

مطالعات مدیریت راهبردی

شماره ۳۳ - پاییز ۱۳۹۴

صص ۶۱ - ۷۹

سنجش آمادگی تدوین راهبرد استقرار نظام مدیریت دانش سازمان

ابراهیم محمودزاده*، مهرا ن کشتکار**، محمد محمدی الموتی***

چکیده

بهره‌گیری مؤثر از منابع دانشی و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش، نیازمند تأمین الزامات آن جهت تدوین راهبرد مناسب است. مطالعه حاضر درصدد سنجش میزان آمادگی سازمان جهت استقرار نظام مدیریت دانش است و تلاش دارد تا راهبرد سنجش آمادگی یک مجتمع تحقیقاتی را تدوین نماید. برای این منظور از روش گروه کانونی و با استفاده از ابزار مصاحبه و تکمیل پرسش‌نامه در چارچوب الگوی مفهومی تحقیق، به تدوین راهبردهای مختلف مدیریت دانش شامل برون‌گرایی انعطاف‌پذیر؛ برون‌گرایی غیر منعطف؛ درون‌گرایی انعطاف‌پذیر؛ و درون‌گرایی غیر منعطف، پرداخته شده است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش؛ نظام مدیریت دانش؛ استقرار نظام مدیریت دانش؛ راهبرد.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۷/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۱۵

* دانشیار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

** دانشجوی دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول).

Email: Mehran_2a_1404@yahoo.com

*** دانشجوی دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.

۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دفاعی با حجم انبوهی از اطلاعات و دانش روبرو هستند که اداره و بهره‌برداری صحیح از آن‌ها، همواره از دغدغه‌ها است. به بیانی دیگر، آنجاکه سرمایه‌های دانشی، جزء ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها به حساب می‌آیند، بنابراین استفاده بهتر از آن یا همان مدیریت دانش، ضامن موفقیت بوده و منجر به خلق ارزش بیشتری می‌شود. به همین دلیل، یکی از مباحث جدی و مورد علاقه سازمان‌ها، مدیریت دانش است. اوگی وارا^۱، مهم‌ترین دلایل اهمیت مدیریت دانش را در عصر حاضر، ناشی از سه عامل "تغییر محورهای رقابت"؛ "دانش به عنوان منبع کلیدی"؛ و "نیاز به همکاری و تعامل" می‌داند [۱۰]. با این حال، بقای مدیریت دانش، نیازمند حمایت مدیریت کلان سازمان است [۲]. این در حالی است که طراحی و استقرار مدیریت دانش، خود نیازمند شناخت کامل دانش محیط درونی و پیرامونی هر سازمانی است. برای طراحی چارچوب مدیریت دانش، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی وجود دارد. یکی از این چارچوب‌ها با قابلیت کاربری در سطوح مختلف گروهی، تیمی، سازمانی، ملی و حتی جهانی، توسط سازمان بهره‌وری آسیا^۲ ارائه شده است [۱۵].

در این مقاله بر اساس چارچوب معرفی شده سازمان بهره‌وری آسیا، "سطح آمادگی مدیریت دانش" و "قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های" دانشی مجتمع تحقیقاتی یک سازمان دفاعی^۳ شناسایی و "راهبرد مدیریت دانش" آن تدوین و معرفی گردیده است. به بیانی دیگر، هدف اصلی از انجام تحقیق حاضر، تدوین راهبردهای مدیریت دانش در مجتمع تحقیقاتی سازمان مورد مطالعه است. تعیین سطح آمادگی و نیز شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدهای مدیریت دانش مجتمع اهداف دیگر این تحقیق می‌باشند. برای این منظور، سؤالات اصلی و فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

- راهبردهای مدیریت دانش در مجتمع تحقیقاتی کدامند؟

- سطح آمادگی مدیریت دانش مجتمع تحقیقاتی چگونه است؟

- عمده‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید برای مدیریت دانش مجتمع تحقیقاتی کدامند؟

مجتمع تحقیقاتی مورد مطالعه، به عنوان بخشی مؤثر نه تنها در ساختار دفاعی کشور، حتی در حوزه غیر دفاعی نیز، تولید طراحی، تولید، نصب و راه‌اندازی و پشتیبانی از محصولات حوزه فعالیت با دانش و فناوری‌های روز را بر عهده دارد. ضرورت چالاکي و مهارت سازمانی برای پاسخ به مطالبات علمی و کاربردی حوزه فعالیت به طیف وسیعی از بهره‌برداران در سطح کشور به‌ویژه در شرایط انحصاری بودن دانش

1. Ogiwara

2. Asian Productivity Organization (APO)

۳. به دلیل ملاحظات اعمال شده از سوی صنعت موردبررسی، از ذکر نام آن خودداری می‌شود.

محصولات و خدمات تولیدی حتی در سطح جهانی؛ غیرقابل اطمینان بودن منابع خارجی تأمین‌کننده؛ تحریم‌های تحمیلی؛ ضرورت تضمین امنیت و سلامتی محصولات؛ و نظایر آن، همواره در چشم‌انداز مأموریتی این مجتمع مورد تأکید است. باین‌حال و به‌رغم بهره‌مندی از درونمایه و ظرفیت‌های لازم، مشخصاً بر خورداری از کارکنان دانشی و متخصصان برجسته؛ زیرساخت‌ها و بسترهای سخت‌افزاری؛ سیر صعودی و رو به رشد فناوری محصولات و خدماتی تولیدی؛ و وجود بازارهای تقاضا در مقیاس جهانی که می‌تواند زمینه حضور فعال در بازارهای هدف خارج از مرزهای کشور را فراهم سازد، چگونگی مدیریت سرمایه‌های دانشی موجود این مجتمع به‌صورت یکپارچه و شفاف تدوین‌نشده و این مهم یکی از موضوعات و مسائل اساسی آن است. تحقیق حاضر با تدوین راهبرد مناسب مدیریت دانش، انتفاع شایسته از سرمایه‌های نامشهود دانشی را که منجر به ارتقاء کارایی و اثربخشی این مجتمع تحقیقاتی می‌گردد، تسهیل می‌نماید.

۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

مدیریت دانش. مدیریت دانش در واقع انتخاب دانش مهم برای سازمان و استفاده مجدد از آن به روشی است که به افزایش یا اکتساب منابع نامشهود یاری می‌رساند [۴]. شالوده موفقیت یک مجموعه در پیاده‌سازی مدیریت دانش، هدفمندی آن است. دانشی که به عمل تبدیل نگشته و در حیطه یک سازمان کاربری نداشته باشد، برای آن سازمان ارزشی نخواهد داشت. یکی از مهم‌ترین دلایل شکست طرح‌های مدیریت دانش، نداشتن راهبرد مناسب پیاده‌سازی مدیریت دانش است [۹] و یا در صورت داشتن، با راهبردهای کلان سازمان هماهنگ و هم‌راستا نیست. این راهبردها مشخص می‌نمایند دانش مناسب کدام است؟ و افراد متناسب کدام‌اند؟ [۱۶].

در مورد مدیریت دانش و راهبردهای آن تاکنون الگوهای مختلفی از سوی صاحب‌نظران و مؤسسات مختلف ارائه شده است. احمدوند ضمن مرور بالغ بر ۲۱ الگوی مدیریت دانش و راهبردهای مربوطه، عوامل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را دسته‌بندی نموده است [۱]. در مطالعات مدیریت دانش دو مفهوم از اهمیت خاصی برخوردار است "راهبرد مدیریت دانش" و "راهبرد دانش". راهبرد مدیریت دانش در بیان ساده، طرحی است که توضیح می‌دهد چگونه یک سازمان دانش خود را بهتر به نفع خود و ذی‌نفعانش مدیریت می‌کند. همچنین راهبرد مدیریت دانش خوب، با اهداف و راهبرد کلان سازمان هماهنگ است [۱۵]. به باور زاک، راهبرد دانش، برای پر کردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می‌شود؛ وی همچنین نشان داد که این مهم به جهت‌گیری، ماهیت و حمایت راهبرد کلان سازمان وابسته است [۱۶].

از طریق فرآیند راهبرد سازی مدیریت دانش، یک سازمان در رابطه با نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیداتی از جنس مدیریت دانش برای رسیدن به اهداف خودآگاه می‌شود، بنابراین می‌توان گفت که

برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش، بخشی از خود مدیریت دانش و راهبردهای آن در واقع بخشی از برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش است. از این رو سؤالات اساسی مدیریت دانش عبارت است از:

- اهداف سازمانی و نتایج مورد نظر چیست؟ (ارزش ایجاد شده سازمان)

- اقدام درستی که باید انجام داد، چیست؟ (هماهنگی ارزش سازمان و پشتیبانی از فرایندهای کسب و کار)

- چگونه می‌توان آن را به‌خوبی انجام داد؟ (چارچوب مدیریت دانش و راهبرد سازمان) [۱۳].

نخستین اقدام بنیادی در مدیریت دانش، ایجاد راهبرد مناسب است. از این رو لازم است تا میزان ارتباط مدیریت دانش و مزیت رقابتی را به‌عنوان پرسشی اساسی مطرح و دنبال کرد. داوونپورت و پروساک، بر این باورند که دانش جزء مهمی از قابلیت‌هاست و قابلیت‌های فردی می‌توانند با شایستگی‌های سازمانی جمع شوند [۷]. این نگاه برای برقراری ارتباط میان راهبرد کلان و راهبرد مدیریت دانش در سازمان مهم و لازم است. پیامد این مهم، وادار نمودن مدیران به یافتن پاسخ و انتخاب مناسب جنبه‌های کلیدی است. برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش، باید بخشی از راهبرد کلی سازمان بوده؛ با فلسفه مدیریت هدف‌ها و قابلیت سازمان، تناسب و همخوانی داشته باشد [۱۴].

دهقان و عربی (۱۳۸۶) در مطالعه‌ای، به بررسی گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش پرداخته و نتیجه گرفته‌اند که "برون‌گرای انعطاف‌پذیر"، "برون‌گرای غیر منعطف"، "درون‌گرای انعطاف‌پذیر"؛ و "درون‌گرای غیر منعطف" از گونه‌های راهبردهای مدیریت دانش هستند. این راهبردها بر اساس دو بعد راهبرد یعنی "کانون توجه" که همان تعیین توجه سازمان به دانش درونی و یا بیرون سازمانی است و "ساختار یا کنترل" تعیین می‌شوند. در راهبرد برون‌گرای انعطاف‌پذیر، از یک‌سو کسب دانش از خارج برای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و از سوی دیگر سازمان با ایجاد ساختار منعطف به دنبال کنترل انعطاف‌پذیر است. این راهبرد متناسب با راهبرد بیرونی‌سازی نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۵)؛ شخصی‌سازی هانسون و همکاران (۱۹۹۹)؛ و ته‌جامی زاک (۱۹۹۹) است. در راهبرد درون‌گرای انعطاف‌پذیر که متناسب با راهبرد اجتماعی‌سازی نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۵) است، کسب دانش از داخل و از طریق کارکنان سازمان برای آن از اهمیت بالایی برخوردار است؛ سازمان با ایجاد ساختار منعطف و اعمال کنترل انعطاف‌پذیر، زمینه خلق و به‌کارگیری دانش را در محیطی پویا و خلاق و با ایجاد فرهنگ مشارکتی در درون سازمان فراهم می‌سازد. در راهبرد برون‌گرای غیر منعطف که متناسب با راهبرد ترکیب نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۹) است، برای سازمان کسب دانش از خارج از سازمان اهمیت بالایی دارد ولی سازمان با ایجاد ساختاری خشک، به دنبال اعمال نظارت بسیار بر افراد و کارها است. در راهبرد درون‌گرای غیر منعطف، کسب دانش از داخل برای سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است و سازمان با ایجاد ساختاری خشک و کنترل شدید بر افراد و کارها به دنبال بهره‌گیری از دانش موجود

است. این راهبرد متناسب با راهبرد درونی‌سازی نوناکا و تاکنوجی (۱۹۹۹)؛ و کدگذاری هانسون و همکاران (۱۹۹۹) و گری و دن استن (۲۰۰۵) است [۵].

پیشینه تحقیق. اهمیت تدوین و وجود راهبردها از جمله راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌ها تا به آنجا مورد تأکید قرار گرفته است که برخی سازمان‌های بدون راهبرد را مانند رها کردن یک کشتی بدون قطب‌نما و تجهیزات ردیابی در یک اقیانوس بی‌کران می‌دانند. راهبرد مدیریت دانش، روش ویژه‌ای برای بهینه‌سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان است [۸].

جستارگری منابع قابل دسترس نشان می‌دهد گرچه پژوهش‌های متعددی راجع به مدیریت دانش و خاصه استقرار و تدوین راهبردها در سازمان‌ها انجام شده است، با این حال در داخل کشور، مطالعه‌ای که مبتنی بر چارچوب معرفی شده سازمان بهره‌وری آسیا باشد، انجام نشده است.

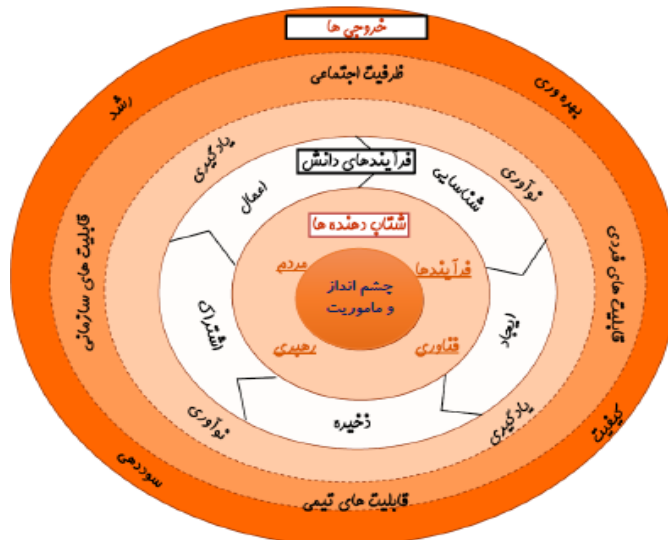
انتخاب راهبرد مناسب برای سازمان‌ها، غالباً مبتنی بر رویکردها و فن‌های شناخته شده شناسایی "قوت‌ها"، "فرصت‌ها"، "ضعف‌ها" و "تهدیدها" است. با این حال برخی از الگوها من جمله APO بر شناسایی "جذابیت‌ها" و "توانمندی‌ها"، تأکید دارند [۱۵]. فرصت‌ها و قوت‌هایی که ضرورت تمرکز مدیریت دانش بر آن حوزه‌ها را مشخص می‌کند. این الگوها به دلیل استفاده از ساختاری روان و ساده، علاوه بر کشورهای آسیایی، به‌عنوان نمونه ژاپن، چین، اندونزی، کره جنوبی، سنگاپور، در بسیاری از کشورهای اروپایی و آمریکا نیز با اقبال مواجه گردیده است [۱۲]. سن‌ساس و روه‌اجاواتی^۱ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای با مورد کاوی^۲ کشور اندونزی دریافتند، چارچوب APO قابلیت پیاده‌سازی در سازمان‌های مؤسسات دولتی را دارد [۱۱]. زیراکس، بانک توسعه آسیایی، هوولت پاکارد، آی بی ام، خطوط هوایی آمریکا، برخی از شرکت‌های بزرگ و سازمان‌های برجسته‌ای هستند که بر اساس الگوی سازمان بهره‌وری آسیا به تدوین راهبرد مدیریت دانش اقدام نموده‌اند [۱۵].

چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا. چارچوب کلی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا در شکل شماره ۱ آورده شده است [۱۵]. تبیین و تدوین چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و جهت‌گیری راهبردها، نقطه شروع چارچوب مدیریت دانش APO است. این مهم به سازمان‌ها در شناخت هسته رقابتی و قابلیت‌های موجود در سازمان و یا در صورت نیاز به توسعه، کمک می‌کند. کارکنان، فرایندها، فناوری و

1. Sensus and Rohajawati

2. Catse Study

رهبری، به‌عنوان شتاب‌دهنده‌های چهارگانه در توفیق پیاده‌سازی پنج فرآیند اصلی مدیریت دانش شامل شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و اعمال دانش می‌باشند.



شکل ۱. نمای کلی چارچوب مدیریت دانش APO / ۱۵

فرایندهای دانش، یادگیری و نوآوری، خروجی و پیامدهای مدیریت دانش از لایه‌های دیگر چارچوب ۷ طبقه‌ای APO است. بر این اساس فرآیند و مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل ۴ بخش کشف، طراحی، توسعه و گسترش است که در ادامه به معرفی اجمالی آن پرداخته شده است. کشف: شکاف‌ها و نیازهای دانشی سازمان از طریق "شناخت وضعیت موجود" و "ایجاد موضوعات کسب‌وکاری برای مدیریت دانش" مشخص می‌شود؛ طراحی: از طریق طراحی آزمایشی مدیریت دانش، هماهنگ کردن آن با راهبرد سازمانی صورت می‌گیرد؛ توسعه: هدف نهایی این مرحله، آماده‌سازی و توافق مدیریت دانش و مدیریت کلان سازمان برای پیاده‌سازی عملی مدیریت دانش در سازمان است؛ گسترش: با شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ و توسعه طرح، پیاده‌سازی و تلفیق مدیریت دانش با فرایندهای سازمان اجرا می‌شود.

طبقات هفت‌گانه چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا. مدل APO دارای طبقات هفت‌گانه زیر است [۱۵]:

۱. رهبری مدیریت دانش: این طبقه، قابلیت و توانمندی رهبری سازمان در پاسخ به چالش‌های دانش پایه را ارزیابی می‌کند؛
۲. فرایندها: چگونگی استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرایندهای کارهای کلیدی سازمان را ارزیابی می‌کند؛
۳. افراد: توانایی سازمان برای ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی دانش‌محور و ارتقاء و توسعه کارکنان دانشی نیز در این طبقه ارزیابی می‌شود؛
۴. فناوری: توانایی سازمان برای توسعه و ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر دانش، ایجاد و حفظ سازمان مبتنی بر همکاری وسیع در اشتراک‌گذاری دانش و نیز کیفیت سیستم‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار در این طبقه ارزیابی می‌شود؛
۵. فرایندهای دانش: ارزیابی توانایی سازمان برای شناسایی، ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری و نیز استفاده از دانش سامانمند در این طبقه صورت می‌گیرد؛
۶. یادگیری و نوآوری: توانایی سازمان برای تشویق، حمایت و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرایندهای نظام‌یافته دانش در این طبقه ارزیابی می‌شود؛
۷. خروجی و پیامدهای مدیریت دانش: در این طبقه، توانایی سازمان در افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و حفظ رشد از طریق استفاده مؤثر از منابع به‌عنوان یک نتیجه از یادگیری و نوآوری، حاصل می‌گردد.

پرسشنامه چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا. مدل APO برای سنجش و ارزیابی وضعیت سازمان در طبقات هفت‌گانه، نسبت به تنظیم سؤالات لازم نموده که در جدول ۱ ارائه شده است [۱۵].

جدول ۱. سؤالات طبقات هفت‌گانه/۱۵

ردیف	طبقه ۱: رهبری مدیریت دانش
۱	میزان هماهنگی چشم‌انداز و استراتژی دانشی سازمان شما با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کلان آن چقدر است؟
۲	تمهیدات سازمانی به چه میزان با مدیریت دانش متناسب بوده و پوشش می‌دهد؟
۳	آیا منابع مالی تخصیصی مناسب برای مدیریت دانش وجود دارد؟
۴	چقدر سیاست‌های مناسب سازمان برای تضمین دانش (استعدادها، سیاست امنیت دانش) وجود دارد؟
۵	آیا مدیریت، در اشتراک دانش (تسهیل جریان دانش بین کارکنان و نیز با سایر بخش‌ها، واحدها و ...) نقش دارد؟
۶	چه میزان مدیریت، بهبود عملکرد، یادگیری سازمانی و فردی، تسهیم و خلق دانش و نوآوری را ترویج و پاداش می‌دهد؟
طبقه ۲: فرایندها	
۱	آیا سازمان شایستگی‌های محوری خود (ایجادکننده مزیت رقابتی) را تعیین و هم‌راستا با مأموریت و اهداف اصلی قرار می‌دهد؟
۲	آیا سازمان سیستم‌های کاری و فرایندهای کلیدی برای ایجاد ارزش به ذی‌نفعان و دستیابی به تعالی عملکرد را طراحی می‌کند؟
۳	آیا فناوری جدید، دانش مشترک در سازمان، انعطاف‌پذیری، کارایی و اثربخشی در طراحی فرایندها مورد توجه هستند؟
۴	آیا سازمان دارای یک سیستم سازمان‌یافته برای مدیریت بحران و یا حوادث پیش‌بینی نشده است که روند بی‌وقفه، پیشگیری و بهبود را تضمین می‌کند؟
۵	آیا سازمان فرایندهای کاری کلیدی خود را برای حصول اطمینان از درک نیازهای مشتری و پایداری نتایج کسب‌وکار، پیاده‌سازی و مدیریت می‌کند؟
۶	آیا سازمان به‌طور مستمر ارزیابی و بهبود فرایندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر، کاهش تغییرات، بهبود محصولات و خدمات و بروز رسانی با آخرین روندهای کسب‌وکار، توسعه و جهت‌ها دنبال می‌کند؟
طبقه ۳: افراد	
۱	آیا برنامه‌های توسعه آموزشی سازمان، مهارت‌ها و توانایی، دستیابی به حمایت از اهداف کلی و کمک به عملکرد خوب است؟
۲	آیا سازمان دارای یک فرآیند ترویجی نظام‌مند برای کارمندان جدید است که شامل آشنایی با مدیریت دانش و مزایای آن، سیستم مدیریت دانش و ابزارهاست؟
۳	آیا سازمان دارای فرآیند رسمی استادشاگردی، مربی‌گری و آموزش اختصاصی برای کارکنان است؟
۴	آیا سازمان دارای پایگاه اطلاعات شایستگی کارکنان است؟
۵	آیا همکاری و به اشتراک‌گذاری دانش به‌صورت فعال تشویق شده، پاداش می‌گیرد و اصلاح می‌شود؟
۶	آیا کارکنان به گروه‌های کاری/گروه‌های کوچک برای پاسخ‌گویی به مسائل محیط کاری و بحران‌ها، سازماندهی شده‌اند؟
طبقه ۴: فناوری	
۱	آیا مدیریت، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (به‌عنوان مثال، اینترنت، اینترنت و وب‌سایت) را به‌منظور تسهیل مدیریت دانش ایجاد کرده و قابلیت‌ها را برای تسهیل و اثربخشی مدیریت دانش توسعه داده است؟
۲	آیا زیرساخت‌های فناوری اطلاعات با راهبرد مدیریت دانش سازمان هماهنگ شده است؟
۳	آیا هر کس به یک رایانه دسترسی دارد؟
۴	آیا هر کس دسترسی به اینترنت / اینترنت داشته و دارای یک آدرس ایمیل است؟
۵	آیا اطلاعات عرضه‌شده در وب‌سایت / اینترنت به‌صورت منظم به‌روزرسانی می‌شود؟
۶	آیا اینترنت (شبکه‌های مشابه) به‌عنوان یک منبع اصلی ارتباطات وسیع سازمانی با هدف حمایت از انتقال دانش و یا به اشتراک‌گذاری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

طبقه ۵: فرایندهای دانش	
۱	آیا سازمان دارای فرآیند سامانمند برای شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش است؟
۲	آیا سازمان از موجودی دانش و دارایی دانش یا منابع واقع در سراسر سازمان حفاظت می‌کند؟
۳	آیا دانش مربوط به وظایف یا پروژه‌ها، ثبت شده و به اشتراک گذاشته می‌شود؟
۴	آیا دانش حیاتی، از کارمندی که از سازمان خارج می‌شوند، حفظ شده است؟
۵	آیا بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته‌شده، در سراسر سازمان تسهیم شده به طوری که هیچ دوباره‌کاری صورت نمی‌گیرد؟
۶	آیا فعالیت‌های بهینه‌گزینی به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی و ایجاد دانش جدید در سازمان انجام می‌شود؟
طبقه ۶: یادگیری و نوآوری	
۱	آیا سازمان به‌طور جامع و مستمر بر تقویت ارزش‌های یادگیری و نوآوری توجه دارد؟
۲	تا چه میزان سازمان، خطرپذیری یا ارتکاب اشتباه را به‌عنوان فرصت‌های یادگیری، تلقی می‌کند؟
۳	آیا گروه‌های مشترک (چند تخصصی) برای مقابله با مشکلات/نگرانی‌ها، در سراسر واحدهای مختلف سازمان‌دهی شده است؟
۴	آیا افراد از اینکه به ایده‌ها و کمک‌های آن‌ها توسط سازمان ارزش داده می‌شود، احساس قدرت می‌کنند؟
۵	تا چه میزان مدیریت تمایل به استفاده و امتحان ابزارها و روش‌های جدید را دارد؟
۶	آیا افراد، به همکاری با یکدیگر و به اشتراک‌گذاری اطلاعات تشویق می‌شوند؟
طبقه ۷: خروجی و پیامدهای مدیریت دانش	
۱	آیا سازمان، سابقه پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و سایر نوآوری‌های دیگر را دارد؟
۲	آیا اقدامات و شاخص‌هایی برای ارزیابی تأثیر سهم دانش و ابتکارات بکار می‌روند؟
۳	آیا سازمان، بهره‌وری بالاتری از طریق کاهش زمان چرخه، صرفه‌جویی هزینه‌های بزرگ‌تر، افزایش اثربخشی، استفاده کارآمدتر از منابع (از جمله دانش)، بهبود تصمیم‌گیری و افزایش سرعت نوآوری به دست آورده است؟
۴	آیا سازمان، سوددهی خود را در قالب نتیجه بهره‌وری، کیفیت و بهبود رضایت مشتری افزایش داده است؟
۵	آیا سازمان، کیفیت خدمات خود را در نتیجه استفاده از دانش برای بهبود فرایندهای روابط با ارباب‌رجوع ارتقاء داده است؟
۶	آیا به‌عنوان یک نتیجه (بهره‌وری بالاتر و افزایش کیفیت خدمات) سازمان به یک رشد پایدار رسیده است؟

بر اساس الگوی ارائه‌شده سازمان بهره‌وری آسیا، سه‌گام اصلی برای تدوین چشم‌انداز و راهبرد مدیریت دانش در یک سازمان شامل ارزیابی و رتبه‌بندی طبقات هفت‌گانه؛ تعیین سطح آمادگی مدیریت دانش؛ و شناسایی قوت‌ها و فرصت‌ها است [۱۴].

۳. روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها و مداخله متغیرها از روش توصیفی-پیمایشی است. روش گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از ابزار فیش‌برداری از پایگاه‌های اطلاعاتی شبکه جهانی اینترنت، کتب و مقالات علمی فارسی و لاتین، اسناد مربوط به مجتمع

تحقیقاتی مورد مطالعه و نیز مطالعات میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه است. جامعه آماری شامل دو دسته هستند:

۱. دسته اول، خبرگان و صاحب‌نظران آشنا به موضوع به تعداد ۹ نفر که ترکیبی از جامعه دانشگاهی با ویژگی دانشجوی دکتری مدیریت دانش به تعداد ۲ نفر و اساتید هیئت‌علمی دانشگاه با رتبه علمی دانشیاری به تعداد ۲ نفر و نیز جامعه اجرایی با ویژگی داشتن مسئولیت مدیریتی و اجرایی در مجتمع به تعداد ۵ نفر با هدف برگزاری سلسله هیئت‌رئیس دلفی جهت استخراج کلیت نمونه هدف، روایی سازه‌ای و روایی محتوایی، استخراج و نهایی سازی راهبردها است.

۲. دسته دوم، نمونه برای سنجش وضعیت مدیریت دانش در مجتمع است که پس از بررسی ساختار سازمانی؛ تعداد کل کارکنان جمعی سازمانی و همکار پروژه‌ای که بین ۱۵۰ تا ۱۶۳ نفر متغیر بود؛ سطح تحصیلات؛ حوزه‌های کاری تخصصی؛ و نظایر آن، تعداد ۱۲۰ نفر که در محدوده ۸۰-۷۰ درصد از کل کارکنان مجتمع می‌باشند [۱۵]. به‌عنوان جامعه نمونه در قالب سه طیف از کارکنان مجتمع شامل ۵ نفر از مدیران و سیاست‌گذاران کلان؛ ۱۵ نفر از مدیران اجرایی؛ و ۱۰۰ نفر از کارکنان خبره؛ به شرح جدول ۲ به‌صورت طبقه‌ای تصادفی شناسایی گردید.

جدول ۲. توزیع نمونه تحقیق

نسبت به کل	جنسیت		تعداد	تحصیلات				
	زن	مرد		سایر	کارشناسی	ک.ارشد	دکترا	
۵۰٪	۱	۴	۵	-	-	۴	۱	مدیران ارشد
۷۵٪	۳	۱۲	۱۵	۱	۵	۶	۳	مدیران اجرایی
۸۰٪	۲۵	۷۵	۱۰۰	۴۴	۴۵	۱۰	۱	کارکنان
۷۸٪	۲۹	۹۱	۱۲۰	۴۵	۵۰	۲۰	۵	مجموع

در ادامه، نمونه شناسایی شده به ۴ گروه و برابر توزیع جدول ۳ دسته‌بندی گردیدند.

جدول ۳. توزیع شغلی و تحصیلی نمونه تحقیق

گروه	سطح شغلی			سطح تحصیلات			
	مدیر ارشد	مدیر اجرایی	کارکنان	دکترا	کارشناسی ارشد	کارشناسی	
۱	۲	۳	۲۵	۱	۵	۱۲	سایر
۲	۱	۴	۲۵	۱	۵	۱۳	سایر
۳	۱	۴	۲۵	۱	۵	۱۳	سایر
۴	۱	۴	۲۵	۲	۵	۱۲	سایر

از ضریب آلفای کرون باخ، برای اندازه‌گیری پایایی استفاده شد. این روش بستگی به هماهنگی کارکرد آزمودنی از یک سؤال به سؤال دیگر داشته و محاسبه آن مبتنی بر انحراف استاندارد سوالات است. درنهایت بر اساس همبستگی درونی پرسش‌ها، مقدار آلفا استخراج می‌شود. چنانچه این مقدار بیش‌تر از ۰/۷ باشد، می‌توان گفت ابزار دارای پایایی بالایی است [۳]. در این تحقیق مقدار ضریب آلفای کرون باخ ۰/۸۸ گردید لذا پایایی بودن پرسشنامه حاصل گردید.

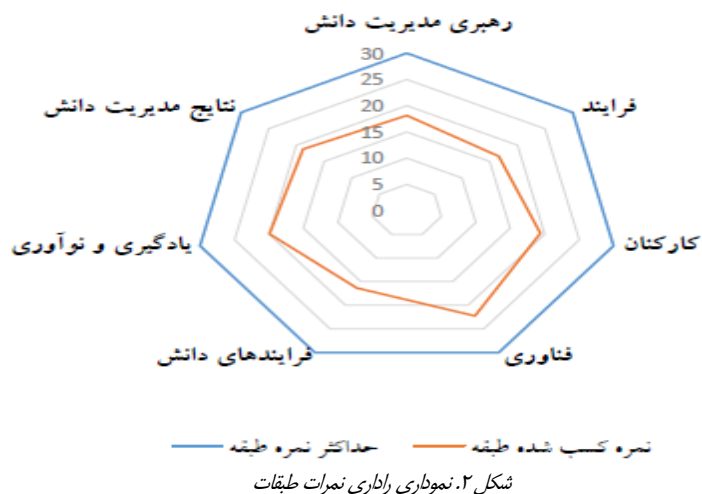
۴. تحلیل یافته‌ها

یافته نخست: ارزیابی طبقات و سطح آمادگی مجتمع. تعداد ۱۲۰ پرسشنامه حاوی ۴۲ پرسش بومی شده، بین گروه‌های چهارگانه توزیع و پاسخ‌های دریافتی از آن‌ها تجمیع و پس از آن میانگین نمره هر طبقه و نیز تعیین رتبه‌بندی آن‌ها در مجتمع انجام شد که نتایج در جدول ۴ آمده است. بر این اساس، رتبه نخست به طبقه چهارم یا فناوری با میانگین ۲۲/۲۵ اختصاص دارد. رهبری مدیریت دانش با میانگین ۱۸/۱۳، فرایندها با میانگین ۱۶/۶، کارکنان با میانگین ۱۹/۳۵، یادگیری و نوآوری با میانگین ۱۹/۹۳ و خروجی و پیامدهای مدیریت دانش با میانگین ۱۸/۷۸ در رتبه‌های بعدی هستند. ضمن آنکه پایین‌ترین رتبه به طبقه پنجم یا فرایندهای دانش با میانگین ۱۶/۳۳ مرتبط می‌گردد.

جدول ۴. امتیازات طبقات هفتگانه

گروه	طبقه ۱	طبقه ۲	طبقه ۳	طبقه ۴	طبقه ۵	طبقه ۶	طبقه ۷	مجموع
۱	۱۹/۲	۱۷/۸	۲۰/۲	۲۰/۹	۱۷/۶	۲۰/۴	۱۸/۲	۱۳۴/۳
۲	۱۶/۹	۱۶/۲	۱۹/۸	۲۲/۱	۱۵/۵	۱۸/۵	۱۸/۷	۱۲۷/۷
۳	۱۷/۹	۱۵/۷	۱۸/۲	۲۲/۳	۱۴/۳	۲۱/۷	۱۹/۸	۱۳۰/۹
۴	۱۸/۵	۱۶/۷	۱۹/۲	۲۲/۷	۱۷/۹	۱۹/۱	۱۸/۴	۱۳۲/۵
میانگین	۱۸/۱۳	۱۶/۶	۱۹/۳۵	۲۲/۲۵	۱۶/۳۳	۱۹/۹۳	۱۸/۷۸	۱۳۱/۳۵
رتبه	۵	۶	۳	۱	۷	۲	۴	-

نمودار راداری^۱ نتایج در شکل ۲ آمده است.



این نتایج نشان‌گر میزان و سطح آمادگی استقرار نظام مدیریت دانش مجتمع است. میانگین نمرات گروه‌های چهارگانه، با عدد ۱۳۱/۳۵ در بازه سوم (۱۴۶-۱۲۶) جای می‌گیرد، لذا سطح آمادگی استقرار نظام مدیریت دانش مجتمع با توجه به معیار سنجش سطح آمادگی مدیریت دانش در جدول ۵، در وضعیت "معرفی" است. این نتایج با شواهد میدانی نیز مطابقت دارد. مطابق شواهد میدانی حوزه و بخش‌هایی در این مجتمع به صورت غیررسمی و موردی پیرامون مدیریت دانش اقداماتی نظیر مستندسازی فرایندهای اجرای کار؛ تشکیل بانک‌های اطلاعاتی کوچک؛ ثبت نتایج و ارزیابی مراحل مختلف تهیه محصولات و خدمات؛ و نظایر آن انجام می‌دهند.

جدول ۵. معیارهای سنجش سطح آمادگی مدیریت دانش

محدوده امتیاز	وضعیت سازمان	واکنش
۴۲-۸۳	از چپستی "مدیریت دانش" و اهمیت آن شناختی وجود ندارد	واکنش
۸۴-۱۲۵	آغاز به رسمیت شناختن نیاز به مدیریت دانش	شروع
۱۲۶-۱۴۶	مدیریت دانش برخی از حوزه‌ها	معرفی
۱۴۷-۱۸۸	مدیریت دانش به‌طور ملوم ارزیابی و بهبود می‌یابد.	پالایش
۱۸۹-۲۱۰	مدیریت دانش در سازمان نهادینه شده است.	بلوغ

یافته دوم: اعتبارسنجی قوت‌ها و فرصت‌های دانش مجتمع تحقیقاتی. قوت‌ها (توانمندی‌ها)؛ فرصت‌ها (جذابیت‌ها)؛ ضعف‌ها؛ و تهدیدات هر طبقه از کلیه جامعه نمونه به همراه جمع‌بندی مورد وثوق هر گروه پس از حذف موارد تکراری، ترکیب و تلفیق موارد مشترک و نزدیک به هم جمعاً به تعداد ۱۲۴ نسخه جمع‌آوری و در اختیار گروه خبرگان قرار گرفت و پس از اعمال نظرات اصلاحی، موارد مورد اجماع برای اجرای گام بعدی به شرح جدول ۶ و ۷ جمع‌بندی گردید.

یافته سوم: تدوین راهبرد مدیریت دانش و اعتبارسنجی آن. با توجه به شناسایی قوت‌ها؛ فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها در گام قبلی، در قالب گروه خبرگان، عوامل دارای بیشترین تأثیر، شناسایی و "ماتریس ارزیابی عوامل خارجی"؛ "ماتریس ارزیابی عوامل داخلی"؛ "ماتریس SWOT" و "ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی" تشکیل گردید.

جدول ۶. ضرایب ارزیابی قوت‌ها و قوت‌ها

نمره	رتبه	ضریب	قوت‌ها
۰/۴	۴	۰/۱	درک اهمیت سرمایه‌های دانشی و ضرورت مدیریت آن برای تحصیل رشد، بهرهوری، کیفیت بالا و سوددهی پایدار؛
۰/۴	۴	۰/۱	داشتن نظام مناسب آموزشی رسمی و نظام‌مند؛
۰/۴	۴	۰/۱	امکان دسترسی آسان به زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و نیز داشتن پایگاه داده الکترونیکی غنی؛
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	پایگاه داده‌ای از شایستگی‌های اخلاقی، دانشی و فنی کارکنان؛
۰/۳	۳	۰/۱	تمایل افراد به فرهنگ کار گروهی و تیمی و نیز مهارت در برقراری ارتباط شخصی و کاری؛
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	فراهم بودن سازوکار لازم برای دریافت ایده‌ها در قالب پیشنهادها، انتقادات از سوی کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان.
نمره	رتبه	ضریب	ضعف‌ها
۰/۲	۲	۰/۱	حاکم بودن رویکرد سنتی برای انتقال و توسعه دانش؛
۰/۲	۲	۰/۱	متکی بودن به نظام آموزشی رسمی و دانش عیان؛
۰/۱۵	۲	۰/۰۷۵	ترویج ناخواسته فرهنگ یادگیری فردی به‌جای سازمانی؛
۰/۱۵	۲	۰/۰۷۵	نظام‌مند نبودن نظام پاداش‌ده در امر انتقال دانش؛
۰/۲	۲	۰/۱	نظام‌مند نبودن سامانه ثبت، نگهداری، انتشار و بهره‌برداری از دانش فعالیت‌ها و درس آموخته‌ها؛
۲/۸۵	-	۱	جمع کل

جدول ۷. ضرایب ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها

نمره	رتبه	ضریب	فرصت‌ها
۰/۴	۴	۰/۱	تدابیر، فرمان‌ها، آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل و اسناد بالادستی در حمایت از نظام دانشی مجتمع؛
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	سیاست‌های حمایتی از بومی‌سازی فناوری‌ها؛
۰/۳	۳	۰/۱	حسن اعتماد ذی‌نفعان و مشتریان و به تبع آن علاقه‌مندی و استقبال آنان در اشتراک‌گذاری دانسته‌ها، مستندات و تجربیات با مجتمع؛
۰/۴	۴	۰/۱	روند رو به رشد بالای فناوری محصولات و خدمات تولیدی و اطمینان خاطر از سیر صعودی تقاضا و میزان مصرف بازار و مشتریان؛
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	روند رو به رشد و توسعه فرهنگ دانش‌بنیانی؛
۰/۳	۳	۰/۱	وجود بازارهای تقاضا در مقیاس جهانی؛
نمره	رتبه	ضریب	تهدیدها
۰/۰۷۵	۳	۰/۰۲۵	وابستگی احتمالی به دانش و یا فناوری خاص و گلوگاهی؛
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	کاهش اعتماد مشتریان به دلیل تأخیر در اجرای به‌موقع تعهدات؛
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	امکان ارائه درس آموخته‌های کارکنان رهاشده در غیر از مجتمع؛
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم با عنوان شرکت‌ها و مراکز همکار برای سپردن بخشی از تعهدات سبک‌تر به آن‌ها.
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	وابسته بودن برخی از تخصص‌های حیاتی به تعداد محدودی از افراد؛
۰/۲۲۵	۳	۰/۰۷۵	غیرقابل اطمینان بودن محصولات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری خارجی؛
۰/۲	۴	۰/۰۵	فراموشی دانشی در مراحل شناخت، انتقال و به‌کارگیری دانش؛
۰/۱	۲	۰/۰۵	انکای بیش‌ازحد جریان اجرای فرآیندهای کاری به شبکه‌ها و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (اینترنت).
۰/۱۵	۲	۰/۰۷۵	امکان جذب کارکنان برجسته توسط رقیب؛
۳/۰۲۵	-	۱	جمع کل

یافته چهارم: تشکیل ماتریس SWOT و انتخاب راهبردها جهت ارزیابی. با تشکیل ماتریس SWOT برابر جدول ۸ و با توجه به قرار گرفتن سازمان در منطقه رشد و ساخت ماتریس نه‌خانه‌ای عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای مرتبط به این منطقه، جهت ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی انتخاب شدند.

جدول ۸ ماتریس SWOT

ضعفها (W)	قوتها (S)	
طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش با تأکید بر دانش بیرون سازمانی و عین حال حداکثر کنترل و نظارت بر فرآیندهای آن؛ راهبرد ترویج و ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی به‌جای فردی؛	اجرای راهبرد تعاملی و گام‌به‌گام با هدف جلب حمایت ذینفعان، مشتریان و کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش؛ طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش همسو با راهبردهای کلان مجتمع با هدف حفظ و تقویت فعالانه دانش مناسب؛ در چارچوب مناسب؛ برای افراد مناسب؛ و در زمان مناسب؛	توسعه
راهبرد عدم‌تعمیر و ادامه رویه قبلی؛ طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش با تأکید بر دانش درون سازمانی و عین حال حداکثر کنترل و نظارت بر فرآیندهای آن؛	طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش مبتنی بر دانش درون‌سازمانی و حداکثر کنترل و نظارت بر ورود و خروج دانش از/ به بیرون سازمان؛ طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع توانمندسازی شغلی با هدف توزیع دانش در بین غالب کارکنان و حذف قهرمان‌پروری؛	تعمیر

با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای مشروحه ذیل انتخاب شدند:

- اجرای راهبرد تعاملی و گام‌به‌گام باهدف جلب حمایت ذی‌نفعان، مشتریان و کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش خود در مجتمع؛
- طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش همسو با راهبردهای کلان مجتمع باهدف حفظ و تقویت فعالانه دانش مناسب؛ در چارچوب مناسب؛ برای افراد مناسب؛ و در زمان مناسب؛

یافته پنجم: تصمیم‌گیری. تجزیه و تحلیل علمی و قضاوت شهودی برای تدوین راهبرد و تصمیم‌گیری بکار گرفته می‌شود. ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی^۱ مشخص می‌نماید کدام‌یک از گزینه‌های راهبردی منتخب مناسب‌تر است [۶]. این عمل پس از محاسبه نمره جذابیت عوامل داخلی و خارجی برابر جدول ۹ صورت گرفت.

جدول ۹. جذابیت راهبردها نسبت به عوامل خارجی و داخلی

میانگین نمرات	نمره جذابیت عوامل خارجی	نمره جذابیت عوامل داخلی	راهبردها
۵/۶۵	۲/۷۲۵	۲/۹۲۵	طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش همسو با راهبردهای کلان مجتمع باهدف حفظ و تقویت فعالانه دانش مناسب؛ در چارچوب مناسب؛ برای افراد مناسب؛ و در زمان مناسب؛
۵/۱	۲/۳۲۵	۲/۷۲۵	اجرای راهبرد تعاملی و گام‌به‌گام باهدف جلب حمایت ذینفعان، مشتریان و کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش خود در مجتمع؛

بدین ترتیب و برابر جدول ۹، میانگین نمرات راهبرد اول نسبت به راهبرد دوم بالاتر است، لذا به‌عنوان بهترین راهبرد مدیریت دانش مجتمع تحقیقاتی مورد مطالعه انتخاب گردید.

کسب رتبه نخست برای طبقه چهارم یا فناوری به دلیل وجود زیرساخت‌های امن ارتباطات برای چرخش داده‌ها؛ شبکه‌های فناوری اطلاعات؛ امکان دسترسی آسان به شبکه اینترنت؛ تعریف و امکان دسترسی آسان به شبکه اینترنت داخلی مجتمع؛ و نظایر آن است. این بدین معنا است که زیرساخت‌های لازم سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای مدیریت دانش در این مجتمع وجود دارد. بخشی از این زیرساخت‌ها، حمایت مدیریت کلان سازمان است که باعث گردید تا طبقه رهبری مدیریت دانش در رتبه بعدی قرار گیرد. پایین بودن فرایندهای دانش بیانگر این است که با وجود اعتناء مجتمع بر دانش‌های نو و روز، روال‌های مرسوم از خلق یا تولید دانش تا تسهیم و به‌کارگیری و نهایتاً ارزیابی آن به‌صورت روال نظام‌مند صورت نمی‌گیرد. به‌روز بودن کارکنان هرگز به معنای این نیست که در نتیجه یک‌روال نظام‌مند به این سطح رسیده‌اند، بلکه در نتیجه تعهد کاری است که حاصل شده است. کارکنان به‌صورت جزیره‌ای به دانش روز مجهز هستند؛ اما این اتفاق به‌صورت جزیره‌ای است. به‌بیان دیگر مجتمع دارای ظرفیت و پتانسیل‌های لازم است اما نگاه جامع و یکپارچه و تلفیقی و فرآیندی و دستگاہی به این مهم وجود ندارد. این مهم بیان‌گر فاصله میان دیدگاه کلان سازمانی و دیدگاه مدیریت دانش است.

تنوع دانش مورد نیاز مجتمع بسیار وسیع و گسترده است. بخشی از چالش‌های مدیریت کلان سازمان، پیچیده بودن سازوکار لازم در مواجهه با دانش موردی است. بدین معنا سازمان در انتقال برخی از دانش‌ها از بیرون به داخل حداکثر انعطاف را به عمل می‌آورد و در عین حال در بسیاری دیگر این مهم میسر نیست؛ بنابراین لازم است تا کاملاً به‌صورت درون‌زا عمل نماید. تمایز بین دانش‌ها و متعاقب آن چگونگی راهبردهای متناسب، بسیار سخت و دشوار است. بدین معنا که این موضوع به‌صورت دستوری در قالب گزاره‌های ابلاغی

به سرانجام نمی‌رسد و مجتمع دائماً و به‌صورت مستمر فرآیند سعی و خطا در جذب و به‌کارگیری دانش، انتقال، تسهیم و به‌کارگیری آن را دنبال می‌کند. از این رو راهبرد منطقی مجتمع در وهله نخست، باید معطوف به تبیین دانش مناسب باشد که این نیز بایستی در قالب چارچوبی مناسب و شایسته تأمین گردد. تأمین دانش هرگز به معنای توفیق نیست، لذا راهبری آن برای استفاده توسط افراد مناسب در شرایط و موقعیت‌های مناسب، در ادامه بایستی صورت گیرد؛ بنابراین بهترین راهبرد برای مدیریت دانش در این مجتمع، طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع مدیریت دانش همسو با راهبردهای کلان است که منجر به تقویت فعالانه دانش مناسب، در چارچوب مناسب، برای افراد مناسب و در زمان مناسب شود. آنچه در اتخاذ این راهبرد نقش بارزی ایفا نمود، اتکای نظام و چارچوب مجتمع مورد مطالعه به ارزش‌های اسلامی و بومی از یک‌سو و از سوی دیگر سیاست‌های حمایتی از بومی‌سازی فناوری‌ها، روند رو به رشد توسعه فرهنگ دانش‌بنیان، التزام عملی و ارزشی کلیت ذی‌نفعان در ظل ارزش‌های اسلامی و اعتقادی و نظایر آن است. برخی دیگر از موارد مهمی که در فرآیند انجام این تحقیق مشاهده گردید این است که در مجتمع افراد و کارکنانی که دارای دانش بالایی هستند بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند، بنابراین کارکنان در نتیجه تعهدات ارزشی به‌صورت خودجوش تلاش می‌کنند تا نسبت به رفع نیازهای دانشی خود اقدام نمایند؛ در عین حال برای دانش‌های حیاتی برنامه خاصی وجود ندارد؛ منابع و مراکز علمی و در عین حال مطمئن جایگزین در تأمین آن‌ها شناسایی نشده است؛ و این به معنای آن است که از نظر سامانمند، در شناسایی دانش‌های اولویت‌دار و مهم اقدام سازمان خیلی جدی نیست. هرچند در عمل این مهم به دلیل اتکای به دانش فردی افراد صورت می‌گیرد. برخی دیگر از نتایج یافته‌ها مبتنی بر پیمایش میدانی عبارت‌اند از:

- ترویج ناخواسته فرهنگ انباشت دانش در افراد بجای انباشت سازمانی؛

- فقدان چارچوب نظام‌مند و رسمی برای مشخص کردن دانش‌هایی که نیازمند حفظ و تقویت هستند؛ نیازمند تأمین و پر کردن خال هستند؛ نیازمند رشد و توسعه برای نیازهای آتی هستند؛ و نیز نیازمند فراموشی و خارج کردن از دستور کار هستند؛

- اینکه کدامیک از حوزه‌های مختلف دانش با نیازمندی‌های راهبردی مجتمع و متقابلاً اولویت‌های دانشی برای حمایت راهبرد کلان بیشتر همسو هستند، مشخص نبود.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این تحقیق که باهدف تدوین راهبرد سنجش آمادگی استقرار نظام مدیریت دانش با بهره‌گیری از الگوی معرفی‌شده سازمان بهره‌وری آسیا؛ و بر پایه خبرگی، قضاوت و تحلیل کارشناسانه با مدیران، کارشناسان و مشاوران برجسته صورت گرفت، میزان سطح آمادگی و نیز قوت‌ها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و

تهدیدهای دانشی مجتمع مورد مطالعه شناسایی گردید. برخورداری از سرمایه‌ها و کارکنان دانشی برجسته؛ وجود زیرساخت‌ها و بسترهای فناوری اطلاعات؛ تعلق سازمان و تسلط کارکنان به زبان علمی و نرم‌افزارهای مرتبط؛ تلفیق تجربه کاری و جسارت و اشتیاق کارکنان از عمده قوت‌ها بود ضمن آنکه سیر صعودی فناوری و همچنین تقاضا و میزان بازار و مشتریان محصولات و خدمات تولیدی؛ وجود بازارهای تقاضا در مقیاس جهانی؛ سیاست‌های حمایتی از بومی‌سازی فناوری‌ها؛ روند رو به رشد و توسعه فرهنگ دانش‌بنیانی؛ ظرفیت‌های علمی؛ و مشتریان و ذی‌نفعانی با قابلیت‌های دانشی بالا؛ از مهم‌ترین جذابیت‌ها و فرصت‌های این مجتمع تحقیقاتی می‌باشند. در سطح حمایت مدیران ارشد سازمانی و پشتیبانی راهبردهای کلان سازمانی از مدیریت دانش مشخص گردید که باوجود آگاهی از اهمیت نظام مدیریت دانش، اقدام مؤثر و هدفمندی برای تدوین راهبرد مدیریت آن و نیز حمایت راهبردهای کلان به‌صورت نظام‌مند صورت نگرفته است. نظامی یکپارچه که بتواند فرایندهای اصلی دانش شامل شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری را هدایت، کنترل و نظارت نماید. هرچند باید ظرفیت‌های فردی بسیار قوی (دانش نهان و بعضاً آشکار) کارکنان که غالباً حداکثر تا چند نفر در قالب یک گروه به اشتراک گذاشته می‌شود و نه در قالب سازمانی، نیز اشاره شود. سرانجام تحقیق حاضر، با در نظر گرفتن آنچه قبلاً اشاره گردید، با سنجش میزان آمادگی استقرار نظام مدیریت دانش به معرفی و تدوین چشم‌انداز دانشی و راهبرد مدیریت دانش مجتمع تحقیقاتی گردید. آنچه در این میان مهم است، به دلیل طیف گسترده و وسیع دانش مرتبط با حوزه فعالیت مجتمع تحقیقاتی، این مرکز متناسب با نوع دانش مورد نیاز و بر اساس ارزش دانش درونی و یا بیرونی، به‌صورت برون‌گرای انعطاف‌پذیر؛ برون‌گرای غیر منعطف؛ درون‌گرای انعطاف‌پذیر؛ و درون‌گرای غیر منعطف، راهبرد کلان انتخابی خود را عملیاتی می‌نماید.

مطالعه حاضر در میان سطوح مختلف گروهی، تیمی، سازمانی، ملی و جهانی بر سطح سازمانی متمرکز بود. با توجه به قابلیت کاربری چارچوب سازمان بهره‌وری آسیا در سطوح مختلف [۱۵]، انجام مطالعه‌ای برای سنجش آمادگی مدیریت دانش در سطح گروهی و یا تیمی مجتمع با توجه به تخصص‌های مختلف پیشنهاد می‌گردد؛ افزون بر آن با هدف ارزیابی عملکرد چارچوب سازمان بهره‌وری آسیا، در قالب مطالعه‌ای تطبیقی بین سازمان‌ها با مأموریت‌های متنوع، کارکرد آن بررسی و مطالعه شود.

منابع

۱. احمدوند، محمدعلی و دیگران (۱۳۹۱). ارائه الگویی فرآیندی - عملیاتی به منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها، تهران: فصلنامه راهبردی دفاعی، شماره ۳۶، ۱۰۵-۱۴۰.
۲. اخوان، پیمان، کشتکار، مهران (۱۳۹۳). بررسی تأثیر عوامل الگوی سه‌شاخگی بر مدیریت دانش، تهران: فصلنامه راهبرد دفاعی، سال دوازدهم، شماره ۴۷، ۴۵-۷۰.
۳. حبیب پور، کرم، صفری، رضا (۱۳۹۰). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی، تهران: نشر لویه، چاپ چهارم.
۴. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). مدیریت دانش و دانایی، ساختار، فرآیند و راهکارها، قم: انتشارات یاقوت.
۵. دهقان، نبی‌الله؛ عربی، محسن (۱۳۸۶). گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش، تهران: فصلنامه دفتر مطالعات و تحقیقات نهجا، سال اول، شماره یکم، ۲۵-۵۷.
- ۶ دیوید، فرد. آر (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک، پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
7. Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence, (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts.
8. McDermott Consulting Firm (2005). Knowledge Strategies, *Internet*.
9. Miles G., Miles R.E., Perrone, V., Edvinsson, L. (1998). Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge; *California Management Review*, 40 (3). 281-288.
10. Ogiwara, Naoki, (2009). Knowledge Management: Case Studies for Small and Medium Enterprises, Japan, served as the volume editor, Asian Productivity Organization.
11. Sensuse, S.Rohajawati, Depok (2013). Knowledge Management: Workshop APO Framework (Case Study: Ministry of Religious Affairs of Republic Indonesia), *International Journal of Computer Science Issues*, 10(2).
12. Shigeo, Takenaka, (2007). *Compendium of Best Practice Case Studies in Asia volume II*, Published by the Asian Productivity Organization 1-2-10 Hirakawacho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0093.
13. Talisayon, Serafin D. (2008). Knowledge Management in Asia: Experience and Lessons, Report of the APO Survey on the Status of Knowledge Management in Member Countries, *Published by the Asian Productivity Organization*.
14. Wiig, Karl M. (1999). Knowledge management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History, available on http://www.krii.com/downloads/km_emerg_discipl.pdf
15. Young, R. (2010). *Knowledge Management Tools and Techniques Manual*, Published by the Asian Productivity Organization 1-2-10 Hirakawacho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0093.
16. Zack, M. H. (1999). Developing Knowledge strategy, *California Management Review*, 41(3). 125-145.