

مقاله پژوهشی:

طراحی الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران

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

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۲

چکیده

امروزه خلق، ذخیره و مدیریت دانش در سازمان‌ها به راهبردی ارزش‌آفرین تبدیل شده است و مدیریت بهینه آن می‌تواند به رشد و توسعه راهبردی سازمان کمک کند. هدف این پژوهش طراحی الگوی بومی مدیریت دانش با قابلیت انطباق در سازمان‌های دولتی ایران است. در بخش کیفی شناسایی مؤلفه‌ها با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مراجعه به خبرگان به روش غیر تصادفی هدفمند گلوله برفی انجام شد و در بخش کمی، با مرور یک نمونه ۳۲۱ نفره به روش تصادفی چند مرحله‌ای از واحدهای مدیریت منابع انسانی چهار وزارتخانه کشور، امور اقتصادی و دارایی، فرهنگ و ارشاد اسلامی، و آموزش و پرورش، مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش اولویت‌بندی شد. مؤلفه‌های پژوهش در الگوی نظام‌مند با پنج متغیر: ۱. درون‌داد، شامل: قابلیت فردی، شایستگی رفتاری، راهبرد و قوانین و مقررات دولتی؛ ۲. فرآیند، شامل: رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فناوری سازمانی و فرایند سازمانی؛ ۳. برون‌داد، شامل: فرهنگ دانش‌محور و ساختار منعطف؛ ۴. پیامد، شامل: سودآوری، کیفیت، بهره‌وری، رشد و بازخورد، شامل: ارزیابی درونی، بیرونی، بازنگری و اصلاح است. در بخش کمی، از طریق الگوی معادلات ساختاری و نرم افزار SMARTPLS الگوی پژوهش برازش و آزمون شد و ضرایب مسیر همگی دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بودند. یافته‌های پژوهش، طرح الگوی بومی برای استقرار مدیریت دانش را آشکار کرد. نتایج این پژوهش می‌تواند توسط سازمان‌های دولتی ایران در جهت زمینه‌سازی استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، سازمان‌های دولتی ایران، بلوغ مدیریت دانش، الگوی بومی.

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

۲. استادیار مدیریت صنعتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران؛ نویسنده مسئول؛ رایانامه:

Alihossien@yahoo.com

۳. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

مقدمه

دانش ترکیبی سازمان یافته از ایده‌ها، قوانین، رویه‌ها و اطلاعات است؛ یعنی صرفاً از طریق سازمان است که اطلاعات حیات می‌یابد و به دانش تبدیل می‌شود (سهرابی و فلاح، ۱۳۹۷: ۴۹). بنابراین، موضوع مدیریت دانش به‌طور چشمگیری در مجامع علمی و دانشگاهی در کانون توجه قرار گرفته است (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۳). سازمان‌های امروزی بر پایه سرمایه‌انسانی دانش بنیان شکل گرفته‌اند و مدیریت دانش می‌تواند برای افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان مؤثر باشد (او و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به تمایزات بخش عمومی از بخش خصوصی از جمله مالکیت، ساختار سازمانی، منابع، کارکنان و اهداف؛ اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی با چالش‌های بسیاری روبرو است (کشاورزی، ۱۳۹۳: ۸۰). فقدان الگوی بومی استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، شکافی عمیق در این زمینه است که می‌تواند به کاستی‌هایی در عمل نیز منجر شود. در حالی که تجارب موفق زیادی برای کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی در سطح بین‌المللی گزارش شده است، به‌طور نمونه سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (۲۰۰۳) در گزارشی بر ضرورت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی تأکید کرده است. برخی دیگر براساس نظریه وابستگی، بیان می‌کنند سازمان‌ها با توجه به زمینه و شرایط خاص خود، نیاز به الگویی بومی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند (فرناندز و سبروال، ۲۰۱۵).

پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت دانش و در بخش عمومی نشان می‌دهد که اشاعه و ترویج آن در کشورهای غربی و شرق آسیا سال‌هاست در حال توسعه و بهبود است؛ همچنین در همسایگی کشور ایران به‌ویژه در دولت‌های حوزه خلیج فارس به‌سرعت در حال گسترش و مرحله اجرایی نیز را طی کرده است. از طرفی ایده‌ها و طرح‌های نوآورانه که سالانه میلیون‌ها دلار صرفه‌جویی ارزی برای دولت‌های سراسر دنیا به همراه دارد برآیند استفاده مؤثر و کارآمد از طرح‌های دانش بنیان است که همه این‌ها جزئی از برنامه اقدام مدیریت دانش در کشورهای توسعه یافته است. اهمیت و ضرورت بلوغ

۱ Ou
۲ Fernandez
۳ Sabherwal

مدیریت دانش به مرحله ای رسیده است که اکنون بانک توسعه آسیایی چشم‌انداز برنامه اقدام برای رشد و توسعه اقتصادی سال ۲۰۲۵ را بر پایه مدیریت دانش طرح ریزی و معرفی کرده است (بانک توسعه آسیایی؛ ۲۰۲۱).

در خصوص ضرورت و اهمیت ایجاد و استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های بخش دولتی می‌توان به وجود اسناد بالادستی، گزارشات راهبردی مرکز بررسی‌های راهبردی ریاست جمهوری و سیاست‌های کلی ابلاغی در حوزه فناوری، نظام اداری، برنامه ششم توسعه اشاره کرد که تمامی دستگاه‌ها را ملزم به استفاده از مدیریت دانش کرده اند. حرکت دادن دستگاه‌های دولتی به سوی بهره‌برداری آگاهانه از یافته‌های مدیریت دانش به ویژه در راستای افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ و سیاست‌های کلان نظام موجب خواهد شد بخش عمومی و دولتی در نقش آفرینی خود در فرایند توسعه ملی تجدید نظر کرده و روش‌های هوشمندانه تری را برای نیل به اهداف کلان و مأموریت‌های خود تجربه کند و از کارکردهای مثبت مدیریت دانش مانند افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان، کسب مزیت رقابتی و کمک به بهبود مستمر نظام اداری بهره بگیرد. از طرفی گام برداشتن در مسیر توسعه مستلزم صرف هزینه و زمان در حوزه پژوهش است و عدم انجام این پژوهش و در نتیجه خلأ کنونی در وجود الگوی بومی مدیریت دانش منجر به کاهش اثربخشی و عدم بهره‌وری سازمان‌های دولتی شده است. همچنین تصمیم‌گیری‌ها در سطح خرد و کلان سازمان، پاسخگویی به شهروندان و عملکرد مدیران و کارگزاران دولتی را با مشکلات فراوانی مواجه کرده است. شناسایی موانع بهره‌وری و غالب شدن بر آنها مستلزم وجود یک الگوی بومی جهت تحقق حداکثری اهداف سازمان‌های دولتی است (سهرابی و نمازی، ۱۳۹۹).

نظریه‌اینکه فرهنگ ایرانی اسلامی یک فرهنگ منحصربه‌فرد و با ویژگی‌های خاص خود است و با توجه به تأکید مقام معظم رهبری به موضوع مدیریت دانش و دانش‌بنیان کردن اطلاعات در سازمان‌ها و فقدان یک الگوی بومی منحصربه‌فرد؛ این پژوهش در تلاش است با رویکرد کل‌نگرانه به شناسایی و تبیین روابط عوامل مؤثر مدیریت دانش بپردازد و با ارائه یک الگوی بومی، زمینه بهبود اثربخشی تصمیمات مدیران و کارکنان دستگاه‌های دولتی را فراهم آورد. مروری بر مطالعات انجام شده برای بررسی ابعاد مدیریت دانش در

ادوار مختلف نشان می‌دهد که نگرش و دیدگاه واحدی در این خصوص وجود ندارد. بنابراین هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران بوده است.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

مبانی نظری

امروزه اگر به دانش توجه بیشتری می‌شود به سبب تولید گسترده اطلاعات است. پس دانش را می‌توان به عنوان «بیش یا شناختی که در حین مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه در فرد ایجاد می‌شود» تعریف کرد (ویگ، ۲۰۰۲). مفاهیم مرتبط با مدیریت دانش در سال ۱۹۷۹ اولین بار توسط یک حسابدار سوئدی به نام سویبی مطرح شد. وی در بررسی صورت‌های مالی شرکت، متوجه شد که گزارش ترازنامه مالی تنها دارایی ملموس شرکت مانند: اثاثیه اداری و ملزومات را نشان می‌دهد که عدد دفتری آن در حدود یک کرون است؛ این در حالی است که ارزش واقعی (بازار) شرکت که به واسطه شایستگی فردی و جمعی کارکنان سازمان برآورد شده است، بسیار بیشتر از این‌هاست. این دارایی نامشهود توسط سویبی به نام «دارایی فکری» و «دارایی ناملموس» معرفی شد. از آن زمان تاکنون، رشد فزاینده‌ای در زمینه توسعه مفهوم مدیریت دانش صورت گرفته و دانشمندان و مدیران سازمان‌های بزرگ به این موضوع علاقه‌مند شده‌اند.

واتسون (۲۰۰۲)، با معرفی اعصار کشاورزی، صنعتی و اطلاعاتی، معتقد است حرکتی که از اواخر قرن بیستم آغاز شده است، با شتاب فزاینده‌ای در قرن بیست و یکم ادامه یافته و عصر حاضر را عصر توسعه بر مبنای ایده‌ها و خلاقیت نامیده است (واتسون، ۲۰۰۲). به‌کارگیری ابزارها و ابتکارات مدیریت دانش از سال ۱۹۹۶ به‌طور چشم‌گیری افزایش یافته است. با شکست بخش عمده پروژه‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها دریافتند برای کشف دانش نهان و مدیریت دانش آشکار کارکنان، باید فراتر از مدیریت اطلاعات روند و

بنابراین، سایر واحدهای سازمان با محوریت واحد سرمایه انسانی به تدریج درگیر برنامه‌های مدیریت دانش شدند. به‌طور خلاصه می‌توان وجه تمایز مفهوم مدیریت دانش در دوره جدید را توجه به عامل انسانی دانست (بلر، ۲۰۰۲). بنابراین مدیریت صحیح کارکنان دانش بنیان می‌تواند تا حد زیادی از ترک خدمت آنها جلوگیری کند. در همین حال، در مقایسه با سایر کارمندان، کارکنان دانش بنیان انتظارات متفاوتی از کارفرمایان خود دارند (سهرابی و نقوی، ۲۰۱۵). در جدول ۱- فهرستی خلاصه ای از تلاش‌های علمی در راستای توسعه مدیریت دانش ارائه شده است.

جدول شماره ۱: تلاش‌های علمی در راستای توسعه مدیریت دانش (دالکر، ۲۰۱۱)

سال	ارائه کننده	رویداد
۱۹۸۰	دانشگاه مرکزی میشیگان	نظام خبره پایگاه دانش
۱۹۸۶	ویگ	مفهوم مدیریت دانش در سازمان ملل متحد
۱۹۸۹	شرکت‌های مشاوره ای	آغاز پروژه‌های داخلی مدیریت دانش
۱۹۹۱	نوناکا و تاکیوچی	مقاله مجله کسب و کارهاروارد
۱۹۹۳	ویگ	انتشار اولین کتاب مدیریت دانش
۱۹۹۴	شبکه مدیریت دانش	اولین کنفرانس مدیریت دانش
اواسط دهه ۹۰	شرکت‌های مشاوره ای	شروع به ارائه خدمات مدیریت دانش
اواخر دهه ۹۰	صنایع کلیدی و سنگین	پیاپی سازی مدیریت دانش و مشاهده مزایای آن

با توجه به توضیحات فوق مهم‌ترین متغیرهای مؤثر بر مدیریت دانش براساس تحقیقات گذشته به شرح جدول ۲ است که در ادامه تشریح می‌شود.

جدول شماره ۲: مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش بر اساس تحقیقات گذشته

نام متغیر	منبع
حمایت‌های رهبری	کشاورزی و رادسرسشت (۱۳۹۷)؛ جوشی و چاولا ^۱ (۲۰۱۹)؛ اخوان و همکاران(۱۳۸۹).
فرهنگ	دایان ^۲ و همکاران (۲۰۱۷)؛ امیرخانی و حاجی زاده صفار (۱۳۹۵).
فناوری اطلاعات	اردلان و همکاران (۱۳۹۶)؛ قلیچ لی و ابراهیمی (۱۳۹۵)؛ دایان و همکاران (۲۰۱۷).
اهداف و راهبرد	بهبودی و سهرابی (۱۳۹۹)؛ صدیقی و همکاران (۲۰۱۷).
نظام ارزیابی	جوشی و چاولا (۲۰۱۹)؛ سنتوبلی ^۳ و همکاران (۲۰۱۸)؛ اخوان و همکاران(۱۳۸۹).
زیرساخت‌های سازمانی	عباس زاده و همکاران (۱۳۹۸)؛ حسین پور و علیپور (۱۳۹۷)؛ حنیف ^۴ (۲۰۱۸).
فعالیت‌ها و فرآیندها	قلیچ لی و ابراهیمی (۱۳۹۵)؛ جوشی و چاولا (۲۰۱۹)؛ دایان و همکاران (۲۰۱۷).
مشوق‌ها و محرک‌ها	حسین پور و علیپور (۱۳۹۷)؛ قلیچ لی و ابراهیمی (۱۳۹۵)؛ درتاج و خدیور (۱۳۹۵).
منابع (افراد، مالی و ...)	جامی‌پور و شرکت (۱۳۹۴)؛ سنتوبلی و همکاران (۲۰۱۸)؛ حنیف (۲۰۱۸).
آموزش و یادگیری	محمودزاده و تقی زاده (۱۳۹۶)؛ کشاورزی و رادسرسشت (۱۳۹۷).
مدیریت منابع انسانی	عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)؛ حنیف (۲۰۱۸)؛ لویز ^۵ و همکاران (۲۰۱۶).
الگوبرداری	اردلان و همکاران (۱۳۹۶)؛ اخوان و همکاران(۱۳۸۹).
عوامل محیطی	درتاج و خدیور (۱۳۹۵)؛ صدیقی و همکاران (۲۰۱۷)؛ دایان و همکاران (۲۰۱۷).

بر اساس ادبیات موضوع مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش شامل: مؤلفه‌های سازمانی، مؤلفه‌های سرمایه فکری، و مؤلفه‌های محیطی در ادامه تشریح می‌شوند.

الف. مؤلفه‌های سازمانی: مرور ادبیات نشان می‌دهد اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش در شرکت‌ها و سازمان‌ها به قابلیت‌های مهمی مانند: رهبری، فناوری‌های مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فرهنگ تسهیم دانش، فرآیندهای مدیریت دانش، راهبرد و کارکنان دانشی بستگی دارد که در ادامه به توضیح آنها می‌پردازیم.

- **رهبری:** کشاورزی و رادسرسشت (۱۳۹۷) رهبری و حمایت مدیریت، ایجاد شبکه‌های دانش و نیز توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان را به‌عنوان شاخص‌های کلیدی در

^۱Joshi & Chawla

^۲Dayan

^۳Centobelli

^۴Hanif

^۵Lopez

پیشبرد اهداف مدیریت دانش در سازمان و اثربخشی سازمانی معرفی کرده‌اند. از طرف دیگر اجرای راهبرد مدیریت دانش در سازمان مستلزم تلاش‌های مدیریت ارشد برای تأمین و تخصیص بهینه منابع جهت فراهم‌سازی بسترهای فنی، مالی، مدیریتی و پرسنلی است (اخوان و همکاران، ۱۳۸۹).

- راهبرد: تدوین یک راهبرد شفاف و مناسب مدیریت دانش جهت کشف سرمایه‌های دانشی ناملموس و اداره دانش ملموس و بهره‌گیری از آن برای اهداف سازمانی ضروری است (بهبودی و سهرابی، ۱۳۹۹).

- ساختار سازمانی: نیاز امروز سازمان‌ها ساختارهایی است که غیرسلسله‌مراتبی بوده و فرآیند محور باشند. روابط غیررسمی، روابط عاطفی فراگیر، روابط تعاملی برون‌گرا و اعتماد محور، و بالاخره تیم‌سازی است که اجازه خلق و تسهیم دانش را در درون ساختار می‌دهد (عباس زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

- فرآیند: فرآیندهای مدیریت دانش با شفاف‌سازی انتظارات سازمان درخصوص مدیریت دانش، مبنایی برای نظارت و بهبود عملکرد اقدامات مدیریت دانش در سازمان ایجاد می‌کند و تخصیص منابع مورد نیاز برای انجام این انتظارات، از جمله آموزش مدیریت دانش، توسعه ابزارها و رویکردهای مدیریت دانش، تعریف نقش‌های مدیریت دانش را به‌طور بهینه ساماندهی می‌کند (قلیچ لی و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

- فناوری: فناوری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مدیریت دانش، با سرعت و دقت بالا، اجرای فرآیند مدیریت دانش را به‌طور چشم‌گیری بهبود بخشیده است. اردلان و همکاران (۱۳۹۶) مواردی نظیر سامانه‌های اطلاعاتی و ساختار فناوری اطلاعات و ارتباطات را به‌عنوان شاخص‌های اصلی موفقیت مدیریت دانش در بعد فناوری بر می‌شمارند.

- فرهنگ: در رابطه با فرهنگ سازمانی می‌توان به شاخص‌های همکاری میان کارکنان، تبادل ایده‌ها، تسهیم دانش، اعتماد، تشویق کارکنان به تولید ایده‌های نوآورانه و مشارکت در حل مسائل و مشکلات سازمانی اشاره کرد (دایان و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، باید این فرهنگ اشاعه داده شود که «تسهیم دانش قدرت است» تا کارکنان تشویق شوند دانش خود را در

اختیار دیگران بگذارند و در مجموع سازمان بتواند با پیش بینی رخدادهای آینده، واکنش مناسبی نشان داده و در مسیر پیشرفت و ترقی گام بردارد (امیرخانی و حاجی زاده صفار، ۱۳۹۵).

مؤلفه‌های سرمایه فکری: سازمان‌ها باید با تکیه بر سرمایه‌های فکری و ارائه آموزش‌های لازم و فعالیت‌های تحقیق و توسعه، سرمایه‌های ناملموس کارکنان را ضمن آشکارسازی در جهت پیشبرد مقاصد سازمان استفاده کنند. افرادی نظیر عباس زاده و همکاران (۱۳۹۸) تنها دو عامل اصلی را برای موفقیت دانش مورد تأکید قرار می‌دهند که عبارتند از: یادگیری سازمانی و مدیریت منابع انسانی. کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان در حوزه‌های تأمین نیروی انسانی، آموزش کارکنان، جابجایی و ارتقای امنیت شغلی، ارزیابی عملکرد، دستمزد و پاداش، مشارکت کارکنان و طراحی شغل در سازمان‌ها است.

مؤلفه‌های محیطی: علاوه بر مؤلفه‌های داخلی فوق، فرآیند تجزیه و تحلیل راهبردی مستلزم به‌کارگیری ابزارهای تحلیلی متفاوتی برای تحلیل ابعاد محیطی از نظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، تغییرات فناورانه محیطی و قانونی است؛ تا درک بهتری از محیط پیرامونی سازمان پیدا کرد (درتاج و خدیور، ۱۳۹۵). این بعد به‌عنوان یکی از بخش‌های محیط خارجی سازمان‌ها، شامل قوانین و مقررات دولتی است.

پیشینه پژوهش

استفاده هدفمند از دانش و مدیریت دانش و بهره‌برداری از آن توسط کارکنان در یک سازمان، مستلزم ارزیابی و تجزیه و تحلیل وضعیت بلوغ مدیریت دانش است (سهرابی و فلاح، ۲۰۱۷). تاکنون الگوهای متفاوتی در خصوص مدیریت دانش طراحی شده است، اما هرکدام به فراخور موضوع به بخشی از جنبه‌های آن پرداخته و در مقیاس‌های متفاوت توسعه داده‌اند. که خلاصه‌ای از آن در جدول ۳ درج شده است.

جدول شماره ۳: نتایج مطالعات انجام شده در زمینه مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش

نام محقق	سال	نتایج
بهبودی و سهرابی	۱۳۹۹	الگوی همراستایی راهبردهای کسب و کار با راهبردهای مدیریت دانش؛
کشاورزی و رادسرشت	۱۳۹۷	فناوری، نتایج مدیریت دانش، رهبری، یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی؛
محمودزاده و تقی زاده	۱۳۹۶	الگوی راهبردی برای توسعه مدیریت دانش در دستگاه‌های دولتی؛
قلیچ لی و ابراهیمی	۱۳۹۵	وجود پایین‌ترین سطح ممکن برای پذیرش مدیریت دانش؛
خدپورو درتاج	۱۳۹۵	بررسی فرهنگ مناسب جهت مدیریت دانش سازمان؛
کشاورزی و همکاران	۱۳۹۴	تأثیرات مثبت تسهیم دانش آشکار و تسهیم دانش نهان؛
جامی‌پور و شرکت	۱۳۹۴	ارائه الگویی جامع، به‌منظور توانمندسازی عوامل استخراج شده؛
جوشی و چاولا	۲۰۱۹	سازمان‌های خصوصی هستند برای اجرای مدیریت دانش موفق تر هستند؛
صدیقی و همکاران	۲۰۱۷	فرهنگ، منابع انسانی و مالی، راهبرد و رهبری، ساختارها، عوامل محیطی؛
نقوی و سهرابی	۲۰۱۵	الگوی تعیین راهبردهای مناسب با هر دسته از مشاغل سازمانی؛
نهادی و سرمست	۲۰۱۳	الگوی تغییر نگرش به افراد در سازمان و تبدیل نگاه هزینه‌ای به سرمایه‌ای؛

با توجه به نتایج مطالعات پیشین، نوآوری این پژوهش در دو بعد مطرح است. نخست آنکه با وجود تحقیقات زیاد در خصوص شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط، تاکنون پژوهش نظام‌مندی در بخش دولتی ایران انجام نشده است تا الگویی جامع از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه کند. علاوه بر این، تحقیقاتی که با هدف شناسایی و انتخاب عوامل اساسی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش متمرکز باشد، معمولاً کمتر پرداخته شده است (دهقانی و همکاران، ۲۰۱۴).

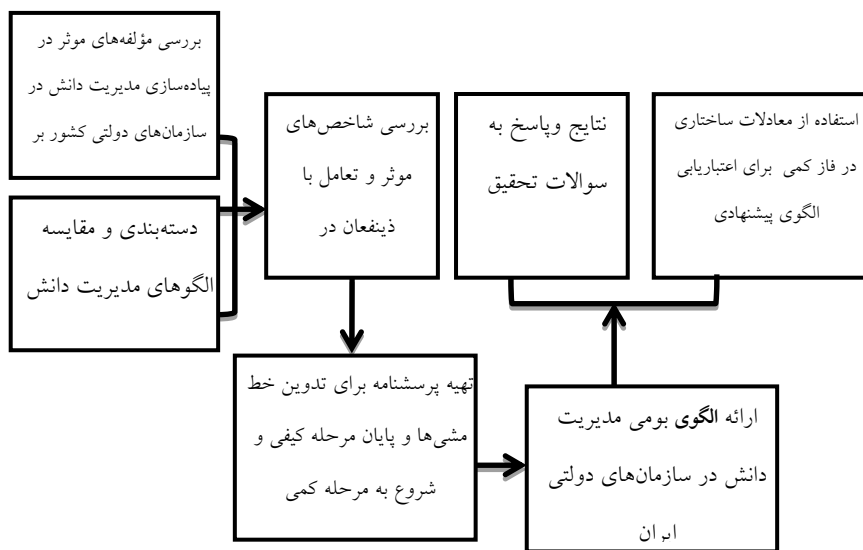
بیشتر الگوهای ارائه شده نظیر الگوی مارک و مک‌الروی^۱ و نوناکا^۲ عمدتاً مربوط به دانش هستند تا مدیریت دانش؛ به عبارت دیگر در بیشتر الگوهای ارائه شده توجه به جریان دانش است و فقط تعداد اندکی از آنها به فرایندهای مدیریت دانش در سازمان پرداخته‌اند. الگوی مفهومی، همان نقشه ذهنی پژوهشگر و ابزاری برای تحلیل است به‌طوری که در حین انجام پژوهش، متغیرها و روابط بین آنها بررسی و آزمون شده و

در صورت لزوم تعدیلاتی در آن انجام می‌شود (ادوارد^۱ و دیگران، ۲۰۰۵)، بنابراین، در این الگوها مفاهیم اصلی و اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان نشان داده شده است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است؛ زیرا به دنبال تدوین الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران است. همچنین با توجه به اینکه اطلاعات چندانی در مورد تدوین الگوی مدیریت دانش سازمان‌های دولتی وجود نداشته و به دنبال اکتشاف مؤلفه‌های مؤثر بر تدوین الگو بوده است؛ بنابراین، از لحاظ ماهیت یک تحقیق اکتشافی نیز به‌شمار می‌آید. گردآوری داده‌ها در این پژوهش از دو طریق کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. در روش کتابخانه‌ای ادبیات و سوابق موضوع از طریق فیش برداری از اسناد و مدارک موجود مورد پژوهش قرار گرفته و در روش میدانی از نظرات اساتید دانشگاه و مدیران عالی و خبرگان دولتی برای شناسایی مؤلفه‌ها، طراحی پرسشنامه و تعیین روایی آن و نیز تحلیل نتایج برای ارائه الگوی مناسب استفاده شده است. در ادامه شاخص‌های مهم هر متغیر مشخص و نهایی شد و با استفاده از مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار Smart-PLS، به بررسی ارتباط مؤلفه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداخته شد. مراحل انجام پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است.

۱. Edwards



شکل شماره ۱ - مراحل انجام پژوهش

الگوی پژوهش در این تحقیق با رویکرد نظامی تدوین و به بازخورد و پیامدهای اجرای مدیریت دانش توجه دارد. این الگو با رویکرد آمیخته بر مبنای مطالعات نظری و تأیید خبرگان دانشگاهی و مدیریتی که تجارب فراوانی در زمینه مدیریت دانش دارند تدوین شده است و بر مبنای نمونه‌های متنوع از طیفی از وزارتخانه‌های کشور تدوین شده است؛ در حالی که بیشتر الگوهای موجود مختص یک صنعت یا کشور خاص است و قابلیت تعمیم به تمام سازمان‌های دولتی را ندارند. این الگو با نگاه کاربردی، ساده و اجرایی و بالاخره برخوردار از جامعیت و مانعیت، تلاش دارد تمام عوامل مؤثر مدیریت دانش در آن تعبیه شده و در عین حال سادگی و کاربردی بودن آن رعایت شود. الگوی نظامی مدیریت دانش به منزله یک جریان ساختار یافته است که دارای مقادیر درون‌داد، فرآیند و برون‌داد است.

در این تحقیق، علاوه بر سه متغیر پایه‌ای فوق، دو متغیر پیامد و بازخورد نیز افزوده شد و در نهایت پنج متغیر ورودی، فرآیند، خروجی، پیامد، بازخورد به اتفاق نظر همه خبرگان برای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران معرفی شدند. در صورت نیاز به اصلاحات، الگو به بخش ورودی باز می‌گردد و فرآیند مجدداً تکرار می‌شود. عناصر این الگو بدین

شرح مورد بررسی قرار خواهند گرفت: درون‌داد یا ورودی نظام؛ که همان نیروی محرکه نظام هستند که نیازهای عملیاتی آن را برطرف می‌کنند (رضائیان، ۱۳۹۵: ۷۶). فرآیند؛ که شامل تغییرات و جریان فعالیت درون یک سازمان است که به قصد تبدیل درون‌داد به برون‌داد صورت می‌پذیرد (صدیقی و همکاران، ۲۰۱۷). برون‌داد؛ که حاصل فرآیند یا میان‌داد به صورت بازده یا برون‌داد که به اشکال مختلف تحویل محیط می‌شود. بازخورد؛ رابطه‌ای است که بین برون‌داد، درون‌داد و فرآیند یا میان‌داد نظام برقرار می‌شود و پیامد یا نتایج؛ که شامل تغییر رفتار ذینفعان، سازمان‌ها و دیگر گروه‌های هدف در میان مدت است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر در مرحله کیفی، شامل خبرگان هستند که به دو دسته تقسیم می‌شوند (۱) خبرگان علمی (اساتید دانشگاه) (۲) خبرگان سازمانی (مدیران دولتی) که در تدوین خط‌مشی‌های سازمانی دخیل هستند. جامعه آماری در مرحله کمی شامل کارکنان دانشی سازمان‌های دولتی بوده است که حجم نمونه به‌دست آمده در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد ۳۲۱ نفر از چهار وزارتخانه آموزش و پرورش، وزارت کشور، وزارت امور اقتصادی و دارایی، و وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف. یافته‌های تحقیق

در پی استخراج شاخص‌ها و دسته‌بندی آنها، شاخص‌های نهایی در قالب پرسشنامه قرار گرفت و براساس نتایج تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، رتبه‌بندی مؤلفه‌های اصلی به‌صورت جدول ۴ خواهد بود.

جدول ۴- اولویت مؤلفه‌های اصلی

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

پایایی: مقدار معیار^۱ CR بیشتر از ۰/۷ است و از طرفی مقدار شاخص^۲ AVE بیشتر از ۰/۴ و مقدار CR بالای ۰/۷ است، بنابراین پایایی برقرار است. اعتبار مرکب هر یک از سازه‌ها جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- نتایج پایایی ترکیبی

متغیر	بازخورد	درون‌داد	پیامد	برون‌داد	فرآیند
AVE	۰/۵۷	۰/۵۶	۰/۵۸	۰/۶۲	۰/۵۲
CR	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸۶

روایی: عدم همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با سازه‌های دیگر و همبستگی بالاتری با شاخص‌های خود، یعنی الگو معنی‌دار و در حد مناسبی است. نتایج روایی در جدول ۶ درج شده است.

جدول ۶- نتایج روایی

بازخورد	درون‌داد	پیامد	برون‌داد	فرآیند
۰/۷۶				
۰/۶۷	۰/۷۵			
۰/۶۴	۰/۵۴	۰/۷۶		
۰/۵۱	۰/۵۲	۰/۴۶	۰/۷۹	
۰/۶۵	۰/۷۰	۰/۶۳	۰/۵۴	۰/۷۲

^۱ Composite reliability

^۲ Average Variance extracted

آخرین آزمون در این بخش مربوط به بررسی کیفیت ابزارهای اندازه‌گیری است. اگر شاخص واریانس اعتبار اشتراک متغیرهای پنهان (CV-com) مثبت باشد، الگوی اندازه‌گیری کیفیت مناسب دارد. مطابق جدول ۷ الگوی پژوهش براساس این معیار یعنی مثبت بودن مقادیر مناسب است.

جدول ۷- نتایج روایی سازه

معیار	درون‌داد	پیامد	برون‌داد	فرآیند
CV-com	۰/۲۵	۰/۲۴	۰/۲۰	۰/۲۷

با بررسی ضریب معناداری و نیز ضریب مسیر می‌توان گفت مسیر مربوط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار و رابطه متناظر تعریف شده با آن تأیید می‌شود. نتایج آزمون ارتباط بین مؤلفه‌های این الگو نیز در جدول ۸ ارائه شده است که همگی بیانگر ارتباط مثبت و معنادار در اجزای الگوی پیشنهادی است.

جدول ۸- نتایج آزمون فرضیات

معیار	ضریب مسیر	مقدار t-values	نتیجه آزمون
تأثیر مثبت بازخورد بر درون‌داد	۰/۶۷	۲۴/۰۷	تأیید
تأثیر مثبت بازخورد بر فرآیند	۰/۳۲	۵/۲۲	تأیید
تأثیر مثبت بازخورد بر برون‌داد	۰/۲۸	۴/۷۷	تأیید
تأثیر مثبت بازخورد بر پیامد	۰/۵۵	۱۱/۰۰	تأیید
تأثیر مثبت درون‌داد بر فرآیند	۰/۴۸	۸/۱۹	تأیید
تأثیر مثبت فرآیند بر برون‌داد	۰/۴۰	۵/۸۳	تأیید
تأثیر مثبت برون‌داد بر پیامد	۰/۱۸	۳/۴۰	تأیید

آزمون برازش کلی الگوی پیشنهادی

مقدار برازش الگوی این شاخص با محاسبه متوسط R^2 و متوسط مقادیر اشتراکی از طریق فرمول زیر به دست می‌آید:

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average } (R^2)} = 0.50$$

وتزلس^۲ و همکاران (۲۰۰۹) مقادیر ۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند. با عنایت به اینکه شاخص مذکور برای الگو ۰/۵۰ محاسبه شده است؛ بنابراین، الگوی پیشنهادی از برازش کلی مطلوبی برخوردار است که نتایج در جدول ۹ نشان داده شده است.

جدول ۹- شاخص نیکویی برازش

GOF	مقدار اشتراکی	ضریب تعیین	متغیرها
۰/۵۰	۰/۵۶	۰/۴۵	درون داد
	۰/۶۲	۰/۳۳	برون داد
	۰/۵۲	۰/۵۵	فرآیند
	۰/۵۸	۰/۴۳	پیامد

ب. تجزیه و تحلیل داده‌ها

در گام اول تعداد ۱۲ مؤلفه شنایی شده در ادبیات تحقیق براساس نظر خبرگان به ۹ عامل تعدیل شد به این صورت که مؤلفه رهبری و حمایت مدیریت ارشد با مؤلفه منابع؛ مؤلفه فعالیت‌ها و فرآیندها با مؤلفه مشوق‌ها و محرک‌ها؛ مؤلفه الگوبرداری با مؤلفه فرهنگ سازمانی و در نهایت مؤلفه آموزش و یادگیری با مؤلفه مدیریت منابع انسانی در یک مؤلفه ادغام و به تعداد ۹ مؤلفه تعدیل شد. در پی شناسایی مؤلفه‌ها و با مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیقات مرتبط ۷۲ شاخص مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران از ادبیات موجود استخراج شد و شاخص‌های مشابه در یک زیرمجموعه قرار گرفت. در گام دوم با نظر خبرگان تعداد متغیرها به ۵۵ متغیر کاهش یافت.

در مرحله آخر براساس یافته‌های فوق در بعد سازمانی ۶ مؤلفه شامل: فرهنگ سازمانی، فناوری سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیند سازمانی، راهبرد سازمانی، رهبری و حمایت مدیریت ارشد؛ در بعد فردی، دو مؤلفه شامل: قابلیت‌های فردی، شایستگی‌های رفتاری به اتفاق نظر همه خبرگان برای مدیریت دانش سازمان‌های دولتی انتخاب شد. مؤلفه‌های قوانین و مقررات و سیاست‌های کلی نظام اداری به دلیل وجود بعد کلان دولت در قالب یک مؤلفه با عنوان «قوانین و مقررات دولتی» ادغام شد.

(۱) مؤلفه فضای مجازی و کتابخانه دیجیتال به دلیل مشابهت با مؤلفه فناوری سازمانی در این مؤلفه جانمایی شد. (۲) مؤلفه‌های شبکه‌های اشاعه علمی، ارتباطات علمی و همکاری‌های علمی، به دلیل ارتباط موضوعی با یکدیگر در قالب بعد «روابط بین‌الملل» تعریف شدند. (۳) مؤلفه‌های دانش و شایستگی‌های افراد، مهارت، در دسته «قابلیت‌های فردی» و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و آرمان‌ها و ارزش‌های ج.ا.ا در دسته مؤلفه «شایستگی‌های رفتاری» قرار گرفت. (۴) مؤلفه مدیریت منابع انسانی، به دلیل آنکه در ویژگی سازمانی رهبری قرار می‌گیرند، به مؤلفه رهبری و حمایت مدیریت ارشد اضافه شد (۵) متغیرهای پیامد و بازخورد که در الگوی پژوهش مبتنی بر ادبیات نظری ارائه شد، در قالب دو متغیر به مجموعه جدول فوق اضافه شد. در مجموع ۳۰ متغیر برای پیاده سازی مدیریت دانش مطابق جدول ۱۰ معرفی شدند.

جدول ۱۰- متغیرهای مدیریت دانش

مؤلفه	شاخص	تعریف
تأثیرات فرهنگی	۱ مشارکت کارکنان	اعتماد متقابل بین کارکنان، و بین کارکنان و مدیریت در سازمان
	۲ شایسته‌محوری	زمینه‌های انگیزش کارکنان در مدیریت دانش
	۳ حس تعلق سازمانی	روحیه تعاون و کار تیمی در سازمان
راهبرد سازمانی	۴ چشم‌انداز راهبردی	برنامه واحد در حوزه مدیریت دانش در سازمان
	۵ سرنوشت مشترک	توزیع مناسب قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمانی در زمینه مدیریت دانش
	۶ اتحاد و توافق	مصوبات درون سازمانی و آیین‌نامه‌های تشویق و انگیزشی مرتبط با مدیریت دانش

مؤلفه	شاخص	تعریف	
فرآیند سازمانی	۷	کانال‌های ارتباطی ابتکارات مدیریتی دانش	
	۸	آموزش ایجاد فرایندهای تقاضای دانش در سازمان	
	۹	نظام ارزیابی عملکرد فرایندهای سنجش، ارزیابی و روزآمد سازی دانش سازمانی	
ساختار سازمانی	۱۰	میزان رسمیت انعطاف پذیری افراد سازمان و میزان استاندارد بودن کارها	
	۱۱	میزان پیچیدگی آزادی عمل بر اساس ابتکارات فردی جهت بروز توانایی‌ها و استعدادها	
	۱۲	میزان تمرکزگرایی ارزیابی ارکان سازمان در راستای بهبود مستمر	
ابعاد سازمانی	۱۳	نظام‌های اطلاعاتی خاص استفاده از سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مرتبط با مدیریت دانش	
	۱۴	زیرساخت‌های فناوری شبکه نظام‌مند (نظام‌های اطلاعاتی) و ایجاد پایگاه دانش در سازمان	
	۱۵	مهارت در زمینه فناوری نیروی انسانی متخصص در بهره‌مندی از فناوری‌های مدیریت دانش در سازمان	
	حمایت مدیریت	۱۶	مدیریت تغییر سازمانی حمایت مدیریت ارشد در دانش‌محوری سازمان
		۱۷	تعمد و حمایت خطرپذیری در حمایت از کارکنان دانشی
۱۸		منابع حمایت مالی توسط مدیریت ارشد سازمان	
ابعاد سرمایه فکری	۱۹	دانش و شایستگی افراد مهارت‌های مرتبط با ارتباطات و تصمیم‌گیری	
	قابلیت فردی	۲۰	مهارت دانش کارکنان مرتبط با وظایف شغلی
		۲۱	یادگیری سازمانی توسعه قابلیت‌های ذهنی و یادگیری
ابعاد محیطی	ثبات‌نگی رفتاری	۲۲	آرمان و ارزش انگیزه‌های الهی در بین کارکنان سازمان در جهت کسب و به‌کارگیری دانش
		۲۳	قوانین و مقررات دولتی قوانین مرتبط با مدیریت دانش در سازمان و نقشه راه اصلاح نظام اداری مرتبط با مدیریت دانش
بازخورد	۲۴	ارزیابی درونی تحقق اهداف تدوین شده در برنامه راهبردی مدیریت دانش	
	۲۵	ارزیابی بیرونی توسعه مهارت‌های کارکنان و مدیران در فرآیند مدیریت دانش	
	۲۶	بازنگری و اصلاح بهبود فرآیندهای سازمان در جهت دستیابی به اهداف نظام مدیریت دانش	

تعریف	شاخص	مؤلفه	
ارتقای بهره‌وری عملکرد سازمان	بهره‌وری	۲۷	۳۳ ۳
افزایش توان سوددهی سازمان	سودآوری	۲۸	
ارتقای کیفیت محصولات و خدمات سازمان	کیفیت	۲۹	
رشد ظرفیت سازمان در یادگیری و نوآوری	رشد	۳۰	

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف. نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش تدوین الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران است. براساس نتایج حاصل، شاخص نیکویی برآزش با مقدار ۰/۵۰ به‌طور نسبتاً مطلوبی الگوی پیشنهادی را برآزش می‌کند. همچنین ضرایب مسیر همگی دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار هستند؛ به عبارتی متغیرهای بازخورد بر درون‌داد به مقدار ۰/۶۷، بازخورد بر فرآیند به مقدار ۰/۳۲، بازخورد بر برون‌داد به مقدار ۰/۲۸، بازخورد بر پیامد ۰/۵۵، درون‌داد بر فرآیند به مقدار ۰/۴۸، فرآیند بر برون‌داد به مقدار ۰/۴۰ و برون‌داد بر پیامد به مقدار ۰/۱۸ تأثیر مثبت و معناداری دارند. الگوی نظامی پژوهش شامل پنج متغیر (۱) درون‌داد شامل: قابلیت فردی، شایستگی رفتاری، راهبرد و قوانین و مقررات دولتی؛ (۲) فرآیند شامل: رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فناوری سازمانی و فرایند سازمانی؛ (۳) برون‌داد شامل: فرهنگ دانش‌محور و ساختار منعطف؛ (۴) پیامد شامل: سودآوری، کیفیت، بهره‌وری، رشد و (۵) بازخورد شامل: ارزیابی درونی، بیرونی، بازنگری و اصلاح است.

نتایج پژوهش موید این مطلب است که بین قابلیت‌های فردی کارکنان و فرهنگ دانش‌محور رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارتی نقش رهبران سازمان به‌واسطه قدرت مدیریتی برای جذب و استخدام، توسعه و توانمندسازی، پاداش و آموزش و تخصیص منابع جهت بالفعل‌سازی قابلیت فردی کارکنان دانشی موثر است که موجب عملکرد قوی شغلی، بهبود کار تیمی، پاسخگویی به مافوق و عدم مقاومت در برابر تغییر می‌شود. نقش مدیران، ایجاد فرهنگ رقابت‌پذیری بین کارکنان دانشی سازمان و فراهم‌سازی ساختاری منعطف است تا بتواند جریان دانش در سازمان را تسهیل کند. از منظری

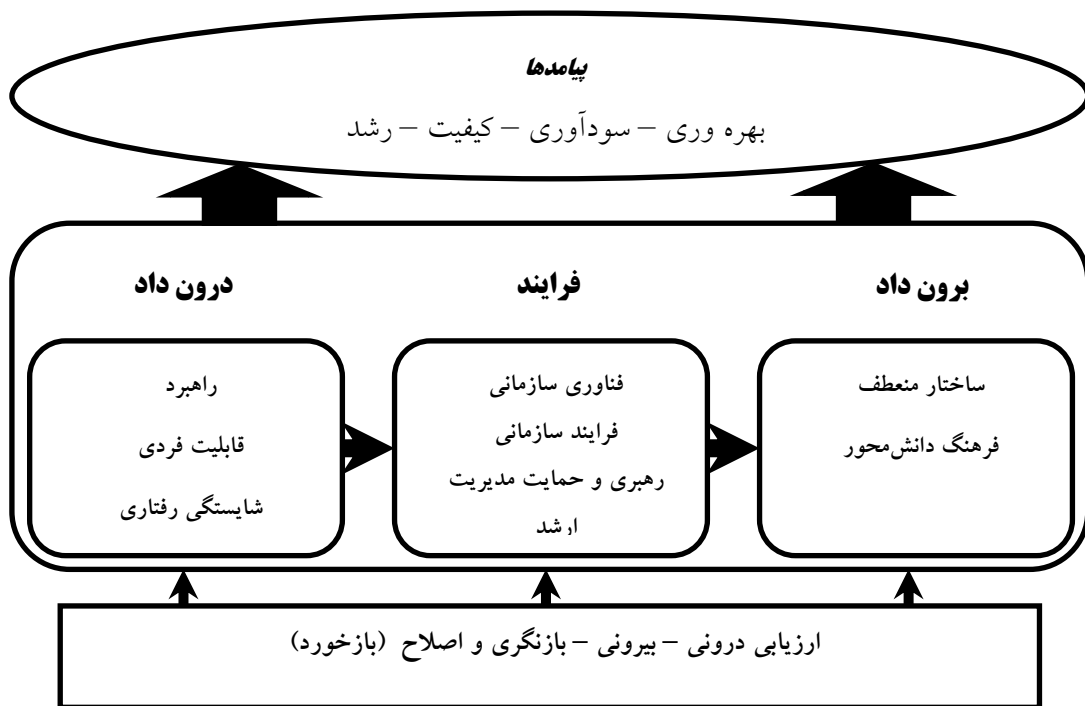
دیگر بین راهبرد و ساختار منعطف سازمانی رابطه معناداری وجود دارد؛ یعنی به واسطه فناوری سازمانی و با تسهیل، ایجاد و جاری سازی فرآیندهای دانشی در سازمان، ساز و کار بازخورد باعث اصلاح، بهبود و طرح ریزی راهبرد جدید سازمان برای نیل به اهداف بالاتر می شود.

همچنین قوانین و مقررات دولتی با ساختار منعطف سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ به عبارتی بازنگری فرآیندهای سازمانی موجب ایجاد بستری مدون برای انتقال فرهنگ دانش در سازمان می شود و مشوق ارزش ها و هنجارهایی مانند اعتماد، مشارکت، خودآموزی، کار تیمی و تسهیم دانش ارزشمند است. با اجرای مدیریت دانش در بستر قوانین و مقررات دولتی، نقش و مسیر شغلی کارکنان دانشی در ساختار سازمان های دولتی تسهیل می شود. از این طریق ارتباط بین کارکنان باتجربه و کارکنان جدید در سازمان تسهیل شده و در نهایت باعث گسترش فرهنگ دانش محور در سازمان می شود.

شایستگی رفتاری با فرهنگ دانش محور رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بدین معنی که سازمان به واسطه توسعه بسترهای فناوری سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان، باعث بهبود شایستگی رفتاری افراد می شود و به نوبه خود سازمان را قادر می سازد تا با ارزیابی سریع و کارآمد و تقویت رفتارهای مثبت افراد موجب ایجاد و توسعه فرهنگ دانش محور در سازمان شود.

نتایج نشان داد اولویت بندی مولفه های اصلی به ترتیب شامل: رهبری و حمایت مدیریت ارشد (۰/۲۴)، قوانین و مقررات دولتی (۰/۲۱)، راهبرد سازمانی (۰/۱۷)، ساختار سازمانی (۰/۰۹)، قابلیت فردی (۰/۰۷)، فرهنگ سازمانی (۰/۰۶)، فناوری سازمانی (۰/۰۵۳)، شایستگی رفتاری (۰/۰۵۲) و فرآیند سازمانی (۰/۰۴) می باشند. این نتایج در بعد رهبری و حمایت مدیریت ارشد با نتایج تحقیقات کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۷) و جوشی و همکاران (۲۰۱۹)، در بعد عوامل محیطی و قوانین و مقررات دولتی با نتایج تحقیقات در تاج و خدیور (۱۳۹۵) و صدیقی و همکاران (۲۰۱۷)، در بعد راهبرد با نتایج تحقیقات اردلان و همکاران (۱۳۹۶) و دایان و همکاران (۲۰۱۷)، در بعد ساختار با نتایج تحقیقات عباس زاده و همکاران (۱۳۹۸) و اورنجا و چالمتا (۲۰۱۹)، در بعد قابلیت فردی

با نتایج تحقیقات قلیچ لی و ابراهیمی (۱۳۹۵) و حنیف (۲۰۱۸)، در بعد فرهنگ با نتایج تحقیقات امیرخانی و حاجی زاده صفار (۱۳۹۵) و ابوبکر و دیگران (۲۰۱۷)، در بعد فناوری با نتایج اردلان و همکاران (۱۳۹۶) و دایان و همکاران (۲۰۱۷)، در بعد شایستگی رفتاری با نتایج تحقیقات حسین پور و علیپور (۱۳۹۶) و جامی پور و شرکت (۱۳۹۴) و در بعد فرآیند با نتایج تحقیقات قلیچ لی و ابراهیمی (۱۳۹۵) و جوشی و چاولا (۲۰۱۹) همراستا است. در نهایت در این الگوی نظامی با ساز و کار بازخورد نسبت به اصلاح و بهبود و یا هدف گذاری جدید نظام برای نیل به اهداف بالاتر طرح ریزی می شود؛ با اندازه گیری نتایج حاصل می توان اثربخشی نظام مدیریت دانش سازمانی را سنجید. پیامدهای این الگو منجر به سودآوری، کیفیت، بهره وری و رشد سازمانی می شود که از این عوامل می توان در سازمان های دولتی به عنوان یک مزیت رقابتی استفاده کرد. در ضمن الگوی نظامی پژوهش مطابق شکل ۲ است:



شکل ۲- الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران

ب. پیشنهادها

با توجه به نتایج کسب شده درخصوص الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

الف) پیشنهادات در زمینه عوامل سازمانی:

۱) پیشنهادات در زمینه رهبری و حمایت مدیریت ارشد، شامل: تصویب بودجه مجزا برای پروژه‌های مدیریت دانش، در بودجه سالانه، تخصیص بودجه کافی در راستای تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز مدیریت دانش، تصویب پست‌های سازمانی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش و تعیین واحد سازمانی متولی مدیریت دانش است.

۲) در زمینه راهبرد سازمانی پیشنهاد می‌شود، چشم‌انداز مدیریت دانش سازمان تدوین و ابلاغ شود و برنامه‌های راهبردی مدیریت دانش هماهنگ با راهبرد کلان سازمان تهیه و تصویب شود، و در زمینه انتظارات از پیاده‌سازی آن برنامه‌ها شفاف سازی لازم انجام شود و در مراحل اجرای برنامه‌ها ارزیابی منظم انجام و در راستای نقاط ضعف شناسایی شده اقدامات و اصلاحات لازم انجام شود.

۳) پیشنهادات در زمینه ساختار سازمانی: با توجه به اولویت تسهیل جریان دانش در سازمان، ساختارهای موجود در سازمان اصلاح شوند، به نحوی که ساختار از راهبرد مدیریت دانش پشتیبانی کند. در این راستا، هماهنگی نقش‌ها، مراکز قدرت و مسئولیت‌های درون سازمانی و همچنین نحوه جریان اطلاعات و دانش بین سطوح مختلف مدیریت به صورت دوره ای مورد بررسی قرار گیرد.

۴) پیشنهادات در زمینه فرهنگ سازمانی: مدیران عالی سازمان‌ها باید با بررسی و بازنگری در مقررات موجود؛ زمینه‌های ایجاد فرهنگ پشتیبان تسهیم دانش در سازمان و حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی را در فرهنگ سازمان به‌عنوان یک ارزش والا فراهم کنند. اقدامات اجرایی در این راستا شامل: برگزاری دوره‌های آموزشی و هم‌اندیشی در زمینه مدیریت دانش در سازمان، تشریح اهمیت موضوع و تبیین زیرساخت‌های آن برای تشویق کارکنان به ایده‌پردازی، پرداخت پاداش مناسب به کارکنان و ایجاد زمینه‌های انگیزشی در جهت تقویت خلاقیت‌های کارشناسان در سازمان است. متمرکز کردن کارشناسان خلاق و

نوآور در اتاق‌های فکر برای ایده پردازی در خصوص تمام فرایندهای سازمانی و معرفی آنها به‌عنوان قوای محرک سازمان در زمینه نوآوری، نیز از اقدامات پیشنهادی است.

۵) پیشنهادات در حوزه فناوری نظام‌های اطلاعاتی سازمان با قابلیت دسترسی برخط یکپارچه شود و زیرساخت‌های فناوری از قبیل مدیریت اسناد، شبکه داخلی، اینترنت ملی، موتورهای جستجو توسعه یابد. تشکیل تیم‌های کاری، تقویت روحیه تیمی و صورت گرفتن کارهای گروهی، در اولویت برنامه‌های مدیران سازمان قرار گیرد. طراحی دوره‌های آموزشی جهت تقویت سطح دانش تخصصی و مهارت‌های کارآفرینانه کارکنان، و زمینه لازم جهت عضویت کارشناسان در شبکه‌های دانش انجام شود.

۶) پیشنهادات در زمینه فرآیند: با عنایت به تصویب دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی در جلسه ۱۸۶ شورای عالی اداری که طی نامه شماره ۳۸۶۰۵۶ مورخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ رئیس جمهور ابلاغ شد، پیشنهاد می‌شود در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی با ایجاد ساختار راهبری مدیریت دانش، ایجاد واحدها و فرایندهای لازم در کلیه رده‌های سازمان، تخصیص بودجه، نیرو و امکانات لازم، زمینه‌های اجرای این دستورالعمل فراهم شود. در این راستا با الگوبرداری از اقدامات کشورهای دیگر می‌توان از تجربیات آنها استفاده کرد.

ب. پیشنهادات در زمینه عوامل فردی

۱. پیشنهادات در زمینه قابلیت فردی: تصویب پست مدیر عالی دانش، توجه فوری به انتظار مزایای شغلی با استفاده از مشوق‌های مادی و غیرمادی، ایجاد جو همکاری در سازمان. ارائه گزارشات منظم دوره‌ای، لحاظ کردن فرآیند ارزیابی، تسهیم و کسب دانش در فرآیندهای کاری کارکنان و خیرگان دانشی سازمان، تهیه راهنماها و نقشه دانش.

۲. پیشنهادات در زمینه شایستگی رفتاری: به محدودیت‌های شخصیتی و واکنش‌های کارکنان در حفظ وابستگی منطقی با سازمان توجه ویژه شود. دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های قابل مشاهده و اندازه‌گیری کارکنان تقویت شود. به کنجکاوی سیری‌ناپذیر و خودسازی مهارت‌های رفتاری در مسیر پیشرفت شغلی کارکنان توجه شود.

ج. پیشنهادات در زمینه محیطی

دیدگاه‌های ارزشی متفاوت کارکنان و تعارضات پنهان و یا آشکار آنان در قانون مدیریت خدمات کشوری که منجر به کاهش اثربخشی سازمانی می‌شود، با دقت رصد شود و برای بهبود آن برنامه‌ریزی لازم صورت گیرد. امید کم به امکان رشد حرفه‌ای و تخصصی در برخی حوزه‌ها، به دلیل عدم توازن بین قانون برنامه توسعه و سطح رشد در برخی حوزه‌های صنعتی و توسعه نظام آموزش عالی در تخصص‌های مرتبط که موجب می‌شود برخی کارکنان پس از مدتی مسیر رشدی را برای خود نبینند که نیاز دارد در مسیر بهبود و اصلاح قرار بگیرد. از کارکنانی که به دلیل تغییر در قوانین و مقررات دولتی، ضوابط استخدامی و تغییر انتظارات در طی زمان فشار بر شرایط ذهنی و هیجانی آنها می‌گذارد، حمایت شود.

پیشنهاد به محققان آتی

الگوی پیشنهادی تحقیق حاضر با انجام پژوهش پیمایشی برای بررسی متغیرها و تعریف روابط بین متغیرهای شناسایی شده تحقیق در جوامع آماری دیگر مورد آزمون قرار گیرد؛ پژوهش‌های نظری و توصیفی تطبیقی در سایر جوامع و مقایسه یافته‌های تحقیقات آتی با تحقیق حاضر صورت گیرد؛ شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های محیطی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران انجام پذیرد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج، نسرين؛ ثقفی، فاطمه (۱۳۸۹)، توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش. *فصلنامه سیاست علم و فناوری*، سال سوم، شماره ۲، صص ۲۱-۳۳.
- اردلان، امید؛ محمدی فاتح، اصغر؛ الوانی، سید مهدی (۱۳۹۶)، تدوین الگوی مدیریت دانش با شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه‌های دانشی، *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۳۰، صفحات ۱۳-۳۰.
- بهبودی، اصغر؛ سهرابی، شهلا (۱۳۹۹)، همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش، *فصلنامه مدیریت کسب و کار*، شماره ۴۵، بهار ۱۳۹۹، صص ۲۵-۳۷.
- حسین پور، عباس؛ علی پور، محمد باقر (۱۳۹۷)، عوامل تأثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت دانش در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، *فصلنامه رشد فناوری* ۱۴ (۵۴)، صص ۴۶-۵۴.
- خدیور، آمنه؛ درتاج، فاطمه (۱۳۹۵)، ارائه چارچوبی برای موفقیت در پیاده سازی نظام‌های مدیریت دانش مبتنی بر رایانش ابری، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۰ (۲)، صص ۹۳-۱۱۸.
- سهرابی، شهلا؛ فلاح، روح اله (۱۳۹۷)، مدیریت دانش نظریه‌ها و مدل‌ها، انتشارات شبنا، چاپ اول.
- سهرابی، شهلا؛ نمازی سمانه (۱۳۹۹)، موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان صمت اصفهان)، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۵۲۸-۵۴۹.
- سید عباس زاده، میر محمد؛ حسینی، محمد؛ بازرگان، عباس؛ نامی، کلثوم (۱۳۹۸)، توسعه منابع انسانی پایدار، *فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، شماره ۲ (۳۴)، تابستان ۱۳۹۸، صص ۱-۲۲.
- رضائیان، علی، (۱۳۹۵) *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، صص ۷۴-۸۹.
- قلیچ‌لی؛ بهروز؛ ابراهیمی، شیما (۱۳۹۵)، امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)، *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۲۵)، صص ۹۵-۱۱۴.
- کشاورزی، علی حسین (۱۳۹۳)، مدیریت دانش برای بخش عمومی، انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزشی عالی.
- کشاورزی، علی حسین؛ رادسرسشت، 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.
- کشاورزی، علی حسین؛ صفری، سعید؛ حمیدی راد، جواد (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۲۲)، صص ۱۰۳-۱۲۸.

- محمودزاده، ابراهیم؛ تقی زاده؛ بیرامی، غفور (۱۳۹۶)، ارزیابی ضرورت توسعه مدیریت دانش در بخش عمومی و دولتی ایران به مثابه تغییری راهبردی، *نشریه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی* (۲)، ۱۶۱-۱۴۱.
- محمودی میمند، محمد؛ 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 ۱۳۷-۱۵۲.
- امیرخانی، امیرحسین؛ حاجی زاده صفار، محبوبه. (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر زیرساخت‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در کارکنان معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، *افتق توسعه آموزش علوم پزشکی*، (۱)۷، ۲۱-۱۴.
- جامی‌پور، مونا؛ شرکت، محمد حسین (۱۳۹۴)، چالش پیاده سازی موفق نظام‌های مدیریت دانش: بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی با رویکردی آمیخته، *مدیریت فناوری اطلاعات*، (۲)۷، ۴۲۹-۴۵۰.

ب. منابع انگلیسی

- Abubakar, A.M., et al. (2017). knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of innovation & knowledge*. ۴۵-۶۹
- Asian Development Bank, ADB (2021). Knowledge Magement Action Plan 2021–2025. *ISBN*, 978-92-9262-764-5. (2021).
- Akhavan P, Jafari M, Fathian M (2006). Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis, *Eur. Bus. Rev*, 18(2), pp. 97-1۱۳.
- Blair, D. C. (2002). Knowledge Management: Hype, hope or help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12): 1019-1028
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2018). Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system. *Expert Systems with Applications*, 91, 107-126.
- Dalkir, K. (2011). **Knowledge management in theory & practice**, Third Edition, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308- 329.
- Dehghani, R. Raman Ramsin R. (2014). Methodologies for developing knowledge management systems: an evaluation framework. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 4 2015, pp. 682-710.
- Edwards, S. D., Ngcobo, H., Edwards, D. J. & Palavar, K. (2005). **Exploring the relationship between physical activity**, psychological well-being and physical self- perception in different exercise groups. 670-683
- Fernandez I, Sabherwal R (2015). **Knowledge Management: Systems and Processes**. Second Edition. Armonk, New York: M.E. Sharpe. PP.58-7۲.

- 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*. 212-237.
- Joshi H ,Chawla D (2019). Knowledge Management Practices in Indian Industries – a Comparative Study, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 5, PP. ۷۰۸-۷۲۵.
- Lopez,S., Manuel Montes Peon, j & Jose Vazquez Ordas., C. (2016). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Journal of management learning* 37(2) 215-239.
- Nahadi H, Sarmast B (2013). The Survey of Critical Factors Affecting On the Success of Knowledge Management. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*
- Orenge-Rogl ,S & Chalmeta, R. (2019). Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems 2.0. *Business & Information Systems Engineering*, 61(2), 195-213.
- Ou, C. X. J., R. M. Davison, & L. H. M. Wong. (2016). Information and Management using interactivesystems for knowledge sharing: The impact of individual contextual preferences in China.*Information & Management* 53 (2): 145-156
- 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.
- 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*.
- Watson R T. (2002). **Data management: database and organization** 3rd ed. United States of America, John Wiley & Sons Inc, pp32-45.
- Wig, Karl (2002). **Application of knowledge management in public Administration**. Available at: www.egov.pl/-baza-analazy-km-pub
- Wetzels, M., Odekkerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration, *MIS Quarterly*, 33(1): 177.