می‌دهد که متغیرهای توانمندساز مدیریت دانش (رهبری مدیریت، فناوری اطلاعات، زیرساخت و فرهنگ سازمانی) و متغیرهای فرایند مدیریت دانش به جز کاربرد دانش، به طور قابل توجهی به عملکرد تولید کمک می‌کنند. این پژوهش با روشن کردن تأثیر عوامل و فرایندهای مدیریت دانش برای تولید پایدار از دیدگاه آفریقایی، به دانش عمومی می‌افزاید. همچنین، پشتیبانی آکادمیک برای سرمایه‌گذاری منابع بیشتر در تولید پایدار مبتنی بر مدیریت دانش در نیجریه را فراهم می‌کند.

یاداو و همکاران (Yadav et al, 2020) به بررسی «تحلیل توانمندسازهای مدیریت دانش در بهبود قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی با رویکرد<sup>۱</sup> TISM» پرداختند. مطالعه آنها، تلاشی برای شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش (KM) است که می‌تواند قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی را بهبود بخشد. آنها از نظر ۱۴ متخصص برای شناسایی عوامل توانمندسازی مدیریت دانش در بهبود قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی استفاده نمودند. نتایج تحلیل آنها نشان می‌دهد که توانمندسازها، یعنی ساختار سازمانی و رهبری، استفاده از سیستم اطلاعات و ارتباطات پیشرفته، همکاری با ذی‌نفعان مستقر و یادگیری سازمانی و رویکردهای نوآورانه به عنوان توانمندسازهای اصلی برای بهبود قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی شناخته می‌شوند.

آگراوال (Agrawal, 2021)، به بررسی «مدل‌سازی توانمندسازهای فرایند مدیریت دانش با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره» پرداخت. هدف این پژوهش، بررسی توانمندسازهای فرایند مدیریت دانش با استفاده از ابزارهای قوی تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری و روش دیمتل بوده است. وی باتکیه بر دیدگاه مبتنی بر دانش و از طریق بررسی متون دقیق در میان موفقیت‌های KM مختلف، هشت عامل توانمند را شناسایی نمود. یافته‌ها نشان می‌دهد که «ایجاد دانش» و «تسخیر دانش»، توانمندسازهای ضروری هستند. این دو توانمندساز شناسایی شده، ستون‌هایی برای اجرای مدیریت دانش (KM) در نظر گرفته شده‌اند. از سوی دیگر، سازماندهی دانش و کاربرد دانش، توانمندسازهای وابسته هستند.

هاشمی و همکاران (Hashemi et al, 2023) به «عوامل موردنیاز برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱: رویکرد عملیاتی» پرداختند. هدف مقاله این بود که عوامل موردنیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت فرودگاهی را بر پایه ایزو ۳۰۴۰۱ تعیین نماید. برای دستیابی به هدف، ابتدا عوامل مدیریت دانش در صنعت فرودگاهی با استفاده از روش فراترکیب، شناسایی و بر پایه ایزو ۳۰۴۰۱ دسته‌بندی شدند. بررسی‌ها نشان داد، عوامل مورد نیاز، جهت پیاده‌سازی یک سیستم مدیریتی برای مدیریت دانش در فرودگاه‌ها دربرگیرنده «اجزای» سیستم مدیریتی است که در ارتباط با دانش هستند؛ یعنی راهبرد، فرهنگ مدیریت دانش، ساختار، حاکمیت و رهبری، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، طرح ریزی، فناوری و زیرساخت و عملیات سازمان و دربرگیرنده الزاماتی است که هرکدام، نماینده یک «بُعد» از «سیستم مدیریت دانش» است که به یکدیگر وابسته هستند.

عظیمی و همکاران (Azimi et al, 2022) به «بررسی میزان به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان» پرداختند. هدف پژوهش آنها بررسی میزان به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان بوده است. تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌گیری پژوهش آنها نشان می‌دهد که از بین عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش، ساختار سازمانی و وضعیت منابع انسانی در سطح مطلوبی قرار ندارند و نیاز است با برنامه‌ریزی در

<sup>1</sup> . total interpretive structural modelling

این خصوص، زمینه ارتقاء وضعیت این عوامل فراهم شود. مدیریت دانش پیاده سازی شده در سازمان آب و برق استان خوزستان، نیازمند ایجاد شبکه ای مؤثر از عوامل ساختاری سازمان؛ فرهنگ؛ فناوری؛ مدیریت منابع انسانی و رهبری در زمینه مدیریت دانش پیاده سازی شده در سازمان است و هر یک از این عوامل به تنهایی نمی توانند در زمینه ی مدیریت دانش توفیق حداکثری را کسب کنند.

خلیلی‌پور و ظریف‌منش ([Khalilipour & Zarifmanesh, 2021](#)) به بررسی «توانمندسازهای مدیریت دانش در نیروهای مسلح» پرداختند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بوده و از تکنیک گلوله برفی، استفاده نمودند. در این پژوهش، چهار بُعد مرتبط با توانمندسازهای مدیریت دانش، شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و رویکرد راهبردی شناسایی شده‌اند.

جدول ۱. توانمند سازهای مدیریت دانش در پیشینه ی پژوهش

ردیف	توانمندسازها	شرح	پژوهشگر
۱	ساختار سازمانی	سازمان‌ها برای اینکه بتوانند دانش را به طور مؤثر اداره کنند، باید ساختارهای خود را به نحوی اصلاح نمایند که قادر به مدیریت منابع دانشی خود شوند (صادقی، ۱۳۹۸)؛ بنابراین، ساختار سازمانی به ساختار منعطف، شبکه‌های علمی، تمرکز و رسمیت اشاره دارد.	(Boamah & Hayat, 2021) – (Tahanpour & Araei, 2020) – (Akhbari Azad et al., 2019) – (Mohammadzade & Seyednosrati, 2020) – (Mahmoudzadeh et al., 2014) – (Rezvani et al., 2020)
۲	فرهنگ سازمانی	الگوی ارزش‌ها و اعتقادهایی است که به کارکنان کمک می‌کند تا وظایف سازمانی را درک کنند و رفتارشان را با هنجار، مطابقت دهند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین فرهنگ سازمانی، به فرهنگ دانش‌محور، فرهنگ همکاری و مشارکت کاربر، فرهنگ یادگیری و توسعه، فرهنگ اعتماد، رهبری حامی دانش و نوآوری سازمانی اشاره دارد.	(Sahibzada et al., 2022) – (Fiscal, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Yadav et al., 2020) – (Khalilipour & Zarifmanesh, 2021) – (Tahanpour & Araei, 2020) – (Rezvani et al., 2020) – (Rezaei & Ranji jafroudi, 2020) – (Akhbari Azad et al., 2019) – (Mahmoudzadeh et al., 2014) – (Madhoushi & Noornejad Vanoush, 2013)
۳	فناوری اطلاعات (IT)	شامل محدوده وسیعی از رسانه‌های ارتباطی است که سیستم‌های اطلاعاتی و افراد را به همدیگر مرتبط می‌کند. فناوری اطلاعات، می‌تواند ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای فرایند مدیریت دانش را تأمین کند (حکیمی، ۱۳۹۸). نقش فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش، پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی، انتقال دانش و تسهیلات محیط دانش و همچنین تعاملات فردی و گروهی و سازمانی را ممکن می‌سازد (تیان و همکاران، ۲۰۰۹) و استانداردسازی و سفارشی سازی و قابلیت های بازیابی، استفاده آسان و اشتراک گذاری، ذخیره سازی، نظارت و به روزرسانی پایگاه داده، منابع خلق دانش و ... را بهبود می‌بخشد.	(Ghasemi & Valmohammadi, 2021) – (Fiscal, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Yadav et al., 2020) – (Agrawal, 2021) – (Jinan & Hasibuan, 2019) – (Khalilipour & Zarifmanesh, 2021) – (Tahanpour & Araei, 2020) – (Rezvani et al., 2020) – (Akhbari Azad et al., 2019) – (Mahmoudzadeh et al., 2014) – (Madhoushi & Noornejad Vanoush, 2021)
۴	رویکرد راهبردی	مدیریت دانش، باید همسو و هماهنگ با اقدامات راهبردی سازمان، مورد توجه قرار گیرد. با وجود حجم انبوهی از پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش،	(Ghasemi & Valmohammadi, 2021) – (Sahibzada et al., 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Jinan &

<p><a href="#">Hasibuan, 2019</a>) – (<a href="#">Rezvani et al., 2020</a>)</p>	<p>درصد بالایی از آنها به دلیل عدم ارتباط با راهبردهای سازمان، با شکست مواجه می‌شوند. (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۵) و به نقشه راه، محیط سازمانی، عدم اطمینان محیطی و زیرساخت اشاره دارد.</p>		
<p>(<a href="#">Ghasemi &amp; Valmohammadi, 2021</a>) – (<a href="#">Boamah &amp; Hayat, 2021</a>) – (<a href="#">Agrawal, 2021</a>) – (<a href="#">Jinan &amp; Hasibuan, 2019</a>) – (<a href="#">Tahanpour &amp; Araei, 2020</a>) – (<a href="#">Rezvani et al., 2020</a>) – (<a href="#">Akhbari Azad et al., 2019</a>) – (<a href="#">Mahmoudzadeh et al., 2014</a>)</p>	<p>به مهارت‌های چند بُعدی کارکنان و درک مفاهیم مدیریت دانش اشاره دارد و نشان دهنده سرمایه‌های انسانی، بازاری، ساختاری و اجتماعی است.</p>	نیروی انسانی	۵
<p>(<a href="#">Ghasemi &amp; Valmohammadi, 2021</a>) – (<a href="#">Fiscal, 2021</a>) – (<a href="#">Boamah &amp; Hayat, 2021</a>) – (<a href="#">Yadav et al., 2020</a>) – (<a href="#">Rezaei &amp; Ranji jafroudi, 2020</a>) – (<a href="#">Mahmoudzadeh et al., 2014</a>) – (<a href="#">Madhoushi &amp; Noornejad Vanoush, 2021</a>)</p>	<p>نشان‌دهنده تعهد و پشتیبانی مدیریت عالی و پشتیبانی مدیریت اجرایی است و به استراتژی‌های دانش و کسب و کار، پشتیبانی مدیریت ارشد، حل مسئله و تصمیم‌های مؤثر، اشاره دارد و نشان‌دهنده استراتژی مدیریت دانش، توسعه برنامه استراتژیک، شفافیت اطلاعات و شیوه‌های مدرن مدیریت است.</p>	تعهد و حمایت مدیران	۶
<p>(<a href="#">Ghasemi &amp; Valmohammadi, 2021</a>) – (<a href="#">Fiscal, 2021</a>) – (<a href="#">Boamah &amp; Hayat, 2021</a>) – (<a href="#">Yadav et al., 2020</a>) – (<a href="#">Rezaei &amp; Ranji jafroudi, 2020</a>) – (<a href="#">Madhoushi &amp; Noornejad Vanoush, 2021</a>) – (<a href="#">Madhoushi &amp; Noornejad Vanoush, 2021</a>)</p>	<p>نشان‌دهنده استخدام و انتخاب، پاداش و شناخت، مدیریت عملکرد، آموزش و یادگیری، انگیزه، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان و اعتماد سازمانی است.</p>	مدیریت منابع انسانی	۷

### روش‌شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی توانمندسازهای شرکت پارس ام سی اس برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. پژوهش انجام گرفته، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی موردی محسوب می‌شود. جامعه آماری در این پژوهش، شامل دو بخش است. بخش اول: خبرگان دانشگاهی و فعالان خبره در این زمینه که برای تعیین ضریب اهمیت توانمندسازهای مدیریت دانش، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. بخش دوم: مدیران و سرپرستان شرکت پارس ام سی اس که برای تعیین وضع موجود توانمندسازهای مدیریت دانش، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

تعداد اعضای نمونه در رویکردهای تصمیم‌گیری، بین ۵ تا ۱۴ نفر توصیه شده است ([Asgharpour, 2003](#)). در این پژوهش نیز با توجه به روش نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) و با توجه به معیارهای زیر، پنج نفر برای بخش اول شامل سه نفر هیأت علمی دانشگاه با مدرک تحصیلی دکتری، مدیرعامل شرکت پارس ام سی اس با مدرک تحصیلی دکتری و یک نفر مشاور و ارزیاب EFQM با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و با سابقه فعالیت بیش از ۱۰ سال استفاده شده است. همچنین، نمونه آماری بخش دوم، شامل ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان شرکت پارس ام سی اس بر اساس چارت سازمانی شرکت با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و سابقه فعالیت بیش از ۱۰ سال، مورد بررسی و استفاده قرار گرفته‌اند.

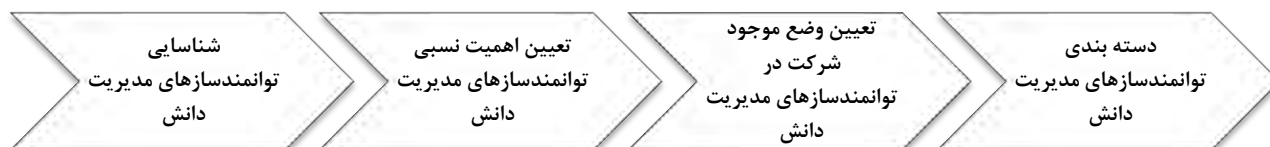
۱- دارای سطح تحصیلات لیسانس به بالا

۲- دارای حداقل ۵ سال سابقه کار

۳- دارای زمینه‌های مدیریتی در بخش‌های مختلف

۴- در دسترس بودن و تمایل به مشارکت در پژوهش

این پژوهش، مطابق با شکل (۱) در چهار مرحله صورت گرفته است.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه بوده که مطابق با مراحل پژوهش، در مرحله دوم، از پرسشنامه‌ی مقایسات زوجی و در مرحله سوم از پرسشنامه‌ی تعیین وضع موجود استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط خبرگان دانشگاهی تأیید شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه اول (مقایسات زوجی) نیز با توجه به رویکرد AHP، از شاخص نرخ ناسازگاری (IR) استفاده شده است. در پرسشنامه‌هایی که به صورت مقایسات زوجی طراحی می‌شوند، لازم است نرخ ناسازگاری از ۱۰٪ کمتر باشد. جدول (۲)، اطلاعات مربوط به نرخ ناسازگاری نمونه‌های آماری پژوهش، مطابق با شکل (۳) را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نرخ ناسازگاری نمونه‌های آماری

نرخ ناسازگاری (IR)						مقایسات
گروهی	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	
۰.۰۱۵	۰.۰۹۵	۰.۰۳۹	۰.۰۹۹	۰.۰۳۷	۰.۰۹۷	مقایسات زوجی ابعاد
۰.۰۰۴	۰.۰۸۲	۰.۰۱۶	۰.۰۴۶	۰.۰۱۶	۰.۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد ساختار سازمانی
۰.۰۰۸	۰.۰۷۷	۰.۰۴۵	۰.۰۲۲	۰.۰۷۹	۰.۰۱۹	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد فرهنگ سازمانی
۰.۰۲۷	۰.۰۶۷	۰.۰۶۷	۰.۰۶۸	۰.۰۹۵	۰.۰۱۹	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد فناوری اطلاعات
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد رویکرد راهبردی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد نیروی انسانی
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۸	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد تعهد و حمایت مدیران
۰.۰۲۴	۰.۰۶۵	۰.۰۱۴	۰.۰۱۴	۰.۰۸۰	۰.۰۱۴	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد مدیریت منابع انسانی

در این پژوهش، از دو روش فرایند تحلیل سلسه مراتبی (AHP) و تحلیل اهمیت- عملکرد (IPA) برای

تجزیه و تحلیل داده‌ها، استفاده شده است که در ادامه به اختصار بیان می‌شوند.



## الف) روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)<sup>۱</sup>

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، یک روش تصمیم‌گیری چندشاخصه برای وزن‌دهی به معیارها و انتخاب گزینه بهینه بر اساس مقایسه‌های زوجی است. در این روش، از دیدگاه خبرگان به تعیین وزن معیارها و اولویت‌بندی گزینه‌ها پرداخته می‌شود.

مراحل روش AHP به شرح زیر است.

- ۱- گردآوری داده‌ها و تعریف مسئله (ساختن سلسله‌مراتبی)
- ۲- تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی برای سطوح مختلف درخت تصمیم
- ۳- نرمال‌سازی (تشکیل ماتریس بی‌مقیاس)
- ۴- محاسبه وزن نسبی
- ۵- محاسبه وزن نهایی
- ۶- تصمیم‌گیری (تعیین اولویت‌ها)

## ب) روش تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)<sup>۲</sup>

این روش، نخستین‌بار توسط مارتیلا و جیمز<sup>۳</sup> در سال ۱۹۷۷ برای تحلیل عملکرد صنعت خودرو به کار گرفته شد. اما، امروزه، تحلیل اهمیت - عملکرد به یک ابزار مدیریتی معروف تبدیل شده است و به صورت گسترده‌ای برای مشخص کردن نقاط ضعف و قوت برندهای تجاری، محصولات، خدمات و اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود در صنایع مختلف، مورد استفاده قرار می‌گیرد (Olfat & Barati, 2012).

برای انجام تحلیل اهمیت - عملکرد، گام‌های زیر باید صورت پذیرد:

- گام اول - شناسایی مشخصه‌های مورد نظر.
  - گام دوم - تعیین میزان اهمیت و عملکرد مشخصه‌ها
- که  $b_{jp}$  و  $c_{jp}$ ،  $(j=1,2, \dots, m)$  و  $(p=1,2, \dots, n)$ ، به ترتیب نشان‌دهنده ارزش اهمیت و ارزش عملکرد هستند که برای ویژگی  $j$  ام و توسط تصمیم‌گیرنده  $p$  ام تعیین شده است. این ارزش‌ها می‌توانند با استفاده از طیف لیکرت، مشخص شوند. در این صورت، روشن است که  $c_{jp} \leq 7$ ،  $b_{jp} \leq 1$  یا  $c_{jp} \leq 5$ ،  $b_{jp} \leq 1$  هستند.
- گام سوم - یکپارچه‌سازی نظرات تصمیم‌گیرندگان.

<sup>۱</sup> . Analytical Hierarchy process

<sup>۲</sup> - Importance-Performance Analysis (IPA)

<sup>۳</sup> - Martilla and James

با استفاده از میانگین هندسی<sup>۱</sup>، نظرات همه ی تصمیم‌گیرندگان را یکپارچه می‌کنیم. بدین ترتیب  $b_j$  ارزش نهایی اهمیت و  $c_j$  ارزش نهایی عملکرد مشخصه  $j$  ام نامیده می‌شود که حاصل نظر جمعی  $p$  کارشناس است.

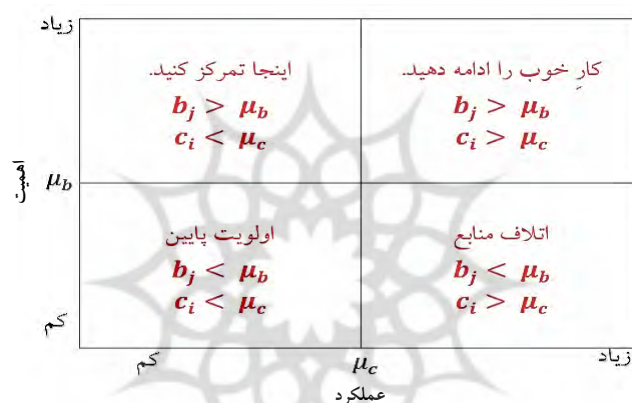
$$c_j = \left( \prod_{i=1}^n c_{jp} \right)^{1/n}, \quad b_j = \left( \prod_{i=1}^n b_{jp} \right)^{1/n}$$

• گام چهارم- محاسبه ارزش آستانه.

ارزش آستانه برای تعیین خانه‌های ماتریس **IPA** به کار می‌رود. برای تعیین ارزش آستانه، از میانگین حسابی استفاده می‌شود. ارزش آستانه، اهمیت و ارزش عملکرد به ترتیب با  $\mu_b$  و  $\mu_c$  نمایش داده می‌شوند.

$$\mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m}, \quad \mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m}$$

گام پنجم- تعیین موقعیت نسبی هر یک از مشخصه‌ها بر روی ماتریس **IPA** (مطابق با شکل ۲)



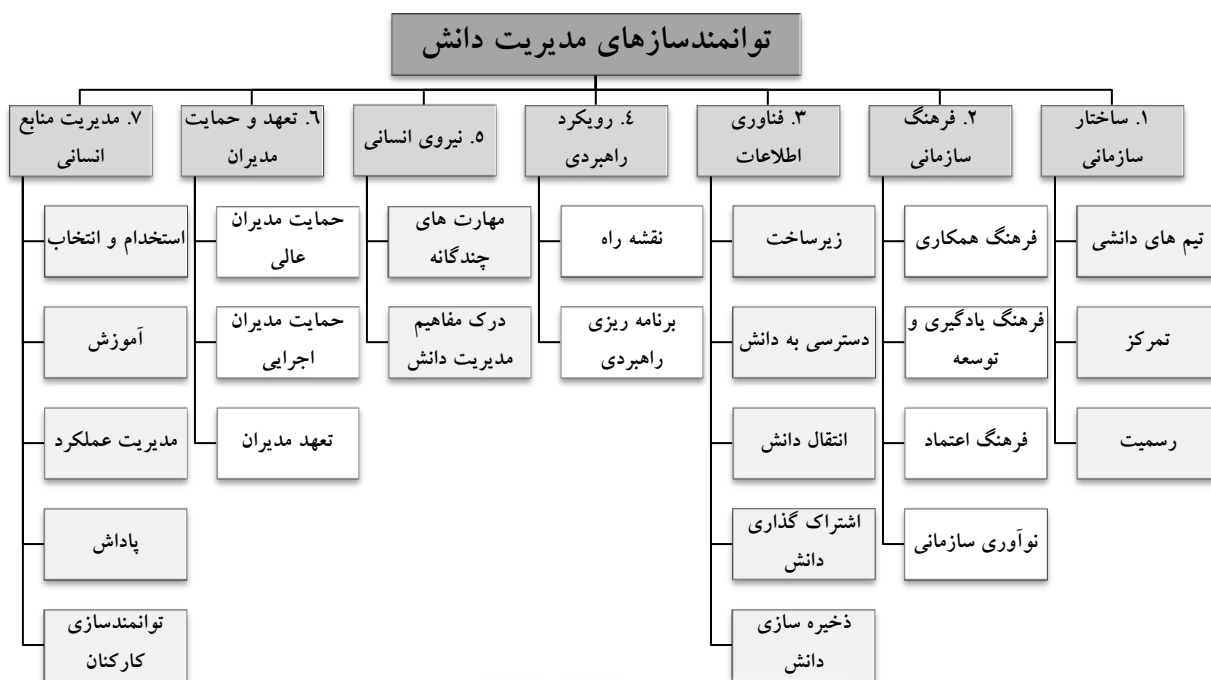
شکل ۲. ماتریس IPA

### یافته‌های پژوهش

#### مرحله اول- شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش

در این مرحله، بعد از مطالعات مختلف کتابخانه‌ای مرتبط با این حوزه و بررسی پیشینه‌های پژوهش، عوامل متعددی به عنوان توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش، استخراج شدند که به منظور بالابردن اعتبار پژوهش و دقت و کاهش تعداد ابعاد و جلوگیری از سردرگمی خبرگان، با نظر متخصصین در این زمینه، ابعادهایی که هم‌پوشانی معنایی داشتند حذف شدند و سرانجام، هفت بُعد اصلی به عنوان ابعاد توانمندسازها انتخاب شدند که هر یک از آنها مطابق با شکل (۳)، شامل شاخص‌های فرعی هستند.

<sup>1</sup>. Geometric Mean



شکل ۳. نمودار سلسله‌مراتبی توانمندسازهای مدیریت دانش

### مرحله دوم - تعیین اهمیت نسبی توانمندسازهای مدیریت دانش

در این مرحله، برای تعیین اهمیت نسبی توانمندسازهای مدیریت دانش، پرسشنامه‌های مقایسات زوجی، بر اساس نمودار سلسله‌مراتبی شکل (۳)، تنظیم و طراحی شده است و سپس پنج نفر از خبرگان دانشگاهی پرسشنامه‌ها را در یک طیف ۹ تایی (جدول ۳) تکمیل کرده‌اند.

جدول ۳. طیف و الگوی امتیاز دهی پرسشنامه مقایسات زوجی

ارزش	اهمیت	توضیح
۱	ترجیح یکسان	معیار A نسبت به B اهمیت برابر دارد و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	کمی مرجح	معیار A نسبت به B کمی مهم‌تر است.
۵	خیلی مرجح	معیار A نسبت به B مهم‌تر است.
۷	خیلی قوی	معیار A دارای ارجحیت خیلی قوی‌تری از B است.
۹	کاملاً مرجح	معیار A از B مطلقاً مهم‌تر و قابل مقایسه با B نیست.
۲ و ۴ و ۶ و ۸	بینابین	ارزش‌های بین ارزش‌های ترجیحی را نشان می‌دهد. مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی قوی‌تر از ۷ و ضعیف‌تر از ۹ برای A است.

جدول (۴) نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس روش AHP گروهی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. وزن نسبی ابعاد و شاخص‌های پژوهش

وزن نهایی (b <sub>j</sub> )	اهمیت	کد	شاخص	اهمیت	توانمندساز	ردیف
۰.۰۲۵	۰.۳۹۸	c1	تیم‌های دانشی	۰.۰۶۳	ساختار سازمانی	۱
۰.۰۱۸	۰.۲۸۵	c2	تمرکز			
۰.۰۰۲	۰.۳۱۷	c3	رسمیت			
۰.۰۰۶	۰.۲۳۱	c4	فرهنگ همکاری	۰.۲۶۱	فرهنگ سازمانی	۲
۰.۰۵۵	۰.۲۱	c5	فرهنگ یادگیری و توسعه			
۰.۱۱۳	۰.۴۳۳	c6	فرهنگ اعتماد			
۰.۰۳۳	۰.۱۲۷	c7	نوآوری سازمانی			
۰.۰۳۵	۰.۴۹۳	c8	زیرساخت	۰.۰۷۱	فناوری اطلاعات	۳
۰.۰۰۱	۰.۱۴۷	c9	دسترسی به دانش			
۰.۰۰۶	۰.۰۸۴	c10	انتقال دانش			
۰.۰۰۸	۰.۱۰۸	c11	اشتراک‌گذاری دانش			
۰.۰۱۲	۰.۱۶۹	c12	ذخیره‌سازی دانش			
۰.۰۳۸	۰.۵۴	c13	نقشه راه	۰.۰۷۱	رویکرد راهبردی	۴
۰.۰۳۳	۰.۴۶	c14	برنامه‌ریزی راهبردی			
۰.۰۴۶	۰.۳۴۶	c15	مهارت‌های چندگانه	۰.۱۳۴	نیروی انسانی	۵
۰.۰۸۸	۰.۶۵۴	c16	درک مفاهیم مدیریت دانش			
۰.۰۰۷	۰.۴۲	c17	حمایت مدیران عالی	۰.۱۶۶	تعهد و حمایت مدیران	۶
۰.۰۲۸	۰.۱۶۸	c18	حمایت مدیران اجرایی			
۰.۰۶۸	۰.۴۱۲	c19	تعهد مدیران			
۰.۰۱۲	۰.۰۷۶	c20	استخدام و انتخاب	۰.۱۵۳	مدیریت منابع انسانی	۷
۰.۰۰۳	۰.۱۹۹	c21	آموزش			
۰.۰۱۹	۰.۱۲۵	c22	مدیریت عملکرد			
۰.۰۶۲	۰.۴۰۴	c23	پاداش			
۰.۰۰۳	۰.۱۹۵	c24	توانمندسازی کارکنان			

## مرحله سوم- تعیین وضع موجود شرکت در توانمندسازهای مدیریت دانش

به این منظور، پرسشنامه تعیین وضع موجود، در اختیار ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان شرکت مورد مطالعه قرار گرفته و میانگین هندسی نظرات آنها به عنوان وضع موجود (عملکرد) توانمندسازهای شرکت، در نظر گرفته شده است. جدول (۵)، اطلاعات مورد نیاز را نشان می‌دهد.

جدول ۵. وضع موجود توانمندسازهای شرکت مورد مطالعه

عملکرد (C <sub>j</sub> )	پاسخگویان											ابعاد	توانمندساز	ردیف
	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
2.874	۴	۲	۲	۴	۳	۳	۲	۲	۴	۲	۶	تیم‌های دانشی	ساختار سازمانی	۱
4.067	۵	۳	۴	۷	۶	۴	۵	۲	۵	۲	۵	تمرکز		
5.153	۵	۵	۵	۷	۶	۳	۶	۶	۶	۵	۴	رسمیت		
3.073	۴	۲	۲	۳	۵	۴	۵	۱	۴	۳	۴	فرهنگ همکاری	فرهنگ سازمانی	۲
3.142	۴	۲	۲	۳	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۴	فرهنگ یادگیری و توسعه		
3.557	۴	۲	۳	۵	۵	۴	۴	۲	۵	۳	۴	فرهنگ اعتماد		
3.043	۵	۲	۲	۳	۴	۴	۳	۲	۴	۳	۳	نوآوری سازمانی	فنآوری اطلاعات	۳
2.428	۳	۵	۴	۱	۳	۲	۱	۱	۴	۴	۳	زیرساخت		
2.683	۴	۳	۲	۳	۳	۲	۲	۱	۴	۵	۳	دسترسی به دانش		
2.468	۴	۳	۲	۲	۳	۳	۱	۱	۴	۴	۳	انتقال دانش	اشتراک‌گذاری دانش	۳
2.657	۳	۳	۲	۲	۳	۴	۳	۱	۴	۳	۳	اشتراک‌گذاری دانش		
3.011	۴	۴	۲	۲	۳	۴	۲	۲	۴	۵	۳	ذخیره‌سازی دانش		
2.754	۴	۲	۴	۳	۳	۲	۱	۲	۵	۴	۳	نقشه راه	رویکرد راهبردی	۴
2.8	۴	۲	۲	۳	۳	۳	۲	۲	۴	۴	۳	برنامه‌ریزی راهبردی		
3.21	۳	۲	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۴	مهارت‌های چندچندگانه	نیروی انسانی	۵
2.21	۲	۲	۲	۲	۱	۳	۲	۲	۴	۲	۴	درک مفاهیم مدیریت دانش		
3.219	۵	۲	۵	۶	۲	۴	۱	۴	۵	۴	۲	حمایت مدیران عالی	تعهد و حمایت مدیران	۶
3.958	۶	۲	۳	۶	۳	۴	۶	۴	۵	۴	۳	حمایت مدیران اجرایی		
3.73	۴	۳	۳	۵	۳	۴	۴	۳	۵	۵	۳	تعهد مدیران		
3.752	۶	۳	۴	۵	۴	۴	۳	۲	۵	۳	۴	استخدام و انتخاب	مدیریت منابع انسانی	۷
2.414	۵	۳	۲	۲	۱	۲	۱	۳	۳	۵	۳	آموزش		
2.197	۳	۲	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۳	۵	۴	مدیریت عملکرد		
1.489	۵	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۴	۱	پاداش		
1.829	۴	۱	۲	۲	۱	۳	۱	۱	۴	۴	۱	توانمندسازی کارکنان		

#### مرحله چهارم - دسته‌بندی توانمندسازها

در این پژوهش، با به کارگیری رویکرد تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد، ابعاد و شاخص‌های توانمندسازی مدیریت دانش، دسته‌بندی شده‌اند.

در شکل (۴ و ۵)، محور افقی، بیانگر عملکرد (وضعیت) ابعاد، برای قضاوت در مورد وضعیت آنها استفاده شده است. محور عمودی نیز بیانگر اهمیت ابعاد است که برای قضاوت در مورد اهمیت هر یک از آنها استفاده شده است.

#### ۱- دسته‌بندی ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش

بر اساس شکل (۴) ابعاد مدیریت دانش را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:  
گروه اول - ابعادی که در ناحیه بحرانی (اینجا تمرکز کنید) قرار گرفته‌اند، شامل:

- مدیریت منابع انسانی
- رویکرد راهبردی

گروه دوم - ابعادی که در ناحیه تداوم وضعیت عالی (کار خوب را ادامه دهید). قرار گرفته‌اند:

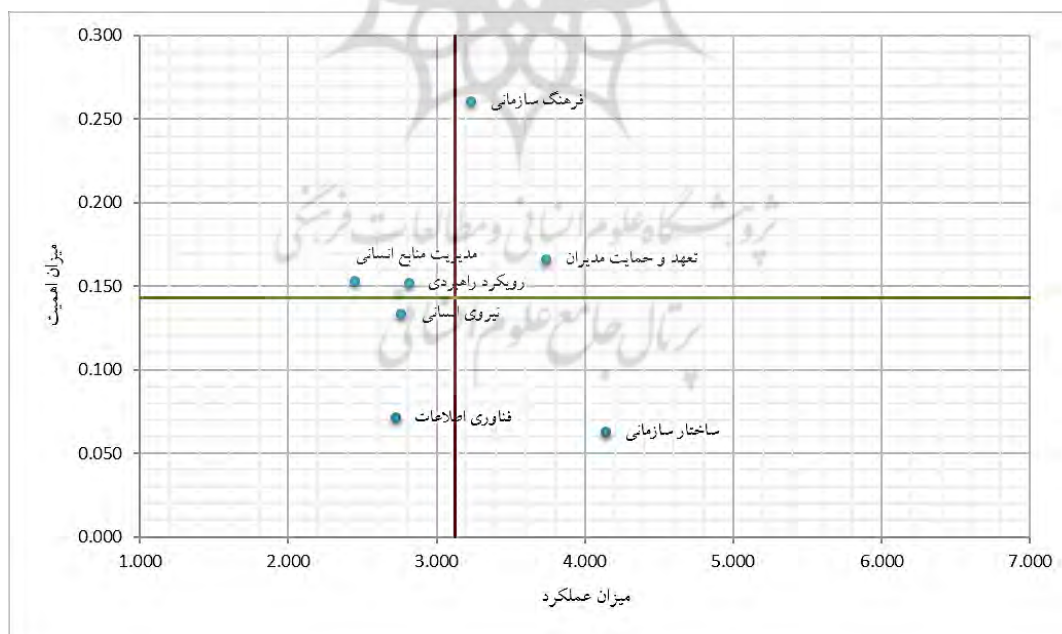
- فرهنگ سازمانی
- تعهد و حمایت مدیران

گروه سوم - ابعادی که در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند، شامل:

- نیروی انسانی
- فناوری اطلاعات

گروه چهارم - ابعادی که در ناحیه قابل کاهش (اتلاف منابع) قرار گرفته‌اند، شامل:

- ساختار سازمانی



شکل ۴. ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش

#### ۲- دسته‌بندی شاخص‌های توانمندسازهای مدیریت دانش

بر اساس شکل (۵)، شاخص‌های مشاهده‌گر را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:  
گروه اول - شاخص‌هایی که در ناحیه بحرانی (اینجا تمرکز کنید) قرار گرفته‌اند، شامل:

- درک مفاهیم مدیریت دانش ( C16 )
- نقشه راه ( C13 )
- برنامه‌ریزی راهبردی ( C14 )
- زیرساخت ( C8 )
- پاداش ( C23 )

گروه دوم- شاخص هایی که در ناحیه تداوم وضعیت عالی (کار خوب را ادامه دهید). قرار گرفته‌اند:

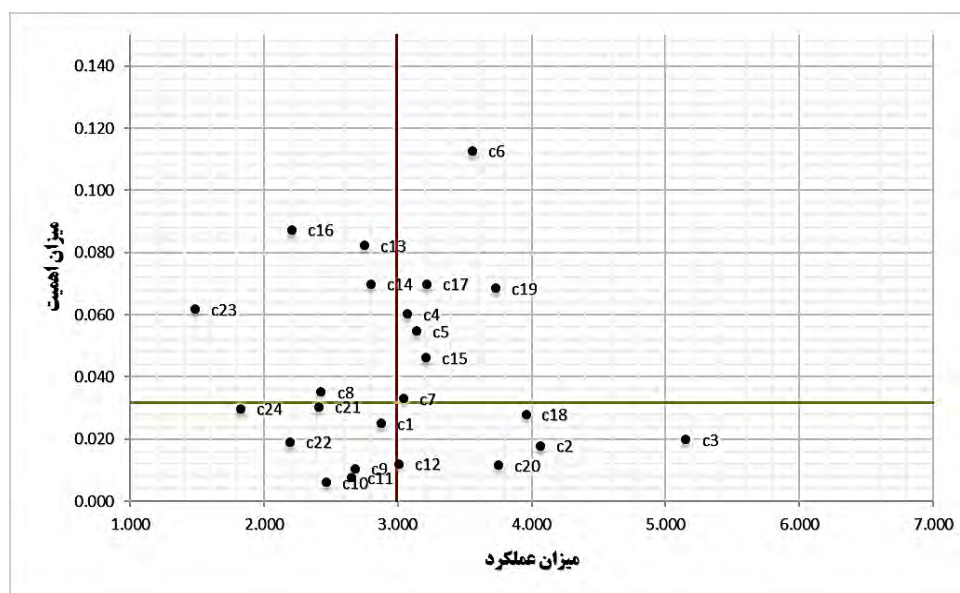
- فرهنگ اعتماد ( C6 )
- حمایت مدیران عالی ( C17 )
- تعهد مدیران ( C19 )
- فرهنگ همکاری ( C4 )
- فرهنگ یادگیری و توسعه ( C5 )
- مهارت‌های چندگانه ( C15 )
- نوآوری سازمانی ( C7 )

گروه سوم- شاخص هایی که در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند، شامل:

- تیم های دانشی ( C1 )
- دسترسی به دانش ( C9 )
- اشتراک گذاری دانش ( C11 )
- انتقال دانش ( C10 )
- آموزش ( C21 )
- مدیریت عملکرد ( C22 )
- توانمندسازی کارکنان ( C24 )

گروه چهارم- شاخص هایی که در ناحیه قابل کاهش (اتلاف منابع) قرار گرفته‌اند، شامل:

- حمایت مدیران اجرایی ( C18 )
- ذخیره‌سازی دانش ( C12 )
- تمرکز ( C2 )
- رسمیت ( C3 )
- استخدام و انتخاب ( C20 )



شکل ۵. ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد شاخص‌های توانمندسازهای مدیریت دانش

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ابتدای اجرای این پژوهش، با بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه، ابعاد و شاخص‌های توانمندسازهای

مدیریت دانش، شناسایی شدند. پس از شناسایی، بر اساس تعاریف هر یک توانمندسازها، شاخص‌های مربوط به آنها نیز، شناسایی شد. سپس، به منظور تعیین اهمیت نسبی توانمندسازها و شاخص‌های ابعاد توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه، پرسشنامه مقایسات زوجی بین پنج نفر از خبرگان دانشگاهی توزیع شد و از آنها خواسته شد در مورد اهمیت توانمندسازها و شاخص‌های آنها، با استفاده از طیف راهنما، تصمیم‌گیری کنند. پس از گردآوری داده‌ها، ماتریس مقایسات زوجی برای سطوح مختلف درخت تصمیم، تشکیل گردید و سپس، بعد از نرمالیزه و بی‌مقیاس شدن ماتریس، وزن نسبی آنها محاسبه شد و بعد از مشخص شدن نرخ ناسازگاری، وزن نهایی نیز به دست آمد و بر اساس وزن‌ها، اولویت‌ها مشخص شدند. در ادامه، با هدف بررسی وضع موجود توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت، پرسشنامه تعیین وضع موجود عملکرد توانمندسازهای شرکت، بین ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان، توزیع شد و از آنها خواسته شد تا با پاسخ‌گویی دقیق به هر یک از سؤالات، با استفاده از راهنمای تکمیل پرسشنامه، کمک شایانی در نیل به هدف مورد نظر، نمایند. پس از گردآوری داده‌ها، ماتریس IPA برای تحلیل اهمیت - عملکرد، در شش گام، تشکیل شد.

در رابطه با مقایسه توانمندسازهای مدیریت دانش، بین این پژوهش و سایر پژوهش‌ها، اگرچه مطالعات کاملاً مشابهی که با رویکرد IPA به دسته‌بندی توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته باشد وجود ندارد، پژوهش‌های مشابهی می‌توان یافت که به شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته‌اند و از این‌رو، با هدف اول این پژوهش، هم راستا هستند. در ادامه، مقایسه توانمندسازهای مدیریت دانش، بین این پژوهش و سایر مطالعات پیشین، در جدول ۶ آمده است.



جدول ۶. مقایسه توانمندسازهای مدیریت دانش بین پژوهش حاضر و سایر مطالعات پیشین

سایر مطالعات پیشین										توانمندسازهای شناسایی شده در این پژوهش
رضایی و همکاران (۱۳۹۹)	رضوانی و همکاران (۱۳۹۹)	اخباری آزاد و همکاران (۱۳۹۷)	فتاحیان و همکارش (۱۳۹۹)	طحانپور و همکارش (۱۳۹۹)	رانجان مهر و همکارش (۲۰۱۹)	قاسمی و همکاران (۲۰۲۱)	آگراوال (۲۰۲۰)	یاداو و همکاران (۲۰۲۰)	شهرزاد و همکاران (۲۰۲۲)	
		✓	✓	✓	✓	✓				ساختار سازمانی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	فرهنگ سازمانی
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		فناوری اطلاعات
	✓					✓				رویکرد راهبردی
	✓	✓		✓	✓	✓				نیروی انسانی
✓						✓		✓	✓	تعهد و حمایت مدیران
					✓	✓				مدیریت منابع انسانی

- یافته‌های این پژوهش، مطابق با شکل (۴)، حاکی از این است که شرکت مورد مطالعه در دو بُعد کلیدی، مستلزم توجه حیاتی هستند. این ابعاد مربوط به «مدیریت منابع انسانی» و «رویکرد راهبردی» می‌شوند.
- مطابق با شکل (۵)، هر دو شاخص بُعد رویکرد راهبردی در ناحیه بحرانی واقع شده‌اند. به این معنا که «نقشه راه» و «برنامه‌ریزی راهبردی»، اگرچه از اهمیت بالایی برخوردارند، ولی در وضعیت مناسبی قرار ندارند؛ بنابراین توجه و سرمایه‌گذاری شرکت، در این شاخص‌ها توصیه می‌شود.
- از بین شاخص‌های بُعد مدیریت منابع انسانی مطابق با شکل (۵)، یکی در ناحیه بحرانی، یکی در ناحیه اتلاف منابع و سه شاخص دیگر در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند. شاخص «پاداش» هرچند از اهمیت بالایی برخوردار است، اما وضعیت مناسبی ندارد؛ بنابراین مستلزم توجه بیشتر شرکت، به این مورد است. در مقابل، «استخدام و انتخاب» از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ اما اهمیت بسیار زیادی ندارد. این شاخص در ناحیه قابل‌کاهش قرار گرفته است و شرکت، می‌تواند از سرمایه‌گذاری بیش از حد در آن، خودداری کند. شاخص‌های «آموزش»، «مدیریت عملکرد» و «توانمندسازی کارکنان» در ناحیه اولویت پایین واقع شده است.
- مطابق با شکل (۴)، دو بُعد نیروی انسانی و فناوری اطلاعات، در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته و بهتر است منابع محدودی به این ناحیه از طرف شرکت، اختصاص داده شود.
- مطابق با شکل (۵)، شاخص «مهارت‌های چندگانه» در بُعد نیروی انسانی از اهمیت بالا و وضعیت مناسبی برخوردار است و تداوم وضع موجود توصیه می‌شود؛ اما شاخص دیگر، یعنی «درک مفاهیم مدیریت دانش» در ناحیه بحرانی قرار گرفته و مستلزم توجه بیشتر از جانب شرکت است.

- شاخص «زیرساخت» از بُعد فناوری اطلاعات مطابق با شکل (۵)، هر چند از اهمیت بالایی برخوردار است، اما از وضعیت مناسبی برخوردار نیست؛ بنابراین مستلزم توجه کافی از سوی شرکت است. شاخص «ذخیره‌سازی دانش» نیز در ناحیه اتلاف منابع قرار گرفته است؛ بنابراین، این شاخص با وجود اهمیت پایین، عملکرد بالایی داشته است. شاخص‌های «دسترسی به دانش» و «انتقال دانش» و «اشتراک‌گذاری دانش» در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند و با توجه به اهمیت پایین، عملکرد ضعیفی نیز داشته‌اند. بهتر است، شرکت، منابع محدودی به این شاخص‌ها اختصاص دهد.
  - مطابق با شکل (۴)، دو بُعد فرهنگ سازمانی و تعهد و حمایت مدیران در ناحیه وضعیت عالی قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، تداوم و حفظ وضع موجود توصیه می‌شود.
  - مطابق با شکل (۵)، تمامی شاخص‌های بُعد فرهنگ سازمانی در ناحیه تداوم وضعیت عالی واقع شده‌اند. به این معنا که شاخص‌های «فرهنگ همکاری»، «فرهنگ یادگیری و توسعه»، «فرهنگ اعتماد» و «نوآوری سازمانی» از اهمیت بالایی برخوردار بوده و سازمان نیز در مورد این شاخص‌ها، عملکرد بسیار خوبی داشته است؛ بنابراین، توصیه می‌شود، شرکت، در مورد این شاخص‌ها مانند گذشته عمل کند.
  - از بین شاخص‌های بُعد تعهد و حمایت مدیران مطابق با شکل (۵)، یکی در ناحیه اتلاف منابع و دو شاخص دیگر، در ناحیه وضعیت عالی قرار گرفته‌اند. شاخص «حمایت مدیران اجرایی» اگرچه از اهمیت پایینی برخوردار است ولی عملکرد بالایی داشته است. این شاخص در ناحیه قابل‌کاهش قرار گرفته و شرکت می‌تواند تلاش خود را در اختصاص دادن به این شاخص، محدود نماید. از طرفی دو شاخص «حمایت مدیران عالی» و «تعهد مدیران» از اهمیت بالا و وضعیت مناسبی برخوردار است و تداوم وضع موجود توصیه می‌شود.
  - همچنین ماتریس اهمیت - عملکرد در شکل (۴)، نشان می‌دهد که ساختار سازمانی در ناحیه قابل‌کاهش و اتلاف منابع واقع شده است. با توجه به اهمیت پایین و عملکرد بالای این بُعد، شرکت می‌تواند تلاش‌های فعلی خود را در این زمینه محدود نماید.
  - مطابق با شکل (۵)، در بُعد ساختار سازمانی، شاخص «تیم‌های دانشی» در ناحیه اولویت پایین و دو شاخص دیگر در ناحیه اتلاف منابع واقع شده است؛ بنابراین، شاخص‌های «تمرکز» و «رسمیت»، اهمیت چندانی ندارند ولی از عملکرد بالایی برخوردارند؛ بنابراین، شرکت، می‌تواند از سرمایه‌گذاری برای این شاخص‌ها خودداری نماید.
- در مجموع، یافته‌های این پژوهش می‌توانند نقش بسزایی در توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه داشته باشند. مدیران شرکت، با آگاهی از عوامل مطرح شده در این پژوهش، همچنین توجه به جایگاه هر یک از آنها در ماتریس اهمیت - عملکرد، می‌توانند در مورد مسائل مختلف حوزه مدیریت دانش، تصمیم‌گیری کنند. این پژوهش، با رویکرد شناسایی توانمندسازهای شرکت مورد مطالعه در موضوع مدیریت دانش و با تبیین عمیق وضع موجود شرکت از دید شاخص‌های ابعاد توانمندسازها، می‌تواند بینشی جدید به مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت دانش ارائه کند. پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده

از رویکردهایی همچون مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش در این پژوهش و سطح‌بندی آنها اقدام کنند. همچنین، سازمان‌های بزرگ و فعال در سایر صنایع نیز می‌توانند موضوعات مطالعات دیگری برای سایر علاقه‌مندان به شمار روند.

#### References:

- Agrawal, N. (2021). Modeling enablers of knowledge management process using multi criteria decision making approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 389-417. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2019-0122>
- Akhbari Azad M., Abtahi A. & Pourshojaei, M. H. (2019) Knowledge Management Enablers and Measurement of Their Communication with Organization Performance . *Strategic studies in the oil and energy industry*; 10 (38) :159-188 <http://iieshrm.ir/article-1-627-en.html> [in Persian]
- Asgharpour, Mohammad Javad. (2003). *Group decision-making and game theory with the perspective of operations research*, Tehran University Press: Tehran, <https://www.gisoom.com/book/11064795/%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8>
- Azimi, M. H., Khademizadeh, S., & Heydarzadeh, M. (2022). Survey of the Success Key Factors Application in the Implementation of Knowledge Management in Water and Power Organization of Khuzestan. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 9(33), 69-93. doi: 10.22054/jks.2022.64985.1482
- Boamah, F.A., Zhang, J., Wen, D., Sherani, M., Hayat, A. & Horbanenko, O. (2022). Enablers of knowledge management: practical research-based in the construction industry. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 121-137. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0142>
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A. & Hernandez-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting & Social Change*, 174(121274), ahead-of-print. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Duru, C. C., Fu, C., & Nimo, M. (2023). Influence of knowledge management enablers and processes on a sustainable manufacturing performance in Nigeria. *European Journal of Sustainable Development Research*, 7(3), em0226. <https://doi.org/10.29333/ejosdr/13375>
- Fatahian, S., Hoveida, R., Siadat, S.A., & Talebi, H. (2015). The Relationship of Knowledge Management Enablers and Processes to University Performance (A Case Study of Selected State Universities of Isfahan Province). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(20), 1-18. doi: 20.1001.1.20086369.1393.5.20.1.6 [In Persian]
- Fiscal, R. (2021). Knowledge Management Enablers and Its Impact on the Performance Outcomes of State Universities in the Philippines. *Universal Journal of Management*, 9(2), 44-51. DOI: 10.13189/ujm.2021.090203
- Ghasemi, B. & Valmohammadi, C. (2021). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management implementation using a novel hybrid group decision-making model. *VINE Journal of Information and Knowledge*

- Management Systems, ۵۳(۶), 1086-1118. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2021-0023>
- Hashemi, H., Rowshan, S. A., Salarzahi, H., & Yaghobi, N. M. (2023). Required factors for Implementing of Knowledge Management System Based on ISO 30401: Operational Approach. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(36), 189-223. doi: 10.22054/jks.2022.69978.1534
  - Jinan, R. & Hasibuan, S. (2019), Analysis of Knowledge Management Enabler in Knowledge Sharing on R&D Institution Capability, *International Journal of Engineering Research and Advanced Technology (ijerat)* , 5(7), 36-42 . <https://doi.org/10.31695/IJERAT.2019.3495>
  - Kanyundo, A.J., Chipeta, G.T. & Chawinga, W.D. (2023). An analysis of knowledge management practices at lilongwe university of agriculture and natural resources, Malawi. *Social Sciences & Humanities Open*, 8 (100640), ahead-of-print. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100640>
  - Khalilipour, S., & Zarif manesh, H. (2021). Knowledge Management Enablers in the Armed Forces. *Strategic Defense Studies*, 19(85), 83-124. doi: 20.1001.1.20084897.1400.19.85.4.9 [In Persian]
  - Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 2(1), 179-228 <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
  - Madhoushi, M., & Noornejad Vanoush, V. (2013). The impact of Knowledge Management Enablers on of SMEs Employees' Empowerment: The Mediating Role of Knowledge Management Process. *Organizational resource management research*, 3(2), 91-110. doi: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-10247-fa.html> [In Persian]
  - Mahmoudzadeh, S., ZarghamBoroujen, H., & Sedaghat, M. (2014). The Relationship Between Knowledge Management Enablers and Knowledge Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(73), 145-173. doi: 20.1001.1.22518037.1393.23.73.6.1 [In Persian]
  - Meher, J.R. and Mishra, R.K. (2019). Assessing the influence of knowledge management practices on organizational performance: An ISM approach, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(3), 440-456. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2019-0050>
  - Mohammadzadeh, A., & seyyednosrati, A. (2020). Analysis of the process of establishing a knowledge management system in Tehran Municipality. *Quarterly Journals of Urban and Regional Development Planning*, 5(13), 85-108. doi: 10.22054/urdp.2021.61373.1333 [in Persian]
  - Negarestani, M. (2019). The Role of knowledge management system and open innovation in developing innovation capacity. *INNOVATION MANAGEMENT JOURNAL*, 7(4), 91-114. <https://sid.ir/paper/241504/en> [in Persian]
  - Olfat, L., & Barati, M. (2012). An Importance-Performance Analysis of Supply Chain Relationships Metrics in Small and Medium Sized Enterprises in Automotive Parts Industry. *Industrial Management Journal*, 4(2), 21-42. doi: 10.22059/imj.2012.35438 [In Persian]

- Park, S. H., Lee, P. J., Lee, B. K., Roskams, M., & Haynes, B. P. (2020). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 168, 107425. <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2020.107425>
- Pedersen, L. B., Allen, T., Waldorff, F. B., & Andersen, M. K. K. (2020). Does accreditation affect the job satisfaction of general practitioners? A combined panel data survey and cluster randomised field experiment. *Health Policy*. 124(8), 849-855. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.04.002>
- Pham, C.M., Lokuge, S., Nguyen, T.-T. & Adamopoulos, A. (2024). Exploring knowledge management enablers for blockchain-enabled food supply chain implementations. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 210-231 <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0586>
- Rezaei, M. & Ranji jafroudi, N. (2020). Investigating the effect of knowledge management enablers on organizational performance through the process of knowledge management, intellectual capital and innovation (Case study: Vocational technical colleges of Guilan province). *JOURNAL OF SKILL TRAINING*, 8(32), 89-126. <https://sid.ir/paper/952240/en> [in Persian]
- Rezvani, M. R., Sedaghat, M., Ashtiani, T., & ardiyan, A. (2020). Investigating the Mediating Role of Knowledge Management Enablers on the Relationship between Intellectual Capital and Organization Intelligence in Tourism Organizations Case Study: Yazd Cultural Heritage, Tourism , and Handicrafts Organization. *Journal of Tourism and Development*, 9(2), 197-210. doi: 10.22034/jtd.2020.204905.1849 [in Persian]
- Roth, S. (2003). *Wissensvernetzung und lernende Organisationen in: Bsirske Wissensmanagement*, Hamburg: VSA-Verlag, 166-175
- Sahibzada, U.F., Latif, K.F. & Xu, Y. (2022). Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(3), 729-756. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0346>
- Salimi Sobhan, M.R., Yari, M., Heydari, J., & Gharaghozloo, Z. (2015). Analysis of Police Performance and Citizens' Assessment of Security Based on IPA. *Societal Security Studies*, 2(43), 85-111. doi: SID. <https://sid.ir/paper/502600/fa> [In Persian]
- Shehzad, M.U., Zhang, J., Dost, M., Ahmad, M.S. & Alam, S. (2022). Knowledge management enablers and knowledge management processes: a direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 123-152. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0076>
- Singh, M.D. & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2) , pp 141-150
- Tahanpour, S. and Araei, V. (2020). The Impact of Knowledge Management Enablers on Organizational Performance Considering the Mediating Role of the Knowledge Creation Process and the Moderating Role of Decision Making Styles (Case Study: Tehran Tax Administration) , *Scientific Journal of Strategic*

Management of Organizational Knowledge, 3(10), 177-212  
20.1001.1.26454262.1399.3.3.6.0 [in Persian]

- Taghizadeh, S.K., Rahman, S.A. and Hossain, M.M. (2018). Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most?, Journal of Knowledge Management, 22(1), 162-182. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0548>
- Valmohammadi, C. and Ghassemi, A. (2016), "Identification and prioritization of the barriers of knowledge management implementation using fuzzy analytical network process: A case study of the Iranian context", VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, Vol. 46 No. 3, pp. 319-337
- Veer-Ramjeawon, P and Rowley, J (2020) Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): a comparison between two countries. Studies in Higher Education, 45 (11). 2324-2340. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1608431>
- Yadav, D.K., Pant, M. & Seth, N. (2020). Analysing enablers of knowledge management in improving logistics capabilities of Indian organisations: a TISM approach. Journal of Knowledge Management, 24(7), 1559-1584. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0535>

