

مقاله پژوهشی: شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران

رحمان کشاورز افشار^۱، علی حسین کشاورزی^۲، شهلا سهرابی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۶

چکیده

رسیدن به وضعیت مطلوب نیاز قطعی هر سازمان است. متخصصین دانش در تلاش هستند تا با ارائه مدل‌های راهبردی مدیریت دانش راهگشای این مهم باشند. هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران است. در پژوهش حاضر که به روش آمیخته انجام شده، در بخش کیفی، شناسایی مؤلفه‌ها با مراجعه به ۲۰ خبره به روش غیرتصادفی هدفمند صورت پذیرفته و نهایی‌سازی شاخص‌ها با روش دلفی فازی تک‌مرحله‌ای محاسبه شده است. در بخش کمی، از جامعه آماری، تعداد ۳۲۱ نفر از چهار وزارتخانه دولتی انتخاب و با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی، مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش اولویت‌بندی گردید. نتایج نشان می‌دهد که بُعد محیطی با مؤلفه قوانین و مقررات دولتی، بُعد سازمانی با مؤلفه‌های (فرهنگ، راهبرد، ساختار، فناوری، رهبری و حمایت مدیران ارشد) و بُعد سرمایه فکری با دو مؤلفه (قابلیت فردی و شایستگی رفتاری) بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر دارد. همچنین از نظر رتبه‌بندی مؤلفه‌های رهبری و حمایت مدیریت ارشد، قوانین و مقررات دولتی، راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، قابلیت فردی و فرهنگ سازمانی به ترتیب حائز رتبه‌های اول تا ششم هستند. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به منظور پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مورد استفاده سازمان‌های دولتی قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، بلوغ مدیریت دانش، سازمان‌های دولتی ایران.

۱. دانشجوی گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران و نویسنده مسئول.

(رایانامه Alihossien@yahoo.com)

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

در عصر اطلاعات دانش اساسی‌ترین دارایی سازمان و از آن به‌عنوان مزیت رقابتی اصلی کسب‌وکار تعبیر می‌شود (نظافتی و همکاران، ۱۳۹۶). موفقیت سازمان در بازار رقابتی در گرو دستیابی به دانش و کاربرد آن در رویه‌های کسب‌وکار است (شاکریان و همکاران، ۲۰۱۶). دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده بر ارزش آن افزوده می‌شود (بهبودی و سهرابی، ۱۳۹۹). اگرچه دانش سازمان‌ها نقش مهمی در موفقیت آن‌ها ایفا می‌کند، اما صرفاً پردازش دانش نمی‌تواند تضمینی برای کسب مزیت رقابتی باشد، بلکه باید دانش را مدیریت کرد (ابراهیمی و قلیچ‌لی، ۲۰۱۶). مدیران باید تلاش خود را معطوف به اندیشیدن به تدابیری برای جذب و مدیریت منابع دانشی سازمان نمایند تا بتوانند در بازار رقابتی از آن استفاده کنند (همان، ۱۳۹۵). امروزه اندازه‌گیری و رتبه‌بندی کردن شرکت‌ها، به‌کارگیری و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها را به مسئله‌ای راهبردی تبدیل کرده است (پناهی، ۱۳۹۷). بدین لحاظ سرمایه‌انسانی نقش بسیار اساسی در اقتصاد دانش‌محور دارد. با به‌کارگیری راهبردهای مدیریت دانش، بهره‌وری کارکنان در سازمان نیز افزایش می‌یابد (او^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معنادار در فرایند سازمان است، زیرا این تغییرات آنی حاصل نمی‌شود (پی و همکاران، ۲۰۰۶). استفاده هدفمند از دانش و مدیریت آن توسط کارکنان، به ارزیابی و تجزیه و تحلیل وضعیت بلوغ مدیریت دانش در یک سازمان بستگی دارد (سهرابی و فلاح، ۲۰۱۷). سازمان‌های دولتی نیاز به شیوه‌های پیچیده‌تری دارند تا بتوانند سرمایه‌های دانشی خود را مدیریت کنند (صیف و همکاران، ۱۳۸۵). رویکرد مدیریت دانش در اسناد بالادستی کشور مورد تأکید قرار گرفته و پیگیری آن در سازمان‌های دولتی بیش‌ازپیش ضرورت دارد. شناخت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش کمک می‌کند تا با تمرکز بر محورهای اصلی، روند اجرای موفق مدیریت دانش تسهیل و از اتلاف منابع جلوگیری شود (فرناندز^۲ و سابروال، ۲۰۱۵).

^۱ Ou.

^۲ Fernandez.

جهت آمادگی اجرای مدیریت دانش، باید وضعیت موجود این مؤلفه‌ها در مقایسه با وضعیت مطلوب ارزیابی و تحلیل شود و با طراحی اقدامات لازم جهت پر کردن شکاف موجود، توسعه و بهبود تدریجی حاصل گردد. نکته حائز اهمیت این است که سازمان در مؤلفه‌های مؤثر باید به‌طور موزون و هماهنگ توسعه یابد تا هم‌افزایی میان مؤلفه‌ها ایجاد شود و در غیر این صورت با رشد نامتوازن و توجه بیش از حد به برخی مؤلفه‌ها، اثربخشی لازم در اجرای موفق مدیریت دانش حاصل نخواهد شد و احتمال شکست پروژه‌های مدیریت دانش بسیار زیاد خواهد بود (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۶)؛ بنابراین هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران است؛ به این ترتیب که ابتدا به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش پرداخته و سپس با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی این عوامل را اولویت‌بندی می‌کند.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

تعاریف متعدد از دانش توسط صاحب‌نظران مختلف ارائه گردیده است. برخی صاحب‌نظران، دانش را کالایی مانند سایر کالاها و خدمات می‌دانند که قابلیت ذخیره و بازیابی داشته و مستقل از افراد، زمان و مکان است (کشاورزی، ۱۳۹۳: ۹۰). صرف‌نظر از اختلاف نظر موجود در مفهوم دانش، واضح است که دانش سازمانی، ترکیبی سازمان‌یافته از داده‌ها است که از تلفیق تجارب، عملکرد گذشته، مقررات و فرایندها به وجود آمده است (سهرابی و فلاح، ۱۳۹۷: ۴۱). مدیریت دانش، سازوکار نظام‌مند سازمانی جهت جمع‌آوری، پردازش و تسهیم دانش کارکنان جهت ایجاد مزیت رقابتی راهبردی و افزایش اثربخشی سازمان است (پابی و همکاران، ۱۳۹۵: ۴۰). از دید مدیریت دانش هر سازمان دانش‌محور ممکن است در یکی از سه وضعیت زیر قرار داشته باشد: (۱) در سازمان مورد نظر هیچ‌گونه فعالیت دانشی انجام نمی‌شود. (۲) فعالیت دانشی انجام می‌شود ولی سازمان به کم و کیف آن فعالیت‌ها آگاه نیست. (۳) مدیریت دانش انجام می‌شود و سازمان به فعالیت‌های دانشی آگاهی کامل دارد (کرمی، ۱۳۹۴). بلوغ مدیریت دانش به سازمان اجازه می‌دهد تا در مورد

چگونگی اجرای مهارت مدیریت دانش تصمیم بگیرد (سهرابی و فلاح، ۲۰۱۷). برخی از مشارکت‌کنندگان، مدل‌سازی و انتقال تجربیات را زمینه‌ای برای بهبود کیفیت خدمات سازمان می‌دانند (دولت‌پسندی و همکاران، ۱۳۹۵). این صاحب‌نظران توافق اندکی بر روی مدل جامعی که بلوغ مدیریت دانش در سازمان با آن منطبق باشد، دارند (پی و همکاران، ۲۰۰۶). اگرچه مدل‌های فراوانی در سراسر دنیا برای ارزیابی سطوح بلوغ مدیریت دانش وجود دارند، با این وجود هیچ مدل منحصربه‌فردی که مورد توافق عام باشد، وجود ندارد. یک مدل بلوغ مدیریت دانش، چرخه تکاملی مدیریت دانش در سازمان را نشان می‌دهد که براساس آن سازمان می‌تواند فرایندهای دانش را به‌طور مستمر ارزیابی و توسعه و بهبود بخشد (قلیچ‌لی، ۱۳۹۷: ۲۲۰). بر این اساس، مدل‌های بلوغ مدیریت دانش در مشخصه‌های گوناگونی از جمله درجه توسعه‌یافتگی، نوع ابعاد سازمانی مورد ارزیابی، با یکدیگر تفاوت اساسی دارند. جدول (۱)، تصویر کلی از این ویژگی‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مطالعات انجام‌شده در زمینه مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش

نام محقق	سال	نتایج
سیدعباس‌زاده و همکاران	۱۳۹۸	مؤلفه‌های سازمانی به‌واسطه فرایند مدیریت دانش بر توسعه منابع انسانی تأثیر غیرمستقیم، مثبت و معناداری دارد.
کشاورزی و رادشرشت	۱۳۹۷	مهم‌ترین فرصت‌های بهبود شامل نبود فرایند رسمی، ضعیف بودن فرهنگ، رسمیت زیاد، نبود سامانه مدون و ترس از برخوردهای اداری است
حسین‌پور و علی‌پور	۱۳۹۷	مؤلفه‌های تأثیرگذار شامل فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، انگیزش و مؤلفه مدیریتی است.
محمودزاده و تقی-زاده بیرامی	۱۳۹۶	ضرورت فرهنگ‌سازی و بهره‌گیری از یک الگوی تغییر راهبردی جهت اشاعه و توسعه مدیریت دانش.
اردلان و همکاران	۱۳۹۶	زیرساخت‌های مدیریت دانش شامل فرهنگ، ساختار، مدیریت ارشد، منابع انسانی، اینترنت، الگوگیری، سازوکار تسهیم دانش، راهبرد و ...
جوشی و چاولا	۲۰۱۹	در حوزه زیرساخت‌های مدیریت دانش، بخش خصوصی نسبت به بخش عمومی وضعیت بهتری دارا است.
حنیف	۲۰۱۸	در حال حاضر داشتن نیروی کار رقابتی برای موفقیت ضروری است. این موضوع در همه انواع سازمان‌ها به‌ویژه در سازمان‌های در حال توسعه بسیار مهم است.

نام محقق	سال	نتایج
صدیقی و همکاران	۲۰۱۷	در تحلیلی سلسله‌مراتبی نشان داد که این مؤلفه‌ها به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مالی، راهبرد و رهبری، ساختارها و رویه‌ها، مؤلفه‌های محیطی، فرایند مدیریت دانش، مؤلفه‌های کلان محیطی، فناوری و زیرساخت.
پاتیل و کانت	۲۰۱۴	در این پژوهش موانع راهبردی، موانع سازمانی، موانع فناوری، موانع فرهنگی و موانع فردی به‌عنوان شاخص‌ها معرفی شده است.
نهادی و سرمست	۲۰۱۳	دیدگاه دانش‌بنیان، شرکت دانش‌بنیان و توانایی ادغام دانش فردی را در چارچوب انجام یک وظیفه مشترک برای ایجاد مزیت رقابتی ضروری می‌داند.

پس از بررسی ادبیات پژوهش و با استفاده از روش‌های کیفی، عوامل ذیل به‌عنوان اجزای اصلی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران انتخاب شدند.

مؤلفه سرمایه فکری: بونتیس (سرمایه فکری را مجموعه‌ای از منابع نامشهود می‌داند که به فرایند ایجاد ارزش کمک کرده و آن را به سه دسته طبقه‌بندی می‌کند؛ سرمایه ساختاری؛ که دربرگیرنده پایگاه داده و دستورالعمل اجرای راهبرد و به‌طور کلی هر چیزی که اهمیت آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی‌اش باشد (تفضلی هرندی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ سرمایه انسانی؛ که به‌عنوان شایستگی کارکنان، توانایی روابط بین شخصی و ارزش‌ها مطرح است (طوطیان اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸). سرمایه رابطه‌ای؛ که نشان‌دهنده توانایی بالقوه یک سازمان است و به‌عنوان یک پل ارتباطی واسطه در فرایند سرمایه فکری عمل می‌کند (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۷). برخی صاحب‌نظران در بُعد مدیریت منابع انسانی، شاخص آموزش و تحصیلات را برای پیشبرد و موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها معرفی می‌نمایند (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶؛ وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵) یادگیری سازمانی نیز اشاره به این موضوع دارد که دانش‌ها با سرعت بیشتری در حال کهنه شدن است؛ بنابراین یادگیری مادام‌العمر اعضای سازمان ضروری است.

مؤلفه‌های سازمانی: نظام جمهوری اسلامی ایران مانند هر نظام دیگری دارای جهان‌بینی، عناصر، ارکان و اجزایی است که آن را از دیگر نظام‌ها متمایز می‌سازد (قرایی و پورصادق، ۱۳۹۸). مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش در شرکت‌ها و سازمان‌ها به قابلیت‌های مهمی مانند رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فناوری سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندهای سازمانی و راهبرد سازمانی بستگی دارد که در ادامه به توضیح آن‌ها می‌پردازیم.

رهبری: این معیار توانایی رهبری سازمان را در پاسخگویی به مسائل سازمان‌های دانش‌محور ارزیابی می‌کند. رهبری مدیریت دانش در قالب خط‌مشی‌ها و راهبردهای مدیریت دانش که در سازمان اتفاق می‌افتد ارزیابی می‌شود. رهبری همچنین در قالب فعالیت‌هایی که در جهت ایجاد فضای مرتبط با رفتارهای مدیریت دانش در سازمان صورت می‌پذیرد، ارزیابی می‌شود (کرمی، ۱۳۹۴).

راهبرد: منابع دانش عالی خلق می‌کند که این مهم به‌نوبه خود منجر به بهبود کیفیت و کمیت زندگی کارکنان می‌شود (کشتکار، ۱۳۹۷). ارزش‌های سازمانی، سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت دانش، چشم‌انداز مرتبط با مدیریت دانش، تدوین راهبردهای دانش در سازمان، هم‌راستایی بین اهداف و دیگر اسناد بالادستی با یکدیگر، راهبرد سازمان را در خصوص مدیریت دانش تبیین می‌نمایند (رازینی و سینا، ۱۳۹۷).

ساختار سازمانی: در عصر اطلاعات سازمان‌ها باید به ساختارهای پویاتر روی بیاورند. ویژگی این سازمان‌ها روابط غیررسمی، پرورش اعتماد و شبکه‌سازی است که امکان خلق و تسهیم دانش را در سازمان فراهم می‌آورد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۲). چنین ساختارهایی باید به افرادی که مخاطره‌پذیرند و در فعالیت‌های گروهی شرکت می‌کنند، پاداش دهد. در عین حال وقتی یک چارچوب مدیریت دانش به‌طور کامل در سراسر سازمان ایجاد شد و به‌عنوان یکی از فعالیت‌های اصلی در تمام مشاغل سازمانی گنجانده شد، جهت توسعه و حفظ مدیریت دانش باید از رویکرد انگیزشی معکوس برای الزام به فعالیت‌های دانشی براساس انتظارات و شرایط تعریف‌شده سازمان بهره‌برداری گردد.

فرایند سازمانی: فرایند مدیریت دانش شامل پنج بُعد اکتساب، ایجاد، ذخیره، توزیع و نگهداری از دانش است. از جمله موارد مهم شفاف‌سازی انتظارات سازمان در خصوص فرایند مدیریت دانش است. در این راستا سازوکاری برای اندازه‌گیری انتظارات به‌عنوان بخشی از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان ایجاد می‌شود که مبنایی برای نظارت و بهبود عملکرد اقدامات مدیریت دانش در سازمان به وجود می‌آورد و تخصیص منابع مورد نیاز برای انجام این انتظارات، از جمله آموزش، توسعه ابزارها، تعریف فرایندها و نقش‌های مدیریت دانش را به‌طور بهینه ساماندهی می‌نماید و در نهایت با ایجاد یک طرح، پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان را فراهم سازد (آسیدو، ۲۰۱۵).

فناوری سازمانی: معیار فناوری میزان توانایی سازمان در توسعه و به‌کارگیری راهکارهای مبتنی بر فناوری، مانند سامانه‌های مدیریت محتوا را ارزیابی می‌کند. در این معیار قابلیت اعتماد و دسترسی به ابزارها نیز ارزیابی می‌شود (کرمی، ۱۳۹۴). فناوری اطلاعات، اجرای فرایند مدیریت دانش در سازمان را به‌طور محسوسی بهبود بخشیده و آن را به مزیتی رقابتی تبدیل نموده است. یعقوبی و ملکی (۲۰۱۲) شاخص‌های مهم فناوری سازمانی را سامانه‌های اطلاعاتی، ساختار فناوری و نظام مدیریت فناوری برمی‌شمارند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ دانش محور نشان‌دهنده ارزش‌ها و باورهای نهادینه‌شده مرتبط با دانش کارکنان سازمان است. اگر فرهنگ سازمان مشوق تسهیم دانش کارکنان نباشد، اجرای مدیریت دانش در سازمان با مخاطرات جدی روبرو خواهد شد. سازمان می‌تواند با واکنش مناسب و به‌موقع به رخدادهای آینده، مسیر پیشرفت و ترقی را در پیش گیرد (ژنگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۰). در رابطه با فرهنگ سازمانی می‌توان به شاخص‌های فرهنگ به حس تعلق سازمانی، الگوبرداری، کارگروهي، اعتماد و تعهد سازمانی، زبان و هدف مشترک، فرهنگ منعطف، جو و فضای اخلاقی اشاره کرد (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴).

مؤلفه‌های محیطی: فرایند تجزیه و تحلیل راهبردی مستلزم تحلیل ابعاد محیط پیرامونی سازمان است. مهم‌ترین مؤلفه محیطی سازمان، قوانین و مقررات دولتی است. برخی قوانین

مانند قانون کار، تأمین اجتماعی، قانون تجارت، قوانین ضد انحصار، حمایت از مصرف‌کننده، واردات و صادرات و ... باید مورد توجه سازمان‌ها برای ورود و بقا در عرصه رقابت قرار گیرند (سوهرانن، ۲۰۱۲).

در این پژوهش با توجه به موارد ذکرشده، بُعد محیطی با تحقیقات صدیقی و همکاران (۱۳۹۸)، سرمدی و عفتی (۱۳۹۸)، بُعد سازمانی با تحقیقات سید عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، رازینی و سینا (۱۳۹۷) و بُعد سرمایه فکری با تحقیقات خدیور و عباسی (۱۳۹۵)، نهادی و سرمست (۲۰۱۳)، کاملاً مشابه و هم‌راستا است. با این حال در تحقیقات پیشین، پژوهش‌های اندکی در زمینه شناخت عوامل موفقیت نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شده که عموماً منحصر به یک بعد و با مؤلفه‌های محدود و در سازمان‌های کوچک و متوسط دولتی و یا مطالعه موردی در یک سازمان خاص بوده است.

وجه تمایز این پژوهش جمع‌آوری، غربالگری و تحلیل داده‌ها به صورت جامع در سه بعد سرمایه فکری، سازمانی و محیطی است که ضمن اولویت‌بندی و تعیین اهمیت هر یک از شاخص‌ها، محتوای متفاوتی نیز در حوزه قوانین و مقررات دولتی به عنوان مؤلفه محیطی ارائه شده است. بررسی وزارتخانه‌های بزرگ دولتی، منجر به فراهم‌سازی نمونه کاملی از مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران گردیده است که پژوهشگران عرصه مدیریت تاکنون با آن روبرو نبوده‌اند. ترکیب مؤلفه‌های استخراج‌شده به نحوی است که قابلیت انطباق با سازمان‌های دولتی ایران را دارد. با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق مدل مفهومی در سه بُعد و سه مؤلفه مطابق شکل (۱) تعیین گردید.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر در دو بخش انجام شده است. بخش کیفی با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران با اتخاذ رویکرد سیستمی در شش گام مطابق شکل (۲) انجام شده است.



شکل ۲- فرایند انجام پژوهش

در گام اول، مبانی نظری و پیشینه تحقیق مرتبط مطالعه شد و تحقیقات مرتبط در حوزه مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و عمومی مورد بررسی قرار گرفت. در گام دوم با هدف کاهش تعداد متغیرهای تحقیق و براساس ادبیات نظری، شاخص‌های اولیه در چند طبقه شامل ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دسته‌بندی شدند. در گام سوم به منظور بومی‌سازی متغیرهای تحقیق، با مراجعه به جامعه خبرگان اجرایی و دانشگاهی، جامعیت و مانعیت دسته‌بندی تحقیق حاصل گردید. سپس، از روش دلفی فازی تک‌مرحله‌ای استفاده شده است. هدف این روش آن است که با غربالگری شاخص‌های تحقیق، شاخص‌های اصلی حفظ شده و موارد کم‌اثر حذف شوند. در ادامه، برای دستیابی به اولویت یا اهمیت نسبی مؤلفه‌های تحقیق، از مدل تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی و نرم‌افزار Expert Choice استفاده شده و مؤلفه‌ها اولویت‌بندی شده‌اند.

جامعه و نمونه آماری؛ در بخش کیفی تعداد ۲۰ نفر به صورت غیرتصادفی هدفمند انتخاب گردیده است که شامل دو دسته خبرگان علمی (اساتید و اعضای هیئت‌علمی) و خبرگان سازمانی (مدیران و متخصصان اجرایی دولتی) می‌باشند.

برای تعیین حجم نمونه در بخش کمی، روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای دومرحله‌ای به کار گرفته شده است. از تعداد ۲۷ وزارتخانه جامعه آماری پژوهش؛ تعداد چهار وزارتخانه آموزش و پرورش، امور اقتصادی و دارایی، فرهنگ و ارشاد اسلامی و وزارت کشور، با عنایت به مأموریت و ارتباط موضوعی آن با هدف پژوهش به صورت تصادفی انتخاب گردید. برای هر کدام از چهار سازمان معرفی شده، اندازه نمونه با توجه به سهم هر یک وزاتخانه‌ها در تعداد کل کارمندان به صورت نسبی تسهیم شده است. در ادامه برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شده که نتایج در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲- تعیین حجم نمونه به تفکیک سازمان‌های مورد بررسی

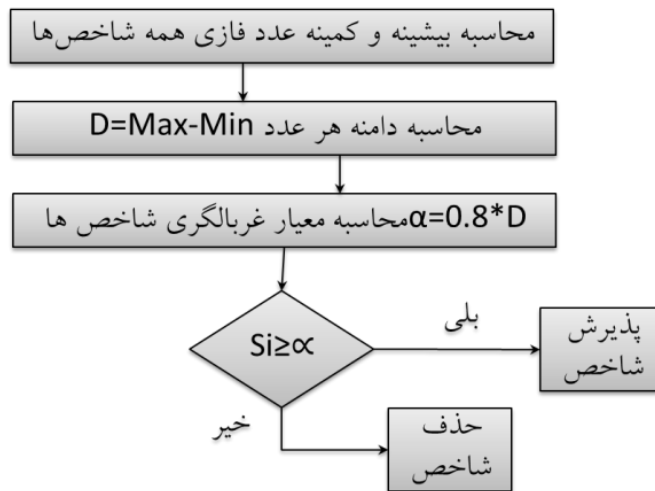
نام وزارتخانه	تعداد کارکنان	فراوانی نسبی	تعداد نمونه	تعداد پرسشنامه
کشور	۵۲۶	%۲۲/۱۲	۷۱	۸۸
امور اقتصاد و دارایی	۳۰۰	%۱۱/۵۳	۳۷	۴۶
فرهنگ و ارشاد اسلامی	۲۲۷	%۸/۴۱	۲۷	۳۴
آموزش و پرورش	۹۱۵	%۵۷/۹۴	۱۸۶	۲۳۳
جمع	۱۹۶۸	%۱۰۰/۰۰	۳۲۱	۴۰۱

ابزار گردآوری داده‌ها؛ شاخص‌های نهایی در قالب پرسشنامه با طراحی سؤالات مرتبط با هر شاخص مدون گردید. با توجه به عدم امکان شمارش جامعه خبرگان مدیریت دانش، پرسشنامه به صورت نیمه ساختارمند تدوین و در بین نمونه آماری توزیع گردید. در این پژوهش جهت آزمون روایی و پایایی پرسشنامه، روش ممیزی به کار گرفته شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

الف. یافته‌های تحقیق

داده‌های پرسشنامه با نرم‌افزار Excel در سه گام مطابق شکل (۳) غربالگری شده است.



شکل ۳ - الگوریتم دیفازی کردن داده‌ها

در ادامه مراحل اجرای این الگوریتم تشریح می‌شود. گام اول، در تابع مثلثاتی فازی مربوط به هر شاخص پرسشنامه محاسبه شد. در تابع مثلثاتی، مقادیر حداقل (کمینه) و حداکثر (بیشینه) آراء خبرگان در نقاط ابتدایی و انتهایی مقدار عدد فازی و برای اختصاص درجه عضویت نیز از میانگین هندسی استفاده شده است. گام دوم، عدد فازی حاصل از هر شاخص مؤثر بر مدیریت دانش را با میانگین موزون مقادیر کمینه، بیشینه و میانگین هندسی با استفاده از فرمول زیر دی‌فازی می‌کنیم.

$$S=(L_A+4M_A+U_A)/6$$

L_A , M_A , U_A حد پایینی، میانگین هندسی و حد بالایی عامل تأثیرگذار A هستند. گام سوم، به‌منظور غربالگری شاخص‌های کم‌اثر، معیاری تعریف می‌شود تا براساس آن شاخص‌هایی که میانگین هندسی پایین‌تر از درصد مذکور داشتند، حذف شدند. نتایج در جداول (۳) و (۴) ارائه شده است.

جدول ۳- مؤلفه‌ها و شاخص‌های ابعاد سازمانی، سرمایه فکری و محیطی

سید تقوی، سهرابی (۱۳۹۳)، کشاروزی و همکاران (۲۰۱۶)، سهرابی، تقوی (۲۰۱۵)، تیزور و رایب (۲۰۰۴)، حسینی و دیگران (۱۳۸۹)، اخوان و همکاران (۱۳۸۹)، موسی‌خانی و همکاران (۱۳۸۹)،	ارح نهادن به کشف دانش برای حل مسائل سازمانی	خلاقیت و نوآوری	فرهنگ سازمانی	ابعاد سازمانی
	سپردن کنترل بخشی از فرایندها به خود آن‌ها	مشارکت کارکنان		
	انجام کارها در تعامل با دیگران و با ارزش افزوده بیشتر	کار تیمی		
	توزیع فرصت‌های فردی و سازمانی براساس شایستگی	شایسته محوری	فرهنگ سازمانی	
	احساس غرور افتخار و تمایل به ماندن در سازمان	حس تعلق سازمانی		
	وجود نگرش مثبت نسبت به آثار مدیریت دانش در سازمان	نگرش‌ها و باورها	راهبرد سازمانی	
	اهداف مورد نظر سازمان که درصدد رسیدن به آن‌ها است	چشم‌انداز راهبردی		
	همکاری تمام کارکنان در نیل به اهداف	سرنوشت مشترک	فرایند سازمانی	
	قوانین اجرایی جهت رفع تعارضات گروهی و اختلاف‌نظر	اتحاد و توافق		
	جایگزینی الزامات عملیاتی به‌جای توجه صرف به عملکرد	فشار عملکرد		
	تصمیمات درست در استفاده مؤثر از دانش، اطلاعات و داده	کاربرد دانش	اطلاع‌رسانی و انتقال	
	توزیع مناسب امکانات براساس قابلیت‌ها	بودجه‌ریزی		
کانال‌های رسمی مناسب برای اطلاع‌رسانی با کیفیت	کانال‌های ارتباطی			
اطلاع‌رسانی به‌موقع مبتنی بر راهبرد تغییر تدریجی	اطلاع‌رسانی و انتقال			

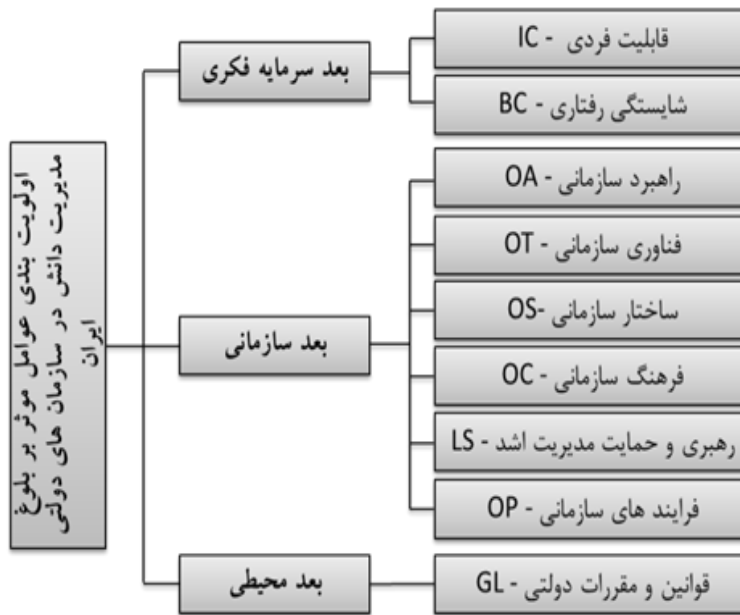
	آموزش مبتنی بر مأموریت سازمان و نظام ارزیابی اثربخشی	آموزش	ساختار سازمانی	ابعاد سازمانی
	اندازه‌گیری تحقق اهداف با شاخص‌های مشخص	نظام ارزیابی عملکرد		
	محاسبه و پرداخت مزایای کارکنان براساس عملکرد دانشی	پاداش		
	دسترسی آسان به دانش و اطلاعات	میزان رسمیت		
	توزیع اختیارات در سلسله‌مراتب عمودی	میزان پیچیدگی		
	تفویض اختیار به کارکنان دانشی در سازمان	میزان تمرکزگرایی		
	معماری سازمانی اجتماعی، شفاف، منعطف و محترم	جو سازمانی		
مدیر دانش در سازمان وجود داشته یا پیش‌بینی شده است	ساختار مدیریت دانش	ساختار سازمانی	ابعاد سازمانی	
وجود سخت‌افزار مناسب نظیر سرور، فیبر نوری	زیرساخت‌ها	فناوری سازمانی		
سواد اطلاعاتی در خصوص کار با اینترنت وجود دارد	مهارت فناوری	سازمانی		
ERP,MRPMS و نظایر آن	سیستم اطلاعاتی			
بهره‌برداری از شبکه داخلی و رایانه شخصی	استفاده مؤثر	فناوری		
تدوین رویه‌های حفاظت و امنیت اطلاعات	سیاست‌های امنیتی	سازمانی		
استفاده بهینه از سخت‌افزار و سکوهای نرم‌افزاری	مدیریت فناوری	رهبری و حمایت مدیریت ارشد		
سامانه جمع‌آوری داده‌ها درباره یک وضعیت یا فعالیت	اندازه‌ها و معیارها			
زیرساخت داخلی جهت دستیابی مؤثر به جریان دانش	فضای مجازی			
ایجاد آمادگی جهت پذیرش اجرای مدیریت دانش	مدیریت تغییر			
اهمیت سازمان به کارکنان دانشی و توجه به رضایت شغلی	تعهد و حمایت			
تأمین منابع (انسانی، بودجه) و تخصیص به‌هنگام	منابع	ارشد		
به‌کارگیری، حفظ کارکنان، مهارت‌آموزی و رضایت شغلی	مدیریت منابع انسانی			
حمایت از بهترین عملیات و تجارب دیگر سازمان‌ها	الگوبرداری	قابلیت فردی	ابعاد سرمایه فکری	
شخصیت رهبر برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش	انگیزه یادگیری			
کارکنان خلاق هستند و ایده و افکار جدید خلق می‌کنند	شایستگی‌های افراد			
تجزیه و تحلیل مسائل و امور روزمره	مهارت			
زمینه فعالیت کارکنان دانشی دارای روحیه تحول	یادگیری سازمانی	شایستگی		
انگیزه الهی در یادگیری و به‌کارگیری دانش	آرمان‌ها و ارزش‌ها	رفتاری		
بندهای قانونی مرتبط با مدیریت دانش در قانون مدیریت خدمات کشوری	قانون مدیریت خدمات کشوری	قوانین و مقررات دولتی	بعد محیطی	
دانش‌بنیان کردن نظام اداری در سازمان‌های دولتی ایران	سیاست‌های کلی			
وجود نقشه راه اصلاح نظام اداری مرتبط با مدیریت دانش	ضوابط و مقررات			

جدول ۴- نتایج تکنیک دلفی فازی تک مرحله‌ای

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
ابعاد سازمانی	فرهنگ سازمانی	مشارکت کارکنان - شایسته محوری - حسن تعلق سازمانی
	راهبرد سازمانی	چشم‌انداز راهبردی - سرنوشت مشترک - اتحاد و توافق
	فرایند سازمانی	کانال‌های ارتباطی - آموزش - نظام ارزیابی عملکرد
	ساختار سازمانی	رسمیت - پیچیدگی - تمرکزگرایی
	فناوری سازمانی	سیستم‌های اطلاعاتی - مهارت فناوری - زیرساخت
ابعاد سازمانی	رهبری و حمایت مدیریت ارشد	مدیریت تغییر سازمانی - تعهد و حمایت - منابع
	قابلیت فردی	دانش و شایستگی افراد - مهارت
ابعاد سرمایه فکری	شایستگی رفتاری	یادگیری سازمانی - آرمان‌ها و ارزش‌های اسلامی و نظام ج.ا.ایران
	قوانین و مقررات دولتی	مدیریت خدمات کشوری، سیاست‌های کلی، نقشه راه

ب. تجزیه و تحلیل داده‌ها

اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر با روش تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی انجام شده است. مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش که در مرحله قبلی پژوهش شناسایی شده است، عبارت‌اند از: (۱) قابلیت فردی، (۲) شایستگی رفتاری، (۳) راهبرد سازمانی، (۴) فناوری سازمانی، (۵) رهبری و حمایت مدیریت ارشد، (۶) ساختار سازمانی، (۷) فرهنگ سازمانی، (۸) فرایند سازمانی و (۹) قوانین و مقررات دولتی. در روش تحلیل سلسله‌مراتبی، در گام اول درخت سلسله‌مراتب تصمیم‌ترسیم می‌شود که در شکل (۳) نشان داده شده است.



شکل ۳- نمودار سلسله‌مراتب تصمیم

با در نظر گرفتن کد اختصاری برای هر یک از نه مؤلفه اصلی و با توجه به موضوع مورد بررسی، ارزش‌دهی و مقایسه اهمیت آن‌ها نسبت به همدیگر طی یک پرسشنامه مقایسات زوجی انجام شد، به گونه‌ای که وزن هر کدام از شاخص‌ها مشخص شود. نتایج ماتریس مقایسات زوجی در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵- نتایج ماتریس مقایسات زوجی

میانگین هارمونیک	IC	BC	OT	OS	OC	OP	OA	LS	GL	معیارها
۲/۳۶	۳/۳۱	۳/۳۱	۴/۲۳	۴/۲۳	۳/۹۴	۴/۱۶	۳/۳۱	۰/۲۱	۱/۰۰	GL
۲/۶۸	۳/۸۱	۴/۴۷	۱/۲۴	۱/۰۵	۳/۳۱	۴/۴۷	۴/۵۳	۱/۰۰	۴/۷۶	LS
۱/۸۲	۳/۳۱	۴/۲۳	۴/۲۳	۳/۶۰	۳/۹۴	۳/۹۴	۱/۰۰	۰/۲۲	۰/۳۰	OA
۰/۴۸	۰/۷۶	۰/۶۷	۰/۶۵	۰/۵۸	۰/۵۴	۱/۰۰	۰/۲۵	۰/۲۲	۰/۲۴	OP
۰/۷۰	۰/۷۶	۰/۶۷	۰/۶۵	۳/۵۶	۱/۰۰	۱/۸۵	۰/۲۵	۰/۳۰	۰/۲۵	OC
۲/۰۹	۳/۳۱	۳/۳۱	۳/۵۶	۱/۰۰	۰/۲۸	۱/۷۲	۰/۲۸	۰/۹۵	۰/۲۴	OS
۰/۵۳	۰/۳۲	۰/۳۲	۱/۰۰	۰/۲۸	۱/۵۴	۱/۵۴	۰/۲۴	۰/۸۱	۰/۲۴	OT

۰/۶۰	۰/۳۲	۱/۰۰	۳/۱۳	۰/۳۰	۱/۴۹	۱/۴۹	۰/۲۴	۰/۲۲	۰/۳۰	BC
۰/۷۹	۱/۰۰	۳/۱۳	۳/۱۳	۰/۳۰	۱/۳۲	۱/۳۲	۰/۳۰	۰/۲۶	۰/۳۰	IC

با استفاده از قابلیت تحلیل گروهی نرم‌افزار Expertchoice و با استفاده از فرمول میانگین هندسی نسبت به تجمع دیدگاه خبرگان اقدام گردید. براساس نتایج به دست آمده اولویت مؤلفه‌های اصلی به صورت جدول (۶) خواهد بود.

جدول (۶) اولویت نهایی مؤلفه‌های اصلی

رتبه	بردار ویژه	مؤلفه
۱	۰/۲۴	رهبری و حمایت مدیریت ارشد
۲	۰/۲۱	قوانین و مقررات دولتی
۳	۰/۱۷	راهبرد سازمانی
۴	۰/۰۹	ساختار سازمانی
۵	۰/۰۷	قابلیت فردی
۶	۰/۰۶	فرهنگ سازمانی
۷	۰/۰۵۳	فناوری سازمانی
۸	۰/۰۵۲	شایستگی رفتاری
۹	۰/۰۴	فرایند سازمانی

نرخ ناسازگاری در این پژوهش عدد ۰/۰۷ به دست آمد و بنابراین می‌توان به نتایج پژوهش اطمینان پیدا کرد. در نهایت شش عامل مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار هستند؛ این عوامل عبارت‌اند از: (۱) رهبری و حمایت مدیریت ارشد، (۲) قوانین و مقررات دولتی، (۳) راهبرد سازمانی، (۴) ساختار سازمانی، (۵) قابلیت فردی و (۶) فرهنگ سازمانی.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران انجام شد. نتایج به دست آمده حاکی از این است که ابعاد محیطی، سازمانی و سرمایه فکری بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران مؤثر هستند. در تحقیق حاضر با مرور و تحلیل ادبیات تجربی و نظری موجود در این حوزه در کنار

مراجعه به خبرگان، نه مؤلفه اصلی مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران شناسایی شدند که در این بین شش مؤلفه تأثیر بیشتری بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش دارند. این عوامل، یعنی رهبری و حمایت مدیریت ارشد، قوانین و مقررات دولتی، راهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، قابلیت فردی، فرهنگ سازمانی در بُعد محیطی، سازمانی و سرمایه فکری شناسایی شد و سه مؤلفه فناوری سازمانی، شایستگی رفتاری، فرایند سازمانی، تأثیر کمتری دارند. مهم‌ترین نتایج به‌دست‌آمده به شرح زیر است:

- مؤلفه رهبری و حمایت مدیریت ارشد مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران است. پروژه مدیریت دانش بدون حمایت مدیریت ارشد موفقیت‌آمیز نخواهد بود. مدیریت ارشد باید با ایجاد انگیزه در بین کارکنان و براساس اختیارات قانونی از فرایند مدیریت دانش در سازمان و کارکنان دانشی در سازمان حمایت کند، در این صورت کارکنان تمایل و انگیزه برای خلق و تسهیم دانش پیدا کرده و موفقیت مدیریت دانش تضمین خواهد شد. این نتیجه مؤید تحقیق رازینی و سینا (۱۳۹۷) است.

- مؤلفه قوانین و مقررات دولتی در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران درجه دوم اهمیت قرار گرفته است. بر این اساس، سازمان‌های دولتی باید اهداف خود را با راهبردهای دولت در حوزه مدیریت دانش از بُعد قوانین و مقررات مورد توجه قرار دهند و تجربه اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در برخی سازمان‌های دولتی، مؤید حمایت دولت برای استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان است. نتایج این تحقیق با نتایج سایر تحقیقات انجام‌شده در خصوص ارتباط عوامل کلان محیطی با فرایند مدیریت دانش از جمله شفیعی و همکاران (۱۳۹۸) و سرمدی و عفتی (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

- با توجه به بررسی صورت‌گرفته می‌توان گفت که مؤلفه‌های راهبرد، ساختار سازمانی، قابلیت فردی، مدیران و کارکنان متعهد به فرهنگ حامی دانش و توانمندی‌های فناورانه در رتبه سوم تا ششم هستند. این عوامل در برخی تحقیقات دیگر تحت عنوان زیرساخت‌ها و ملزومات پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی شده‌اند.

- مؤلفه راهبرد سازمانی در رتبه سوم اهمیت قرار دارند. به همین منظور رهبران سازمان باید به آموزش کارکنان به‌درستی توجه نمایند. در مقایسه با تحقیقات گذشته، نتایج حاصل

از این پژوهش در بُعد راهبرد با نتایج تحقیقات جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، محمودی میمند و شهابی (۱۳۹۳) و سوان^۱ (۲۰۱۳: ۵۴۰) هم‌راستا است.

- مؤلفه ساختار سازمانی به‌عنوان مؤلفه رتبه چهارم مؤثر بر نظام مدیریت دانش در سازمان است. در مقایسه با تحقیقات گذشته، نتایج حاصل از این پژوهش در بعد ساختار با نتایج تحقیقات کرمی و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستا است.

- مؤلفه مؤثر بعدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، قابلیت فردی کارکنان است. در این راستا مدیریت ارشد باید ضمن ترویج فرهنگ اعتماد و همکاری در سازمان، مشوق‌های انگیزشی برقرار نماید تا کارکنان در جهت ارتقای دانش خود کوشش کنند و با توجه به رشته تحصیلی و مهارت تخصصی و عملکرد مدیریت دانش در جایگاه واقعی خود قرار گیرند. در مقایسه با تحقیقات گذشته، نتایج حاصل از این پژوهش در بُعد قابلیت فردی با نتایج تحقیقات اسنیمن و کروگر^۲ (۲۰۰۴)، خدیور و عباسی (۱۳۹۵) هم‌راستا است.

- فرهنگ سازمانی در رتبه ششم مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران است. در سازمانی که ارزش‌ها و باورهایی مانند اعتماد، مشارکت و تسهیم دانش ارج نهاده باشد، اجرای مدیریت دانش مؤثرتر و آسان‌تر خواهد بود. در مقایسه با تحقیقات گذشته، نتایج حاصل از این پژوهش در بُعد فرهنگ با هانگ^۳ و همکاران (۲۰۱۶) و ونگ و اسپینوال (۲۰۱۵) هم‌راستا است.

ب. پیشنهاد

(الف) پیشنهادهای اجرایی

- **پیشنهادهای در زمینه رهبری و حمایت مدیریت ارشد:** (۱) تأمین مالی پروژه مدیریت دانش و تصویب بودجه مجزا برای این پروژه در بودجه سالانه، (۲) تخصیص بودجه کافی در راستای تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز مدیریت دانش و (۳) شناسایی

^۱Swan.

^۲Kruger & Snyman.

^۳Hung.

مؤثرترین واحد سازمانی در حوزه مدیریت دانش. مدیریت با استخدام افراد تحصیل کرده، متخصص در پست‌های مدیریتی می‌تواند مسیر اجرای مدیریت دانش در سازمان را تسهیل نماید.

- **پیشنهادات در زمینه قوانین و مقررات دولتی:** (۱) برنامه‌ریزی برای رفع عدم توازن بین قانون برنامه توسعه و نظام آموزش عالی در راستای تربیت کارکنان دانشی که در مسیر توسعه کشور هماهنگی برقرار گردد و (۲) راهبرد تغییر تدریجی شرایط و ضوابط استخدامی جهت مدیریت انتظارات و حمایت از کارکنان.

- **پیشنهادات در زمینه راهبرد سازمانی:** (۱) تدوین اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در بلوغ مدیریت دانش به‌منظور تعیین نحوه عملکرد و شفاف‌سازی انتظارات از موفق پیاده‌سازی مدیریت دانش، (۲) تدوین برنامه‌های راهبردی به مقوله تدوین و طراحی راهبردهای دانش هماهنگ با راهبرد کلان سازمان و (۳) ارزیابی دائم وضعیت مدیریت دانش در سازمان در کسب نتایج کسب‌وکار و رفع نقاط ضعف و اشکالات.

- **پیشنهادات در زمینه ساختار سازمانی:** (۱) تشکیل یک گروه یا کمیته راهبردی برای مدیریت دانش، (۲) ایجاد اداره‌های پژوهشی و تحقیقاتی در سازمان و (۳) تفویض اختیار به کارکنان در مورد انجام وظایف مرتبط.

- **پیشنهادات در زمینه قابلیت فردی:** (۱) تعیین مدیر دانش سازمانی با شرح وظیفه تبیین مفهوم فرایند مدیریت دانش در سازمان، (۲) توجه فوری به مزایای شغلی کارکنان دانشی با مشوق‌های مادی و معنوی و (۳) ایجاد شبکه‌های ارتباطی گروهی جهت ترویج جو همکاری. سازمان با تخصیص امتیازات شغلی به افراد، برقراری جلسه‌های طوفان فکری با حضور مدیران و کارکنان به ارتقای قابلیت فردی کارکنان کمک نماید.

- **پیشنهادات در زمینه فرهنگ سازمانی:** (۱) استفاده از مدیران متخصص با ویژگی شخصیتی تفکر خلاق و انتقادی، (۲) برگزاری جلسات هم‌اندیشی مدیریت دانش و تبیین ضرورت موضوع به‌منظور تغییر نگرش کارکنان و مدیران و (۳) دریافت بازخورد و تحلیل نظر مشتریان سازمان در خصوص عملکرد فرایند مدیریت دانش.

- **پیشنهادات در زمینه فناوری سازمانی:** (۱) تأمین و به‌کارگیری سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای به‌روز از جمله پورتال دانش، گروه‌های گفت‌وگو، کنفرانس‌های صوتی و ویدیویی و (۲) ایجاد سامانه نقشه دانش از طریق ایجاد بانک اطلاعاتی تا با دسترسی به آن، راه‌حل‌های سازمانی برای حل مشکلات مشابه در سازمان جستجو و بهره‌برداری گردد.

- **پیشنهادات در زمینه شایستگی رفتاری:** (۱) مدیریت تعارضات ارزش‌های رفتاری با قوانین و مقررات سازمانی جهت ارتقای اثربخشی، (۲) ارتباط مؤثر و کارآمد با نهادهای تخصصی جهت آسیب‌شناسی و حل مشکل عدم ثبات رأی و منش رفتاری برخی از کارکنان و مدیران که منجر به محدودیت‌هایی در قابلیت‌های اخلاقی آن‌ها شده باشد و (۳) حمایت از کارکنان در شرایط سخت روحی و ذهنی.

- **پیشنهادات در زمینه فرایند سازمانی:** مهم‌ترین پیشنهادات در این زمینه (۱) گزارش منظم دوره‌ای از روند پیاده‌سازی و دستاوردهای فرایند مدیریت دانش در سازمان، (۲) لحاظ کردن فرایند تسهیم و کسب دانش در فرایندهای کاری کارکنان و (۳) تهیه راهنما و نقشه دانش و ایجاد فرایندهای دانشی در سازمان.

(ب) پیشنهادهای آتی:

موارد زیر به محققین بعدی پیشنهاد می‌شود.

- آزمون الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر با انجام پژوهش پیمایشی به‌منظور بررسی متغیرها و تعریف روابط مفروض از روابط بین متغیرهای شناسایی شده تحقیق.

- انجام تحقیقات نظری و توصیفی در سازمان‌های مختلف اعم از آموزشی، تولیدی، خدماتی برای رسیدن به الگویی جامع و عمومی از استقرار اثربخش مدیریت دانش در کنار بیان تفاوت نتایج حاصل‌شده در جوامع مختلف.

- آسیب‌شناسی استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران.

- شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های محیطی مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های

دولتی.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج، نسرين و ثقفی، فاطمه (۱۳۸۹)، توسعه فرایندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش، *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، سال سوم، شماره ۲.
- اردلان، امید؛ محمدی فاتح، اصغر و الوانی، سید مهدی (۱۳۹۶)، تدوین الگوی مدیریت دانش با شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه‌های دانشی، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۳۰، صفحات ۳۰-۱۳.
- بختیاری، تهمینه؛ صفاریان همدانی؛ سعید و عنایتی، ترانه (۱۳۹۷)، ارائه مدل ساختاری عوامل مؤثر بر رشد سرمایه فکری در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی* ۹(۱)، ۲۲۵-۲۴۴.
- بهبودی، اصغر و سهرابی، شهلا (۱۳۹۹)، هم‌راستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش، *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، شماره ۴۵.
- پاپی، عباس؛ بزرگی‌نیا، امیرحمزه و بهردینی، کاظم (۱۳۹۵)، *مدیریت دانش به زبان ساده*، انتشارات ناقوس.
- پناهی، بلال (۱۳۹۷)، تأثیر به‌کارگیری فناوری اطلاعات بر کسب مزیت رقابتی با نقش میانجی مدیریت دانش، *علوم و فنون مدیریت اطلاعات* ۴(۳)-۱۳۳-۱۵۸.
- تفضلی هرندی، هدی؛ حاجی نبی، کامران؛ ریاحی، لیلا و مجیدزاده اردبیلی، کیوان (۱۳۹۹)، تأثیر سرمایه انسانی بر سرمایه فکری در پژوهشکده‌های حوزه بهداشت و درمان جهاد دانشگاهی، *نشریه پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی*، ۴(۲)، ۳۴۷-۳۳۵.
- جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان؛ ضرغامی، حمیدرضا و سزیکاران، اسماعیل (۱۳۹۰)، عوامل انگیزشی ارتباطات اثربخش در سازمان‌های دانش‌محور، *دو فصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال سوم، شماره ۱، ص ۹۴-۸۱.
- حسوی، رضا؛ اخوان، پیمان و سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۹)، *عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش*، تهران، آتی نگر، چاپ چهارم، صص ۱۴۱-۱۳۵.
- حسین‌پور، عباس و علی‌پور، محمدباقر (۱۳۹۷)، عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، *فصلنامه رشد فناوری* ۱۴(۵۴)، ۴۶-۵۴.

- خدیور، آمنه و عباسی، فاطمه (۱۳۹۵)، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در سیصد شرکت برتر ایرانی، *فصلنامه پژوهش‌های نوین در تصمیم‌گیری*، ۱(۳)، ۲۳-۴۲.
- دولت‌پسندی، مهناز؛ روشندل، طاهر و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۸)، شناسایی عوامل کلیدی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، سال نهم، شماره ۳۷، ۳۵۶-۳۳۱.
- رازینی، روح‌الله و سینا، میلاد (۱۳۹۷)، ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی، *فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱(۱۱)، ۱۳۳-۱۸۶.
- سردی، محمدرضا و عفتی، فاطمه (۱۳۹۸)، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شهرداری تهران)، *فصلنامه مطالعات دانش‌شناسی*، ۲۱، ۲۳-۱.
- سهرابی، شهلا و فلاح، روح‌الله (۱۳۹۷)، *مدیریت دانش نظریه‌ها و مدل‌ها*، انتشارات شب‌نما، چاپ اول.
- سید عباس‌زاده، میر محمد؛ حسنی، محمد؛ بازرگان، عباس و نامی، کلثوم (۱۳۹۸)، توسعه منابع انسانی پایدار، *فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، شماره ۲ (۳۴)، ص ۲۲-۱.
- سید نقوی، میرعلی و سهرابی، شهلا (۱۳۹۳)، الگوی استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با وظایف مدیریت منابع انسانی و نوع مشاغل (مورد مطالعه شهرداری تهران)، *پژوهش‌های مدیریت عمومی سال هفتم*، شماره بیست‌وششم، ص ۶۵.
- شفیعی، سلیمان؛ مرادی، محمود و جعفری، محسن (۱۳۹۸)، سنجش بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی (نمونه پژوهش: کتابخانه‌های عمومی کرمانشاه)، *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۶)، ۷۷-۱۰۹.
- صیف، محمدحسن و عالی‌نژاد، حمید (۱۳۸۵)، سیستم‌ها و آینده مدیریت دانش، *ماهنامه تدبیر*، سال هفدهم، شماره ۱۷۱.
- طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ طیاران، شهرزاد و نورسته، طیبه (۱۳۹۸)، ارزیابی عملکرد سرمایه فکری در مراکز آموزشی عالی با استفاده از روش AHP مطالعه موردی: دانشگاه‌های پیام نور استان گیلان، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰(۳)، ۲۴۶-۲۲۵.

- قرایی آشتیانی، محمدرضا و پورصادق، ناصر (۱۳۹۸)، بررسی نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت جهادی با تأکید بر دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، سال نهم، شماره ۳۷، ۴۸-۷.
- ▽ قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۹۷)، *فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب‌وکارها* تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- قلیچ‌لی، بهروز و ابراهیمی، شیما (۱۳۹۵)، امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی* (۲۵)، ص ۱۱۴-۹۵.
- کرمی، سارا (۱۳۹۴)، لزوم پیاده‌سازی مدیریت دانش براساس چارچوب APO در صنعت برق، *مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش*، ۲۴، ۲۰-۱۶.
- کشاورزی، علی حسین (۱۳۹۳)، مدیریت دانش برای بخش عمومی، *انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی عالی*.
- کشاورزی، علی حسین و رادسرشت، مجتبی (۱۳۹۷)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هوا ناجا)، *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، سال اول، تابستان ۱۳۹۷، شماره ۱، صص ۴۷-۱۱.
- کشتکار، مهران (۱۳۹۷)، مدل مفهومی رابطه بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش با رویکرد فراترکیب، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، سال نهم، شماره ۳۹، ۴۵۹-۴۲۱.
- محمودزاده، ابراهیم؛ تقی‌زاده و بیرامی، غفور (۱۳۹۶)، ارزیابی ضرورت توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی ایران به‌مثابه تغییری راهبردی، *نشریه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی* (۲)، ۱۴۱-۱۶۱.
- محمودی میمند، محمد و شهابی، مریم (۱۳۹۳)، نقش سرمایه‌های اجتماعی و کنترل رفتاری به‌عنوان عوامل اثرگذار بر تسهیم دانش ضمنی در میان کارکنان: بانک ملی شهر کرمانشاه، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۴، شماره ۴، صص ۱۵۲-۱۳۷.
- محمودی، امیرحسین؛ افتخارزاده، سید فرهاد و محمدی، بتول (۱۳۹۲)، امکان‌سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و ارائه الگوی مناسب، *فصلنامه علمی-پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، دوره ۴ ش: ۱۶: ۳۸-۱۵.
- موسی‌خانی، محمد؛ اجلی قشلاجوقی، مهدی و صفوی میرمحل، سید رحیم (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، شماره ۲، صص ۲۴۳-۲۲۱.

- نوظافتى، نوید؛ قنبر تهرانى، نسیم و شیفرآ، داوری (۱۳۹۶)، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر در اشتراک دانش بین سازمان‌های همکار و رتبه‌بندی آن‌ها (مورد مطالعه: صنعت پتروشیمی)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۸- (۳۲)، ۱۱۴-۸۵.

ب. منابع انگلیسی

- Akhavan P, Jafari M, Fathian M (2006). Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis, *Eur. Bus. Rev*, 18(2), pp. 97-113.
- Asiedu E (2015). A Critical Review on the Various Factors that Influence Successful Implementation of Knowledge Management Projects within Organizations, *International Journal of Economics & Management Sciences*. vol. 4, issue 7. pp. 1-5.
- Ebrahimi, Sh. & Ghelichli, B. (2016). *Feasibility of Deploying Knowledge Management with Asian Productivity Organization*
- Farzin M, Kahreh M, Hesani M, Khalouei A (2014). A Survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management Implementation: Applications for Service Sector, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, vol, pp. 599-595.
- Fernandez I, Sabherwal R (2015). *Knowledge Management: Systems and Processes*. Second Edition. Armonk, New York: M.E. Sharpe. PP.58-72.
- Hanif M (2018). "The Impact of Knowledge Management, informational Technology, and HRM on Employee Performance: Evidence from Banking Sector." *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.
- Hank C, Ale wine, Christopher D, All port, Wei-Cheng, Milton Shen (2016). How measurement framing and accounting information system evaluation mode influence environmental performance judgments. *Journal of Accounting Information Systems* 23. p28-44
- Isoherranen, Ville (2012). *Strategic Analysis Frameworks for Strategic Orientation and Focus*. University of Oulu, Oulu 2012.
- Joshi H, Chawla D (2019). "Knowledge Management Practices in Indian Industries – a Comparative Study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 5, PP. 708-725.
- Karami M, Alvani S, Zare H, Kheirandish M (2015). Determination of Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation, Using Qualitative and Quantitative Tools (Case study: Bahman Automobile Industry), *Iranian Journal of Management Studies*. vol. 8, issue 2 (2015) pp. 181-201

- Keshavarzi A H, Safari s, Khoshkho Titkanloo s (2016). in investigating the effect of knowledge acquisition method on entrepreneurs' innovation in agriculture businesses (Case study: greenhouse agricultural industry in the Pakdasht city of Tehran Province) *Journal of Technology Development Management*. P 139-164
- Mohanty S K, M Chand (2004). 5IKM3 knowledge management maturity model for assessing and harnessing the organizational *Journal of knowledge management*. 5 (1). pp. 29-50.
- Nahadi H, Sarmast B (2013). The Survey of Critical Factors Affecting On the Success of Knowledge Management. Interdisciplinary *Journal of Contemporary Research in Business*
- Ou C X J, Davison R M, Wong L H M (2016). Information and Management using interactive systems for knowledge sharing: The impact of individual contextual preferences in China. *Information & Management* 53 (2): 145-156
- Patil S K , R Kant (2014). *A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of Knowledge Management adoption in Supply Chain to overcome its barriers*. Expert Systems with Applications 41 (2): 679-693.
- Pee, L. G., Teah, H. Y., & Kankanhalli, A. (2006). Development of a General Knowledge Management Maturity Model. *Korean Knowledge Management Society Conference*.
- Sedighi M, van Splunter S, Zand F, Brazier F (2017). Evaluating critical success factors model of knowledge management: An analytic hierarchy process (AHP) approach. In *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 308-326). *IGI Global*.
- Shakerian H, Dehnavi H D, Shateri F. (2016). A framework for the implementation of knowledge management in supply chain management. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 230: 176-183.
- Snyman R, Krugere J (2004), "The Interdependency between Strategic Management and Strategic Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 5-10.
- Sohrabi S, Fallah R (2017). The Relationship Between Knowledge Management Maturity and the Quality Level of Services and Innovation. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 913-921). *Academic Conferences International Limited*.
- Sohrabi S, Naghavi M S (2015). A Model of Knowledge-Based Human Resource Management. In *European Conference on Knowledge Management* (p. 709). *Academic Conferences International Limited*.
- Swan, Jacky (2013). Managing knowledge work. In: Galliers, Robert D. and Currie, Wendy, (eds.) *The Oxford Handbook of Management Information Systems*. Oxford Handbooks Series (Chapter 20). Oxford; UK: Oxford University Press, pp. 535-560. ISBN 9780199580583

- Taylor W A, Wright G H (2004). Organizational Readiness for successful knowledge sharing: challenges for public sector managers. *Information Resource Management Journal*, vol. 17, no.2, pp: 22-37.
- Wong KY, Aspinwall E (2005). An Empirical Study of the Important factors for Knowledge-Management Adoption in the SME Sector & quot; *Journal of Knowledge Management*, Vol 9.No. 3. pp 64-82.
- Yaghoubi N, amp M, Maleki N (2012). Critical Success Factors of Knowledge Management (A Case Study: Zahedan Electric Distribution Company). *Journal of Basic and Applied*. Scientific Research. Text Road Publication.2 (12). pp. 12024-12030.
- Yaghoubi, N, Dehghani M, Moghali M A, Vazife Z (2016). Strategic Alignment Approach and Balanced Maturity in Effective Implementation of Knowledge Management. *Journal of Public Management Researches*, 9(33): 61-84. (In Persian).
- Zheng W, Yang B, McLean G N (2010). linking organizational culture, structure, strategy, knowledge management in higher education and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. 63 (7). pp. 763-771.