

ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا)

علی حسین کشاورزی*، مجتبی رادسروش**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۰۵

چکیده

این تحقیق با هدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و پیشنهاد برنامه‌های بهبود سطح مدیریت دانش در هواناجا انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۰۰ نفر تمام کارکنان رسمی واحدهای مختلف هواناجا بوده است. جمع‌آوری داده‌ها در دو مرحله با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه انجام شد. در مرحله اول با استفاده از پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی با ۴۲ سؤال داده‌های کمی جمع‌آوری شد. تعداد نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران برابر ۱۹۶ محاسبه شد. با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۸۰ پرسشنامه در تمام واحدها توزیع شد و ۲۴۹ پرسشنامه تکمیل شده، تجزیه و تحلیل شد. در مرحله دوم برای تکمیل اطلاعات در زمینه معیارهای مدیریت دانش با شش نفر از کارکنان و مدیران مصاحبه شد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که هواناجا با کسب نمره ۱۲۳/۸۲ از ۲۱۰ نمره در سطح آغاز یعنی سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد. از نظر هفت معیار مورد بررسی، معیار فرایند با کسب نمره ۱۸/۷۴ از ۳۰، رتبه اول، و معیار افراد با کسب نمره ۱۶/۵۱ از ۳۰ در رتبه هفتم قرار گرفته است. پنج معیار فناوری، نتایج مدیریت دانش، رهبری، یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی به ترتیب در جایگاه‌های دوم تا ششم قرار دارد. بر اساس داده‌های کیفی، مهمترین فرصتهای بهبود هواناجا در زمینه مدیریت دانش شامل نبود فرایند رسمی و نظام‌مند شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به کارگیری دانش در سازمان، ضعیف بودن فرهنگ تبادل و تسهیم دانش به دلیل حفظ منافع شخصی توسط افراد، رسمیت زیاد و درجه سالاری به جای شایسته سالاری به عنوان مانع انتقال دانش، نبود سامانه مدون و متولی رسمی مستندسازی دانش و تجربیات در سازمان زیاد و ترس از برخوردهای اداری به عنوان مانع مستندسازی تجربیات کارکنان است.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش؛ بلوغ مدیریت دانش؛ ایران؛ هواناجا؛ پلیس.

این مقاله حاصل طرح پژوهشی است که با حمایت مالی هواناجا انجام شده است.

* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت صنعتی دانشگاه شاهد

** پژوهشگر مرکز تحقیقات ناجا

مقدمه

امروزه اقتصاد جهانی از اقتصاد بر پایه منابع طبیعی مادی و فیزیکی به اقتصاد دانش بنیان و بر پایه داراییهای فکری تغییر کرده است. پیتر دراگر، دانش را منبع اقتصادی اصلی و کلیدی قرن بیستویکم، و ارزشمندترین منبع سازمانی و پایه و اساس شایستگیهای اصلی سازمانها و شاه کلید ایجاد مزیت رقابتی توسط سازمانها می‌داند و معتقد است: "مهمترین و در واقع سهم واقعاً منحصر به فرد مدیریت در قرن بیستم این بود که بهره‌وری کارگر ساده را در تولید پنجاه برابر افزایش دهد. مهمترین سهمی که نیاز است مدیریت در قرن بیستویکم داشته باشد این است که به میزان مشابهی بهره‌وری کار دانشی و کارگر دانشی را افزایش دهد" (یانگ، ۲۰۱۰). در نتیجه، امروزه نیاز سازمانها به سرمایه‌گذاری روی سرمایه‌های انسانی و استفاده مؤثرتر از داراییهای فکری موجود، ضرورتی حیاتی است.

امروزه سازمانهای پیشرو با مدیریت داراییهای فکری خود بیش از پیش ارزش افزوده ایجاد، و مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد می‌کنند. بعضی از متخصصان به جای میزان بازده سرمایه، میزان بازده استعدادهای انسانی را برای ارزیابی سازمانها در قرن بیستویکم پیشنهاد کرده‌اند (چاودری^۱، ۲۰۰۰). مدیریت دانش به عنوان نگرشی جدید در سازمانها امکان هم‌افزایی دانشی افراد و واحدهای سازمانی را فراهم می‌سازد. هم‌چنین باور مدیران سازمانها به این مهم، که دانش در عملکرد سازمانی و بازدهی بیشتر آنها مؤثر است، ضرورت اجرای مدیریت دانش را برای دستیابی به موفقیت بیشتر در سازمانها ترویج کرده است. این مسئله برای همه سازمانها بویژه سازمانهایی با مأموریت ملی مانند ناجا و هواناجا با توجه به مأموریتهای خطیر آنها مهمتر است. ارزیابی وضعیت مدیریت دانش به عنوان نخستین گام در راستای اجرای موفق مدیریت دانش ضرورت دارد و راهگشای مسیر آینده برای اجرای مدیریت دانش خواهد بود.

موضوع لزوم توجه به مدیریت دانش در ایران در اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه کشور نیز به عنوان اولویت ملی مورد توجه قرار گرفته است. در چشم‌انداز بیست ساله جمهوری اسلامی

1. Chawdary

ایران، توجه به اصل "توسعه مبتنی بر دانایی" در اجرای برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، و در بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغ شده توسط مقام معظم رهبری بر "دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با ابتنا بر ارزشهای اسلامی" تأکید شده است. در نقشه جامع علمی کشور نیز بارها به موضوع مدیریت دانش و برنامه‌ریزی در راستای توسعه دانش بنیان اشاره، و به عنوان راهبردی کلان، نهادینه کردن مدیریت دانش و اجرای فرایند مدیریت دانش و اطلاعات در نهادها و دستگاه‌های مختلف به راهبرد ملی و استقرار نظام مدیریت دانش به عنوان اقدام ملی عنوان شده است. با توجه به این موارد، برای عملیاتی کردن این توجه راهبردی لازم است زمینه‌های اجرایی درباره مدیریت دانش فراهم شود.

با توجه به اوضاع ایران و تأکید مسئولان رده بالای نظام بر اقتصاد مقاومتی و مدیریت دانش بنیان، و نامگذاری سال ۱۳۹۷ به عنوان "حمایت از کالای ایرانی"، هم‌چنین تصویب ایجاد شورای راهبری مدیریت دانش در هیأت وزیران در آذر ماه سال ۱۳۹۱ در سطح ملی، لازم است برای اجرای مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی، اقدامات اولیه از جمله ارزیابی وضعیت موجود مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی انجام شود. با عنایت به مأموریت‌های مهم هواناجا در پشتیبانی عملیات‌های مهم ناجا و نقش حساس و تعیین کننده مدیریت دانش حیاتی و راهبردی در عملیات‌های هواناجا، اجرای مدیریت دانش در این رده از ناجا می‌تواند نقش مهم و تعیین کننده‌ای داشته باشد. برای اجرای مدیریت دانش، اولین گام مهم و اساسی ارزیابی وضعیت موجود مدیریت دانش در هواناجا و تعیین سطح بلوغ آن در زمینه مدیریت دانش است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه کارکنان، صاحبان دانش و استفاده‌کنندگان از دانش، و مهمترین سرمایه سازمانها تلقی می‌شوند. مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری کند و نظم

و پویایی بخشد و در کل سازمان گسترش دهد، اهمیت یافته است (مارفو^۱، ۲۰۱۶). در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است. هر میزان از دانش بیشتر استفاده شود، بازده صعودی دارد. هر اندازه که بتوان از دانش در بنگاه‌های اقتصادی بیشتر استفاده کرد بر ارزش آن افزوده می‌شود و چرخه بالندگی به وجود می‌آورد (کلارک^۲، ۲۰۰۵).

دانش و انواع آن

داده‌ها اولین سطح از هرم دانش را تشکیل می‌دهد و عبارت است از، توصیف مقدماتی از چیزها، اتفاقات، فعالیتها و مبادلات که ثبت و ضبط، دسته‌بندی و ذخیره شده است، ولی حامل هیچ معنی و مفهوم خاصی نیست (کشاوری، ۱۳۹۴). اطلاعات داده‌های کمی پردازش شده است که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی می‌شود تا بتواند معنی‌دار شود. معمولاً دسترسی به اطلاعات یکی از اجزای اساسی مزیت رقابتی در سازمانها به‌شمار می‌رود که مستلزم صرف هزینه‌های فراوان است. اطلاعات به صورت منبع نامشهود سازمانی، ویژگیهای خاصی دارد که آن را از دانش جدا می‌کند. اطلاعات به زمینه‌ای محدود است که در آن ایجاد می‌شود و بر زمان مبتنی است؛ ولی دانش فراتر از زمینه عمل می‌کند.

تعاریف متعددی از دانش هست که در یکی از معروفترین آنها از دانش به "ترکیب سیالی از تجربیات دارای ساختار، ارزشها، اطلاعات مفهومی و بینش تخصصی یاد شده است که ساختاری برای ارزیابی و تلفیق اطلاعات و تجربیات جدید فراهم می‌کند" (داونپورت و پروساک^۳، ۱۹۹۸). دانش، اطلاعات قابل درک و ارزشمندی است که در پرتو تجربه و بسترهای آگاهانه فرد شکل می‌گیرد و نهادینه می‌شود. دانش، مجموعه هدفمند از اطلاعات است که ماهیتاً سودمند است و عاملی تعیین‌کننده و مؤثر تلقی می‌شود (جویا^۴، ۲۰۱۰). بلاکلر معتقد است: "دانش، یعنی موضوعی چند لایه، پیچیده، پویا و انتزاعی که در ذهن انسان نهفته است" (بلاکلر^۵، ۲۰۱۴: ۲۳).

1. Marfo
2. Clarke
3. Davenport & Prusak
4. Joia
5. Blackler

ولانی^۱ (۱۹۴۸) دانش را به دو دسته دانش آشکار^۲ و دانش نهان^۳ تقسیم کرد. دانش نهان را می‌توان مجموعه‌ای از تجربه، مهارتها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست که قابل بیان نیست و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نمی‌شود؛ بلکه جایگاه آن را ذهن آدمی و فعالیتهای او تشکیل می‌دهد. دانش آشکار، دانشی است که در قالبهایی مانند سیاستها، روشها، اسناد، و نرم‌افزارها مستند می‌شود و بدون نیاز به تعامل بین فردی قابل انتقال است؛ برای مثال، زمانی که یک متخصص کتابی می‌نویسد، دانش خود را در قالب دانش آشکار در می‌آورد و بدون مراجعه به نویسنده می‌توان آن دانش را کسب کرد. سازمانها در گذشته، بیشتر بر کسب، ذخیره، و تسهیم دانش آشکار تمرکز می‌کردند؛ ولی امروزه هر دو نوع دانش، و بویژه دانش نهان بیشتر مورد توجه سازمانها است (کشاورزی، ۱۳۹۴).

مفهوم مدیریت دانش

در زمینه تعریف مدیریت دانش توافق عام وجود ندارد و حداقل بیش از ۷۰ تعریف از مدیریت دانش وجود دارد که هر یک ابعادی از آن را نمایش می‌دهد. اغلب تعاریف مدیریت دانش نشان‌دهنده جریان و فرایندی است که نشأت گرفته از ماهیت سیال دانش است (عالم تبریز، ۱۳۸۷). از دیدگاه راهبردی به کارگیری مدیریت دانش در سراسر سازمان به دیدگاه نظام‌مند نیاز دارد که نقش راهبردی دانش و ارتباط آن با تصمیمات کلیدی و فرایندها را بدرستی درک، و به ارتقای تولید، تسهیم و استفاده از دانش کمک کند (اوگی یلا^۴، ۲۰۱۵). دیدگاه فناوری محور بر پایه مفاهیم مدیریت داده و اطلاعات است و از این دیدگاه، اطلاعات و دانش ذهن افراد باید به کمک سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذخیره، و منتشر شود (پپارد و وارد^۵، ۲۰۱۶). در تعریف مدیریت دانش بر اساس دانش سازمانی و جمعی، نگاه به مدیریت دانش از این دیدگاه است که تمامی راهبردهای سازمانی به منظور خلق سازمان هوشمند توسعه داده می‌شود (ویلنسکی^۶،

1. Polanyi
2. Explicit knowledge
3. Tacit knowledge
4. Ogiela
5. Peppard and Ward
6. Wilensky

۲۰۱۵). یکی از رایجترین تعاریف مدیریت دانش، "راهبرد فراهم کردن دانش مناسب، برای افراد مناسب، در زمان مناسب و کمک به آنها برای تسهیم دانش و به کارگیری عملی اطلاعات به منظور بهبود عملکرد سازمان" است (اودل و گرایسون^۱، ۱۹۹۸). در تعریف دیگری مدیریت دانش، "فرایندی است که به وسیله آن، سازمان از دانش و سرمایه فکری خود، ثروت تولید می کند" (بوکوویتز و ویلیامز^۲، ۲۰۰۰). تعریف سازمان بهره‌وری آسیایی از مدیریت دانش "روش جامع تولید، تسهیم و به کارگیری دانش به منظور بهبود بهره‌وری، سودآوری و رشد سازمانی" است (یانگ، ۲۰۱۰).

مدیریت دانش موجب توانمندسازی نوآوری می‌شود و فعالیتهای مؤثر مدیریت دانش، منابع نوآوری را توانمند می‌سازد (کاکونن^۳، ۲۰۰۴)، مدیریت دانش به افزایش انگیزه کارکنان به عنوان عاملی الزامی برای نوآوری کمک می‌کند (کلارک و ایستز^۴، ۲۰۰۲). مدیریت دانش اعتماد را افزایش می‌دهد و افزایش اعتماد بین افراد، موفقیت گروه‌ها را در تولید دانش در سازمان افزایش می‌دهد (فورد، ۲۰۰۱).

مزایای مدیریت دانش

به کارگیری مدیریت دانش در سازمانها، فواید مختلفی دارد؛ از جمله اینکه سبب تشخیص کمبودها و خلأها در دانش سازمانی می‌شود؛ بهره‌وری سرمایه‌های انسانی را افزایش می‌دهد و موجب یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان می‌شود و ارائه کالاها و خدمات با ارزش افزوده بیشتر را ممکن می‌سازد. هم‌چنین به کارگیری مناسب مدیریت دانش به افزایش رضایتمندی مشتریان، جلوگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری، صرفه‌جویی در زمان برای حل مسئله، برانگیختن خلاقیت و نوآوری در کارکنان و ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مشتریان سازمان منجر می‌شود (علوی و لیندر^۵، ۲۰۰۱). هم‌چنین، استفاده از مدیریت دانش، نتایجی مانند

1. O'Dell & Grayson
2. Bukowitz & Williams
3. Kukkonen
4. Clark & Estes
5. Alavi and Leidner

جلوگیری از افت دانش سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری و ایجاد راه‌حلهای نوآورانه در سازمان، کمک به شناسایی فرصتها و ایجاد مزیت رقابتی، توسعه دانش سازمانی، افزایش سرعت توسعه محصول، مشتری‌مداری و درک بهتر نیازهای مشتری و سرمایه‌گذاری مناسب در زمینه سرمایه انسانی را برای سازمانها به همراه دارد (اسمیت، ۲۰۰۱).

الگوهای مدیریت دانش

الگوهای متفاوتی در زمینه فرایندهای مدیریت دانش وجود دارد. هر یک از پژوهشگران و صاحب‌نظران با توجه به تجربیات و دیدگاه خود چرخه‌ای از فرایندها را ارائه کرده‌اند که هر یک بر جنبه خاصی تأکید دارد. به دلیل محدودیت، در ادامه الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی معرفی می‌شود.

الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

در فرایندهای دانشی الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی پنج مرحله شامل شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به کارگیری دانش وجود دارد. در مرحله شناسایی دانش، که مرحله اساسی و ابتدایی فرایند دانشی است، خلأهای دانشی و انواع دانش مورد نیاز با توجه به برنامه‌های آینده سازمان در این مرحله شناسایی می‌شود. در مرحله دوم برای رفع شکافهای دانشی، خلق دانش از طریق تبدیل دانش و تولید دانش جدید عمل می‌کند. روشهای مختلفی برای خلق دانش جدید وجود دارد. در سطوح فردی و گروهی با آموزش، یادگیری در عمل، حل مسئله مشترک، یا فعالیتهای هم‌اندیشی مستقیم این کار انجام می‌شود. در سطح بخشی یا سازمانی دانش جدید برای تولید محصولات، عرضه خدمات، انجام دادن فرایندهای داخلی یا برای یادگیری یا استفاده دوباره خلق می‌شود. ذخیره‌سازی دانش شامل جمع‌آوری و حفظ دانش سازمانی و شناسایی و مستندسازی دانش نهان، و سازماندهی آن به گونه‌ای است که کاربران براحتی بتوانند آن را بازیابی کنند. تسهیم دانش زمانی اتفاق می‌افتد که تبادل دانش بین کارکنان سازمان معمول و پایدار باشد. از اهداف تسهیم دانش این است که یادگیری مستمر به منظور رسیدن به اهداف سازمانی تقویت شود. فرهنگ تسهیم دانش از طریق اعتمادسازی و شناسایی منافع دو جانبه تقویت

می‌شود. در این راستا فناوری اطلاعات، بهبود دهنده تسهیم دانش است. مربی‌گری و استاد - شاگردی از روشهای دیگر تسهیم دانش است. به کارگیری دانش، استفاده از دانش در سازمان و استفاده دوباره از آن است. این کار، دانش را به عمل تبدیل می‌کند. کاربرد دانش زمانی ارزش افزوده ایجاد می‌کند که برای بهبود محصولات و خدمات استفاده شود (یانگ و همکاران، ۲۰۱۱).

الگوهای ارزیابی مدیریت دانش

الگوهای ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با توجه به دیدگاه حاکم بر آنها، ارزیابی چند عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را تعیین، و سطوح مختلف بلوغ را تعریف، و در نهایت پرسشنامه‌ای برای سنجش عوامل کلیدی طراحی کرده است. یکی از شیوه‌های رایج نگاه به مدیریت دانش، دیدگاه فرایندی است، که در آن مدیریت دانش به اینکه دانش چگونه در سازمان ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و به کارگیری می‌شود، تمرکز می‌کند. این الگوها شامل الگوی راثو، الگوی مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا^۱، الگوی سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی، الگوی راجان و اویر و الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است.

الف: الگوی راثو^۲

راثو (۲۰۰۵) معتقد است که سازمانها می‌توانند بر اساس چارچوب هشت سی (C8)، به شرح زیر مدیریت دانش خود را تجزیه و تحلیل کنند:

۱ - ارتباط: بدین معنی که دانشگران^۳ یا کارکنان دانشی زمانی که در سازمان یا بیرون از آن هستند به چه وسایل، رابطها، فناوریها و ابزارهایی دسترسی دارند.

۲ - محتوا: بیانگر داراییهای دانشی مرتبط با جریان کار، هم‌چنین طبقه‌بندی، بازیابی، کاربرد دانش سازمان است.

۳ - اجتماع: درباره گروه‌های تسهیم تجربه کلیدی همسو با کسب و کارتان و حمایت

1. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

2. Rao

3. Knowledge worker

سازمانی برای تشخیص، افزایش و کنترل آنها است.

۴ - فرهنگ: وجود فرهنگ یادگیری، علاقه‌مندی و اعتماد کارکنان به یکدیگر و حمایت از مدیریت.

۵ - ظرفیت: راهبردهای ایجاد ظرفیت دانش‌محوری در کارکنان از طریق کارگاه‌ها، یادگیری الکترونیک و...

۶ - همکاری: وجود روحیه همکاری در سازمان در زمینه مدیریت دانش با شرکا، دانشگاه‌ها و ائتلافهای صنعتی

۷ - تجارت: مشوقهای ارتقای مدیریت دانش و روشهای قیمت‌گذاری و به‌کارگیری داراییهای دانشی

۸ - سرمایه: سرمایه‌گذاری سازمان در مدیریت دانش و چگونگی اندازه‌گیری مزایای آنها با روشهای کمی

ب) الگوی مدیریت دانش مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا (کی، ام، ای، تی) مدیریت دانش در این الگو شامل پنج عنصر فرایند مدیریت دانش، رهبری مدیریت دانش، فرهنگ مدیریت دانش، فناوری مدیریت دانش، و اندازه‌گیری مدیریت دانش است. این الگو ضمن اینکه نقاط قوت سازمان را در مدیریت دانش نشان می‌دهد، می‌تواند سازمانها را به سمت حوزه‌هایی هدایت کند که نیازمند توجه بیشتر است. این الگو می‌تواند تمام فعالیتها و توانمندسازهای مدیریت دانش را با یکدیگر در سامانه‌ای پویا قرار دهد و توضیح می‌دهد که چگونه سازمانها می‌توانند عملکرد خود را در هر یک از ۲۴ اقدام مورد نظر ارزیابی و با سازمانهای دیگر مقایسه کنند (هاشمی، ۱۳۸۹).

ج) الگوی سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی (OECD)^۱ سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی الگویی را برای ارزیابی وضعیت موجود و آینده مدیریت دانش در شرکتها و سازمانهای کشورهای عضو طراحی و اجرا کرده است به طوری که

1. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

به بررسی اقدامات مدیریت دانش در شرکتهای یا سازمانها از دید راهبردها و خط مشیها، رهبری، پاداشها، کسب و خلق دانش، آموزش و ارشاد و ارتباطات پرداخته شده است (قلیچلی، ۱۳۸۸).

(د) الگوی ارزیابی مدیریت دانش راجان و یوپر^۱

راجان و یوپر (۱۹۹۹) پرسشنامه‌ای را تهیه کردند که میزان استفاده از دانش را در سازمان نشان می‌دهد و به کمک آن می‌توان میزان موفقیت مدیریت دانش را در سازمانها سنجید. ساز و کارهای ارزیابی با معیارهایی از قبیل میزان نوآوری و رشد، افزایش کیفیت خدمات و کالاهای، رضایت مشتریان و پاسخگویی سازمان، می‌تواند میزان توفیق مدیریت دانش را به آزمون گذارد و نشان دهد که سازمان تا چه حدی توانسته است از نتایج مدیریت دانش بهره‌مند شود (هاشمی، ۱۳۸۹).

(ه) الگوی ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

در چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، فرایندهای مدیریت دانش، تقویت‌کننده‌های آن، و نتایج کاربرد مدیریت دانش (شامل بهبود رشد سازمانی، کیفیت، سودآوری، و بهره‌وری) معرفی شده است (شکل ۱). از آنجا که این الگو مبنای پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش در این پژوهش است، لازم است برای استفاده از این پرسشنامه با عوامل این الگو آشنایی حاصل شود. نقطه شروع این چارچوب، شناخت چشم‌انداز، مأموریت، اهداف سازمانی و مسیرهای راهبردی برای تجزیه و تحلیل تواناییها و قابلیت‌های اصلی سازمان است.

بر اساس عناصر اصلی چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، هفت دسته ممیزی^۱ در ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان وجود دارد که شامل موارد ذیل است (یانگ، ۲۰۱۰):

رهبری مدیریت دانش: این دسته از معیارها، توان رهبری سازمان را برای پاسخگویی به چالشهای اقتصاد دانش بنیان ارزیابی می‌کند. رهبری مدیریت دانش در زمینه سیاستهای مدیریت دانش، و راهبردهایی ارزیابی می‌شود که در سازمان به کار گرفته می‌شود. هم‌چنین، رهبری در زمینه شروع، راهبری و تداوم فعالیتهای مدیریت دانش در سازمان ارزیابی می‌شود.

فرایند: این دسته ارزیابی می‌کند که دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرایندهای کاری اصلی سازمان چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد. هم‌چنین ارزیابی می‌کند که سازمان به چه میزان و به طور پیوسته فرایندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر ارزیابی می‌کند و بهبود می‌دهد. افراد: در این دسته، توانایی سازمان برای ایجاد و حفظ فرهنگ دانشی و یادگیری ارزیابی می‌شود. تلاشهای سازمان برای تشویق به تسهیم دانش و تشریک مساعی، ارزیابی می‌شود. هم‌چنین توسعه کارکنان دانشی نیز ارزیابی می‌شود.

فناوری: دسته فناوری، توانایی سازمان برای توسعه و اجرای راه‌حلهای دانش محور مانند ابزارهای تشریک مساعی و سامانه‌های مدیریت محتوا را بررسی می‌کند. هم‌چنین توان اطمینان و دسترس‌پذیری این ابزارها نیز ارزیابی می‌شود.

فرایندهای دانشی: در اینجا، توانایی سازمان برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به کارگیری نظام‌مند دانش، ارزیابی می‌شود. هم‌چنین تسهیم بهترین روشهای کار و دروس آموخته شده برای حداقل کردن دوباره کاریها و اختراع دوباره چرخ، ارزیابی می‌شود.

یادگیری و نوآوری: این دسته، توانایی سازمان برای تشویق، پشتیبانی، و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرایندهای نظام‌مند دانشی را تعیین می‌کند. هم‌چنین، تلاشهای مدیریت برای نهادینه کردن ارزشهای یادگیری و نوآوری، و فراهم کردن مشوقهای تسهیم دانش ارزیابی

می‌شود.

نتایج مدیریت دانش: این دسته، توانایی سازمان را برای بهبود ارزش تولید شده برای مشتری از طریق محصولات و خدمات جدید و بهبود یافته اندازه‌گیری می‌کند. هم‌چنین توانایی سازمان برای افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و حفظ روند رشد از طریق استفاده اثربخش از منابع و در نتیجه یادگیری و نوآوری را ارزیابی می‌کند.

طبقه‌بندی الگوهای بلوغ مدیریت دانش

الگوهای مختلفی برای بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش هست که بر مبنای مفروضات پایه‌ای توسعه‌دهندگان این الگوها ویژگی‌های خاص خود را دارد. الگوهای بلوغ مدیریت دانش را می‌توان بر اساس عواملی مانند مبنای توسعه الگوها، شرایط اولیه مفروض، نواحی کلیدی بلوغ، چگونگی دستیابی به نیازمندیهای سطوح، توجه به ذی‌نفعان مختلف و توان اجرا طبقه‌بندی کرد.

۱ - طبقه‌بندی بر اساس مبنای توسعه الگوهای بلوغ مدیریت دانش (پیل و همکاران^۱، ۲۰۰۲):

بر این اساس می‌توان الگوها را به دو گروه تقسیم کرد:

الف: الگوهای مبتنی بر الگوی بلوغ توان انجمن مهندسی نرم‌افزار (CMM) ب: الگوهای

غیر مبتنی بر الگوی CMM.

در گروه الگوهای مبتنی بر الگوی بلوغ توان انجمن مهندسی نرم‌افزار، حضور در هر سطحی از بلوغ مدیریت دانش دارای شرایط مشخص و غیر قابل انعطاف است و مسیر بلوغ نیز دارای توالی گام‌به‌گام است.

۲ - طبقه‌بندی بر اساس شرایط اولیه مفروض الگوها: بیشتر الگوهای بلوغ مدیریت دانش در مفروضات سطح یک به عنوان سطح آغازین بلوغ دارای مفروضات مشترک است بجز الگوی KMCA که دارای سطح صفر است که در این سطح شرایط را برای اجرای مدیریت دانش غیرممکن می‌داند. هم‌چنین از نظر جایگاه و ملزومات سطح یک در بعضی از الگوها مانند K3M و STEPS الزامات بیشتری متصور است و در مرحله اول فرض آنها این است که الزامات و

^۱ Peel, et al.

شرایط استاندارد در سازمان موجود است (علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۷).

۳ - طبقه‌بندی بر اساس حوزه‌های کلیدی بلوغ: وجه مشترک همه الگوها این است که سه عامل افراد، فرایند و فناوری را سه ناحیه اصلی بلوغ مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌دهد در حالی که بعضی از الگوها نیز عوامل دیگری را بر این عوامل افزوده است. هم‌چنین، اولویت‌بندی الگوهای مختلف در زمینه این سه عامل نیز متفاوت است.

۴ - طبقه‌بندی بر اساس چگونگی دستیابی به نیازمندیهای سطوح: بر این اساس، الگوها را می‌توان به سه گروه غیرمنعطف، نیمه‌منعطف و بسیارمنعطف تقسیم کرد. در الگوهای غیرمنعطف لازم است شرایط تعریف شده در هر مرحله الگو برای تمام اقسام مورد نظر حاصل شود تا امکان ورود به مرحله بعدی فراهم شود. در الگوهای نیمه‌منعطف یا شدت اثر عوامل در مسیر بلوغ متفاوت است یا نیازی نیست تمامی نتایج مورد نظر در سطوح پیشین در بالاترین سطح ممکن حاصل شود یا دستیابی به تعدادی از عوامل در هر یک از ابعاد کلیدی برای قرار گرفتن در سطح بالاتر کافی است. هر چه سطح بلوغ بالاتر می‌رود، لازم است پیشرفت در زمینه عوامل بیشتری در سازمان به دست آید.

۵ - طبقه‌بندی بر اساس امکان اجرا: امکان اجرا به معنی امکان به کارگیری الگوی مورد نظر در سازمانهای مختلف است. با توجه به اینکه همه الگوها بر اساس مطالعه موردی ایجاد و استفاده می‌شود، می‌توان این گونه استنباط کرد که همه الگوها را می‌توان آزمایش شده گرچه در سطح کوچک به شمار آورد.

۶ - طبقه‌بندی بر اساس توجه به ذی‌نفعان مختلف: بر این اساس می‌توان الگوها را به دو گروه تقسیم کرد که گروه اول ذی‌نفعان را به طور مستقیم مورد توجه قرار می‌دهد و گروه دوم به طور ضمنی و غیرمستقیم به ذی‌نفعان توجه می‌کند.

بعضی از ویژگیهای الگوهای بلوغ مدیریت دانش مشترک است که به شرح جدول شماره ۱ بیان شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های عمومی و مشترک الگوهای بلوغ مدیریت دانش

ویژگی الگوها	خاصیت عمومی ویژگی
برخورداری از تعدادی سطح	محدود و معمولاً پنج سطحی
داشتن مسیری برای بلوغ	دارای سطوح ابتدایی تا کمال
جابه‌جایی بین سطوح	قاعده‌مند و عموماً ترتیبی و غیرقابل پرش
نیازمندیهای سطوح	مشخص و بیشتر قطعی و لازم الوصول
هدف مسیر بلوغ	دستیابی به مزایای شناخته شده مدیریت دانش
دوره بلوغ	تدریجی و کند

(علی احمدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۶)

با توجه به آنچه بیان شد برای این پژوهش الگوی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی نسبت به دیگر الگوها ترجیح داده شد و ابزار ارزیابی آن مورد استفاده قرار گرفت. دلیل اول این است که سازمان بهره‌وری آسیایی به عنوان مرجعی کاملاً رسمی و قابل استناد در جهان این الگو را با تمرکز بر بهره‌وری به عنوان خروجی عملکرد الگوی مدیریت دانش مد نظر داشته، ولی بسیاری از الگوهای فعلی، عمومی است و تمرکز چندانی بر بهره‌وری ندارد. دلیل دوم اینکه، این سازمان گروهی از مجربترین متخصصان مدیریت دانش از نقاط مختلف جهان (شامل امریکا، انگلستان، ژاپن، سنگاپور، هند و مالزی) با تسلط علمی و تجربه عملی فراوان در زمینه مدیریت دانش دارد که این الگو حاصل کار مطالعاتی طولانی درباره الگوهای موجود است؛ در حالی که بعضی از الگوهای موجود صرفاً بر اساس مطالعه‌ای موردی و با مطالعات یک نفر تهیه شده است. از طرفی این الگو در سال ۲۰۱۰ معرفی شده و در مقایسه با بسیاری از الگوهای موجود جدیدتر است. دلیل سوم این است که این الگو ویژه کشورهای آسیایی تهیه شده است که قرابت فرهنگی بیشتری با ایران دارد و پس از طراحی نیز بارها در سازمانهای مختلف اجرا شده و نتایج ملموسی در زمینه بهبود بهره‌وری داشته است در حالی که برخی از الگوهای موجود در یک صنعت یا کشور خاص با ویژگیهای فرهنگی خاص طراحی شده و امکان کاربرد آنها محدود است. دلیل چهارم اینکه این الگو با دید کاربردی و سادگی و امکان اجرا در سازمانها تهیه شده و از طرفی

تمامی عوامل مؤثر بر فرایند مدیریت دانش و هم‌چنین خروجیها و نتایج کاربرد مدیریت دانش در آن آشکارا بیان شده است و در مقایسه با بعضی الگوهای پیچیده موجود، الزامات و محدودیتهای کمتری دارد.

پیشینه داخلی تحقیق

کریمی (۱۳۸۵) در پژوهش خود با استفاده از پرسشنامه، داده‌های تحقیق را از خبرگان صنعت بانکداری آشنا با سامانه مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتریان جمع‌آوری کرد. نتایج نشان داد که بین سطح تواناییهای مدیریت دانش و رقابت‌پذیری و هم‌چنین مدیریت ارتباط با مشتری رابطه هست. اقدسی و رنجبرفرد (۱۳۸۸) سطح بلوغ شرکتهای بیمه را با نظرسنجی از مدیران و کارشناسان واحدهای صدور، فناوری اطلاعات، تحقیق و توسعه و بازاریابی شرکتهای اندازه‌گیری کردند. تحلیل نتایج نشان داد که بیشتر شرکتهای بیمه از نظر مدیریت بر دانش مشتری در سطح اول بلوغ هستند؛ یعنی نسبت به مدیریت دانش مشتری آگاهی ندارند و لذا قصدی برای استفاده از دانش مشتری در این شرکتهای وجود ندارد. هاشمی (۱۳۸۹) در بررسی وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی دریافت که این دانشگاه در هیچ کدام از ابعاد تشخیص، کسب، به‌کارگیری، تسهیم، توسعه و نگهداری دانش، وضعیت مطلوبی ندارد و با وضعیت مطلوب فاصله نسبتاً زیادی دارد. علیزاده شالچی (۱۳۹۱) در تحقیق خود تأثیر مدیریت دانش را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری "در شرکتهای خدمات مسافرتی و هوایی بررسی کرد. نتایج تحقیق نشان داد که متغیر سازمانی بیشترین تأثیر، و تجربه کمترین تأثیر را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد. سیدمحله (۱۳۹۲) تأثیر مدیریت دانش را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در بانک اقتصاد نوین در استان تهران بررسی کرد و نتیجه گرفت که توان مدیریت دانش، متغیرهای سازمانی، فناوری مدیریت ارتباط با مشتری، گردش مشتری و تجربه مدیریت ارتباط با مشتری، ارتباط مثبتی با موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد و مدیریت دانش عامل اصلی تعیین اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری است. معصوم‌زاده و کشاورزی (۱۳۹۲) وضعیت مدیریت دانش را در سازمان پژوهشهای علمی و صنعتی ایران با استفاده از پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری

آسیایی بررسی کردند. یافته‌های تحقیق نشان داد که این سازمان در سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (سطح آغاز) قرار دارد. کشاورزی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی" مدیران، مهندسان و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب مشهد را با نمونه آماری ۳۲۰ نفری مطالعه کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. هم‌چنین تسهیم دانش آشکار تأثیر بیشتری بر عملکرد مالی و تسهیم دانش نهان، تأثیر قویتری بر عملکرد عملیاتی دارد. اخوان و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود دریافتند که سازمانهایی که در سطوح پایین بلوغ مدیریت دانش قرار دارند، بیشتر به راهبرد «شخصی‌سازی» متمایل هستند و سازمانهای با سطح بلوغ زیاد، راهبرد «تدوین» را برمی‌گزینند. خدیور و عباسی (۱۳۹۵) به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سیصد شرکت ایرانی با استفاده الگوی مرکز مدیریت و بهره‌وری امریکا پرداختند. در این پژوهش، بررسی ابعاد بلوغ مدیریت دانش نشان داد که به ترتیب عاملهای فرهنگ، فناوری، فرایند، رهبری و ارزیابی وضعیت بهتری دارد. سازمانهای مرتبط با صنایع نفت و گاز و پتروشیمی، بانکها و بیمه و مؤسسات سرمایه‌گذاری و دیگر شرکتهای تولیدی در سطح سوم بلوغ مدیریت دانش قرار دارد و شرکتهای مهندسی در سطح دوم یعنی توسعه یافته قرار دارد. ملکی و لطفی (۱۳۹۵) در بررسی سطح مدیریت دانش دانشگاه افسری امام علی(ع) دریافتند که این دانشگاه در هیچ یک از ابعاد مدیریت دانش وضعیت مطلوبی ندارد و به طور نسبی به کارگیری دانش بهترین وضعیت را دارد. اردلان و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش خود هشت ابزار برای بازاریابی، چهارده ابزار برای مدیریت خطر، پانزده ابزار برای مشتری‌مداری و هشت ابزار برای حوزه منابع انسانی بانک، شناسایی کردند. بر اساس این الگو، چهارده زیرساخت مدیریت دانش می‌تواند چرخه مدیریت دانش را در حوزه‌های چهارگانه آسان کند. محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۷) رابطه توان مدیریت دانش را با فرایند توسعه محصول جدید در یک شرکت صنایع غذایی بررسی کردند و دریافتند که رابطه توان مدیریت دانش و توسعه محصول جدید رابطه مثبت و معناداری است. هم‌چنین یافته‌های این پژوهش، وجود رابطه بین

توان مدیریت دانش و دانش مشتری و رابطه معنادار بین دانش مشتری و توسعه محصول جدید را تأیید کرد.

پیشینه خارجی تحقیق

چوی^۱ و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان "توسعه ابزار ارزیابی فرهنگ مدیریت دانش و کاربردهای آن در صنعت هوانوردی" ابزاری را برای ارزیابی فرهنگ مدیریت دانش توسعه دادند و یک شرکت هوانوردی را مطالعه کردند. بر اساس یافته‌های تحقیق، اگر فرهنگ مورد نیاز برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان فراهم نباشد، استفاده از مدیریت دانش کمتر مزایای بلندمدت مهمی را برای سازمان ایجاد می‌کند. پون^۲ (۲۰۰۸) تأثیر راهبردهای مدیریت دانش را بر عملکرد سازمانی در ۱۳۱ شرکت بزرگ فعال در بورس اوراق بهادار کره جنوبی بررسی، و رابطه کسب دانش، ویژگیهای بازار، دانش فناورانه و تأثیر آنها را بر بهره‌برداری از فرصتهای کسب و کار و افزایش مزیت رقابتی شناسایی کردند. یوکل (۲۰۱۰) با بررسی رابطه سطح بلوغ مدیریت دانش و عملکرد شرکتهای انتفاعی در امریکا به این نتیجه رسید که بین سطح بلوغ مدیریت دانش و عملکرد شرکتهای رابطه مثبتی وجود دارد؛ ولی نمی‌توان این رابطه را رابطه‌ای علی تفسیر کرد. اسمیت (۲۰۱۰) دریافت که بین بلوغ سازمانی و راه‌های رسمی و غیررسمی کسب دانش و هم‌چنین بلوغ سازمانی با بلوغ مدیریت پروژه رابطه مستقیمی وجود دارد. لین (۲۰۱۴) با مطالعه ۲۴۴ مدیر، که مستقیماً مسئولیت فعالیتهای مرتبط با مدیریت دانش را در شرکتهای بزرگ تایوانی بر عهده داشتند به این نتیجه دست یافت که هم راهبرد تدوین دانش و هم راهبرد شخصی‌سازی دانش در مدیریت دانش، تأثیرات مثبت بر تکامل مرحله‌ای مدیریت دانش دارد؛ ولی میزان اهمیت آنها در زیرمجموعه‌های مختلف، متفاوت است. رودریگو و گونزالس (۲۰۱۴) با مطالعه ۷۸ شرکت در صنعت اتومبیل برزیل، هشت عامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت دانش را شامل حل مسئله و بهبود مستمر، فرهنگ یادگیری و کار گروهی، ساختار سازمانی پیش فعال، هویت مشترک و دانش اولیه، ظرفیت جذب دانش، تهیه نقشه صلاحیتهای و ارزیابی و توسعه آن، راهبرد

1. Choy

2. Poon

نوآورانه و سامانه اطلاعات شناسایی کردند. سزگیلسکا^۱ (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان "روشها و فناوریهای پشتیبانی مدیریت اطلاعات و دانش" در پلیس لهستان به این نتیجه رسید که سامانه رایانه‌ای مدیریت دانش و اطلاعات به عنوان یک پشتیبان مهم برای فعالیتهای پلیس مطرح است و نقش مهمی در ایجاد سازمان هوشمند و پشتیبانی فعالیتهای آن برای عرضه خدمات اثربخش عمومی و کمک به ایجاد اقتصاد دانشی در سطح ملی ایفا می‌کند. سبا و راولی^۲ (۲۰۱۵) با بررسی چهار مرکز پلیس بریتانیا را مطالعه کردند و دریافتند که اگر چه اهمیت تسهیم دانش در اجرای موفق وظایف در سطح وسیعی مورد توجه قرار می‌گیرد در هیچ یک از سازمانهای مورد مطالعه، راهبرد یا سیاست مدیریت دانش مشوق تسهیم دانش وجود ندارد و سازمانهای مورد بررسی در زمینه تشویق به تسهیم دانش به دلیل فرهنگ، اندازه سازمان و توجه به متغیر ارزش مدیریت دانش با مشکلاتی روبه‌رو هستند. لی^۳ (۲۰۱۷) تقویت‌کننده‌ها و فرایند مدیریت دانش را در سازمانهای بیمارستانی کره جنوبی بررسی کرد. نتایج نشان داد که عوامل سازمانی، فرایند مدیریت دانش را در هر بیمارستان به طرز متفاوتی تحت تأثیر قرار می‌دهد. نوراشیکین و تریشاکوف^۴ (۲۰۱۷) الگوی جدیدی را توسعه دادند و آزمون کردند. از بین عوامل سیستمی، کیفیت محتوای دانش و از بین عوامل سازمانی، عامل رهبری برای موفقیت سامانه مدیریت دانش مهم ارزیابی شد. هیمن و همکاران^۵ (۲۰۱۷) در تحقیق خود با بررسی یک پایگاه اطلاعات برخط منبع باز در زمینه کشاورزی با بررسی نتایج استفاده از این پایگاه، تجزیه و تحلیل کردند. نتایج تحقیق موانع مشارکت و نقاط ضعف تعامل و فرصتهای بهبود مدیریت دانش کشاورزی و توان خوب آنها را برای ارزیابی اطلاعات شناسایی کرد.

1. Szczygielska
2. Seba and Rowly
3. Lee
4. Nor'ashikin and Tretiakov
5. Hyman, et al.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق بر اساس هدف، کاربردی، و بر اساس چگونگی گردآوری داده‌ها در دسته تحقیقات توصیفی و از نوع مطالعه موردی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۴۰۰ نفر تمام کارکنان رسمی واحدهای مختلف هواناچا بوده است. محاسبه تعداد نمونه آماری با فرمول کوکران انجام، و برابر ۱۹۶ محاسبه شد. با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شد و ۲۴۹ پرسشنامه تکمیل شده برگشت و تجزیه و تحلیل شد. ابزار گردآوری اطلاعات برای بررسی ادبیات موضوع و پیشینه، روش کتابخانه‌ای و برای گردآوری داده‌های میدانی در مرحله اول پرسشنامه و در مرحله دوم مصاحبه با شش نفر از کارکنان و مدیران بود که هم شناخت کافی از وضعیت موارد مرتبط با مدیریت دانش در هواناچا داشتند و هم از نظر ویژگی‌های شخصیتی افراد محافظه کاری نبودند. پرسشنامه مورد استفاده بر اساس چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی با ۴۲ سؤال بود که هفت معیار مورد نظر را با شش سؤال برای هر معیار پوشش می‌دهد و پاسخ هر سؤال با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است. پرسشنامه بارها در سازمانهای مختلف آسیایی استفاده شده است، در نتیجه روایی آن مورد تأیید است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس روش ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی از روش تحلیل آمار توصیفی و حاصل جمع میانگین پاسخها برای هر یک از هفت معیار مورد بررسی از نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از کسب نمره کلی ارزیابی، نتایج با الگوی بلوغ مدیریت دانش (جدول ۱) مقایسه می‌شود. نتایج ارزیابی، شناخت سطح آمادگی برای مدیریت دانش در سازمان را میسر می‌کند. بلوغ سازمان در زمینه مدیریت دانش با توجه به مجموع نمره سازمان در معیارهای هفتگانه مدیریت دانش، ممکن است در یکی از سطوح پنجگانه از سطح "واکنش" به عنوان پایین‌ترین سطح تا "بلوغ" به عنوان بالاترین سطح متفاوت باشد.

جدول ۲. سطوح پنجگانه بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

نمره ارزیابی	سطح بلوغ	شرح
۱۸۹-۲۱۰	بلوغ	مدیریت دانش در سازمان غالب است.
۱۴۷-۱۸۸	پالایش	اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی، و بهبود داده می‌شود.
۱۲۶-۱۴۶	توسعه	اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان
۸۴-۱۲۵	آغاز	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان
۲۴-۸۳	واکنش	ناآگاهی در زمینه چستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری

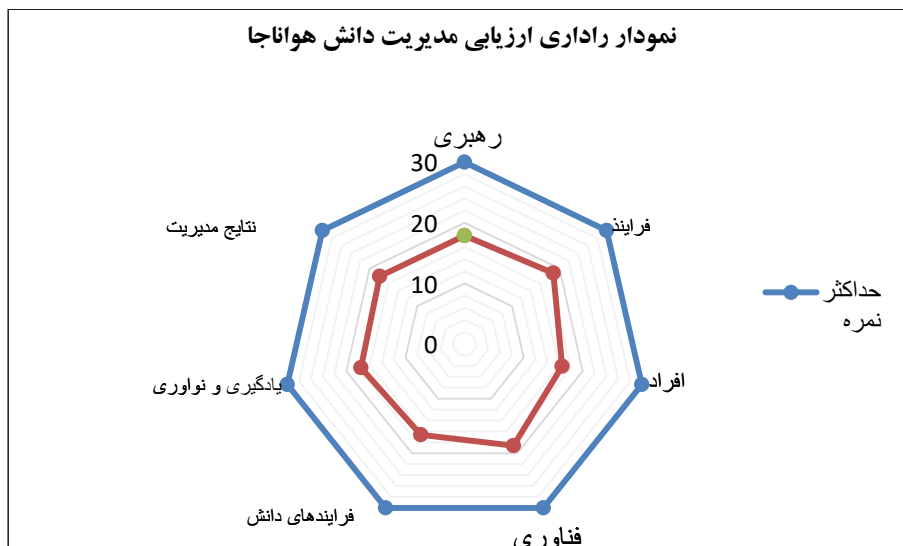
با توجه به اینکه در پرسشنامه برای هر معیار شش پرسش پاسخ بسته وجود داشت که افراد پاسخگو می‌توانستند نمره ۱ تا ۵ را با توجه به وضعیت پرسش مورد نظر در سازمان به عنوان پاسخ درج کنند در صورتی که بیشترین نمره به تمام پرسشها تعلق گیرد، حداکثر نمره ممکن برای هر معیار معادل ۳۰ و حداکثر نمره ممکن برای مجموع معیارها معادل ۲۱۰ خواهد بود. داده‌ها پس از شناسه‌گذاری و ورود به نرم‌افزار SPSS با توجه به مجموع میانگین‌های پرسشهای هر معیار محاسبه و نهایی شد و با توجه به نمره هر یک از هفت معیار، مطابق جدول شماره ۲ نهایی شد. با توجه به مجموع نمره‌ها و با توجه به اینکه هواناجا نمره ۱۲۳/۸۲ از ۲۱۰ نمره ممکن را کسب کرد بر اساس درجه‌بندی جدول شماره ۲ در سطح دوم از پنج سطح بلوغ یعنی در سطح آغاز مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد؛ بدین معنی که این سازمان نیاز به مدیریت دانش را درک کرده است و امکان شروع طرحهای مدیریت دانش در این سازمان وجود دارد.

جدول ۳. امتیازات معیارهای هفت گانه میزان آمادگی مدیریت دانش هواناجا

شماره گروه معیار	ستون شماره ۱			ستون شماره ۲	ستون شماره ۳
	نام گروه معیار	نمره کسب شده	حداکثر نمره ممکن	رتبه بندی گروهها (از ۱ تا ۷)	
۱	رهبری مدیریت دانش (سؤالات ۱-۶)	۱۷/۸۸	۳۰	۴	
۲	فرایند (سؤالات ۷-۱۲)	۱۸/۷۴	۳۰	۱	
۳	افراد (سؤالات ۱۳-۱۸)	۱۶/۵۱	۳۰	۷	
۴	فناوری (سؤالات ۱۹-۲۴)	۱۸/۶	۳۰	۲	
۵	فرایندهای دانشی (سؤالات ۲۵-۳۰)	۱۶/۶۳	۳۰	۶	
۶	یادگیری و نوآوری (سؤالات ۳۱-۳۶)	۱۷/۵۴	۳۰	۵	
۷	نتایج مدیریت دانش (سؤالات ۳۷-۴۲)	۱۷/۹۲	۳۰	۳	
جمع نمرهها		۱۲۳/۸۲	۲۱۰		

از نظر هفت معیار مورد بررسی، معیار فرایند با کسب نمره ۱۸/۷۴ از ۳۰ نمره، رتبه اول، و معیار افراد با کسب نمره ۱۶/۵۱ از ۳۰ نمره در رتبه هفتم قرار گرفته است. پنج معیار دیگر شامل فناوری، نتایج مدیریت دانش، رهبری مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی به ترتیب در جایگاه‌های دوم تا ششم قرار دارد.

متوسط نمره هر دسته از هفت دسته پرسشنامه، که شامل شش سؤال است، محاسبه، و در نمودار راداری شماره ۲ درج شده است. این نمودار، متوسط نمره هر دسته را (نمودار داخلی) در مقابل حداکثر نمره ممکن (۳۰ نمره) نشان می‌دهد. این نمره‌ها، دسته‌هایی را که در وضعیت مناسبی قرار دارد و دسته‌هایی که به بهبود نیاز دارد، مشخص می‌کند. بر اساس نتایج ارزیابی، حوزه‌های نقاط قوت و فرصتهای بهبود، شناسایی می‌شود.



شکل ۲. امتیازات معیارهای هفتگانه میزان آمادگی مدیریت دانش

با توجه به رتبه‌های هفت معیار مورد بررسی به ترتیب به تحلیل کلی هر یک از معیارها با عنایت به رتبه آنها در مقایسه با دیگر معیارهای مدیریت دانش پرداخته می‌شود. کسب رتبه اول و نمره ۱۸/۷۴ از ۳۰ نمره توسط معیار فرایند بدین معنی است که در هواناجا طراحی و استفاده از فرایند کاری نظام‌مند وجود دارد و با به کارگیری بهتر فرایندهای موجود با دیدگاه مدیریت دانش، می‌توان با خلق دانش جدید و دستیابی به تعالی عملکرد، زمینه‌های اجرای مدیریت دانش را فراهم کرد. در این معیار، وجود سامانه سازماندهی شده برای مدیریت موقعیت‌های بحرانی یا رخدادها پیش‌بینی نشده با کسب میانگین نمره ۳/۲۹ از ۵ در مقایسه با دیگر موارد به طور نسبی از وضعیت بهتری برخوردار است که می‌تواند به عنوان یکی از نقاط قوت هواناجا در نظر گرفته شود. از سوی دیگر، توجه به فناوری جدید، تسهیم دانش در سازمان، انعطاف‌پذیری، کارایی و اثربخشی با میانگین نمره ۲/۸۶ از ۵ کمترین نمره را در معیار فرایند به

دست آورده است که با رعایت اصول امنیتی و عدم تأثیر منفی بر مأموریت‌های هوانا‌جا به عنوان یکی از فرصت‌های بهبود در فرایند مدیریت دانش سازمان تلقی می‌شود.

معیار فناوری، دومین رتبه را با نمره ۱۸/۶ از ۳۰ به دست آورد که می‌توان از آن به عنوان نقطه قوت اجرای مدیریت دانش با استفاده از ابزارهای فناوری محور استفاده کرد. می‌توان تفسیر کرد که شناخت کافی از نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش در سازمان وجود دارد و با استفاده مناسب از زیرساخت فناوری اطلاعات موجود و هماهنگ کردن آن با اهداف راهبردی سازمان می‌توان زمینه اجرای مدیریت دانش را در هوانا‌جا بهبود بخشید. معمولاً نمره فناوری در سازمان‌های ایرانی بیشتر است؛ ولی با توجه به شرایط کار هوانا‌جا، و محدودیت‌های امنیتی مربوط به استفاده از برخی از ابزارهای فناوری اطلاعات مانند پست الکترونیک و تلفن‌های همراه هوشمند، کسب رتبه دوم توسط هوانا‌جا دور از انتظار نیست.

کسب نمره ۱۷/۹۲ از ۳۰ و رتبه سوم توسط معیار نتایج مدیریت دانش در هوانا‌جا، گویای این است که تعداد کمی عملکرد سازمانی خوب در زمینه مدیریت دانش وجود دارد که برخی از آنها روندهای نزولی طی می‌کند؛ لذا برای بهبود نتایج عملکردی سازمان از طریق مدیریت دانش می‌توان با اجرای ابتکارات مدیریت دانش و مستندسازی و حفظ سابقه اقدامات در این زمینه با درس گرفتن از ابتکارات قبلی کمک کرد.

معیار رهبری مدیریت دانش با نمره ۱۷/۸۸ از ۳۰ در رتبه چهارم قرار دارد که با توجه به اهمیت نقش مدیریت عالی به عنوان یک معیار کلیدی به بهبود جدی نیاز دارد. اقدامات پیشنهادی در این زمینه می‌تواند با فرموله کردن چشم‌انداز و راهبرد دانشی، برای راهبری ابتکارات مدیریت دانش آغاز شود. با توجه به اهمیت مؤلفه الگو بودن مدیران در زمینه ارزشهای تسهیم دانش و کار گروهی به نظر می‌رسد که با توجه به تأثیر شدید رفتار مدیران و فرماندهان و الگوگیری زیردستان از رفتار آنها، هم‌چنین ماهیت کار هوانا‌جا، که در آن نیاز به کار گروهی زیاد است و کم بودن نمره این بخش، لازم است با بررسی دقیقتر و مصاحبه با افراد آگاه و بررسی رفتار تسهیم دانش مدیران سازمان، علل مربوط به سطح پایین تسهیم دانش توسط مدیران و فرماندهان، شناسایی و

در جهت رفع آنها اقدام شود.

معیار یادگیری و نوآوری با کسب نمره ۱۶/۶۳ از ۳۰ در رتبه پنجم بین هفت معیار ارزیابی شده قرار دارد. از میان پاسخ به شش سؤال مربوط به یادگیری و نوآوری، سؤال مربوط به "تمایل مدیریت سازمان به استفاده از ابزارها و فنون جدید" با نمره ۳/۰۲ از ۵ در مقایسه با مؤلفه‌های دیگر دارای بیشترین امتیاز است. در مقابل، دو مؤلفه "تشریح و تقویت ارزشهای یادگیری" و "احساس توانمندی افراد و اینکه سازمان برای افکار و سهم آنها در کار اهمیت قائل است" با نمره مساوی ۲/۸۳، کمترین امتیاز را دارد. این وضعیت نشان می‌دهد که لازم است سازمان ارزشهای مربوط به یادگیری و نوآوری را پیوسته تشریح و تقویت، و مخاطره‌پذیری و اشتباه افراد را فرصت یادگیری تلقی کند.

معیار فرایندهای دانشی سازمان با کسب نمره ۱۶/۶۳ از ۳۰ نمره در رتبه ششم از هفت معیار قرار دارد و بدین معنی است که سازمان در زمینه فرایندهای تولید، سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش بشدت به بهبود نیاز دارد. از شش سؤال مربوط به فرایندهای دانشی، سؤال مربوط به "استفاده از الگوبرداری از داخل و بیرون سازمان برای بهبود عملکرد سازمانی و خلق دانش" رتبه اول و "مستندسازی و تسهیم دانش حاصل از کارها یا طرحهای پایان یافته" در رتبه آخر قرار دارد.

معیار افراد در هواناجا کمترین نمره را در مقایسه با شش معیار دیگر کسب کرده است (۱۶/۵۱ از ۳۰) که با توجه به اینکه نیروی انسانی در مدیریت دانش به عنوان منبع تولید دانش و مقصد استفاده از دانش، مهمترین عامل است، گویای لزوم توجه جدی به بهبود در زمینه منابع انسانی است. در این معیار، پرسش مربوط به "وجود گروه‌های بین وظیفه‌ای" با نمره ۲/۸۵ از ۵ بیشترین نمره و "وجود بانک اطلاعات توان کارکنان" دارای کمترین نمره (۲/۶۵ از ۵) است.

شناسایی نقاط قوت و فرصتهای بهبود هواناجا در زمینه مدیریت دانش

در این بخش بر اساس نمره‌های میانگین پاسخهای مؤلفه‌های مدیریت دانش و همچنین با استفاده از پاسخهای شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، نقاط قوت و فرصتهای بهبود در هر یک از

معیارهای هفتگانه مرتبط با مدیریت دانش بررسی می‌شود. از هفت معیار مورد بررسی، معیار فرایند، رتبه اول را کسب کرد و معیار افراد در رتبه هفتم قرار گرفت. پنج معیار دیگر شامل فناوری، نتایج مدیریت دانش، رهبری مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی به ترتیب در جایگاه‌های دوم تا ششم قرار دارد. بنابراین، فرایندهای سازمانی موجود و فناوری اطلاعات، نقاط قوت هواناجا و یادگیری و نوآوری، فرایندهای دانشی و افراد، فرصتهای بهبود تلقی می‌شود.

فرصتهای بهبود (نقاط ضعف) هواناجا در زمینه مدیریت دانش

با توجه به نمره‌های میانگین پاسخها در مؤلفه‌های یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی، و بر اساس مصاحبه‌ها، مهمترین فرصتهای بهبود شامل موارد ذیل است:

الف) نبود فرایند رسمی و نظام‌مند شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به کارگیری دانش: حتی در سامانه‌هایی که تحت عنوان معرفی و توجیه قبل از مأموریت وجود دارد که هدف اصلی آن بیان تجربیات است ولی در عمل اجرایی نمی‌شود. بر اساس اعلام یکی از کارکنان، "هواناجا سازمانی نظامی است که با رده‌های هم‌تراز در ارتش و سپاه تبادل دانش دارد؛ هم‌چنین به دلیل نوع فعالیت با سازمان هوایمایی کشوری ارتباط دارد"، ولی در زمینه تبادل دانش افراد و واحدها در داخل سازمان در اغلب موارد، توان دانشی کارکنان به فعلیت نمی‌رسد. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: "از این جهت که توانایی بالقوه افراد را به خروجی تبدیل کنیم، فرایند ما نقص دارد و در غالب موارد این پتانسیلها به فعلیت نمی‌رسد. در این مورد نمره از صد زیر ۶۰ می‌دهم."

ب) فرهنگ تبادل و تسهیم دانش در هواناجا ضعیف است؛ از جمله دلایل مهم این وضعیت، حفظ منافع شخصی توسط افراد است که ممکن است در برخی موارد، که با تبادل تجربه و دانش افراد با تجربه می‌توان از وقوع سوانح مشابه و ایجاد هزینه‌های هنگفت جلوگیری کرد به دلیل عدم تبادل دانش و تجربه امکانپذیر نمی‌شود. در این زمینه یکی از خلبانان می‌گوید: "در مدیریت دانش هدف این است که تجارب خدمتی افراد استفاده شود؛ ولی صادقانه بگویم ما به خاطر منافع شخصی دوست نداریم تجاربمان را انتقال بدهیم. در حالی که اگر من اطلاعات سوانح خلبانهای

قبلی را با دلایل محکمه پسند خودشون داشته باشم، احتمال اینکه بنده با همان شرایط سانحه بدهم بسیار کم است."

دلایل مربوط به ضعف فرایندهای دانشی در هواناجا براساس نتایج مصاحبه‌ها شامل عدم ارج‌گذاری به فعالیتهای کارکنان در حوزه‌های تبادل دانش، برآورده نشدن انتظارات افراد محقق یا پژوهشگر، عدم اطلاع و شناخت کافی کارکنان از مدیریت دانش و کمبود بودجه و امکانات برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش است. یکی از مصاحبه‌شوندگان اظهار می‌کند: "محدود کسانی هستند که کار می‌کنند؛ ولی نظام‌مند نیست؛ مثلاً دفتر تحقیقات به صورت موردی در زمینه معینی تألیف کتاب و کارهایی می‌کنند ولی می‌گویند بودجه کمه؛ مثلاً خودم چند تا طرح صنعتی و ترجمه داشتم که خواستم حمایت کنند ولی نشد."

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: "همکاری داشتیم که مهندس الکترونیک بود، پیمانی بود و پروژه‌ای داشت در رابطه با موضوع روبات که می‌خواست طراحی کند ولی به دلیل بودجه و... پذیرفته نشد."

مسائل انگیزشی نیروها به دلیل کم بودن دریافتی کارکنان، مانع کارکنان برای اقدام در زمینه‌های مرتبط با مدیریت دانش است. نقل دیگری این مطلب را تأیید می‌کند: "با توجه به پایین بودن دریافتی‌های پرسنل اعم از حقوق و دیگر مزایای مادی، متأسفانه کارکنان انگیزه لازم جهت صرف زمان در حوزه‌های دانشی ندارند. زمان خود را بیشتر صرف کار دوم و کسب درآمد اقتصادی می‌کنند."

ج) درجه‌سالاری به جای شایسته‌سالاری مانع انتقال دانش روزآمد: در این راستا یکی از کارکنان می‌گوید: "ولی در زمینه انتقال دانش، چون درجه‌محوری بیشتر از شایسته‌محوری یا سوادمحوری است، عمدتاً اساتید از طبقه بالا و با دانش به روز نشده سی سال قبلند، ولی چون درجه بالا دارند مثلاً سرهنگ باشند در مقایسه با ستوان می‌گن سوادش بیشتره."

د) نبود متولی و سامانه مدون و رسمی مستندسازی دانش و تجربیات در هواناجا: علاوه بر نمره پرسشنامه‌ها، پاسخ تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطلب را تأیید می‌کند که برای مستندسازی

تجربه و دانش افراد باتجربه، واحد و سامانه مدونی در سازمان وجود ندارد. هم‌چنین به عنوان اقدام مکمل، محقق کتابچه روشهای عملیاتی استاندارد (SOP) هواناجا را نیز مطالعه، و مشاهده کرد که در بخشهای مختلف آن مطلبی مبنی بر مستندسازی تجربیات بعد از عملیات و مأموریتها وجود ندارد و مواردی که مستندسازی انجام می‌شود، بیشتر برای گزارش به فرماندهان و رده‌های بالاتر است نه با هدف استفاده به عنوان منبع دانش. بر اساس اطلاعات یکی از مصاحبه‌شوندگان، "از سال ۱۳۹۴ قرارگاه جهادی آموزش و مستندسازی در سطح ناجا تشکیل شده که هدفش همکاری پژوهشگاه و زیرمجموعه برای کاربست نتایج تحقیقات است که جایی که راه‌حلی برای سیستم اداری ارائه شده در سطح واحد اجرایی شود، فعلاً در حد مصوبات است ولی هنوز اجرایی نشده." مصاحبه‌شونده شماره یک معتقد است که: "در این حوزه نمره خوبی نمی‌گیریم. علت این است که واحد مستقلی که مسئول مستندسازی باشد نداریم. علت دوم، محدودیتهای سازمانی در خصوص استفاده از نرم‌افزارها و سیستم‌های جدید تبادل اطلاعات است." مصاحبه‌شونده شماره سه می‌گوید: "به هیچ عنوان مستندسازی نمیشه. زمانی که مستندسازی میشه افراد بنا به خیلی از دلایل مجبورند اضافه صحبت کنند یا تمام آنچه را هست نمی‌توانند بیان کنند؛ حتی اگر یک موضوع علمی باشد."

ه) ترس از برخوردهای اداری مانع بیان و مستندسازی تجربیات: در این زمینه اعلام شد که "ترس از اعلام اشتباه و نتایج آن که به پیگیریهای بعدی منجر می‌شود، موجب شده است که افراد اشتباهات خودشان را اعلام نکنند. اگر سیستم طوری باشد که اشتباهات به شکل بی‌نام توسط افراد و بدون ترس از پیگیری باشد، می‌تواند کمک کننده باشد... خیر، مستند نمی‌شود. گفته میشه یک نفر را تربیت کنید قبل از بازنشستگی که جایگزین شود. ولی معمولاً خلبانها دانش خودشون را بیشتر با خودشون می‌برند."

و) تبادل ضعیف تجربیات و روشهای کاری موفق افراد و واحدها با یکدیگر در هواناجا: دلایل مختلفی که در مصاحبه‌ها برای این وضعیت بیان شده عبارت است از: غلبه حس بدبینی در مدیران نسبت به کارهای انجام شده، در نظر نگرفتن وجاهت و ارزش لازم برای افراد باتجربه،

حفظ جایگاه و شاخص بودن نسبت به بقیه توسط افراد و در نهایت فرهنگ ضعیف تسهیم دانش در سطح ملی. مصاحبه‌شونده شماره یک در این زمینه می‌گوید: "متأسفانه غلبه حس بدبینی نسبت به خوش‌بینی که در بعضی مدیران باعث میشه که کارهای شایسته انجام گرفته توسط برخی مدیريتها نادیده گرفته بشه و تلاش با دید منفی در جهت کم ارزش جلوه دادن یا چه جور بگم عنوان "مطرح شدن" به آن دادن برخورد می‌شود. من خودم کارگاه آموزشی راه انداختم که به جرأت می‌تونم بگم که در حوزه هوایی جزو بهترینهاست یا لایبراتور زبان ولی عنوان شد که هدف این فرد فعالیت تبلیغاتی است." مصاحبه‌شونده شماره ۲ خاطره شرکت در کلاس بالگرد را چنین بیان کرد: "استاد منحصر به فردی بود، دیدم دانشجو دارد با حالت پرخاش با استاد صحبت می‌کند، دانشجو گفت چرا این مطلب را پنج سال پیش به من نگفتی. استاد گفت چون سیستم و افراد از من نخواستند، سازمان مرا ندید و جاهت و ارزش را که لازم بود (نه جنبه مالی بلکه ارزشی) برای من در نظر نگرفتند و الآن هم دارم بنا به وظیفه میگم". مصاحبه‌شونده شماره شش می‌گوید: "واقعیت اینه که مثل ایران هر کسی سعی می‌کند فوت اخر کوزه‌گری را برای خودش نگه دارد. علت اینه که افراد انگیزه ندارند." مصاحبه‌شونده شماره پنج این مشکل را به فرهنگ ملی منتسب می‌کند و می‌گوید: "این چیزا (تبادل دانش و تجربه) توی هیچ جای ایران فکر نمی‌کنم انجام بشه، هواناجا هم به جای کوچک شده کشورمونه."

نقاط قوت هواناجا در زمینه مدیریت دانش

با توجه به نتایج پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش، فرایندهای سازمانی موجود و فناوری اطلاعات به عنوان نقاط قوت هواناجا شناسایی شد. در این زمینه بر اساس مصاحبه‌ها، فهرست نقاط قوت هواناجا، که می‌تواند مبنای تقویت اجرای مدیریت دانش در این سازمان باشد به شرح ذیل است:

۱ - جوان بودن ساختار سازمانی و ظرفیت بسیار خوب از نظر نیروی انسانی باهوش و خلاق و با سطح آگاهی بالا که با توجه به شرایط استخدام اولیه در مقایسه با دیگر رده‌های ناجا سطح بالاتری دارند.

- ۲ - موفقیت هواناجا در اجرای مأموریتها و رضایتمندی فرماندهان بالاتر از این رده
- ۳ - وجود زمینه‌های قابل استفاده در مدیریت دانش مانند بریفینگ و کتابچه روشهای عملیاتی استاندارد
- ۴ - توان خوب خلبانهای هواناجا با توجه به گستردگی مأموریتها و تنوع اقلیم و اینکه با توجه به قدیمی بودن پرنده‌ها، آمار پروازهای زیادی دارند.
- ۵ - نیروهای تحصیل کرده با تخصص خوب که زمینه زیادی برای کسب دانش جدید و پیشرفت دارند.
- ۶ - متمایز بودن هواناجا از دیگر رده‌های ناجا به دلیل نوع کار و مأموریت که تخصص‌های بهتری در زمینه زبان انگلیسی دارند و امکان بهره‌گیری از منابع خارجی برای آنان آسانتر است.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در این بخش با بررسی یافته‌های پژوهش و پاسخ به سؤالات و با استفاده از اطلاعات مصاحبه‌های هواناجا، نتیجه‌گیری، و پیشنهاد کاربردی بر اساس یافته‌ها ارائه می‌شود.

در نتیجه ارزیابی، هواناجا در سطح دوم از پنج سطح بلوغ مدیریت دانش یعنی سطح آغاز قرار دارد؛ بدین معنی که این سازمان نیاز به مدیریت دانش را درک کرده است و امکان شروع طرحهای مدیریت دانش در این سازمان وجود دارد. هم‌چنین، معیار افراد در رتبه هفتم قرار می‌گیرد و پنج معیار دیگر شامل فناوری، نتایج مدیریت دانش، رهبری مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری و فرایندهای دانشی به ترتیب در جایگاه‌های دوم تا ششم قرار دارد.

با توجه به نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر برای به کارگیری توسط هواناجا ارائه می‌شود:

- ۱- با توجه به اهمیت نقش مدیریت عالی در زمینه اجرای ابتکارات مدیریت دانش و کسب رتبه چهارم بین هفت معیار توسط سازمان، می‌توان برای این معیار به عنوان یک معیار کلیدی اقدامات پیشنهادی از قبیل تدوین چشم‌انداز و راهبرد دانشی، برای راهبری ابتکارات مدیریت دانش، برای نظارت و پیگیری امور مدیریت دانش در سازمان، یک واحد هماهنگی مرکزی برای

- مدیریت دانش زیر نظر مدیریت عالی و با حمایت مستقیم فرماندهی هواناجا ایجاد کرد.
- ۲ - با توجه به اینکه کمبود بودجه به عنوان یکی از موانع اجرای مدیریت دانش شناسایی شد، پیشنهاد می‌شود با توجه مسئولان بالاتر ناجا، منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در هواناجا اختصاص داده شود.
- ۳ - با اجرای دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های آموزشی، مدیران سازمان در زمینه مدیریت دانش آگاهی لازم را کسب، و طوری رفتار کنند که الگوی ارزشهای تسهیم دانش و کار مشارکتی برای زیردستان باشند.
- ۴ - با توجه به اهمیت یادگیری و نوآوری در مدیریت دانش و جایگاه ضعیف آن در هواناجا، مدیران سازمان، زمینه‌های لازم برای بهبود عملکرد، یادگیری سازمانی و فردی، تسهیم دانش، و خلق دانش و نوآوری را فراهم کنند و با اقدامات اعتمادساز به رفتارهایی پاداش دهند که این زمینه‌ها را تقویت می‌کند.
- ۵ - با توجه به کسب کمترین نمره در ارزیابی توسط سازمان در معیار افراد، لازم است افراد سازمان از جمله مدیران عالی در زمینه مدیریت دانش و استفاده از ابزارها و فنون مدیریت دانش آموزش داده شوند. هم‌چنین با ایجاد زمینه مناسب، تسهیم دانش و تشریک مساعی به طرز فعالانه‌ای تشویق، و پاداش داده شوند. یکی از روشهای ایجاد انگیزه در افراد، ایجاد فضایی برای نگاه باز در زمینه خطاهای نیروها است که زمینه نوآوری و ارائه افکار جدید را توسط نیروها افزایش می‌دهد.
- ۶ - برنامه‌های آموزشی سازمان با هدف همراستا شدن با اهداف کلی سازمان، بازنگری، و طوری جهتگیری شود که دانش و مهارتهای مورد نیاز را برای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف اصلی سازمان ایجاد کند.
- ۷ - برای زمینه‌سازی استفاده بیشتر از دانش افراد، بانک اطلاعات تخصص و شایستگی‌های کارکنان و سامانه مناسب تبادل تجربیات در مجموعه فناوری اطلاعات سازمان با رعایت امنیت لازم ایجاد شود.

۸ - با توجه به نمره ضعیف هواناجا در مستندسازی دانش کارکنانی که سازمان را ترک می‌کنند، لازم است بررسیهای لازم به منظور شناسایی و به کارگیری مناسبترین ابتکار برای رسمی کردن کسب دانش و تجربه کارکنان قبل از بازنشستگی یا ترک سازمان انجام شود. در این زمینه مشوقها و ساز و کار مناسب برای اثربخشی این کار و امکان استفاده از دانشهای مستند شده کارکنان موجود و هم‌چنین زمینه‌ساز مستندسازی دانش بازنشستگانی که دارای دانش و تجربیات ارزشمند هستند در سازمان فراهم شود.

۹ - با تقویت گروه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان و اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب می‌توان به توسعه توان کارکنان در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات پرداخت. به علاوه با بازنگری و بازطراحی اینترانت سازمان به گونه‌ای که با راهبرد مدیریت دانش سازمان هماهنگ شود و استفاده از آن به عنوان منبع اصلی ارتباطات در کل سازمان، می‌توان برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات بین کارکنان و واحدها استفاده کرد.

۱۰ - اقدامات لازم برای نظام‌مند کردن فرایندهای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به کارگیری دانشهای مهم و حیاتی انجام شود که در راستای اهداف سازمان می‌تواند مؤثر باشد. در این راستا اقدامات زیر می‌تواند مفید باشد:

الف - مستندسازی و تسهیم دانش حاصل از کارهای تحقیقاتی یا طرحهای پایان یافته و هم‌چنین مستندسازی تجربیات افراد در مأموریتها بویژه خلبانان که دانشهای آنان در مأموریتها ارزش راهبردی زیادی برای هواناجا دارد.

ب - اجرای اقداماتی که به ثبت حفظ و نگهداری دانش حیاتی مربوط به کارکنان دارنده دانشهای مهم که سازمان را ترک می‌کنند در داخل سازمان منجر می‌شود. به علاوه هماهنگی با بازنشستگان شاخص (بویژه خلبانان) برای دعوت از آنان برای مستندسازی و تسهیم دانشهای مهم آنان با دیگر نیروها.

ج - تعریف روشهای رسمی تسهیم بهترین روشهای کار و دروس آموخته شده در کل واحدهای سازمان به گونه‌ای که دوباره کاری مستمر در آن اتفاق نیفتد.

د - ایجاد ساز و کارهای الگوبرداری از داخل و بیرون سازمان، و استفاده از نتایج آن برای بهبود عملکرد سازمانی و خلق دانش جدید؛ در این راستا الگوبرداری از نیروی هوایی ارتش و سپاه و هواپیمایی کشوری مهم است.

۱۱ - شاخصهایی برای ارزیابی تأثیر ابتکارات دانشی و سهم افراد در آنها ایجاد شود تا با تشویق افراد سازمان، مشارکت آنان در اجرای مدیریت دانش جلب شود.

۱۲ - پیشنهاد می‌شود برای فرهنگ سازی در زمینه ثبت دانش و تجربیات افراد بعد از پایان عملیاتها و مأموریتها، دستورالعملهای روشهای عملیات استاندارد (SOP) هواناجا بازنگری، و این موضوع به عنوان یک روش لازم در تمام دستورالعملها اضافه، و ساز و کار لازم برای این کار نیز پیش‌بینی شود.

۱۳ - گزارش تحقیقات قبلی در هواناجا، که به منابع مهم دانش کاربردی هواناجا است، توسط یک گروه تخصصی مورد بررسی دوباره قرار گیرد و پیشنهادهای آنها با دید کاربردی ارزیابی، و زمینه اجرای پیشنهادهای مناسب فراهم شود.

منابع

- اخوان، پیمان؛ باقری، روح اله (۱۳۹۰). مدیریت دانش از ایده تا عمل. تهران: انتشارات آینده‌نگر.
- الوانی، سیدمهدی؛ زارعی‌متین، حسن؛ پاشازاده، یوسف (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی تولید و تسهیم دانش در دانشگاه. مدیریت در دانشگاه اسلامی. س سیزدهم. ش ۴.
- الوانی، سیدمهدی؛ شریف‌زاده، فتاح (۱۳۷۹). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۷۷). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسان. تهران: سمت.
- بوکوویتز، وندی. آر؛ ویلیامز، روث (۲۰۰۰). مدیریت دانش کاربردی. ترجمه علی‌حسین کشاورزی و علی رضائیان (۱۳۹۱). تهران: سمت.
- تولایی، روح اله؛ طاهری، محمدعلی؛ نصر اصفهانی، حسن (۱۳۸۸). درآمدی بر شناخت الگوی مطلوب فراگرد مدیریت دانش در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. س ۳. ش ۷.
- حسن‌زاده، محمد؛ تیموری‌تایبه، مهتاب (۱۳۹۴). جریان دانش در شرکتهای دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران و ارائه الگوی مفهومی. مطالعات دانش‌شناسی. س اول. ش ۲: ۲۳ - ۳۹.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۳). روش تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- فایرستون، ژوزف؛ مارک‌مک، ال‌روی (۱۳۸۷). مدیریت دانش جدید. ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۸). مدیریت دانش: فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۰). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. ج پنجم. تهران: آگاه.
- کشاورزی، علی‌حسین (۱۳۸۹). چالشهای مربوط به فرایندهای راهبردی و تاکتیکی مدیریت دانش در سازمانها. سومین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران. ۱۹ - ۱۸ بهمن.
- زعفریان و همکاران (۱۳۸۷). ارائه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط. فصلنامه توسعه کارآفرینی. ش ۲: ۱۰۲ - ۷۵.
- علی‌احمدی، علی‌رضا؛ برزین‌پور، فرناز؛ کرمی، مهران (۱۳۸۷). مقایسه الگوهای بلوغ مدیریت دانش. تدبیر. ش ۲۰۱: ۲۷ - ۲۱.
- هاشمی، صدیقه‌سادات (۱۳۸۹). ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه مطالعات

- یانگ، رونالد (۲۰۱۰). ابزارها و فنون مدیریت دانش. ترجمه علی حسین کشاورزی (۱۳۹۱). تهران: سمت.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-32.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629.
- Broström, A., & Karlsson, S. (2016). Mapping research on R&D, innovation and productivity: a study of an academic endeavour. *Economics of Innovation and New Technology*, 1-15.
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132-142.
- Chan, E. S., Gawlick, D., Ghoneimy, A., & Liu, Z. H. (2016). U.S. Patent No. 9,330,119. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Chowdhury, S. 2000. "Management 21st Century", London: Pearson, Education Limited.
- Davenport, TH. (1997), Ten principles of knowledge management and four case studies, *Knowledge and Process Management*, 4(3), 187-208.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Kohli, A. K. (2001). How do they know their customers so well?. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 63-74.
- Davenport, T.H. (2005), *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., DeLong, D.W., & Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Drucker, Peter. *The new realities*. Routledge, 2012.
- Dumay, J., & Cai, L. (2015). Using content analysis as a research methodology for investigating intellectual capital disclosure: a critique. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 121-155.
- Ford, D. (2001), "Trust and knowledge management: The seeds of success". Working paper WP 01-08. Kingston, Ontario, Canada: Queen's KBE Center for knowledge- Based Enterprises, Queen's School of business. Retrieved from http://business.queensu.ca/knowledge/working_papers/working/working_01-08.pdf
- Liebowitz, J., & Frank, M. (Eds.). (2016). *Knowledge management and e-learning*. CRC press.
- Lipparini, A., Lorenzoni, G., & Ferriani, S. (2014). From core to periphery and back: A study on the deliberate shaping of knowledge flows in interfirm dyads and networks. *Strategic Management Journal*, 35(4), 578-595.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?*, New York, Oxford University press.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998), If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40(3), pp. 154-74.

- Peel, L. G. Teah, H. Y. and Kankanhalli, A. (2002), "Development of a General Knowledge Management Maturity Model", School of Computing, National University of Singapore.
- Peppard, Joe. and Ward, John. (2016), *The Strategic Management Information System: Building A Digital Strategy*. 4th Edition, London, Wiley.
- Polanyi, M.(1965) "The Tacit Dimension", London: Routledge and Kegan Paul.
- Polani M (1969), "The logic of tacit inference", in Grene, M. (Ed.) *Knowing and Being*, Routledge& Keagan Paul, London.
- Rao, M. (2005), "The Social Life of KM Tools" Edited by Rao " Knowledge Management Tools and Techniques", Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Ruggles & Little (1997), "Knowledge management and innovation: An initial exploration". Working paper, Ernst & Young LLP Center for Business Innovations. Retrieved from http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_and_Innovation.pdf
- Skyrme, D. J. (2002). The 3Cs of knowledge sharing: Culture, co-opetition and commitment [online on www.skyrme.com] review, 20 September 2014.
- Solow, R.M. (1957), "Technical Change and the Aggregate Production Function" *The Review of Economics and Statistics*, vol.39 no3
- Marfo, K. (2016). Context and the Advancement of a global Science of Human Development: A Commentary. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 81(1), 172-182.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), *the knowledge – creating company*, Oxford University Press. Oxford.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P. and Senoo, D. (1998). *The Art of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge*. *European Management Journal*. 16 (6): 673-684.
- Nonaka, Ikujiro, and Noboru Konno. 1998. "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review* 40 (3): 40–54. bth. <http://search.proquest.com/docview/216149525?accountid=4840>.
- Nonaka, I. (1991),"The Knowledge – Creating Company", *Harvard Business Review*. Retrieved from: <http://hbr.org/2007/07/The-knowledge-creating-company/ar/1>
- Oinas-Kukkonen, H. (2004), "The 7 C model for organizational knowledge creation and management". Retrieved from <http://www.oasis oulu.fi/publications/OKLC-04-hok.pdf>
- Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35(2), 154-159.
- Spelke, E. S. (2016). Core Knowledge and Conceptual Change. *Core Knowledge and Conceptual Change*, 279.
- Staehele, W. H. (1999). *Management*. München, Vahlen.
- Wiig, K. M. (1997), *Knowledge Management: where did it come from and where will it go?*, *Journal of Expert Systems with Application*;13(1).
- Wiig, K.M. (1997), *Integrating intellectual capital and knowledge management*, *Long range planning*, 30 (3), 399-405
- Wilensky, H. L. (2015). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry* (Vol. 19). Quid Pro Books.

- Wiig, Karl M. (2002), "Knowledge management in public administration", *Journal of knowledge management*, volume 6 issue 3 pp224-239
www.apqc.org, Date visited, 25 September 2014.
- Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 277-295.