

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی

علمی - تخصصی

سال سوم، شماره ۸، بهار ۱۳۹۹

اعضای هیئت تحریریه

دکتر غلامرضا گودرزی، استاد دانشگاه امام صادق(ع)	دکتر علی رضاییان، استاد دانشگاه شهید بهشتی
دکتر آمنه خدیور، دانشیار دانشگاه الزهراء(س)	دکتر محمدرضا حمیدی زاده، استاد دانشگاه شهید بهشتی
دکتر محمدرضا حسینی آهنگر، دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر علی اصغر پور عزت، استاد دانشگاه تهران
دکتر محمدرضا مردانی، دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر پیمان اخوان، استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر
دکتر سید ضیاءالدین قاضی زاده فرد، دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر رضا حسینی، استاد دانشگاه صنعتی مالک اشتر
دکتر عباس چهاردولی، دانشیار دانشگاه عالی دفاع ملی	دکتر علی فرهی، استاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)
دکتر سیامک باقری، دانشیار پژوهشگاه امام صادق(ع)، قم	دکتر علی محمد احمدوند، استاد دانشگاه جامع امام حسین(ع)
دکتر روح اله تولایی، استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)	دکتر شعبان الهی، دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

صاحب امتیاز: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

مدیر مسئول: دکتر ساسان زارع

سردبیر: دکتر روح الله تولایی

ویراستار علمی: دکتر روح الله تولایی

مدیر اجرایی: سعید زردار

مدیر داخلی: محمدمهدی مجتهدی

صفحه آرا و ویراستار: مهندس مهربان اسماعیل زاده

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان (۵۰٪ تخفیف برای دانشجویان)

نشانی: تهران، بزرگراه شهید بابایی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دانشکده و پژوهشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی

دورنگار: ۴۱۸۸۲۷۴

تلفن: ۴۱۸۸۲۷۰

پایگاه اینترنتی: <http://jkm.ihu.ac.ir>

پست الکترونیکی: okmj@ihu.ac.ir

این نشریه در پایگاه‌های زیر نمایه می‌شود:

www.isc.gov.ir

www.doaj.org

www.scholar.google.com

www.magiran.com

www.noormags.com

www.ensani.ir

www.civilica.com

پایگاه استنادی علوم جهان اسلام

پایگاه بین‌المللی دواج

پایگاه گوگل اسکالر

بانک اطلاعات نشریات کشور

پایگاه مجلات تخصصی نور

پرتال جامع علوم انسانی

پایگاه سیویلیکا

مقاله‌ها بیانگر آرا و نظرهای نویسندگان است و لزوماً دیدگاه نشریه را بیان نمی‌کند.

نشریه در ویرایش مطالب آزاد است. نقل مطالب با ذکر مأخذ آزاد است.

فصلنامه "نشریه علمی «مدیریت راهبردی دانش سازمانی»»، با مجوز جلسه شماره ۹۶۱۲ مورخ ۹/۱۲/۱۳۹۶ شورای پژوهش و فناوری دانشگاه جامع امام حسین(ع) و پروانه انتشار به شماره ثبت ۸۲۶۴۹ مورخ ۵/۶/۱۳۹۷ از سوی معاونت امور مطبوعاتی و اطلاع‌رسانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، منتشر شده و بر اساس ابلاغیه مورخ ۵/۳/۱۳۹۸ به عنوان نشریه پژوهشی موفق به اخذ مجوز نمایه‌سازی در پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)، دواج (DOAJ) و گوگل اسکالر (Google Scholar) شده است."

فهرست مطالب

فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال سوم، شماره ۸، بهار ۱۳۹۹

- ۱ سخن سردبیر: چرخه مدیریت دانش سازمانی در پدیده چند وجهی کرونا
روح‌الله تولایی
- ۵ شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)
(نمونه پژوهش: معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص))
سید ضیاءالدین قاضی‌زاده، فریدون خسروی، کریم لونی
- ۶۳ الگوی اندیشه‌ورزی با محوریت دیدگاه‌های مقام معظم رهبری: رویکرد آمیخته
(نمونه پژوهش: دانشگاه جامع امام حسین (ع) تهران)
میثم بابایی فارسانی، صادق حسینی مقدم
- ۱۰۱ مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی
مهدی فرماتی، ساسان زارع، محمد عربی، محمدرضا محمدخانی
- ۱۳۹ مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی:
وضعیت و موانع موجود سازمانی
فرهاد احمدی اصل، ابراهیم امرانی، صادق ملکی آوارسین
- ۱۷۳ ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد تحلیل راهبردی SWOT
(نمونه پژوهش: دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران)
وحید فلاح، نادعلی عرب فیروزجاه، سعید صفاریان همدانی
- ۲۰۵ طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش
عبدالمجید محمدی نجف‌آبادی، اکبر اعتباریان خوراسگانی، رضا ابراهیم‌زاده دستجردی

راهنمای نگارش مقاله

به اطلاع پژوهشگران گرامی می‌رساند مقاله‌های ارسالی به این فصلنامه باید مطابق راهنمای نگارش زیر تدوین شده باشند در غیر این صورت مقاله مورد بررسی قرار نخواهد گرفت.

۱ - **صفحه آرایشی**. مقاله در نرم‌افزار Word نسخه ۲۰۰۳ یا بالاتر با حاشیه بالا ۳، پایین ۷، چپ ۴ و راست ۵ سانتی‌متر، حداکثر در ۲۵ صفحه (از ابتدای صفحه دوم - عنوان و چکیده فارسی - تا انتهای منابع بدون در نظر گرفتن ضمایم) با فاصله خطوط Single تایپ شود.

۲ - **منبع نویسی**. منبع نویسی درون متنی و انتهای متن باید به شیوه APA باشد.

- نمونه منبع نویسی درون متنی: مزیت رقابتی عبارت است ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان (Porter, 1968)، یا پورتر (۱۹۸۶) مزیت رقابتی را به معنای ارزش‌های قابل ارائه شرکت برای مشتریان می‌داند.
- فهرست منابع انتهای مقاله به ترتیب حروف الفبا، ابتدا منابع فارسی و سپس منابع خارجی منظم شود (نیازی به شماره گذاری نیست).

۳ - اشکال، نمودارها، جداول و روابط ریاضی هر یک باید به طور جداگانه و به ترتیب از ابتدا تا انتها شماره گذاری شوند.

۴ - ساختار کلی مقالات.

- صفحه اول:

- عنوان کامل مقاله (تا حد ممکن کوتاه و گویا باشد)

- نام و نام خانوادگی نویسنده(گان) (روبروی نام نویسنده مسئول واژه (نویسنده مسئول) نوشته شود)، رتبه علمی، تخصص

- نام دانشگاه/مؤسسه محل اشتغال و مشخصات تماس کامل برای نویسنده(گان) شامل: نشانی پستی، شماره تلفن (همراه و ثابت)، نمابر و پست الکترونیک.

- صفحه دوم:

- عنوان، چکیده و کلید واژه‌های انگلیسی

- مشخصات نویسندگان (نام و نام خانوادگی نویسنده(گان) (روبروی نام نویسنده مسئول واژه "Corresponding Author" نوشته شود)، رتبه علمی، تخصص، نام دانشگاه/مؤسسه محل اشتغال، پست الکترونیک به انگلیسی.

- صفحه سوم:

- عنوان و چکیده مقاله به زبان فارسی (حداکثر ۲۰۰ کلمه) و کلیدواژه‌ها (حداکثر ۶ واژه).

- صفحه چهارم تا انتهای مقاله

بدنه اصلی مقاله به صورت شماره گذاری شده و به ترتیب زیر باشد.

۱ - **مقدمه**: شامل بیان مسأله، اهمیت موضوع و اهداف یا سؤالهای پژوهش. همه موارد بدون تیتراژ/شماره و در ادامه یکدیگر آرایه شوند.

- ۲- **مبانی نظری و پیشینه پژوهش:** ارایه تعاریف ضروری، بیان کافی چکیده پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط به گونه‌ای که پشتیبانی‌کننده فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش باشد.
- ۳- **توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی:** در این قسمت از مقاله منتخبی از پیشینه پژوهش (داخلی و خارجی) که مستقیم یا غیر مستقیم پشتیبانی‌کننده هر فرضیه است ارایه شده و در انتهای همان، متن فرضیه مربوط نوشته شود. در انتهای توسعه فرضیه‌ها می‌توانید نمودار الگوی مفهومی پژوهش خود را ارایه نمایید.
- ۴- **روش شناسی:** نوع طرح پژوهش، ابزار و روش گردآوری داده‌ها، روایی و پایایی ابزار (ضریب پایایی برای کلیه متغیرهای مکنون جداگانه و بر مبنای نمونه نهایی گزارش شود)، جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری.
- ۵- **تحلیل داده‌ها:** ابتدا مشخصات جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی و سپس نتایج تحلیل‌های آماری الگو و فرضیه‌های پژوهش گزارش شود. خروجی نموداری نرم افزارهایی مانند AMOS و Lisrel به صورت عکس با کیفیت و غیر رنگی در متن ارایه شود.
- ۵- **بحث و نتیجه‌گیری:** ارایه یافته‌های اصلی پژوهش، مقابله و مقایسه نتایج پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های مرتبط، پیشنهادها کاربردی، پیشنهاد پژوهش‌های آتی، محدودیت‌های پژوهش (کلیه موارد بدون تیر به ترتیب و در ادامه یکدیگر ارایه شوند).
- در کل مقاله نوشته‌های فارسی با قلم B Zar و نوشته‌های لاتین با قلم Times New Roman مطابق جدول زیر تایپ شوند:

نوع نوشته	حالت قلم	نوع و اندازه قلم
عنوان مقاله	پررنگ (Bold)	۱۶ BZar
چکیده فارسی	معمولی (Regular)	۱۲ BZar
کلید واژه‌ها	پررنگ (Bold)	۱۲ BZar
متن فارسی	معمولی (Regular)	۱۳ BZar
عناوین اصلی مقاله	پررنگ (Bold)	۱۲ BZar
اختصارها یا کلمات لاتین درون متن مقاله	معمولی (Regular)	Times ۱۱
متن فارسی درون جدول یا نمودار	معمولی (Regular)	۱۱ BZar
متن لاتین درون جدول یا نمودار	معمولی (Regular)	۹ Times
منابع لاتین	معمولی (Regular)	۱۰ Times
منابع فارسی	معمولی (Regular)	۱۲ B Lotus
چکیده لاتین	معمولی (Regular)	۱۱ Times
زیر نویس‌های لاتین (Footnotes)	معمولی (Regular)	۸ Times

شیوه نگارش منابع فارسی در انتهای مقاله

کتاب
<p>یک نویسنده: رضاییان، علی (۱۳۸۶). مبانی و سازمان مدیریت (چاپ اول). تهران: انتشارات سمت.</p> <p>دو یا چند نویسنده: عزیزی، شهریار؛ فتیحی، سعید؛ نوری، روح الله (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک تجارت الکترونیکی. تهران: موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.</p> <p>کتاب ترجمه شده: بلنسکی، نیک (۱۳۸۱). مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها. ترجمه منصور شریفی کلویی. تهران: هوای تازه.</p>
مقاله
<p>یک نویسنده: حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). نظریه زمان و آینده پژوهی بر اساس نظریه فهم و درک. مطالعات مدیریت راهبردی. ۶: ۱۰۱-۸۱.</p> <p>دو یا چند نویسنده: عزیزی، شهریار؛ نامیان، فرشید؛ درویشی، زهرا (۱۳۹۰). بررسی عوامل تعیین کننده ارزش برند با رویکرد مالی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار. چشم انداز مدیریت بازرگانی. ش ۳۹: ۳۲-۹.</p>
پایان نامه و رساله
<p>عزیزی، شهریار (۱۳۸۸). طراحی و تبیین الگوی عوامل موثر بر عملکرد نیروی فروش با رویکرد سازمان فروش. (رساله دکترا). دانشگاه شهید بهشتی، ایران.</p>
منابع اینترنتی
<p>وب سایت دولتی یا سازمان: سازمان بنادر و دریانوردی (۱۳۹۱). ایران و ترانزیت. قابل دسترسی در آدرس: http://transit.pmo.ir/eco31a9-eco31a22-fa.html</p> <p>صفحات شخصی روستا، احمد (۱۳۹۱). استراتژی صادرات. قابل دسترسی در آدرس: http://www.drroosta.com/learning-articles/19-marketing-sales/26-export-strategy</p>

شیوه نگارش منابع خارجی در انتهای مقاله به شیوه APA

کتاب
<p>یک نویسنده: Gardner, H. (1993). Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books.</p> <p>دو یا چند نویسنده: Cargill, O., Charvat, W., & Walsh, D. D. (1966). The Publication of Academic Writing. New York: Modern Language Association.</p>
مقاله مجلات علمی
<p>یک نویسنده: Sawyer, J. (1966). Measurement and Prediction, Clinical and Statistical. Psychological Bulletin, 66 (3), 178-200.</p> <p>دو یا چند نویسنده: Azizi, S., Ansari, S.A., and Haghhighikah, M. (2009). The Effect of Marketing Strategy and Marketing Capability on Business Performance- Case study: Iran's Medical Equipment Sector. Journal of Medical Marketing, 9(4), 309-317.</p>
مقاله چاپ شده در مجموعه مقالات کنفرانس (Proceedings)
Nicol, D. M., & Liu X. (1997). The dark side of risk (what your mother never told you about time warp). In Proceedings of the 11th Workshop on Parallel and Distributed Simulation, Lockenhaus, Austria, 10-13 June 1997 (pp. 188-195). Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society.
مقالات چاپ شده در روزنامه و مجلات
<p>روزنامه: Monson, M. (1993, September 16). Urbana firm obstacle to office project. The Champaign-Urbana News-Gazette, pp. 1, 8.</p> <p>مجله: Raloff, J. (2001, May 12). Lead therapy won't help most kids. Science News, 159, 292.</p>
پایان نامه و رساله
Carlson, W. R. (1977). Dialectic and Rhetoric in Pierre Bayle. (Unpublished doctoral dissertation). Yale University, USA.
منابع اینترنتی
<p>وب سایت دولتی یا سازمان: Wisconsin Department of Natural Resources. (2001). Glacial Habitat Restoration areas. Retrieved from http://www.dnr.state.wi.us/org/land/wildlife/hunt/hra.htm Midwest League. (n.d.). Pitching, individual records. Retrieved from http://www.midwestleague.com/indivpitching.html</p> <p>صفحات شخصی: (چون امکان تغییر صفحات وجود دارد، تاریخ دسترسی درج می شود) Duncan, D. (1998, August 1). Homepage. Retrieved July 30, 2007 from http://www.geocities.com/SoHo/Coffeehouse/1652/</p>

در نهایت با توجه به مطالب بیان شده ساختار کلی مقاله‌های ارسالی باید به صورت زیر باشد:

عنوان مقاله

نام و نام خانوادگی نویسندگان (به همراه کلیه مشخصات)

چکیده فارسی

کلیدواژه‌ها:

Paper Title

Authors

Abstract

Key Words:

۱. مقدمه

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۳. توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

۴. روش شناسی پژوهش

۵. تحلیل داده‌ها

۶. بحث و نتیجه‌گیری

منابع

❖ نکات مهم

۱. مقاله‌های ارسالی نباید در مجله‌ها و یا کنفرانس‌های داخلی و خارجی چاپ و یا به صورت هم‌زمان ارسال شده باشند. بدیهی است عواقب عدم رعایت این موضوع متوجه نویسندگان خواهد بود.

۲. پس از ارسال مقاله امکان حذف، اضافه و یا تغییر ترتیب اسامی نویسندگان امکان پذیر نیست.

۳. در بین نویسندگان مقالات ارسالی حتماً باید یک نویسنده با مرتبه دانشگاهی (استادیار، دانشیار یا استاد) وجود داشته باشد.

۴. در صورت ارسال نظرات داوری، فایل اصلاح شده مقاله به همراه نامه گزارش اصلاحات انجام شده متناظر با نظرات هر داور از طرف نویسنده مسئول ارسال شود.

۵. در هنگام ارسال فایل اصلاحی مقاله، از تغییر ترتیب یا حذف و اضافه کردن نویسنده(گان) جداً خودداری شود.
۶. نامه پذیرش صرفاً پس از انجام اصلاحات مورد نظر داوران توسط نویسنده(گان) و تایید دفتر نشریه صادر می شود.
۷. دریافت مقاله صرفاً از طریق سامانه نشریه به آدرس <http://jkm.ihu.ac.ir> انجام می شود.
۸. در صورت عدم تعیین نویسنده مسئول از سوی نویسندگان، نویسنده ارسال کننده مقاله به دفتر نشریه نویسنده مسئول تلقی خواهد شد.
۹. فصلنامه در ویرایش مطالب مقاله ها، آزاد است.



باسمه تعالی

سخن سردبیر:

چرخه مدیریت دانش سازمانی در پدیده چند وجهی کرونا

دکتر روح الله تولایی^۱

با شیوع ویروس کرونا (COVID-19) در جهان در کنار چالش‌های پیش آمده، فرصتهای جدی پیش روی دولت‌ها و ملت‌ها قرار گرفته و آزمون جدی، اما برابری را در مقابل دولت‌ها و ملت‌ها رقم زده است. شیوع کرونا بیش از آن که صرفاً به‌عنوان یک بیماری در مقایسه با سایر بیماری‌های پزشکی مهم باشد، به‌عنوان یک پدیده چند وجهی دارای اهمیت است که دارای ویژگی‌های پویایی، پیچیدگی، گستردگی، تنوع، ژرفا و عمق می‌باشد و می‌تواند تسریع‌کننده یا کندکننده روندهای کلان جهانی از جمله کلان‌رؤند مجازی‌سازی هوشمند جهان توسط شرکت‌های چند ملیتی نخبگانی (نه توسط دولت‌ها) برای تحقق دهکده جهانی باشد.

لذا در حال حاضر تحقیقات علمی متعددی توسط دانشگاه‌ها و مراکز علمی در خصوص ابعاد مختلف مدیریت بحران پدیده شیوع ویروس کرونا در جهان (از جمله ابعاد بهداشتی و زیستی، ابعاد اقتصادی، ابعاد فناوری، ابعاد فرهنگی و اجتماعی، ابعاد اخلاقی و معنوی، ابعاد سیاسی و امنیتی و ابعاد بین‌المللی و حقوقی) و همچنین آینده کرونا و جهان پساکرونا در حال انجام می‌باشد. مجموع این تحقیقات علمی و کسب تجربیات متعدد توسط افراد و سازمان‌ها، در حال ایجاد دانش‌های جدیدی در رشته‌های علمی مختلف می‌شود. به همین منظور توجه به مدیریت علم و دانش در بحران شیوع کرونا ضروری به نظر می‌رسد.

دانش شالوده‌ای محکم برای رفتاری هوشمندانه، صحیح و به موقع در سطح فردی، گروهی، سازمانی، ملی و جهانی فراهم می‌آورد. تأمل آگاهانه و سازمان‌یافته درباره درس‌هایی که از شیوع کرونا آموخته شده‌اند و بهترین شیوه‌هایی که کشف شده‌اند به افراد این امکان را می‌دهد تا از دارایی‌های دانشی خود که به دشواری کسب کرده‌اند،

^۱ سردبیر نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی و رئیس دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه جامع امام حسین (ع)

بیشترین بهره را ببرند. همچنین لازم است معماری دانش های ایجاد شده متأثر از شیوع کرونا، طراحی و اجرا شود تا پردازش مرحله‌ای و دگرگونی دانش در ابعاد مختلف و با رویکرد میان رشته‌ای امکان‌پذیر شود (دقیقاً همان‌طور که محصولات دانش پردازش می‌شوند)، و اطمینان حاصل شود که موضوعات دانش به دست کاربران نهایی مورد نظر رسیده و مورد استفاده مناسب قرار می‌گیرند.

براساس مرور و فراتحلیل ادبیات نظری مرتبط با رویکردهای اصلی به چرخه‌های مدیریت دانش

(Wiig, 1993; McElroy, 1999; Bukowitz and Williams, 2000; Meyer and Zack, 1996; Dalkir, 2005)

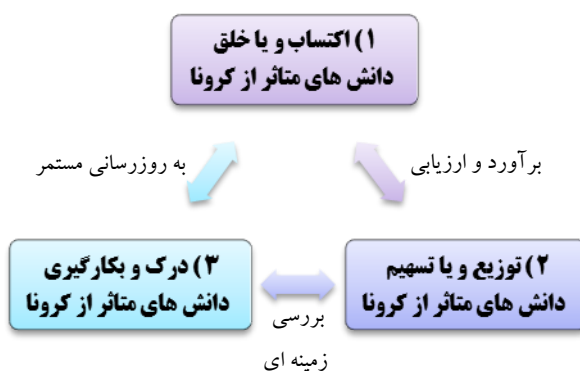
می‌توانیم چرخه مدیریت دانش در بحران شیوع کرونا را در سه مرحله اصلی زیر ارائه دهیم:

(۱) اکتساب و یا خلق دانش‌های متأثر از کرونا؛

(۲) توزیع هدفمند و یا به اشتراک گذاری عمومی دانش‌های متأثر از کرونا؛

(۳) درک و به‌کارگیری دانش‌های متأثر از کرونا.

در گذار از مرحله اکتساب و یا خلق دانش به توزیع و انتشار دانش، محتوای دانش برآورد و ارزیابی می‌شود. سپس دانش متنی‌سازی می‌شود تا درک و استفاده شود. در نهایت این مرحله مجدداً به مرحله اول بازخورد می‌دهد تا محتوای دانش به صورت مستمر به‌روزرسانی شود. بر همین اساس طرح کلی چرخه مدیریت دانش یکپارچه در تصویر زیر نشان داده شده است.



شکل: چرخه مدیریت دانش سازمانی در پدیده چند وجهی کرونا

مطابق این الگو، افراد و سازمان‌ها در مرحله اول چرخه مدیریت دانش‌های متأثر از کرونا بایستی متناسب با ماموریت و نوع کسب و کار خود، به خلق دانش‌های جدید و یا اکتساب دانش‌های جدید از مراکز و منابع علمی معتبر بپردازند. اکتساب دانش به شناسایی و متعاقباً تدوین دانش و تکنیک‌های کاری (معمولاً دانشی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته) در داخل سازمان و یا دانش خارج از این محیط اشاره دارد. ایجاد دانش نیز عبارت است از تدوین دانش و تکنیک جدید (نوآوری‌هایی که قبلاً در سازمان وجود نداشته‌اند).

زمانی که فهرست کاملی از دانش به این ترتیب ایجاد شد، مرحله حیاتی بعدی برآورد و ارزیابی دانش‌های متأثر از کرونا با معیارهای گزینشی است که تابع دقیقی از اهداف و ماموریت‌های سازمانی هستند. آیا این محتوا معتبر است؟ آیا این محتوا ارزش کافی برای سازمان دارد به ترتیبی که به اندوخته سرمایه اطلاعاتی و دانشی جدیدی اضافه شود؟

زمانی که مشخص شد دانش جدید خلق شده و یا جدیداً شناسایی شده ارزش کافی را دارد، مرحله بعدی بررسی زمینه‌ای این محتواست. این مرحله عبارت است از حفظ پیوند بین دانش و افراد مطلع درباره این محتوا؛ یعنی مؤلف یا مبتکر این ایده و متخصصان موضوعی، و همین‌طور کسانی که اندوخته تجارب قابل توجهی در استفاده از این محتوا دارند. بررسی زمینه‌ای همچنین به معنای شناسایی مشخصه‌های کلیدی محتوا به منظور تطابق بهتر با کاربران گوناگون است. برای مثال، ایده‌ای در خصوص چگونگی مدیریت عملکرد کارکنان سازمان در دورکاری برای پیشگیری از شیوع کرونا، توسط یکی از کارکنان ارائه شده و توسط متخصصان فناوری اطلاعات سازمان و مدیران ارشد مورد بررسی جهت اجرایی سازی قرار می‌گیرد. لازم به ذکر است که این بررسی زمینه‌ای غالباً زمانی موفق است که محتوای جدید به صورتی پایدار و در عین حال یکپارچه در فرآیندهای کسب و کار سازمان تنیده شود.

چرخه مدیریت دانش زمانی کامل خواهد شد و تکرار می‌شود که کاربران محتوا را درک کرده و تصمیم به استفاده از آن می‌گیرند. کاربران سودمندی محتوا را مشخص خواهند کرد، و زمانی که محتوا منسوخ شود یا دانش قابل کاربرد نباشد، این موضوع را اعلام خواهند کرد. کاربران به اعتبارسنجی دامنه محتوا یا میزان قابلیت تعمیم بهترین شیوه‌ها و درس‌هایی که می‌توان آموخت، کمک خواهند کرد. همچنین در اغلب موارد کاربران محتوای جدیدی مطرح می‌کنند، محتوایی که می‌تواند سهمی در تکرار چرخه بعدی داشته باشند.

در مجموع به مدیران و سازمان‌ها توصیه می‌شود برای پیشگیری از چالش‌ها و تهدیدهای ابعاد مختلف شیوع پدیده کرونا و همچنین بهره‌مندی از فرصت‌های پیش آمده آن، با رویکرد چرخه مدیریت دانش به شناسایی دانش‌هایی که چالش‌های ایجاد شده برای انجام ماموریت‌های سازمانی را برطرف نموده و امکان بهره‌مندی از

فرصت‌هایی برای انجام سریع و مناسب مأموریت‌ها را فراهم می‌سازد اقدام نموده و با طی کامل این چرخه، پشتیبانی دانشی مناسبی از ارتقای کارآمدی و اثربخشی سازمان خود در زمان بحران شیوع کرونا و پساکرونا داشته باشند.

منابع:

- Bukowitz, W., and Williams, R. (2000). The knowledge management fieldbook. London: Prentice Hall.
- Dalkir, K. (2005), Knowledge Management in Theory and Practice, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, ISBN 075067864X.
- McElroy, M. (1999, April). The knowledge life cycle. Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL.
- Meyer, M., and Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. Sloan Management Review, 37(3): 43–59.
- Wiig, K. (1993). Knowledge management foundations. Arlington, TX: Schema Press.



شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC) (نمونه پژوهش: معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص))

سید ضیاءالدین قاضی زاده*، فریدون خسروی** و کریم لونی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۰۸

چکیده

امروزه با توجه به گسترش رقابت و افزایش اهمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور، جنین سازمان‌هایی را به سوی استفاده از مهم‌ترین منابع خود، یعنی دانش حاصل از اجرای پروژه‌ها و سرمایه‌های فکری سوق داده است. مدیریت دانش سازمانی در واقع رویکردی نوین به منابع و عوامل قدرت سازمانی و باور به اهمیت و ارزش انسان‌ها و خلاقیت و نوآوری آن‌ها است. تحقیق حاضر به لحاظ دسته‌بندی بر مبنای هدف، تحقیق کاربردی و با قصد کاربرد نتایج یافته‌ها برای بهبود و عملیاتی نمودن ارزیابی مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) انجام شده است. روش کلی این تحقیق، روش توصیفی بوده و چگونگی انجام تحقیق و گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و میدانی به گونه پیوسته است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارشناسان و مدیران فنی در بحث مدیریت دانش سازمان پروژه محور قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها در زمان تحقیق ۱۲۵ نفر می‌باشد. برای بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان و رسم نمودارها از آمار توصیفی استفاده گردید. جهت بررسی میزان تأثیر متغیرها، با استفاده از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه، مؤثر بودن هر یک از شاخص‌ها در ارزیابی مدیریت دانش مورد آزمون و افزون بر آن، با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC) وضعیت مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه موردسنجش و از روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره مانند تاپسیس (TOPSIS) به رتبه‌بندی و درجه اهمیت شاخص‌ها پرداخته شده است. به‌کارگیری نتایج این تحقیق، در راهبرد

* دانشیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
Zia.ghazizadeh@gmail.com

** دانشیار، گروه مهندسی عمران، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
Ferydoonkhosravi@yahoo.com

*** نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی سیستم‌های اقتصادی اجتماعی، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
Karim_loni@yahoo.com

مدیریت دانش، ارزیابی و بهبود عملکرد کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص) کمک و آن را ارتقاء بخشیده و در نهایت ارزیابی کل سازمان را بهبودمی‌دهد. با بهره‌گیری از روش کارت امتیازی متوازن تمامی ابعاد سازمان، میزان موفقیت در دستیابی به رسالت و چشم‌انداز سازمان را اندازه‌گیری نموده و ارائه این شاخص‌ها و روش‌ها به افزایش صحیح نگرش مدیران، در ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های پروژه محور مؤثر و آن‌ها را بیش از پیش در به‌کارگیری آن ترغیب خواهد نمود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، شاخص‌های ارزیابی، کارت امتیازی متوازن، سازمان پروژه محور، سرمایه فکری، قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص).

مقدمه

سابقه ارزیابی به گذشته های بسیار دور بر می گردد. نظام ارزیابی به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید، به گونه ای که کالاهای تولید شده با استفاده از چوب هایی در رنگ های مختلف درجه بندی شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت کالا بوده است. در عصر حاضر، ارزیابی در مقایسه با گذشته تکامل یافته و همپا با سیر توسعه اندیشه های مدیریت، فرآیند، ماهیت و کارکردهای آن، توسعه و گسترش زیادی یافته است. (کتابچه ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲).

حفظ و ارتقای سرمایه های دانشی سازمان، بدون شک مهم ترین مؤلفه در نقش آفرینی مؤثر سازمان ها در فضای متلاطم امروز است. این مقوله با اندک تأملی قابل تعمیم به سطوح ملی و فراملی است و اینجاست که ارزیابی مدیریت دانش می تواند به حربه ای قدرتمند و تعیین کننده در سطح بین المللی تبدیل گردد. در نتیجه، امروز بیش از هر زمانی ضرورت توجه عالمانه به فرآیند تولید، سازمان دهی، انتقال، تبدیل، به کارگیری، نگهداری دانش و ارزیابی آن رخ می نماید. مدیریت دانش، طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری، یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود.

لذا در راستای تحقق بند سوم از راهبرد حوزه کارآمد سازی و بهره وری از سند راهبرد جامع سازندگی با عنوان " تعریف و ایجاد الگو نظام ارزیابی و انتقال دانش " و سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی مصوب مقام معظم رهبری و فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) در خصوص مدیریت دانش و پژوهش و تأکیدهای مکرر ایشان بر دانش محور شدن فعالیت های صنعت و سازمان ها در جمع نخبگان کشور و در راستای انسجام بخشی و همچنین تعریف وحدت رویه در سیاست گذاری، برنامه ریزی و نظارت راهبردی در حوزه فعالیت های دانشی، به منظور ارائه راه کار

و برنامه‌های پیشنهادی در عرصه فعالیت‌های حوزه مدیریت دانش و ارزیابی آن در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص)، نیاز است از وضعیت دانش موجود کارشناسان و مدیران، عملکرد و چالش‌های این حوزه، ارزیابی و بررسی‌های لازم به عمل آید. که این مهم با روش کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک مسئله مطرح شده، و در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد (جزوه معاونت برنامه‌ریزی قرارگاه، ۱۳۹۷).

کارت امتیازی متوازن^۱ که امروزه توجه زیادی را به خود جلب نموده، نه تنها یک ابزار ارزیابی فراگیر و یکپارچه است، بلکه یک سیستم مدیریتی با رویکرد جدید مدیریت راهبردی می‌باشد که در دهه نود توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون معرفی شد. کارت امتیازی متوازن یک مجموعه متنوع از شاخص‌های ارزیابی را در چهار گروه ارائه می‌دهد، که شامل شاخص‌های ارزیابی مالی، شاخص‌های ارتباط با مشتری، شاخص‌های فرآیند داخلی کسب و کار و شاخص‌های رشد و یادگیری می‌باشد. (عادل آذر و درویشی، ۱۳۸۶). که نویسندگان این تحقیق با توجه به شاخص‌های اصلی چهارگانه فوق و با مقایسه و ارزیابی عملکردهای فعلی، به کاستی‌ها جهت دستیابی به چشم‌انداز و اهداف آشنا و به اهم آن‌ها در مدیریت می‌پردازند.

در رابطه با ضرورت و اهمیت تحقیق می‌توان بیان نمود، از آنجایی که قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص) به‌عنوان یک سازمان پروژه محور در کشور فعالیت می‌کند و دارای ظرفیت‌های دانشی بسیار بالا، به‌دلیل انجام بسیاری از پروژه‌ها می‌باشد، نیاز به اتخاذ رویکردهای راهبردی، آینده‌نگرانه و تمرکز بر کلیه فرآیندهای سازمانی مبتنی بر دانش در چنین سازمانی احساس می‌شود. متأسفانه طی چند سال گذشته و تاکنون، با وجود کارهای بسیار شایسته و بزرگی که در حوزه دانش (به‌عنوان مثال تألیف بیش از ۲۰۰ عنوان کتاب) در قرارگاه انجام شده، سامانه‌های دانشی به‌صورت سلیقه‌ای و جزیره‌ای در برخی گروه‌ها تشکیل شده و فعالیت‌های دانشی انجام می‌دهند. به همین منظور می‌بایست یک رویکرد حاکمیتی در سطح دانش در قرارگاه سازندگی

1. Balanced Score Card

خاتم الانبیاء (ص) ایجاد شود؛ به عبارت دیگر تبیین مولفه های حیاتی برای هم راستایی مناسب مدیریت دانش با راهبردهای کسب و کار قرارگاه و در نهایت پیاده سازی و ارزیابی مدیریت دانش به صورت متمرکز در سطح مسئولین بسیار با اهمیت و ضروری است که مزایای پیاده سازی و ارزیابی حاکمیت دانش بر اساس مطالعات به عمل آمده شامل موارد زیر می باشد: (جزوه معاونت برنامه ریزی قرارگاه، ۱۳۹۷).

- ۱- ایجاد رویکرد مثبت در مدیران ارشد سازمان نسبت به فعالیت های دانشی.
- ۲- تأثیرگذاری راهبردی بر فرآیندهای دانشی با پیاده سازی، حمایت و ساز و کارهای حاکمیتی.
- ۳- کاهش هزینه های خلق و تسهیم دانش.
- ۴- ارتقای فعالیت های فکری و هدایت تبادل انتقال و تسهیم دانش در سازمان.
- ۵- ایجاد ساز و کارهای حاکمیتی و تراکنش های دانشی با استفاده از اصل کارایی اقتصادی.
- ۶- تلافی کلیه فرآیندهای سازمانی با فرآیندهای دانشی در سازمان.
- ۷- حداکثر نمودن منافع خالص حاصل از فرآیندهای انتقال، تسهیم و خلق دانش در سازمان.
- ۸- استفاده راهبردی از دانش برای توسعه و نوآوری و حل مشکلات مربوط به فرآیندهای دانشی در سازمان.
- ۹- شناسایی شکاف دانشی در پروژه ها و تعیین نیازمندی های دانشی سازمان.
- ۱۰- ارتقای شغلی بر اساس ارزیابی و درجه بندی دانشی مدیران و کارکنان.

هدف اصلی این مقاله، معرفی شاخص های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن می باشد که مصداق بارز این سازمان های پروژه محور قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می باشد. به منظور رفع خلأ ارزیابی و معایب ناشی از این رویکرد، یعنی عدم وجود سیستم ارزیابی مدیریت دانش در معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) این مهم به عنوان یک مسئله مطرح و در این تحقیق به صورت مطالعه موردی بررسی شد. همچنین از طرفی، با توجه به تعاریف و مبانی ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت دانش،

می‌توان آن را رویکردی برای بهبود و ارتقاء فعالیت‌ها و اقدامات دانشی کل سازمان قرارگاه، به لحاظ اینکه یک سازمان پروژه محور می‌باشد در نظر گرفت. در همین راستا در این مقاله محققین به دنبال پاسخ به این پرسش اساسی هستند که: «شاخص‌ها و روش مناسب برای ارزیابی مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) کدام است؟ شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور چیست؟ شناسایی و رتبه‌بندی درجه اهمیت شاخص‌ها بر اساس روش‌های تصمیم‌گیری مناسب با معاونت عمران قرارگاه چگونه است؟» به عبارت دیگر محققین سعی دارند با شناسایی انواع شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی مدیریت دانش به معرفی شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش با روش کارت امتیازی متوازن، که به خصوص در سازمان‌های پروژه محور کاربرد دارند به پردازند و در نهایت، راهبرد، ارزیابی و بهبود عملکرد مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه را کمک و ارتقاء بخشیده و ضمن ارزیابی مدیریت دانش سازمان پروژه محور قرارگاه، حرکت آن را به سمت ایجاد سازمانی دانش‌بنیان، برتر و مطلوب سوق دهند. به همین منظور در تهیه نظام ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه، با ارائه شاخص‌های ارزیابی بر اساس استانداردهای مدیریت دانش، برای سنجش میزان بلوغ دانش کارشناسان و مدیران، مؤثر بودن هر یک از شاخص‌ها در ارزیابی مدیریت دانش مورد آزمون قرار گرفته و افزون بر آن، از روش‌های نوین مدیریت از جمله کارت امتیازی متوازن، وضعیت مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه را مورد سنجش و در پایان با استفاده از روش تصمیم‌گیری تاپسیس به رتبه‌بندی و درجه اهمیت شاخص‌ها به پردازیم.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان های پروژه محور^۱

در یک سازمان پروژه محور، بخش مهمی از وظایف شرکت در قالب واحدهای سازمانی موقتی که برای بر آوردن نیاز یک مشتری ایجاد شده اند، انجام می شود. ویژگی منحصر به فرد یک سازمان پروژه محور، موقتی بودن واحد کسب و کار راهبردی سازمان است. با تکمیل هدف پروژه، واحد کسب و کار منحل می شود و اعضای گروه پروژه به پروژه جدید منتقل شده و یا به واحد وظیفه ای، محصولی یا جغرافیایی اصلی خود برمی گردند. در ساختارهای سازمانی سنتی، واحدهای کسب و کار راهبردی، واحدهای وظیفه ای و جغرافیایی بر نتایج عملکرد تمرکز دارند و صاحبان دارایی ها و دانش خودشان می باشند. این بخش بندی به صورت واضحی قلمروی شایستگی و قدرت را تعریف می کنند و در حیطه این قلمروها، مدیران آنها ارزیابی می شوند. این موضوع هم جنبه منفی و هم جنبه مثبت دارد. این نوع ساختار، رفتار دفاعی هم برای کسب و تغییر اطلاعات و هم هماهنگی ضعیف را به دنبال دارند. هرچند جنبه مثبت این ساختار، وظایف دقیقاً تعریف شده افراد و در دسترس بودن کارکنان می باشد. در یک سازمان پروژه محور، اقدامات هماهنگ بین قلمروهای سازمانی، منبع ارزش آفرینی به شمار می رود (بورجنون^۲، ۲۰۰۶). سازمان پروژه محور سازمانی است که:

- ۱- مدیریت بر مبنای هدف را به عنوان یک راهبرد سازمانی تعریف می کند.
- ۲- سازمان های موقتی برای انجام فرآیندهای پیچیده ایجاد می کند.
- ۳- یک مجموعه از انواع پروژه ها را مدیریت می کند.
- ۴- سازمان های دائمی خاصی برای فراهم آوردن وظایف تلفیق شده دارد.
- ۵- فرهنگ مدیریت پروژه آشکاری دارد.
- ۶- پروژه محوری ویژگی اصلی آن است.

1. Project base organization
2. Bourgenon

مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

بر اساس نظریه دانش محور، دانش و چگونگی اداره آن یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رقابت‌پذیری سازمان‌هاست. سازمان‌های پروژه محور یکی از راه‌های سریع و انعطاف‌پذیر مدیریت دانش هستند. اولویت‌بندی بین وظایف و پروژه‌های مختلف در این سازمان‌ها، گستره وسیعی است که توسط افراد انجام می‌شود. افزون بر آن فن‌آوری الکترونیکی ارتباطات، این امکان را فراهم ساخته تا حجم بالایی از اطلاعات سریعاً جابجا شود. سیل اطلاعات و حجم بالای وظایف، چالش بزرگ فراروی سازمان‌های پروژه محور است. ارتباطات برای انجام کارآمد کارهای پروژه ضروری است. علایق اخیر در شکل‌گیری اقتصاد دانش، این دیدگاه را تقویت کرده است که سازمان‌های پروژه محور در انواع مختلف به‌عنوان منابع سریع و منعطف سازمان‌دهی دانش هستند (بورجسون^۱ و نیلسون^۲، ۲۰۰۷). در یک پژوهش (دینموار و چانگ^۳، ۲۰۰۲) نشان دادند که فرصت‌های زمانی، فرآیندهای دانش را تقویت می‌کنند و چارچوب تکمیلی برای مدیریت دانش در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. زمان بسیار با اهمیت است زیرا پروژه‌ها به هم وابسته و موقتی‌اند و هر پروژه، مدیر جدیدی دارد که لزوماً از جزییات سایر پروژه‌ها اطلاعی ندارد. سازمان‌های پروژه محور، هماهنگی این فرآیند را از طریق یادگیری بین پروژه‌ها و یادگیری درون پروژه‌ای تسهیل می‌کنند. (جووران^۴، ۱۹۸۸) مدلی از یادگیری بین پروژه‌ای که شامل یادگیری قبل و بعد از پروژه است، ارائه نمود. او اعتقاد دارد که یادگیری در فازهای چرخه حیات یک پروژه از طریق تعامل بین اعضای گروه پروژه و بازیگرهای ادواری و حمایت‌های مدیریت، اتفاق می‌افتد و ارزیابی مدیریت دانش قبل از پروژه با همکاری مدیریت و اعضای گروه انجام می‌شود. از این روی

1. Borjesson
2. Nilsson
3. Deanmovar & Chang
4. Jooran

ارزیابی مدیریت دانش انتهای پروژه پس از تحویل پروژه به مالکان آن اتفاق می افتد که در این مرحله درس ها و تجربیات جدیدی در اختیار اعضای گروه پروژه برای به کارگیری دانش در پروژه های آینده، قرار می گیرد.

ارزیابی مدیریت دانش

مدیریت دانش سازمانی در واقع رویکردی نوین به منابع و عوامل قدرت سازمانی و باور به اهمیت و ارزش انسان ها و قابلیت خلاقیت و نوآوری آنها است. از این دیدگاه است که خلق و کسب دانش سازمانی، حفظ و نگهداری آن، توزیع و تسهیم آن، کاربرد آن و در نهایت توسعه و تکامل آن به مهم ترین دغدغه و وظیفه مدیران سازمان ها تبدیل شده است (گپتا^۱، ۲۰۰۰). همچنین مدیریت دانش به دلیل غیر ملموس بودن دانش، پیچیده است (رولی^۲، ۲۰۰۴). و این امر در ارزیابی نتایج مدیریت دانش بسیار با اهمیت می باشد. این بحث به دلیل نیاز به اثبات ارزش و شایستگی مدیریت دانش در بین کارکنان، مدیران و سهام داران بسیار دشوار است. اغلب محققان در جهت تحقق رویکردی که بتواند از نتایج مالی برای ارزیابی مدیریت دانش استفاده کند، کوشیده اند، در حالی که نتایج غیر مالی مدیریت دانش مانند آموزش، خلاقیت، طراحی محصول جدید و ... نادیده گرفته می شد (آرورا^۳، ۲۰۰۲). کارنیرو پیشنهاد نمود که در کنار استفاده از مشخصه های مالی، سازمان ها می توانند از مشخصه های غیر مالی به عنوان معیاری برای ارزیابی نتایج مدیریت دانش، استفاده نمایند (کارنیرو^۴، ۲۰۰۱).

طی سال های اخیر، ارزیابی مدیریت دانش اهمیت رو به افزایشی داشته است. برای ارزیابی مشارکت دانش در عملکردهای کسب و کار با به کارگیری محصول و فرایند، روش شناسی تحلیلی را به عنوان واسطه توسعه دادند (آهن و چانگ^۵، ۲۰۰۴). آقاییان (لی و همکاران^۶، ۲۰۰۵)

1. Gupta
2. Rowley
3. Arora
4. Carneiro
5. Ahn & Chang
6. Lee & Kang

یک شاخص عملکرد مدیریت دانش را برای ارزیابی یک شرکت در مدیریت دانش در یک برهه از زمان ارائه کردند، بدین منظور آن‌ها، یک فرآیند گردش دانش را به‌عنوان یک وظیفه لجستیک با ۵ مؤلفه: ایجاد دانش، جمع‌آوری دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و برونی‌سازی دانش تعریف کردند. روش‌های ارزیابی مدیریت دانش در طبقه‌بندی‌های دستاوردهای تحقیق گسترده است. چنانچه گفته‌شده، توسعه روش‌ها به سبب سوابق، تجربیات محققان و حوزه‌های مسأله متنوع است (علوی و همکاران^۱، ۲۰۰۱). در پژوهشی روش‌های ارزیابی متفاوت مدیریت دانش را در شش گروه زیر طبقه‌بندی نمودند. (چن هوآنگک و چن^۲، ۲۰۰۹).

جدول ۱. روش‌های ارزیابی متفاوت مدیریت دانش (چن هوآنگک و چن، ۲۰۰۹)

طبقه	زیر طبقات	محققان
تجزیه و تحلیل کیفی	پرسشنامه	(Changchit, Holsapple, & Viator, 2001)
	مصاحبه با خبرگان	(Longbottom & Chourides, 2001)
	عوامل حیاتی موفقیت	(Chourides, Longbottom, & Murphy, 2003)
تجزیه و تحلیل کمی	شاخص‌های مالی (بازگشت سرمایه، ارزش فعلی خالص و ...)	(Laitamaki & Kordupleski, 1997) (Stein, Manco, & Manco, 2001)
	شاخص‌های غیر مالی (ارزیابی دانش افراد، سابقه، محتوا و فرآیند)	(Smits & Moor, 2004) (Holt, Bartczak, Clark, & Trent, 2004)
تجزیه و تحلیل عملکرد داخلی	کارت امتیازی متوازن	(Kaplan & Norton, 1992, 1996; Martinsons, Davison, & Tse, 1999, Brander, 2001)
	ارزیابی مبتنی بر فعالیت دانشی	(Hasan & Gould, 2001)
تجزیه و تحلیل عملکرد خارجی	محک‌زنی و الگوبرداری	(Marr, 2004; Pemberton, Stonehouse, & Yarrow, 2001)
	بهترین روش‌ها و تجربیات	(Asoh, Belardo, & Neilson, 2002)
تجزیه و تحلیل متمایل به پروژه	الگوهای اجتماعی	(Bresnena, Edelmanb, Newell, Scarbroug, & Swan, 2003)
	مدل مدیریت پروژه دانش	(Kasvi, Vartiainen, & Hailikari, 2003)
تجزیه و تحلیل متمایل به سازمان	سرمایه فکری و معنوی	(Edvinsson, 1997; Sveiby, 1998)

1. Alavi & Leidner & D E
2. Chen Huang & Cheng

به منظور شناسایی ابزارها، معیارها و شاخص های مناسب برای ارزیابی مدیریت دانش، مروری گسترده بر نوشته های پیشین صورت گرفت که نتایج در ادامه تشریح می گردد. در مقاله ها و پژوهش های متعددی موضوع ارزیابی مدیریت دانش با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن در سازمان ها و شرکت ها مورد توجه قرار گرفته است که تعدادی به عنوان نمونه در جدول (۲) آمده است:

جدول ۲. جمع بندی پیشینه تحقیق

منبع	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج و یافته ها
حنانه حامی (۱۳۸۰)	طراحی سیستمی برای راه اندازی بورس کالا در ایران با به کارگیری متدولوژی کارت امتیازی متوازن	روش توصیفی پیمایشی و اطلاعات میدانی و کتابخانه ای	۱- این سیستم منجر به افزایش اثربخشی فرآیندهای داخلی شرکت می شود. ۲- هدف مشترک دو مفهوم مدیریت دانش و ارزیابی متوازن در واقع آینده گرایی سازمان است. ۳- ارزیابی متوازن می تواند ابزاری مناسب برای وظیفه مدیریت دانش باشد و به خلق یک سازمان کارآمدتر کمک می کند.
علی شامی برزکی (۱۳۸۴)	شاخص های اندازه گیری مدیریت دانش و سرمایه فکری	روش کیفی و انجام مطالعه کتابخانه ای و مصاحبه	۱- پیدا کردن شاخص های کمی و کیفی مدیریت دانش در سطح دنیا و افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت دانش و میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمان. ۲- تلاش های زیاد در جهت کمی کردن این مفهوم ظاهراً کیفی. ۳- شاخص سازی مدیریت دانش و سرمایه فکری مانند بسیاری دیگر از مفاهیم مالی و کیفی. ۴- پیدا کردن شاخص های اقتضایی با توجه به ابعاد محتوایی و ساختاری سازمان و افزایش گستره کاربرد آنها.
جواد عبدالحی (۱۳۸۶)	متناسب سازی و ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در شرکت همکاران سیستم	روش اسنادی پیمایشی و اطلاعات میدانی	استخراج شاخص های ارزیابی عملکرد و ایجاد فرهنگ خلاق سازمانی در طراحی سیستم مدیریت دانش
سیداصغر ابن الرسول و همکاران (۱۳۸۷)	ارزیابی مدیریت دانش با رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC)	روش توصیفی پیمایشی، کتابخانه ای و مصاحبه خبرگان	۱- وجود نظام ارزیابی باعث قوام و دوام یک سیستم و بهبود مستمر آن می باشد. ۲- کارت امتیازی متوازن برای سیستم مکانیزه آموزشی می تواند برای بهبود مستمر و در پیشبرد اهداف آموزشی دانشگاه بسیار مؤثر باشد. ۳- با اجرای این مدل مسیر ارتقا و بهبود فرایندهای مکانیزه خدمات آموزشی با سرعت بیشتری طی می شود. ۴- تأمین مالی جهت جذب متخصصین فناوری. ۵- افزایش دانش فنی کارکنان و توسعه زیرساخت ها زمینه ساختار جذب متخصصین. ۶- تهیه گزارش های سریع، دقیق و قابل اعتماد حوزه آموزشی که باعث سهولت دسترسی، دقت در محاسبات و امنیت اطلاعات است.

منبع	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج و یافته‌ها
گلزار آقایی و همکاران (۱۳۸۹)	اجرای مدیریت دانش و ارزیابی آن با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)	روش پیمایشی و توصیف همبستگی و گردآوری کتابخانه‌ای	۱- استفاده از دانش سازمان در جهت اهداف راهبردی و کسب مزیت رقابتی، یادگیری از بازار و مشتریان، ۲- اصلاح فرآیندها و عملیات، ۳- تدوین راهبرد دانش و هم‌راستایی آن با استراتژی اصلی سازمان، ۴- ارتباط متخصصان با تازه کاران و مبتدیان، ۵- تدوین دانش و تعیین ارزیابی ابزارهای فناوری دانش، ذخیره دانش و ارزیابی آن‌ها، تقسیم و انتشار دانش در سازمان.
سیامک حنیفی (۱۳۸۹)	بررسی ICT بر عملکرد سازمان با استفاده از کارت امتیازی متوازن در شرکت تراکتورسازی کردستان	روش اسنادی پیمایشی و اطلاعات میدانی	حذف هزینه‌های اضافی و استفاده از فناوری‌های نوین در جهت دستیابی به رسالت و چشم‌انداز سازمان و ارتباط با ابعاد کارت امتیازی جهت ارتقاء و ارزیابی سازمان
مهدی ابراهیمی نژاد (۱۳۸۹)	کاربرد روش ارزیابی متوازن در مدیریت دانش سازمان‌ها	روش توصیفی پیمایشی، کتابخانه‌ای و مصاحبه خبرگان	۱- روشی مناسب برای مدیریت هر نوع سرمایه فکری و دارایی‌های نامشهود، ۲- هدف مشترک دو مفهوم مدیریت دانش و ارزیابی متوازن در واقع آینده‌گرایی سازمان است. ۳- ارزیابی متوازن می‌تواند ابزاری مناسب برای وظیفه مدیریت دانش باشد و به خلق یک سازمان کارآمدتر کمک می‌کند. ۴- ارتقای توانمندی نظام اطلاعات و توجه به انگیزه کارکنان. ۵- گسترش نظام ارزیابی متوازن یکی از پدیده‌آوردندگان فرآیندهای تغییر آفرین و ارزش افزایش است. ۶- ارزیابی مدیریت دانش منجر به افزایش اثربخشی فرآیندهای داخلی شرکت می‌شود.
اخوان و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی رابطه بین مدیریت نوآوری، فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، مطالعه موردی در سازمان‌های صنعتی ایران خودرو	روش پیمایشی و توصیفی همبستگی	وجود فرهنگ خلق دانش و تعاملات اثر بخش دانشی در سازمان موجب بروز رفتارها و اقدام‌های نوآورانه در سازمان و به تبع آن به‌کارگیری و مدیریت دانش اثر بخش می‌شود. همچنین مدیریت دانش اثر بخش موجب بروز نوآوری در سازمان می‌گردد و در واقع میان نوآوری و مدیریت دانش رابطه دوسویه وجود دارد.
فیروز شاهی و همکاران (۱۳۹۱)	ارائه الگویی فرآیندی- عملیاتی به منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها	روش کیفی انجام مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه	در این تحقیق الگوهای مدیریت دانش، مقایسه این الگوها و همچنین استخراج معیارهای موفقیت از منابع مورد مطالعه، الگویی عملیاتی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه شده است.
احمد سپهریان و همکاران (۱۳۹۲)	ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه‌های کلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی پروژه‌های سدسازی	روش توصیفی پیمایشی، کتابخانه‌ای و مصاحبه خبرگان پروژه‌ها و اطلاعات میدانی	۱- تأکید بر روش‌های مناسب جذب تأمین منابع مالی پروژه‌های کلان و بهره‌وری حداکثر از منابع ورودی بودجه. ۲- تخصیص اعتبار بر اساس پیشرفت زیرپروژه‌ها باشد. ۳- استفاده از دانش ایجادشده در سازمان مادر برای بهره‌وری سایر پروژه‌ها. ۴- از شاخص‌های مهم اتمام به موقع پروژه وجه مالی آن می‌باشد که باید به موقع تأمین شود و همچنین در جنبه رشد و یادگیری انتقال دانش و تجربیات به پروژه‌های دیگر بسیار مؤثر است

معرفی شاخص های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)
(نمونه پژوهش: معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص))

منبع	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج و یافته‌ها
آرژمجو و همکاران (۱۳۹۳)	اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش	روش توصیفی - پیمایشی و همبستگی مبتنی بر حداقل مربعات جزئی	سرعت انتقال دانش، سهولت دسترسی به دانش سازمان، دقیق و قابل اطمینان بودن دانش سازمان، اعتبار دانش در سازمان را از عوامل مهم و ضروری در سنجش نظام مؤثر مدیریت دانش بیان کرده‌اند.
یاسر قاسمی نژاد و محمد فرامرزی (۱۳۹۶)	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش (مطالعه موردی: یک دانشگاه دفاعی)	روش دلفی ساعتی برای تأیید چارچوب اولیه و روش تحلیل سلسله مراتبی فازی AHP جهت محاسبه درجه اهمیت معیارها	شاخص یادگیری و کاربرد واقعی دانش در سازمان از دیدگاه خبرگان بالاترین درجه اهمیت و شاخص‌های زیرساخت سازمانی مناسب مدیریت دانش، وجود فرهنگ خلق و تعاملات دانش، بهبود کیفیت و بازدهی سازمان و رضایت ذینفعان از سیستم در الویت بعدی قرار دارند.
سعید روشندل و مجید سالاری (۱۳۹۷)	طراحی مدل ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌های پروژه محور مبتنی بر تحلیل پوششی داده‌ها	روشی جدید مبتنی بر تحلیل پوششی داده‌ها	این روش‌ها در راستای مقایسه چند واحد و یا فرد با نقش‌های متفاوت در سازمان‌های همگنی دارای ضعف می‌باشند. ضعف این روش‌ها آنجا است که نمی‌توان شاخص‌هایی برای مقایسه استفاده نموده که عملکرد فرد یا واحد در وظایف محول شده را ارزیابی کند. چرا که این وظایف از فردی به فرد دیگر و یا از واحدی به واحد دیگر متفاوت بوده و در نتیجه شاخص‌های متفاوتی نیز برای ارزیابی آن‌ها تعریف می‌شود. در این پژوهش یک مدل ریاضی مبتنی بر تحلیل پوششی داده‌ها به منظور حل مسئله ارائه گردیده است. این مدل قادر است به کلی پاسخگوی نیازهای سازمان پروژه محور از یک سیستم ارزیابی عملکرد باشد و با تمام چالش‌های مطرح شده مقابله نماید
جواد زارع پور و همکاران (۱۳۹۸)	ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص)	روش کیفی و تحلیل محتوای کیفی	قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) ساختار حکمرانی دانش دارد و این ساختار بر فرآیندهایی ناظر است که به وسیله آن‌ها سازمان‌ها هدایت و کنترل می‌شوند و از طریق آن اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن‌ها تبیین می‌شود. بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد که عوامل تأثیرگذار بر قرارگاه در راستای اجرای حکمرانی دانش شامل عوامل الزام‌آور، بستر ساز و تسهیل‌گر است.
دی جاگر ^۱ (۱۹۹۹)		روش مطالعه کتابخانه‌ای	به کاربرد رویکرد ارزیابی مقایسه‌ای (Benchmarking) در ارزیابی عملکرد مدیریت دانش اشاره داشته‌اند.
کوریدس ^۲ و همکاران (۲۰۰۳)	برتری در مدیریت دانش: یک مطالعه تجربی در شناسایی عوامل حیاتی و معیارهای عملکرد	روش شناسایی مطالعه موردی	معیارهای عملکرد و شاخص‌های کلیدی نظام مدیریت دانش را از زوایای مختلفی با عناوین راهبردی، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت کیفیت جامع و بازاریابی مورد بررسی و کاربرد قرار داده‌اند.

1. De Jager
2. Chourides et al.

منبع	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج و یافته‌ها
چن و چن ^۱ (۲۰۰۵)	یکپارچه‌سازی الگوی عملیاتی و معیارهای عملکرد مدیریت دانش	روش شناسی مطالعه موردی با رویکرد تحلیل فازی و کارت امتیازی متوازن	شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت دانش سازمان را بر اساس رویکردهای خلق دانش، تبدیل دانش، گردش دانش و اجرای دانش با روش کارت امتیازی متوازن (BSC) ارائه کرده‌اند.
داروچ ^۲ (۲۰۰۵)	مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمان	روش توصیفی-پیمایشی و همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری	در بررسی ارتباط مدیریت دانش با نوآوری و عملکرد سازمان، شاخص‌هایی را برای ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش با عنوان ابعاد نوآوری (همراه با شاخص‌هایی همچون معرفی و تولید محصولات با خدماتی برای اولین بار در سازمان، بهبود با بازرنگری محصولات یا خدمات و ...) و عملکرد سازمان (دستیابی به سود بیشتر، رشد سریع تر صنعت سازمان و ...) مورد استفاده و اندازه‌گیری قرار داد.
لی و همکاران ^۳ (۲۰۰۵)	اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش	روش مطالعه کتابخانه‌ای و تحلیل عاملی تأییدی	در بررسی شاخص‌های عملکرد مدیریت دانش سازمان، شاخص‌های سنجش اثربخشی فرآیند گردش دانش را با عنوان پنج بند خلق، ذخیره‌سازی، اشتراک، بهره‌برداری و درونی‌سازی دانش مطرح کردند.
چن و چن (۲۰۰۶)	ارزیابی عملکرد مدیریت دانش: بررسی یک دهه از ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۴	روش توصیفی-پیمایشی و همبستگی مبتنی بر معادلات ساختاری	این محققان مطالعات مربوط به مدیریت دانش در بازه زمانی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۴ را مورد بررسی قرار داده تا دریابند که ارزیابی‌های عملکرد مدیریت دانش در طول زمان چگونه توسعه یافته‌اند. مطالعات این محققان نشان داد که مطالعات پنج سال اخیر نسبت به مطالعات ده سال پیش از حوزه، خلق، تبدیل و پیاده‌سازی دانش به ارزیابی عملکرد مدیریت دانش تغییر یافته‌اند.
ونگ و همکاران (۲۰۱۳)	اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش، معیارها، رویکردها، رویه‌ها و جهت‌گیری‌های آینده	فرآیند تحلیل شبکه	در تحقیقات خود ابزارها و شیوه‌های مختلفی را در ارزیابی عملکرد مدیریت دانش، در سه محور کلی منابع، فرآیندها و عوامل دانشی مورد بررسی قرار داده‌اند.

1.Chen & Chen

2.Darroch

3.Lee at al.

معرفی شاخص های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)
(نمونه پژوهش: معاونت عمران فرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص))

منبع	عنوان تحقیق	روش تحقیق	نتایج و یافته‌ها
هو و همکاران ^۱ (۲۰۱۵)	اندازه‌گیری عملکرد منابع دانشی با کاربرد رویکرد ارزش، یکپارچه‌سازی فرآیند شبکه تحلیلی ^۲ و کارت امتیازی متوازن ^۳ (BSC)	چارچوب نظری با یکپارچه‌سازی فرآیند تحلیل شبکه و کارت امتیازی متوازن	با یکپارچه‌سازی فرآیند شبکه تحلیلی و کارت امتیازی متوازن یک چارچوب نظری برای بررسی و ارزیابی عملکرد منابع دانشی پیشنهاد دادند که مبتنی بر رویکردهای مشتری، کسب و کار داخلی، نوآوری و یادگیری و نیز رویکرد مالی بوده است. ابعاد و شاخص‌های ارزیابی مبتنی بر ارزش نیروی کار (زمان و هزینه مورد نیاز)، ارزش فناوری (پیشرفت، قابلیت تعویض، نوآوری و ضرورت) و ارزش بهره‌برداری (مزیت اقتصادی و مزیت اجتماعی) می‌باشد.
لیو و همکاران ^۴ (۲۰۱۶)	اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش در سازمان‌ها با یکپارچه‌سازی ارزیابی فازی و کارت امتیازی متوازن (BSC)	ارزیابی فازی و کارت امتیازی متوازن	از طریق رویکردهای کارت امتیازی متوازن و ارزیابی فازی، ابعاد و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیریت دانش را در ابعاد مالی، مشتری، فرآیند داخلی و رشد و یادگیری به تفکیک بیان کرده‌اند.
سانجابه و همکاران ^۵ (۲۰۱۷)	رویکرد دیمتل فازی، تاپسیس و الکترا جهت ارزیابی اثربخشی انتقال دانش در پروژه‌های توسعه نرم‌افزار جهانی	ترکیب روش‌شناسی‌های تصمیم‌گیری چند معیاره فازی	با ترکیب رویکردهای فازی دیمتل فازی، تاپسیس و الکترا، اثربخشی انتقال دانش در پروژه‌های توسعه نرم‌افزار جهانی مورد ارزیابی قرار گرفت.
پان و یو ^۶ (۲۰۱۷)	ارزیابی عملکرد مدیریت دانش سازمانی بر مبنای ضابطه مدیریت کیفیت جامع	کاربرد منطق رادار با استفاده از ماتریس امتیازدهی استاندارد	با ترکیب تلاش‌های مدیریت دانش و اندازه‌گیری عملکرد، الگویی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها توسعه داده شد.

در بیشتر پژوهش‌ها، مدیریت دانش دارای چهار بخش اصلی ایجاد، ذخیره‌سازی و بازیابی، انتقال و به‌کارگیری دانش است و همواره، پنجمین مرحله آن که می‌تواند "ارزیابی مدیریت دانش" باشد از قلم افتاده است.

1. Hu at al.
2. Analytical Network Process (ANP)
3. Balance Score Card (BSC)
4. Lyu at al.
5. Sangaiah at al.
6. Pun & Yiu

ارزیابی مدیریت دانش با روش کارت امتیازی متوازن

اگر چه کارت امتیازی متوازن ممکن است سازمان را ثروتمندتر از بیل گیتس^۱ نکند، اما می تواند به جذب منابع نایاب و دارایی نامشهود سازمان کمک نماید (یوونی^۲، ۲۰۰۵). کارت امتیازی متوازن توسط رابرت کاپلان^۳ و دیوید نورتون^۴ توسعه داده شد. این روش یکی از روش های مرسوم و توسعه یافته شده در آمریکا، برای اندازه گیری بهره وری سازمانی و یکی از متدهای باقابلیت بالای مدیریت دانش است (آقایی و همکاران، ۱۳۸۶). مزیت عمده این رویکرد در مدیریت دانش این است که ارتباطی تنگاتنگ بین یادگیری سازمانی و سایر اندازه گیری را بیان می نماید. مبنای آن تمرکز بر راهبرد سازمانی و اهداف و نسبت عملکرد با چهار عنصر کلیدی مالی، مشتری، فرایندهای کلیدی و یادگیری و رشد است. در حقیقت روشی برای تکمیل اندازه گیری های سنتی مالی، با سه عامل پیروزی ضمنی و ناملموس می باشد که شامل سرمایه انسانی (دانش و مهارت ها)، سرمایه ساختاری (دانش به هم تنیده فرایندهای سازمان و سیستم) و سرمایه مشتری (ارتباطات مشتریان) می باشد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۶) و (خدیور و همکاران، ۱۳۸۶). چارچوب چهار وجهی کارت امتیازی متوازن نشان می دهد چگونه سازمان با سرآمدی در فرایندهای داخلی و ارتقای ارتباط با مشتریان، برای سهام داران خود ارزش می آفریند و با همسویی کارکنان، سیستم ها و فرهنگ داخلی زمینه بهبود مستمر فرایندهای سازمان را میسر می کند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۶) و (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). کارت امتیازی متوازن از سنجش به منظور ایجاد توازن صحیح بین مهارت ها، فرآیندها و احتیاجات مشتری که در سازمان وجود دارد و آنچه که برای رسیدن به آینده مطلوبی که در چشم انداز منعکس شده لازم است به وجود آید، استفاده می کند (یوونی، ۲۰۰۵) و (نی ون^۵، ۲۰۰۳). کارت امتیازی متوازن، راهبردها را به طور شفاف توضیح می دهد. شفاف نمودن راهبردهای سازمان می تواند

1. Bill Gates
2. Yvonne
3. Kaplan
4. Norton
5. Niven

بسیاری از ظرفیت های نهفته در سازمان را آزاد کند و کارکنان سازمان را، در راه رسیدن به چشم انداز همراهی کنند. روش ارزیابی متوازن به عنوان سیستمی برای تشویق پرسش ها، بحث ها، مناظره ها و گفتمان بین همه افراد سازمان است و توانمندی این روش زمانی است که برای تحریک یادگیری و هدایت پرسش ها برای رسیدن به چشم انداز استفاده شود (یوونی، ۲۰۰۵). برای ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه با روش مذکور، در ادامه به بررسی هریک از معیارهای ممیزی اثربخشی و کارایی در دیدگاه های کارت امتیازی متوازن پرداخته می شود. (کاپلان و نورتون^۱، ۱۹۹۶).

الف) دیدگاه مالی: در این دیدگاه اهداف مالی به خصوص موارد وابسته به سودآوری اندازه گیری می شوند، برای مثال درآمد عملیاتی و بازگشت سرمایه به کار گرفته شده و یا اخیراً ارزش افزوده اقتصادی از این جمله اند. از جمله اهداف مالی دیگر، می توان به سرعت رشد فروش و یا تولید جریان نقدی اشاره کرد. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

ب) دیدگاه مشتری: دیدگاه مشتریان شامل رضایت مشتری، بقای مشتری، تأمین مشتری جدید، سودآوری مشتری و سهم بازار در بخش های هدف است. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

ج) دیدگاه فرآیند داخلی کسب و کار: در دیدگاه فرآیند داخلی کسب و کار، مجریان فرآیندهای داخلی، بحرانی را که سازمان بایستی بر آن برتری داشته باشد را شناسایی می کنند، این فرآیندها واحد کسب و کار را توانا می سازد تا:

۱- پیشنهادها با ارزشی ارائه دهند که مشتریان را در بخش های بازار هدف جذب و باقی نگاه دارد.

۲- انتظارات ذینفعان از بازگشت های مالی را برآورده سازد. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

د) دیدگاه رشد و یادگیری: چهارمین دیدگاه کارت امتیازی متوازن، یادگیری و رشد است، که زیرساخت‌هایی که سازمان بایستی برای بهبود رشد بلند مدت به وجود آورد را شناسایی می‌نماید. مشتری و فرآیند داخلی کسب و کار بحرانی‌ترین عامل‌ها را برای موفقیت جاری و آینده سازمان، شناسایی می‌نمایند. (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶).

ضروری است سازمان‌ها توانمندی‌هایشان را برای ارائه ارزش به مشتریان و ذینفعان به‌طور مداوم بهبود بخشند. رشد و یادگیری سازمانی از سه منبع اصلی سرچشمه می‌گیرد: افراد، سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی. اهداف مالی، مشتری و فرآیندهای داخلی کسب و کار در روش کارت امتیازی متوازن نشانگر فاصله بزرگی است که بین توانمندی‌های موجود از افراد، سیستم‌ها، رویه‌های موجود و آنچه که آن‌ها برای رسیدن به عملکرد مطلوب نیاز دارند خواهد بود. برای از بین بردن و حداقل کاهش فاصله کسب و کارها، می‌بایست در مهارت و آموزش کارکنان، افزایش فناوری اطلاعات، سیستم‌ها و تناسب سازی رویه و روال‌های سازمانی سرمایه‌گذاری شایسته‌ای انجام پذیرد. (میورفی و راسل^۱، ۲۰۰۲).

در ادامه بخش مبانی نظری تحقیق با توجه به اهمیت بسیار زیاد ارزیابی مدیریت دانش، ابتدا دو موضوع مرتبط با یکدیگر، یعنی دارایی‌های ناملموس و دارایی‌های دانشی، اندازه‌گیری و ارزیابی آن‌ها با تمرکز بر دانش، مورد بررسی قرار گرفت و ابعاد مختلف دارایی‌های ناملموس و دانشی از نگاه‌های گوناگون مورد توجه واقع شد و پس از آن لزوم اهداف، مراحل، شاخص‌ها، روش‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری و ارزیابی این دارایی‌ها و درنهایت ارزیابی مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گرفت. در ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش هنوز ماتریس ارزیابی تمام عیار و کاملی در تحقیقات برای سنجش میزان موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود ندارد، اما در عمل معیارها و روش‌های ارزیابی مختلفی وجود دارد. در کنار معیارهایی چون تعداد اختراعات، علائم تجاری، حق ثبت و اسرار تجاری جنبه‌های دیگری از کاربرد دانش نیز وجود دارد که

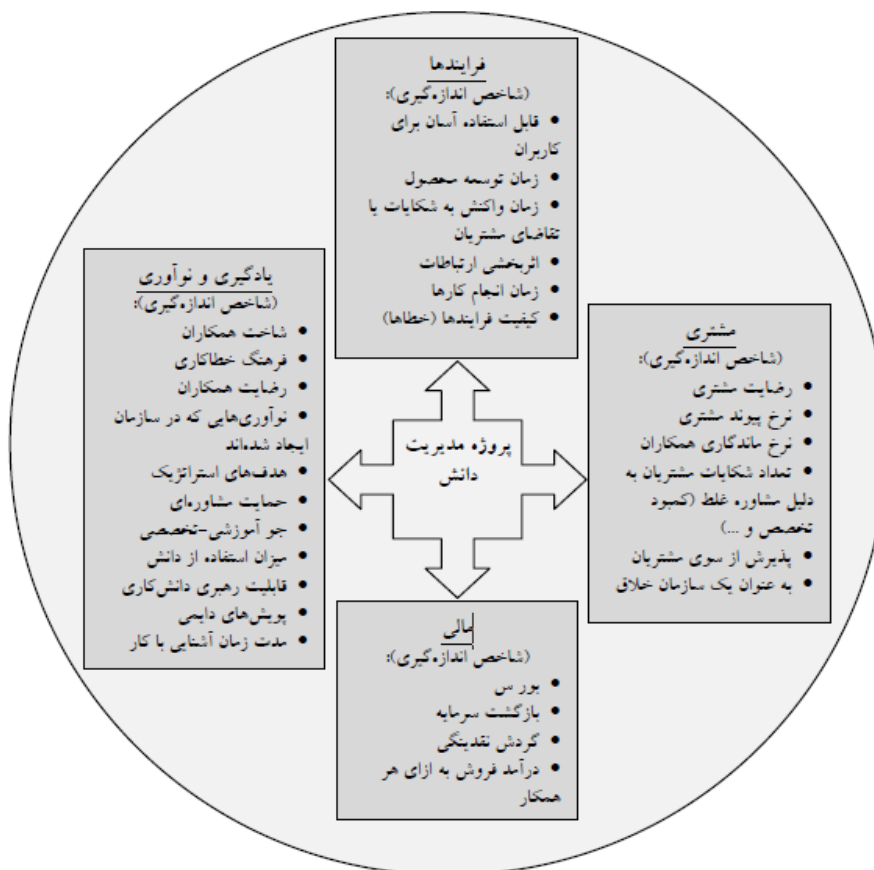
رضایت روش های معمول و سنتی ارزیابی که جنبه مالی دارد تنها مناسب نیستند، زیرا سرمایه نامشهود را دارایی تلقی نمی کنند، بلکه آن ها به طور کلی سرمایه مشهود را به عنوان بدهکار در ستون بدهی حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان بابت مهارت، آموزش و تجربه آن ها لحاظ می کنند. در حال حاضر، توسعه و تدوین رویه های حسابداری برای تعیین ارزش دارایی های نامحسوس سازمان و همین طور ایجاد مدل های سرمایه نامشهود به گونه ای که سرعت نوآوری و توسعه شایستگی های محوری را تعیین کند، ضروری می باشد. لذا با توجه به اهمیت بسیار زیاد ارزیابی مدیریت دانش، لازم است با تعیین شاخص های اصلی و نحوه متریک نمودن آن با کمک روش های مناسب، میزان کمی و کیفی آن را مشخص نمود و در ارتقای آن کوشید، که در این بخش مبانی نظری و پیشینه پژوهش، سعی بر آن شد تا اهم این موارد بررسی شوند. در سال ۱۹۹۲، کارت امتیازی متوازن به وسیله پروفسور روبرت کاپلان^۱ به عنوان ابزار سنجش عملکرد سازمان ابداع شد و در سال ۱۹۹۶ توسط وی و همکارش نورتون^۲ توسعه یافت و تاکنون در بسیاری از سازمان های پروژه محور مورد استفاده قرار گرفته، و امروزه نیز از این روش در ارزیابی مدیریت دانش استفاده می شود. این روش بر محور چهار دیدگاه اصلی اندازه گیری به ترتیب زیر بنا شده است. (براندر^۳، ۲۰۰۱).

• منظر مشتری، • منظر فرآیند داخلی کسب و کار، • منظر مالی، • منظر رشد و یادگیری (آموزش و توسعه)

باید برای هر یک از منظره های مذکور اهداف راهبردی، تعیین اندازه ها و هدف های عملیاتی و چگونگی انجام اقدامات لازم مشخص شوند. همچنین هر سازمان باید در چهارچوب مفهومی این روش، خود مجموعه ای از مفاهیم مخصوص و شاخص های مورد نظر را با توجه به هدف ها و ویژگی های آن سازمان تعیین کرده، مورد استفاده قرار دهند. در این روش ارزیابی مدیریت دانش به عنوان یکی از اهداف راهبردی سازمان و معاونت عمران قرارگاه در نظر گرفته شده و با

1.Kaplan
2.Norton
3.Brander

چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن و شاخص‌های تعیین شده برای هر دیدگاه، اقدام به تهیه پرسشنامه تحقیق شد که در ادامه این پژوهش در بخش روش‌شناسی تحقیق توضیحات مفصل داده خواهد شد.



شکل ۱. چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی پروژه مدیریت دانش و شاخص‌ها

جدول (۳) که منتج از شکل (۱) می‌باشد در واقع ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن را با شاخص‌های ارزیابی هر دیدگاه برای به‌کارگیری مدیریت دانش و تأثیر هر شاخص در ارزیابی

مدیریت دانش نشان خواهد داد و در ادامه از همین جدول (۳) با مشورت خبرگان و صاحب نظران در بحث محتوایی آن، پرسشنامه تحقیق تهیه خواهد شد.

جدول ۳. ابعاد چهارگانه BSC و شاخص های ارزیابی برای هر دیدگاه

ابعاد	شاخص ها
فرآیندها	۱. به کارگیری مدیریت دانش در قابل استفاده بودن آسان برای کاربران
	۲. به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان توسعه محصولات جدید یا پروژه های کاری
	۳. به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان واکنش به شکایت مشتری یا کارفرما
	۴. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش اثربخشی ارتباطات سازمان با سایر سازمان ها
	۵. به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان انجام فعالیت ها
	۶. به کارگیری مدیریت دانش در کاهش خطاها و افزایش کیفیت فرآیندها
مشتری	۷. به کارگیری مدیریت دانش در بهبود رضایت مشتری یا کارفرما
	۸. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش پیوند مشتری یا کارفرما با شرکت
	۹. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش نرخ ماندگاری کارکنان
	۱۰. به کارگیری مدیریت دانش در کاهش شکایات مشتری یا کارفرما به دلیل مشاوره غلط
	۱۱. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش پذیرش شرکت از سوی مشتری یا کارفرما
	۱۲. به کارگیری مدیریت دانش در ایجاد سازمانی خلاق
مالی	۱۳. به کارگیری مدیریت دانش در بهبود شاخص های مالی شرکت (بورس و غیره)
	۱۴. به کارگیری مدیریت دانش در سرعت بازگشت سرمایه
	۱۵. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش گردش نقدینگی
	۱۶. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش درآمد شرکت به ازای هریک از کارکنان
یادگیری، رشد و	۱۷. به کارگیری مدیریت دانش در شناخت بهتر همکاران
	۱۸. به کارگیری مدیریت دانش در کاهش فرهنگ خطاکاری

نوآوری	
	۱۹. به کارگیری مدیریت دانش در رضایت کارکنان
	۲۰. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش نوآوری سازمانی
	۲۱. به کارگیری مدیریت دانش در دستیابی به اهداف راهبردی سازمان
	۲۲. به کارگیری مدیریت دانش در حمایت‌های مشاوره‌ای از مشتری یا کارفرما
	۲۳. به کارگیری مدیریت دانش در ایجاد جو آموزشی و تخصصی در سازمان
	۲۴. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش استفاده از دانش ضمنی کارکنان کنونی
	۲۵. به کارگیری مدیریت دانش در افزایش قابلیت رهبری دانش شغلی
	۲۶. به کارگیری مدیریت دانش در پویش و پایش دائمی محیط
	۲۷. به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان آشنایی با کار توسط کارکنان جدید

روش تصمیم‌گیری و رتبه‌بندی تاپسیس

این روش در سال ۱۹۸۰ توسط یون و هوآنگ ارائه گردید (یون و هوآنگ^۱، ۱۹۸۰). در این روش m عامل یا گزینه به وسیله یک فرد یا گروهی از افراد تصمیم‌گیرنده مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این روش بر این مفهوم بنا شده است که هر عامل انتخابی باید کمترین فاصله را با عامل ایده‌آل مثبت (مهم‌ترین عامل) و بیشترین فاصله را با عامل ایده‌آل منفی (کم‌اهمیت‌ترین عامل) داشته باشد. به عبارت دیگر در این روش میزان فاصله یک عامل با عامل ایده‌آل مثبت و منفی سنجیده شده و این خود معیار درجه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل است (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱).

مراحل این روش عبارت اند از:

تعیین ماتریس مقایسه عوامل: در این مرحله ماتریسی رسم خواهد شد که در سطر آن عوامل و در ستون آن افراد نظر دهنده آورده می شود و در تلاقی سطر و ستون، میزان اهمیتی که هر پاسخگو برای هر کدام از عوامل قائل شده است، آورده می شود جدول (۴).

جدول ۴. ماتریس تصمیم گیری

عوامل افراد	N_1	N_2	...	N_n
A_1	R_{11}	R_{12}	...	R_{1n}
A_2	R_{21}	R_{22}	...	R_{2n}
\vdots	\vdots	\vdots		\vdots
A_m	r_{m1}	R_{m2}	...	R_{mn}

R_{ij} : نظر فرد i درباره عامل j ام که در مقیاس ۷ گزینه ای طیف لیکرت (۱ تا ۷) بیان شده است.

به هنجار کردن ماتریس تصمیم گیری: به منظور قابل مقایسه شدن، مقیاس های مختلف اندازه گیری ماتریس تصمیم گیری به هنجار شده یا ماتریس بی مقیاس موزون با استفاده از فرمول زیر تبدیل می شوند.

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m r_{ij}^2}}$$

تعیین عامل ایده آل مثبت و ایده آل منفی: در این مرحله بایستی عواملی که از نظر پاسخ دهندگان به عنوان مهم ترین عامل و کم اهمیت ترین عوامل مشخص شده اند، شناسایی شوند. به عبارتی:

$$A^+ = \left\{ \left(\max_i V_{ij} \mid j \in J \right), i = 1, 2, \dots, m \right\} = \{V_1^+, V_2^+, \dots, V_n^+\}$$

گزینه ایده آل مثبت

$$A^+ = \left\{ \left(\min_i V_{ij} \mid j \in J \right), i = 1, 2, \dots, m \right\} = \{V_1^-, V_2^-, \dots, V_n^-\}$$

گزینه ایده آل منفی

محاسبه اندازه جدایی (فاصله): در این مرحله بایستی میزان فاصله هریک از عوامل از ایده آل مثبت و ایده آل منفی تعیین شود؛ بنابراین فاصله گزینه i^+ با ایده آل‌ها با استفاده از روش اقلیدسی به شرح زیر است:

$$d_i^+ = \left\{ \sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_j^+)^2 \right\}^{1/2} ; i = 1, 2, \dots, m$$

فاصله گزینه i^+ از ایده آل مثبت

$$d_i^- = \left\{ \sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_j^-)^2 \right\}^{1/2} ; i = 1, 2, \dots, m$$

فاصله گزینه i^+ از ایده آل منفی

محاسبه میزان نزدیکی هر کدام از عوامل به عامل ایده آل مثبت و ایده آل منفی: محاسبه مقدار C_i بر اساس فرمول زیر:

مقدار فاصله با ایده آل منفی

$$C_i = \frac{\text{مقدار فاصله با ایده آل منفی}}{\text{مقدار فاصله با ایده آل مثبت} + \text{مقدار فاصله با ایده آل منفی}}$$

و دسته‌بندی عوامل بر اساس ترتیبی نزولی C_i ، به عبارت دیگر C_i هرچه بالاتر باشد درجه اهمیت عامل بالاتر است (میرغفوری، ۱۳۸۵).

محیط‌شناسی و آشنایی با معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص)

معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص) یکی از معاونت‌های تخصصی و عملیاتی سازمان پروژه محور قرارگاه و در واقع به‌عنوان موتور محرک قرارگاه می‌باشد که در آخرین ساختار سازمانی از سه مدیریت تخصصی و عملیاتی و سه مدیریت فنی تشکیل گردیده است و از

جمله شرح وظایف اصلی آن جذب و واگذاری پروژه های عمرانی به تمامی مؤسسات تابعه، سازمان دهی شامل (رتبه بندی، تعیین قیمت، ماشین آلات، نیروی انسانی، انتخاب نوع کار)، کیفیت و بهره وری شامل (مهندسی ارزش، استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد و فراگیر، استفاده از فناوری های روز دنیا در پیشبرد امور)، هدایت، نظارت عالی و کنترل قیمت، مدیریت هزینه و زمان اجرای پروژه ها، ثبت تجربیات و مدیریت دانش فنی به دست آمده از اجرای پروژه ها و شرکت در همایش ها، کنفرانس ها و نمایشگاه های بین المللی و همچنین ارزیابی عملکرد کلیه قرب ها و مؤسسات تابعه و برگزاری مجامع سالانه از اهم وظایف سازمانی معاونت عمران ستاد مرکزی قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) می باشد.

در قرارگاه مجموعه ای از اقدامات مثبت در حوزه مدیریت دانش صورت گرفت که به شرح زیر می باشد: (جزوه معاونت برنامه ریزی قرارگاه، ۱۳۹۷).

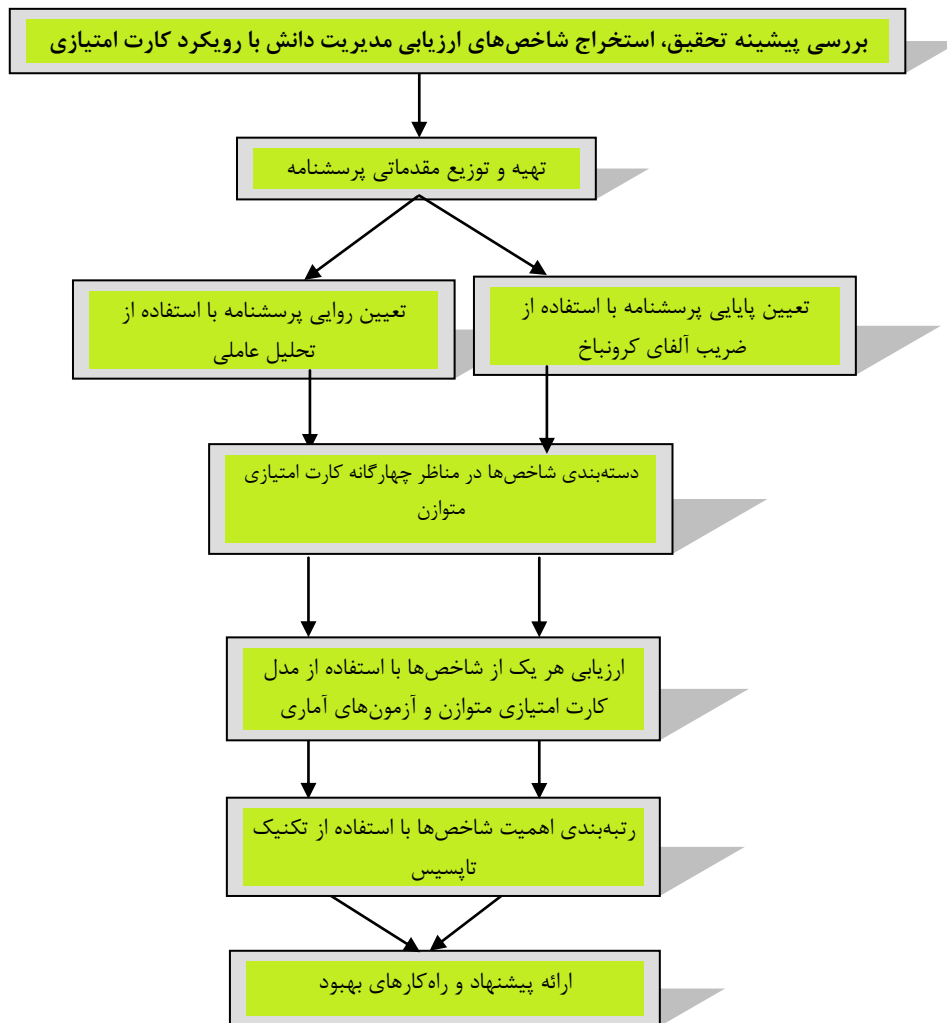
• ایجاد سامانه های دانشی در برخی از گروه های تخصصی به منظور احصاء پیشنهادهای کارکنان و ثبت دانش فنی آنان.

• تألیف بیش از ۲۰۰ عنوان کتاب و عرضه آن در نمایشگاه بین المللی کتاب.
• تهیه نشریات تخصصی با عناوین "نشریه علمی - تخصصی دانش فنی"، "فصلنامه علمی و آموزشی"، "فصلنامه علمی - تخصصی مدیریت پروژه" و "فصلنامه سفیر امید" و نشریات الکترونیکی.
• تألیف بیش از ۱۰۰۰ مقاله و ارسال و ارائه آن در کنفرانس ها و همایش های تخصصی.
• برگزاری درس آموخته های دانشی در سطح کارگاه ها به منظور ارائه دستاوردهای دانشی و تقدیر از متخصصان.

• تهیه اسلندها، بروشورها و کلیپ های دانشی به منظور فرهنگ سازی دانش.
• تهیه پورتال مدیریت دانش به منظور اطلاع رسانی و فرهنگ سازی دانش.
• تهیه دستورالعمل های دانشی در سطح ستاد قرارگاه، گروه ها و مؤسسات.
• برگزاری نشست های تخصصی با حضور اساتید و مدرسان برتر در حوزه های تخصصی مرتبط با عرصه های فعال قرارگاه.

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ دسته‌بندی بر مبنای هدف، تحقیق کاربردی است. این تحقیق با قصد کاربرد نتایج یافته‌ها برای بهبود و عملیاتی نمودن ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور و مطالعه موردی برای معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) انجام پذیرفته است. روش کلی این تحقیق، روش توصیفی بوده و چگونگی گردآوری اطلاعات و داده‌ها، کتابخانه‌ای و میدانی است. جهت بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، رسم نمودارها، از آمار توصیفی استفاده گردیده است. همچنین جهت بررسی میزان تأثیر متغیرها، شناسایی و معرفی شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش، آمار استنباطی به کار گرفته شده است. در این راستا با استفاده از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه، مؤثر بودن هر یک از شاخص‌ها در ارزیابی مدیریت دانش با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مورد آزمون واقع شده و افزون بر آن، با استفاده از روش‌های نوین مدیریت از جمله روش کارت امتیازی متوازن، ارزیابی مدیریت دانش مورد سنجش قرار گرفته و در پایان با استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مناسب معاونت عمران به رتبه‌بندی و درجه اهمیت شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش پرداخته است. در ادامه نمودار (۱) - مدل مفهومی مراحل تحقیق آورده شده است. گفتنی است قلمرو تحقیق شامل قلمرو موضوعی که بیشتر مفاهیم ارزیابی مدیریت دانش با رویکرد کارت امتیازی متوازن و قلمرو زمانی و مکانی آن هم طی دوره زمانی شش ماهه دوم سال ۹۷ و سال ۹۸ و داده‌ها مربوط به پنج سال اخیر معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) می‌باشد.



نمودار ۱. گام های پژوهش

جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) در بحث مدیریت دانش تشکیل می‌دهند که در زمان انجام تحقیق برابر با ۱۲۵ نفر بوده‌اند. از آنجایی که تحقیق پیرامون تمامی اعضاء جامعه زمان بر بوده و از نظر هزینه مقرون به صرفه نیست، محقق ناچار است اقدام به نمونه‌گیری نماید. برای نمونه‌گیری باید فهرست کامل افراد جامعه در دسترس باشد. این فهرست چارچوب نمونه‌گیری نامیده می‌شود. در این تحقیق نیز به دلیل عدم دسترسی به کلیه کارشناسان و مدیران، از روش نمونه‌گیری بر اساس فرمول زیر استفاده خواهد شد.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}$$

در فرمول فوق جهت تعیین انحراف معیار جامعه از

یک نمونه‌گیری مقدماتی استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه تحقیق به صورت تصادفی بین ۴۰ نفر از مدیران و کارشناسان معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) توزیع گردید و با

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \times \delta^2} \Rightarrow n = \frac{125 \times (1.96)^2 \times 0.325^2}{0.05^2 (124) + (1.96)^2 \times 0.325^2} = 73$$

توجه به انحراف معیار برآوردی از آن‌ها، حجم نهایی نمونه معادل ۷۳ نفر تعیین شد. بعد از توزیع پرسشنامه‌ها، مجموعاً ۷۳ پرسشنامه کامل مبنای تحلیل‌ها قرار گرفت.

ابزار گردآوری اطلاعات

از آنجایی که روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها، روش کتابخانه‌ای و میدانی می‌باشد، بر همین اساس، در تحقیق حاضر نیز برای گردآوری و تدوین ادبیات تحقیق و بررسی سوابق مربوطه از هر

دو روش استفاده گردیده است. به همین منظور از کتب و مقالات موجود در سایت های معتبر علمی و کتابخانه ها و همچنین پایان نامه های فارسی و انگلیسی استفاده شده است. همچنین، در این تحقیق با تعدادی از استادان، متخصصین و صاحب نظران خبره، نیز در زمینه موضوع مربوطه مصاحبه هایی ساختاریافته انجام گرفت. در نهایت جهت گردآوری داده ها و اطلاعات، پرسشنامه ای جهت ارزیابی مدیریت دانش بر اساس شاخص های ارائه شده در تحقیقات مشابه (براندر، ۲۰۰۱) که تقریباً مناسب ترین پرسشنامه در حوزه این پژوهش و دارای ابعاد و شاخص های ارزیابی چهارگانه مطابق شکل (۱) و جدول (۳) می باشد انتخاب گردید. گفتنی است پاسخ به سؤال های پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت هفت رتبه ای، از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه بندی و انجام شده است. از دلایل مهم دیگر برای انتخاب مدل تراژنامه یا کارت امتیازی متوازن آقای براندر، این است که این مدل مخصوص سازمان های پروژه محور می باشد و با توجه به این که قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) یک سازمان پروژه محور محسوب می شود و معاونت عمران قرارگاه نظارت عالی کل پروژه های عمرانی را بر عهده دارد، این پرسشنامه مناسب برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان انتخاب گردید. هرکدام از پاسخ دهندگان پرسشنامه را طی دو مرحله تکمیل نمودند، در مرحله اول، از پاسخ دهندگان درخواست گردید که به ۲۷ سؤال موجود بر اساس درجه اهمیت هر یک از سؤال ها (شاخص ها) برای ارزیابی مدیریت دانش، بهبود و ارتقاء آن در معاونت عمران قرارگاه پاسخ دهند و در مرحله دوم از همان پاسخ دهندگان درخواست گردید که همان پرسشنامه و ۲۷ سؤال (شاخص ها) را برای سنجش وضعیت موجود مدیریت دانش معاونت عمران پاسخ دهند و بدین ترتیب ۱۴۶ پرسشنامه که در واقع برای ۷۳ نفر ارسال شده بود، هر کدام دو برگ پرسشنامه، یکی بر اساس درجه اهمیت شاخص ها و یکی هم بر اساس وضعیت موجود شاخص های ارزیابی مدیریت دانش معاونت عمران را تکمیل کرده بودند جمع آوری و مبنای تجزیه و تحلیل برای ارزیابی و به کارگیری مدیریت دانش در معاونت عمران قرار گرفت، که روایی و پایایی این پرسشنامه را در ادامه خواهیم داشت. جدول (۳) که منتج از شکل (۱)

می‌باشد در واقع ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن را با شاخص‌های ارزیابی هر دیدگاه برای به‌کارگیری مدیریت دانش و تأثیر هر شاخص را در ارزیابی مدیریت دانش نشان خواهد داد و در ادامه از همان جدول (۳) با مشورت خبرگان و صاحب‌نظران در بحث محتوایی آن، پرسشنامه تحقیق تهیه گردید.

تحلیل پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ

منظور از قابلیت اعتماد پرسشنامه، میزان سازگاری نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه در یک محیط نسبتاً مشابه با محیط قبلی است. هر چقدر میزان سازگاری بیشتر باشد پایایی پرسشنامه بیشتر خواهد بود، به عبارت دیگر پایایی یعنی این که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد، برای محاسبه ضریب پایایی شیوه‌های مختلفی به کار می‌روند که عبارت‌اند از: اجرای دوباره، روش موازی، روش تصنیف، روش کودر-ریچاردسون و آلفای کرونباخ^۱.

روش محاسبه آلفای کرونباخ:

یکی از روش‌های محاسبه اعتبار و اعتماد علمی پرسشنامه‌ها محاسبه "آلفای کرونباخ است". محاسبه این شاخص با استفاده از رابطه زیر امکان‌پذیر خواهد بود. در این رابطه k تعداد پرسش‌ها و S_i انحراف معیار امتیاز پرسش i -ام و S سیگما انحراف معیار امتیاز کل پرسش‌ها است. هرچه این شاخص به ۱ نزدیک‌تر شود به معنی همبستگی درونی بالاتر و همگن‌تر بودن پرسش‌ها خواهد بود. بدیهی است در صورت پایین بودن مقدار آلفا بایستی بررسی نمود که با حذف کدام پرسش‌ها مقدار آن افزایش خواهد یافت (بازرگان^۲، ۱۳۸۰، ص: ۱۶۹-۱۶۶). در این تحقیق جهت

1. Cronbach's Alpha
2. Bazargan

سنجش میزان پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که بر اساس فرمول زیر به دست خواهد آمد.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{\sigma^2} \right]$$

در این پژوهش جهت سنجش میزان پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ در این تحقیق برابر با ۰,۹۲۰ می باشد که خروجی آن در جدول (۵) مورد اشاره قرار گرفته است. این روش به کمک نرم افزار SPSS انجام گرفته است.

جدول ۵. آزمون آلفای کرونباخ (قابلیت اعتماد پرسشنامه)

سؤال		آیا پرسشنامه پژوهش دارای قابلیت اطمینان قابل قبولی بوده است؟
فرضیات پژوهشی	فرض صفر:	قابلیت اعتماد پرسشنامه پژوهش در حد قابل قبولی است.
	فرض یک:	قابلیت اعتماد پرسشنامه پژوهش در حد قابل قبولی نیست.
فرضیات آماری	فرض صفر:	$H_0: Alpha \geq 0.65$
	فرض یک:	$H_1: Alpha < 0.65$

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	۷۳	100
	Excluded(a)	0	0
	Total	۷۳	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.920	۲۷

آزمون انجام شده

تحلیل روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر تحقیق، مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری آن است، زیرا اطلاعات و داده‌های لازم جهت تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری نهایی به وسیله ابزار اندازه‌گیری به دست می‌آید. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه است. برای سنجش میزان مناسب بودن ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) دو مؤلفه سنجیده می‌شود. روایی تعیین می‌کند که پرسشنامه تهیه شده تا چه حد مفهوم خاص مورد نظر را اندازه می‌گیرد. به بیان دیگر روایی به ما می‌گوید که آیا مفهوم واقعی و آنچه مدنظر بوده است را اندازه می‌گیریم؟ آزمون‌های روایی را در سه گروه دسته‌بندی کرده‌اند که عبارت‌اند از: روایی محتوا^۱، روایی وابسته به معیار^۲ و روایی سازه^۳ (سکاران^۴، ۱۳۸۰، ص: ۲۲۳-۲۲۲). روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش را در بر دارد. هر قدر عناصر مقیاس گسترده‌تر و قلمرو مفهوم مورد سنجش را بیشتر در برگیرند، روایی محتوا بیشتر خواهد بود، به بیان دیگر روایی محتوا نشان می‌دهد که ابعاد و عناصر یک مفهوم تا چه حد تحت پوشش دقیق قرار گرفته است. روایی

1. Content validity
2. Criterion validity
3. Construct validity
4. Sokaran

ظاهری، یک شاخص ابتدایی و حداقلی برای روایی محتوا به شمار می آید. این نوع روایی نشان می دهد که عناصر مورد سنجش به طور ظاهری توانایی اندازه گیری مفهوم را دارند. روایی وابسته به معیار، عبارت است از کارآمدی یک ابزار اندازه گیری در پیش بینی رفتار یک فرد در موقعیت های خاص (سرمه^۱ و دیگران، ۱۳۷۸، ص: ۱۷۰). روایی سازه: اعتبار سازه یک ابزار اندازه گیری، نمایانگر آن است که ابزار اندازه گیری تا چه اندازه یک سازه یا خصیصه ای را که مبنای نظری دارد می سنجد. در این تحقیق از روایی سازه با تأکید بر روش تحلیل عاملی استفاده شده است.

تحلیل عاملی ۲

همان گونه که بیان شد، روایی سازه یا صفت مورد نظر به این معناست که آیا پرسشنامه مزبور با صفت مورد نظر مطابقت دارد یا خیر؟ حال سؤال این است که این مطابقت را چگونه و با چه روش آماری می بایست بررسی کرد؟ برای سنجش این موضوع که پرسشنامه مورد مطالعه در حقیقت تا چه حد، سازه و صفت مورد نظر را به خوبی نمایان می سازد یا به آن بستگی دارد، معمولاً داده های همبستگی، از طریق نشان دادن همبستگی های بین تست مورد مطالعه و اندازه ها یا تست های دیگری که تصور می شود منعکس کننده صفت مورد بررسی است، یا با آن ارتباط دارد یک وسیله مناسب برای سنجش روایی پرسشنامه است. تست مورد نظر باید با اندازه های دیگر که برای سنجش همان صفت طرح شده اند، همبستگی های بالایی نشان دهد. این همبستگی و مطابقت را می توان با به کار بردن روش «تحلیل عاملی» تحقیق نمود. در تحلیل عاملی باید سؤال هایی که برای ارزیابی یک صفت طرح شده اند، دارای یک بار عاملی مشترک باشند. این شاخص ها را عامل ۳ می نامیم. برای اجرای تحلیل عاملی، چند مرحله متفاوت به شرح زیر انجام پذیرفت. ماتریس ضرایب همبستگی تمام متغیرها محاسبه و از متغیرهایی که با سایر متغیرها همبستگی نشان

1. Sarmad at al.
2. Factor Analysis
3 . Factor

داده بودند، اشتراکات به دست می آید. از ماتریس همبستگی، فاکتورهای استخراج می شود، که متداول ترین آن ها فاکتورهای اصلی هستند. انتخاب و چرخش ۱ عامل ها برای ساده تر ساختن و قابل فهم تر کردن ساختار عاملی. برای اینکه مؤلفه ها ۲ روابط میان داده ها را بهتر تفسیر کند و روابط بین متغیرها و بعضی از فاکتورها به حداکثر برسد. دوران و تبدیلات خاصی بر روی عوامل انجام می پذیرد. در بسیاری از موارد که تعدادی از متغیرها به یک عامل ویژه یا حتی به تعدادی از عامل ها بستگی دارد، تفسیر عوامل مشکل خواهد بود. از این رو، روش هایی به وجود آمده است که بدون تغییر میزان اشتراکات ۳ باعث تفسیر ساده تر عوامل شود. شایع ترین روش این کار روش واریماکس ۴ است، که در آن استقلال بین فاکتورهای ریاضی حفظ و در عین حال مقادیر نسبتاً بزرگ (قدر مطلق) یا صفر را به ستون های ماتریس بار عاملی اختصاص می دهد و این بدان معناست که ماتریسی تشکیل می شود که در آن شدیداً متغیرها وابسته یا مستقل از آن ها هستند. این امر سبب ساده تر شدن تفسیر عوامل خواهد شد. برای این که دورانی متعمد بر روی بارهای عاملی به شیوه واریماکس صورت داده شود، لازم است تغییرات مربعات عناصر ستونی ماتریس برآورد عاملی پیشینه گردد.

یعنی با فرض:

$$d_2 = \sum_{j=1}^P \lambda_{ji}^2 \quad (1-3)$$

عبارت زیر پیشینه شود:

$$\sum_{j=1}^P \lambda_{ji}^2 = y \quad (2-3)$$

که در آن، λ_{ji} ضریب ارتباط متغیر i ام با عامل j ام است.

-
- 1 . Rotation
 - 2 . Components
 - 3 . Communalities
 - 4 . Varimax

برای آن که بدانیم تحلیل عاملی در این بررسی مجاز است و تناسب نمونه گیری وجود دارد، آماره KMO محاسبه شده است. این آمار شاخصی برای مقایسه مقادیر ضرایب همبستگی ساده و جزئی بر روی همه متغیرهاست؛ یعنی:

$$KMO = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^p r^2_{ij}}{\left(\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^p r^2 + \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^p a^2_{ij} \right)}$$

(۳-۳)

که در آن، i معرف مقادیر از ۱ تا m متغیر، j معرف از ۱ تا p عامل، r_{ij} ضریب همبستگی ساده بین متغیرهای ۱، j و a_{ij} ضریب همبستگی جزئی متغیرهای ۱، j به شرط ثابت بودن سایر متغیرهاست.

مقدار KMO بین صفر و یک می باشد. اگر یک همبستگی خطی و قوی بین متغیرها وجود داشته باشد KMO نزدیک یک خواهد بود.

کایزر ۱ در سال ۱۹۷۴ مقدار KMO را به صورت زیر تقسیم کرد.

اگر $KMO \geq 0.9$ باشد یعنی تجزیه عامل ها بسیار مفید است.

اگر $0.8 \leq KMO < 0.9$ باشد یعنی تجزیه به عامل ها خوب است.

اگر $KMO < 0.5$ باشد در آن صورت تجزیه به عامل ها مفید نخواهد بود.

گفتنی است در پژوهش حاضر اجرای این روش به کمک نرم افزار SPSS انجام گرفته است. در این پژوهش برای سنجش روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی استفاده گردید. گفتنی است در صورتی می توان از تحلیل عاملی استفاده نمود که حداقل به تعداد ۲ برابر شاخص ها، پرسشنامه توزیع گردد

که در این پژوهش، این موضوع رعایت گردیده است. نتایج نهایی تحلیل عاملی به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۶. آزمون KMO و بارتلت در مورد شاخص‌های ارزیابی در پرسشنامه

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.717
Approx. Chi-Square		1.699E3
Bartlett's Test of Sphericity	df	351
	Sig.	.000

پس از انجام تحلیل عاملی، هیچ شاخصی از پرسشنامه نهایی حذف نگردید و پرسشنامه نهایی شامل همان ۲۷ سؤال اولیه تأیید گشت. جدول (۶) بار عاملی هر شاخص ارزیابی را نشان می‌دهد.

جدول ۷. بار عاملی شاخص‌های ارزیابی در این پژوهش

ردیف	شاخص‌ها	بار عاملی
۱	به‌کارگیری مدیریت دانش در قابلیت استفاده آسان برای کاربران	۰٫۵۰۱
۲	به‌کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان توسعه محصولات جدید یا پروژه‌های کاری	۰٫۶۹۹
۳	به‌کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان واکنش به شکایت مشتری یا کارفرما	۰٫۸۸۵
۴	به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش اثربخشی ارتباطات سازمان با سایر سازمان‌ها	۰٫۶۵۲
۵	به‌کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان انجام فعالیت‌ها	۰٫۷۰۷
۶	به‌کارگیری مدیریت دانش در کاهش خطاها و افزایش کیفیت فرآیندها	۰٫۵۱۷
۷	به‌کارگیری مدیریت دانش در بهبود رضایت مشتری یا کارفرما	۰٫۵۶۴
۸	به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش پیوند مشتری یا کارفرما با شرکت	۰٫۷۰۸
۹	به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش نرخ ماندگاری کارکنان	۰٫۶۷۹
۱۰	به‌کارگیری مدیریت دانش در کاهش شکایات مشتری یا کارفرما به دلیل مشاوره غلط	۰٫۵۶۱
۱۱	به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش پذیرش شرکت از سوی مشتری یا کارفرما	۰٫۸۷۹
۱۲	به‌کارگیری مدیریت دانش در ایجاد سازمانی خلاق	۰٫۶۳۱
۱۳	به‌کارگیری مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های مالی شرکت (بورس و غیره)	۰٫۵۷۷
۱۴	به‌کارگیری مدیریت دانش در سرعت بازگشت سرمایه	۰٫۸۱۵

معرفی شاخص های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)
(نمونه پژوهش: معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص))

۰,۴۹۴	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش گردش نقدینگی	۱۵
۰,۹۳۶	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش درآمد شرکت به ازای هریک از کارکنان	۱۶
۰,۵۱۹	به کارگیری مدیریت دانش در شناخت بهتر همکاران	۱۷
۰,۴۶۹	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش فرهنگ خطا کاری	۱۸
۰,۶۱۷	به کارگیری مدیریت دانش در رضایت کارکنان	۱۹
۰,۵۴۴	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش نوآوری سازمانی	۲۰
۰,۵۳۱	به کارگیری مدیریت دانش در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان	۲۱
۰,۷۱۳	به کارگیری مدیریت دانش در حمایت های مشاوره ای از مشتری یا کارفرما	۲۲
۰,۵۷۶	به کارگیری مدیریت دانش در ایجاد جو آموزشی و تخصصی در سازمان	۲۳
۰,۷۴۶	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش استفاده از دانش ضمنی کارکنان کنونی	۲۴
۰,۹۱۰	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش قابلیت رهبری دانش شغلی	۲۵
۰,۹۳۳	به کارگیری مدیریت دانش در پویش و پایش دائمی محیط	۲۶
۰,۸۸۵	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان آشنایی با کار توسط کارکنان جدید	۲۷

بررسی اختلاف بین میزان تأثیرگذاری هریک از ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن

اینک جای این پرسش است که آیا میزان تأثیر این چهار دسته از عوامل بر ایجاد ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)، با یکدیگر یکسان است؟ برای پاسخ گویی به این پرسش، چهار فرضیه باید آزموده شود. برای آزمون این فرضیه، روش آماری تحلیل واریانس (ANOVA) به کار رفت. یافته های این آزمون در جدول (۸) آمده است. هم چنانکه دیده می شود تفاوت میان میزان تأثیر چهار دسته از عوامل به دلیل این که عدد سطح معنادار آن کمتر از $0/05$ می باشد سطح معنی دار و قابل قبول است؛ بنابراین، این عوامل را بر پایه میزان تأثیرگذاری آن ها با روش های تصمیم گیری چند معیاره از جمله تاپسیس رتبه بندی می کنیم.

فرضیه ۱-۱- بعد رشد و یادگیری و نوآوری در ایجاد و به کارگیری مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) مؤثر است.

فرضیه ۱-۲- بعد فرآیندها در ایجاد و کارگیری مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) مؤثر است.

فرضیه ۱-۳- بعد مشتری در ایجاد و کارگیری مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) مؤثر است.

فرضیه ۱-۴- بعد مالی در ایجاد و به کارگیری مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) مؤثر است.

جدول ۸. یافته‌های بررسی فرضیه‌ها

گروه عوامل	آماره آزمون (F)	درجه آزادی	سطح معناداری
بعد رشد و یادگیری و نوآوری	۱۲,۵۱۶	۲	۰,۰۰۲
بعد فرآیندها			
بعد مشتری			
بعد مالی			

یافته‌های پژوهش

از مهم‌ترین بخش‌های هر تحقیق، تجزیه و تحلیل اطلاعات و یافته‌هاست. وجود هرگونه خطا و اشتباهی در چنین بخشی می‌تواند به نتیجه‌گیری‌های نادرستی منجر گردد و انتخاب یک روش تحقیق مناسب تا حد زیادی محقق را در جلوگیری از بروز اشتباهات در امر تحقیق یاری می‌رساند. داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده منابع خامی هستند که جهت کاربردی شدن نتایج آن‌ها بایستی

توسط ابزار مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. در ادامه به تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده پرداخته می شود.

آمار توصیفی پاسخ دهندگان

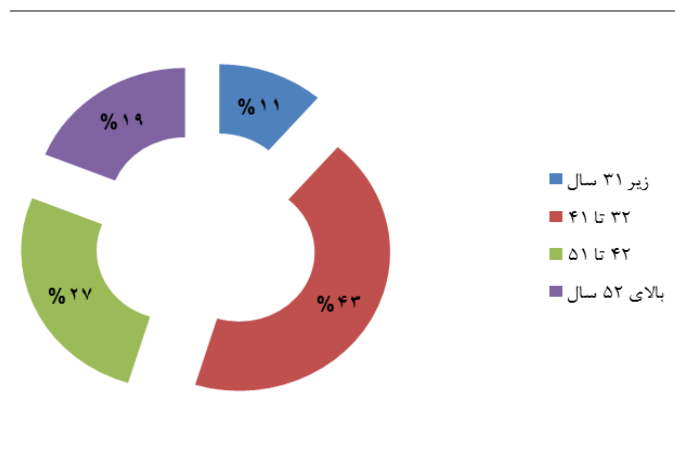
در این بخش مشخصات فردی پاسخ دهندگان به پرسشنامه از جمله سن، سابقه کاری و میزان تحصیلات مورد بررسی قرار می گیرد.

الف-۱) توصیف آماری مشخصات سنی پاسخ دهندگان

در جدول (۹) فراوانی و درصد فراوانی سن افراد نمونه ذکر شده، افراد بین ۳۲ تا ۴۱ سال و بین ۴۲ تا ۵۱ سال و ۵۲ به بالا به ترتیب با فراوانی ۳۱ و ۲۰ و ۱۴ از مجموع ۷۳ نفر و با درصد فراوانی ۴۳٪ و ۲۷٪ و ۱۹٪ بیشترین تعداد و افراد زیر ۳۱ سال با فراوانی ۸ نفر و درصد فراوانی ۱۱٪ کمترین تعداد افراد نمونه در بین مدیران و کارشناسان معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) را تشکیل می دهند. نمودار (۲) فراوانی سن افراد نمونه را نشان می دهد.

جدول ۹. داده های مربوط به مشخصات سنی نمونه آماری

محدوده سنی (سال)	فراوانی (نفر)	درصد فراوانی
زیر ۳۱ سال	۸	۰,۱۱
۳۲ تا ۴۱	۳۱	۰,۴۳
۴۲ تا ۵۱	۲۰	۰,۲۷
بالای ۵۲ سال	۱۴	۰,۱۹
جمع کل	۷۳	۱



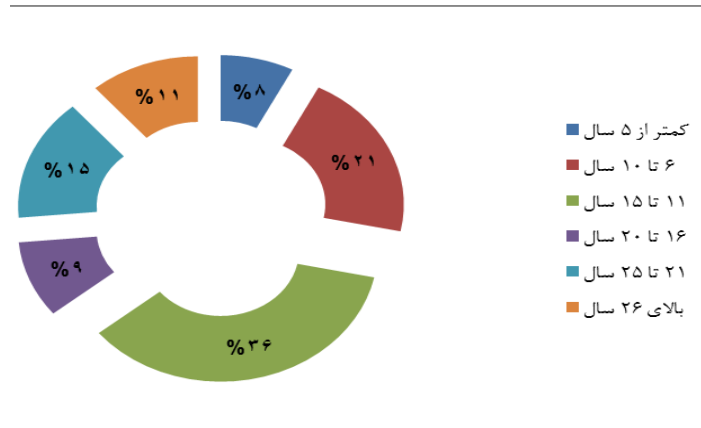
نمودار ۲. نمایش فراوانی سن پاسخ‌دهندگان

ب-۲) نتایج توصیف آماری سابقه کاری پاسخ‌دهندگان

یافته‌های به‌دست‌آمده از توصیف آماری مربوط به سابقه خدمتی مدیران و کارشناسان معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) حاکی از آن است که بیش از ۵۰٪ از افراد تحت مطالعه دارای سابقه خدمتی بین ۶ تا ۱۵ سال می‌باشند، همچنین نتایج نشان می‌دهد که افراد با سوابق خدمتی کمتر از ۵ سال حضور فعالی در بین این نمونه ندارند (جدول ۱۰ و نمودار ۳).

جدول ۱۰. داده‌های مربوط به سابقه کاری پاسخ‌دهندگان

سابقه خدمت (سال)	فراوانی (نفر)	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۶	۰,۰۸
۶ تا ۱۰ سال	۱۶	۰,۲۱
۱۱ تا ۱۵ سال	۲۶	۰,۳۶
۱۶ تا ۲۰ سال	۶	۰,۰۹
۲۱ تا ۲۵ سال	۱۸	۰,۱۵
بالای ۲۶ سال	۸	۰,۱۱
جمع	۷۳	۱۰۰



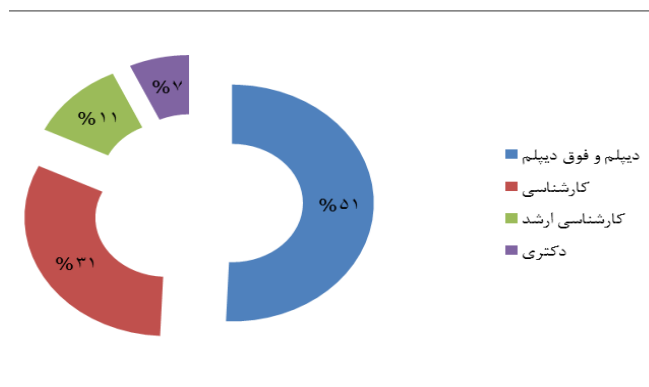
نمودار ۳. نمایش درصد فراوانی مربوط به سابقه کاری

ج-۳) نتایج توصیف آماری میزان تحصیلات پاسخ دهندگان

چنانچه یافته های حاصل از جدول (۱۱) و نمودار (۴) نشان می دهد تعداد دارندگان مدرک دیپلم و کاردانی بیشتر از سایرین می باشد (۵۱٪) و بعد از آن دارندگان مدرک کارشناسی (۳۲٪) بیشترین میزان مشارکت در پاسخ گویی به پرسشنامه تحقیق را داشته اند. همچنین نتایج نشان می دهد که کمترین پاسخ دهندگان دارای میزان تحصیلات دکترا (۰,۰۷٪) هستند.

جدول ۱۱. داده های مربوط به میزان تحصیلات نمونه آماری

میزان تحصیلات	فراوانی (نفر)	درصد فراوانی
دیپلم و فوق دیپلم	۳۷	۰,۵۱
کارشناسی	۲۳	۰,۳۲
کارشناسی ارشد	۸	۰,۱۱
دکتري	۵	۰,۰۷
جمع	۷۳	۱,۰۰



نمودار ۴. نمایش فراوانی میزان تحصیلات پاسخ‌دهندگان

رتبه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از روش تاپسیس

با توجه به آن که درجه اهمیت ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن در ارزیابی مدیریت دانش متفاوت است، باید دانست که آیا اهمیت شاخص‌های ارزیابی نیز با یکدیگر تفاوت دارد یا خیر که بدین منظور از روش تاپسیس استفاده می‌نماییم. جدول خروجی محاسبات روش تصمیم‌گیری تاپسیس، رتبه‌بندی و درجه اهمیت شاخص‌ها را به ترتیب نزولی در جدول (۱۲) نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. خروجی نرم‌افزار: رتبه‌بندی شاخص‌ها با استفاده از روش تاپسیس

شاخص‌های ارزیابی اولیه	رتبه‌بندی شاخص‌ها	شاخص‌ها	فاصله تا ایده‌آل مثبت d+	فاصله تا ایده‌آل منفی d-	درجه اهمیت به ترتیب نزولی CI+
A18	۱	به‌کارگیری مدیریت دانش در کاهش فرهنگ خطاکاری	0.012	0.016	0.571
A19	۲	به‌کارگیری مدیریت دانش در رضایت کارکنان	0.012	0.016	0.569
A20	۳	به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش نوآوری سازمانی	0.013	0.015	0.542
A17	۴	به‌کارگیری مدیریت دانش در شناخت بهتر همکاران	0.014	0.016	0.539
A22	۵	به‌کارگیری مدیریت دانش در حمایت‌های مشاوره‌ای	0.013	0.015	0.535

معرفی شاخص های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC)
 (نمونه پژوهش: معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص))

				از مشتری یا کارفرما	
A3	0.533	0.016	0.014	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان واکنش به شکایت مشتری یا کارفرما	۶
A27	0.530	0.016	0.014	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان آشنایی با کار توسط کارکنان جدید	۷
A10	0.522	0.015	0.013	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش شکایات مشتری یا کارفرما به دلیل مشاوره غلط	۸
A15	0.517	0.016	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش گردش نقدینگی	۹
A7	0.511	0.015	0.014	به کارگیری مدیریت دانش در بهبود رضایت مشتری یا کارفرما	۱۰
A8	0.497	0.015	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش پیوند مشتری یا کارفرما با شرکت	۱۱
A26	0.493	0.015	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در پویش و پایش دائمی محیط	۱۲
A16	0.488	0.015	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش درآمد شرکت به ازای هریک از کارکنان	۱۳
A6	0.487	0.014	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش خطاها و افزایش کیفیت فرآیندها	۱۴
A14	0.487	0.014	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در سرعت بازگشت سرمایه	۱۵
A9	0.482	0.014	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش نرخ ماندگاری کارکنان	۱۶
A4	0.473	0.014	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش اثربخشی ارتباطات سازمان با سایر سازمانها	۱۷
A2	0.470	0.013	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان توسعه محصولات جدید یا پروژه های کاری	۱۸

A25	0.465	0.013	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش قابلیت رهبری دانش شغلی	۱۹
A12	0.464	0.013	0.015	به کارگیری مدیریت دانش در ایجاد سازمانی خلاق	۲۰
A1	0.458	0.013	0.016	به کارگیری مدیریت دانش در قابلیت استفاده آسان برای کاربران	۲۱
A11	0.454	0.013	0.016	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش پذیرش شرکت از سوی مشتری یا کارفرما	۲۲
A21	0.453	0.013	0.016	به کارگیری مدیریت دانش در دستیابی به اهداف راهبردی سازمان	۲۳
A23	0.452	0.013	0.016	به کارگیری مدیریت دانش در ایجاد جو آموزشی و تخصصی در سازمان	۲۴
A5	0.450	0.013	0.016	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان انجام فعالیت‌ها	۲۵
A24	0.443	0.013	0.016	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش استفاده از دانش ضمنی کارکنان کنونی	۲۶
A13	0.013	0.017	0.440	به کارگیری مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های مالی شرکت (بورس و غیره)	۲۷

بررسی میزان اهمیت در مقایسه با وضعیت موجود شاخص‌ها

در این بخش نتایج پرسشنامه، عدد وضعیت موجود هر شاخص ارزیابی در کنار درجه اهمیت (رتبه‌بندی) شاخص، نشان داده شده است و هدف آن است که شاخص‌هایی که دارای درجه اهمیت بالا (عدد بالای ۰/۵)، اما وضعیت موجود نامطلوب هستند (عدد زیر ۴) شناسایی گردند تا به عنوان شاخص‌های دارای اولویت بهبود، راه کارهایی برای توسعه آن‌ها پیشنهاد گردد؛ که در بخش نتیجه‌گیری توضیح داده می‌شود.

جدول ۱۳. درجه اهمیت (رتبه بندی) و مقایسه با وضعیت موجود شاخص ها

رتبه	شاخص ها	وضعیت موجود	درجه اهمیت شاخص ها
۱	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش فرهنگ خطا کاری	۴,۱۸	۰,۵۷۱
۲	به کارگیری مدیریت دانش در رضایت کارکنان	۴,۰۵	۰,۵۶۹
۳	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش نوآوری سازمانی	۴,۰۵	۰,۵۴۲
۴	به کارگیری مدیریت دانش در شناخت بهتر همکاران	۴,۰۱	۰,۵۳۹
۵	به کارگیری مدیریت دانش در حمایت های مشاوره ای از مشتری یا کارفرما	۳,۹۰	۰,۵۳۵
۶	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان واکنش به شکایت مشتری یا کارفرما	۴,۰۸	۰,۵۳۳
۷	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان آشنایی با کار توسط کارکنان جدید	۳,۲۲	۰,۵۳۰
۸	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش شکایات مشتری یا کارفرما به دلیل مشاوره نادرست	۳,۸۵	۰,۵۲۲
۹	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش گردش نقدینگی	۳,۹۹	۰,۵۱۷
۱۰	به کارگیری مدیریت دانش در بهبود رضایت مشتری یا کارفرما	۳,۹۲	۰,۵۱۱
۱۱	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش پیوند مشتری یا کارفرما با شرکت	۳,۷۷	۰,۴۹۷
۱۲	به کارگیری مدیریت دانش در پوشش و پایش دائمی محیط	۳,۷۵	۰,۴۹۳
۱۳	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش درآمد شرکت به ازای هریک از کارکنان	۳,۷۳	۰,۴۸۸
۱۴	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش خطاها و افزایش کیفیت فرآیندها	۳,۷۳	۰,۴۸۷
۱۵	به کارگیری مدیریت دانش در سرعت بازگشت سرمایه	۳,۷۱	۰,۴۸۷
۱۶	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش نرخ ماندگاری کارکنان	۳,۷۰	۰,۴۸۲
۱۷	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش اثربخشی ارتباطات سازمان با سایر سازمان ها	۳,۶۰	۰,۴۷۳
۱۸	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان توسعه محصولات جدید یا پروژه های کاری	۳,۶۲	۰,۴۷۰

۰,۴۶۵	۳,۴۸	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش قابلیت رهبری دانش شغلی	۱۹
۰,۴۶۴	۳,۵۹	به کارگیری مدیریت دانش در ایجاد سازمانی خلاق	۲۰
۰,۴۵۸	۳,۴۵	به کارگیری مدیریت دانش در قابلیت استفاده آسان برای کاربران	۲۱
۰,۴۵۴	۳,۴۸	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش پذیرش شرکت از سوی مشتری یا کارفرما	۲۲
۰,۴۵۳	۳,۵۸	به کارگیری مدیریت دانش در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان	۲۳
۰,۴۵۲	۳,۵۸	به کارگیری مدیریت دانش در ایجاد جو آموزشی و تخصصی در سازمان	۲۴
۰,۴۵۰	۳,۴۸	به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان انجام فعالیت‌ها	۲۵
۰,۴۴۳	۳,۵۲	به کارگیری مدیریت دانش در افزایش استفاده از دانش ضمنی کارکنان کنونی	۲۶
۰,۴۴۰	۳,۴۹	به کارگیری مدیریت دانش در بهبود شاخص‌های مالی شرکت (بورس و غیره)	۲۷

همان‌طور که در جدول (۱۳) مشاهده می‌شود، از بین ده شاخص اول که بر اساس روش تصمیم‌گیری تاپسیس رتبه‌بندی و دارای درجه اهمیت بالایی هستند (عدد بالای ۰,۵) تنها پنج شاخص دارای وضعیت موجود با عدد کمتر از ۴ می‌باشند که نشان‌دهنده وضعیت تقریباً نامناسب آن‌ها می‌باشد و باید در اولویت بهبود قرار گیرند. گفتنی است که سؤال‌های پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت هفت رتبه‌ای از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه‌بندی شده است و لذا بعد از توزیع پرسشنامه و جواب پاسخ‌دهندگان به سؤال‌ها در حالت وضعیت موجود، با توجه به هفت رتبه‌ای بودن سؤال‌ها میانگین عدد ۴ به بالا ملاک مقایسه با عدد رتبه‌بندی و درجه اهمیت ده شاخص اول قرار گرفت. در روش تاپسیس عدد ۰,۵ به بالا برای هر شاخص ملاک مقایسه قرار گرفت. بر همین اساس و به‌عنوان نوآوری پژوهش می‌توان چهار دسته راهبرد را برای ۲۷ مورد شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور در نظر گرفت:

- **راهبرد تهاجمی:** شاخص‌هایی که از بهترین عملکرد ممکن و درجه اهمیت بالا برخوردارند. از آنجائی که این شاخص‌ها جزء نقاط قوت ارزیابی محسوب می‌شوند نیازی به صرف منابع در این بخش احساس نمی‌شود.
- **راهبرد محافظه کارانه:** در این بخش، شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش دارای درجه اهمیت بالا و عملکرد پایین می‌باشند. این بدان معنا است که نقاط کلیدی که در اجرا و

بهبود ارزیابی مدیریت دانش نقش اساسی ایفا می کنند به عنوان مانعی در پیشبرد این سیاست تلقی می شوند. در نتیجه رفع موانع مؤثر در وضعیت نامطلوب این دسته عوامل باید جزء اولویت های سازمان قرار گیرد.

- **راهبرد رقابتی:** این حالت مربوط به شاخص هایی می شود که از درجه اهمیت پایین و عملکرد بالایی برخوردار هستند. تفسیر این مؤلفه ها نشانه وجود زنگ خطر است، بدین معنا که عوامل موجود در این بخش با وجود این که از اهمیت اندکی برخوردارند، اما بخش اعظمی از منابع را به خود اختصاص داده است که توانسته برای بهبود نقاط ضعف در سایر بخش ها به کار گرفته شوند.

- **راهبرد تدافعی:** در این قسمت اهمیت و عملکرد شاخص های ارزیابی مدیریت دانش هر دو پایین می باشند. لذا در این حالت نیازی به تخصیص منابع جهت بهبود عملکرد این عوامل نمی باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

جمع بندی و نتیجه گیری از این پژوهش، در واقع نتایج کلیه فعالیت های صورت گرفته در طول پژوهش را نشان می دهد. در مقدمه اول پژوهش حاضر پس از بیان مسأله و اهداف و کاربرد نتایج پژوهش به بیان ضرورت و اهمیت اجرای این پژوهش پرداخته شد. در بخش مبانی نظری و پیشینه پس از ارائه ادبیات و سابقه تحقیقات انجام شده در زمینه ارزیابی و عملکرد مدیریت دانش با رویکرد کارت امتیازی متوازن و الگوهای انجام شده و به کار گرفته شده در این پژوهش مورد بحث قرار گرفت و از میان پرسشنامه های موجود، یکی از جامع ترین آنها، که مخصوص سازمان های پروژه محور و مناسب با ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) و با رویکرد کارت امتیازی متوازن، به عنوان پرسشنامه این پژوهش انتخاب گردید. در ادامه، مراحل انجام پژوهش و روش شناسی آن همراه با حجم جامعه و

نمونه آماری تعیین و داده‌های مطالعه گردآوری شد. در بخش بعدی به بیان نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش پرداختیم، که رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی بر اساس درجه اهمیت با روش تاپسیس و نیز وضعیت موجود آن‌ها در جدول (۱۳) مقایسه شد. در بخش پایانی نتایج پژوهش، ابعاد و شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش با روش کارت امتیازی متوازن، وضعیت موجود هر یک از شاخص‌ها ارزیابی، درجه اهمیت و رتبه‌بندی شاخص‌ها، پیشنهاد برای بهبود شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی به‌طور مشروح به شرح زیر ارائه می‌گردد.

در این پژوهش بعد از گردآوری کلیه اطلاعات و داده‌ها از نمونه آماری، به تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها پرداخته شد. مهم‌ترین نتایج، نشانگر آن است که درجه اهمیت ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن در ارزیابی مدیریت دانش در معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) مؤثر ولی با یکدیگر برابر نیستند و مطابق جدول (۸) و بررسی فرضیه‌ها به ترتیب الویت ابتدا بعد رشد و یادگیری و نوآوری و تداوم آموزش افراد سازمان سبب تدوین و زیرساخت و اجرای قوی بعد فرآیندهای سازمانی و به تبع آن قوی شدن در بعد مشتری مداری و بازاریابی کار و در نهایت تقویت بعد مالی و دست یافتن به سود بیشتر و رسیدن به اهداف و راهبرد سازمان میسر می‌شود و لذا هرچه در بحث ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران و تداوم آموزش افراد سازمانی هزینه شود باعث تقویت رشد و یادگیری افراد سازمان و قطعاً موجب قوی شدن سه بعد دیگر کارت امتیازی متوازن، در جهت رسیدن به رسالت و چشم‌انداز سازمان خواهد بود.

با توجه به آن که میزان درجه اهمیت و مؤثر بودن ابعاد چهارگانه کارت امتیازی متوازن در ارزیابی مدیریت دانش متفاوت است، باید دانست که بر اساس نتایج پژوهش درجه اهمیت شاخص‌های ارزیابی نیز با یکدیگر تفاوت دارد، که بدین منظور از روش تاپسیس استفاده شده و جدول خروجی محاسبات روش تصمیم‌گیری تاپسیس، رتبه‌بندی و درجه اهمیت شاخص‌ها به ترتیب نزولی در جدول (۱۲) نشان داده شده است. همان‌طور که در جدول (۱۳) مشاهده می‌شود،

از بین ده شاخص ارزیابی اول، که بر اساس روش تصمیم گیری تاپسیس رتبه بندی و دارای درجه اهمیت بالایی هستند (عدد بالای ۰,۵)، تنها پنج شاخص دارای وضعیت موجود با عدد کمتر از ۴ می باشند که نشان دهنده وضعیت تقریباً نامناسب آنها می باشد و باید در اولویت بهبود قرار گیرند. گفتنی است که سؤال های پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت هفت رتبه ای از خیلی کم تا خیلی زیاد درجه بندی شده است و لذا بعد از توزیع پرسشنامه و جواب پاسخ دهندگان به سؤال ها در حالت وضعیت موجود، با توجه به هفت رتبه ای بودن سؤال ها میانگین عدد ۴ به بالا ملاک مقایسه با عدد رتبه بندی و درجه اهمیت ده شاخص اول قرار گرفت. در روش تاپسیس عدد ۰/۵ به بالا برای هر شاخص ملاک مقایسه قرار گرفت. و لذا از بین ده شاخص ارزیابی ابتدایی دارای درجه اهمیت بالا، پنج شاخص از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند که باید در اولویت بهبود قرار گیرند. این شاخص ها عبارت اند از:

- ۱- به کارگیری مدیریت دانش در حمایت های مشاوره ای از مشتری یا کارفرما.
- ۲- به کارگیری مدیریت دانش در کاهش زمان آشنایی با کار توسط کارکنان جدید.
- ۳- به کارگیری مدیریت دانش در کاهش شکایات مشتری یا کارفرما به دلیل مشاوره غلط.
- ۴- به کارگیری مدیریت دانش در افزایش گردش نقدینگی.
- ۵- به کارگیری مدیریت دانش در بهبود رضایت مشتری یا کارفرما.

برای بهبود و ارتقاء ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) باید راه کارهایی اجرایی جهت تقویت شاخص های تقریباً ضعیف و بحرانی پیشنهاد گردد. پس از بررسی نظر کارشناسان و مدیران عملیاتی معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) در راستای بهبود پنج شاخص بحرانی و تقریباً ضعیف فوق اشاره، راه کارهای عملیاتی زیر به مسئولین امر پیشنهاد گردید:

۱) الگوبرداری از سیستم های ارزیابی مدیریت دانش با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، که اجرای این سیستم ها در سازمان های داخلی و خارجی موفق بوده اند.

۲) تدوین فرآیندها و شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش، مناسب برای معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص)، بر اساس کارت امتیازی متوازن و همچنین آشنایی کارکنان و کارشناسان جدید با تجربیات ثبت‌شده پیش از آغاز به‌کار در معاونت عمران قرارگاه و یا پروژه‌های اجرایی.

۳) برون‌سپاری سیستم ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران معاونت عمران برای استفاده از تجربیات برتر.

۴) توسعه زیرساخت‌های IT سازمان و معاونت عمران قرارگاه برای دریافت بازخورد از مشتریان و کارفرما به صورت آنی.

۵) ایجاد فرهنگ انتقال دانش ضمنی کارکنان به افرادی که جدید وارد سازمان می‌شوند.

۶) کنترل و ارزیابی دانش ماهانه کارشناسان، مدیران و کارکنان در مستند کردن تجربیات خود (تجربه نگاری) بر اساس قواعد نظارتی قوی.

۷) آموزش کاربردی و تخصصی کارشناسان و کارکنان معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء(ص) برای استفاده از روش‌های جدید ارزیابی مدیریت دانش مبتنی بر کارت امتیازی متوازن (BSC) در ثبت تجربیات و مستندات.

پیشنهاد‌های تحقیق

پیشنهاد‌هایی برای سازمان‌های پروژه محور

از آنجائی که سازمان‌های پروژه محور در کشور دارای ظرفیت‌های دانشی بسیار بالا به دلیل انجام بسیاری از پروژه‌ها می‌باشند، نیاز به اتخاذ رویکردهای راهبردی، آینده‌نگرانه و تمرکز بر کلیه فرآیندهای سازمانی مبتنی بر دانش در چنین سازمانی‌هایی احساس می‌شود. متأسفانه طی چند سال گذشته و تاکنون با وجود کارهای بسیار شایسته و بزرگی که در حوزه دانش در چنین سازمان‌هایی انجام شده، هنوز هم سامانه‌های دانشی به صورت سلیقه‌ای و جزیره‌ای فعالیت‌های دانشی انجام می‌دهند. به همین منظور می‌بایست یک رویکرد حاکمیتی در سطح دانش در سازمان‌های پروژه

محور ایجاد شود. به عبارت دیگر تبیین مؤلفه های حیاتی برای هم راستایی مناسب مدیریت دانش و ارزیابی آن با راهبردهای کسب و کار این سازمان ها و در نهایت پیاده سازی مدیریت دانش به صورت متمرکز در سطح حاکمیتی بسیار ضروری است، که مزایای پیاده سازی حاکمیت دانش و ارزیابی آن بر اساس مطالعات به عمل آمده شامل موارد زیر می باشد:

- ۱) ایجاد رویکرد مثبت در مدیران ارشد این سازمان ها نسبت به فعالیت های دانشی.
- ۲) تأثیرگذاری راهبردی بر فرآیندهای دانشی با پیاده سازی، حمایت و ساز و کارهای حاکمیتی.
- ۳) کاهش هزینه های خلق و تسهیم دانش.
- ۴) ارتقای فعالیت های فکری و هدایت تبادل انتقال و تسهیم دانش در این سازمان ها.
- ۵) ایجاد ساز و کارهای حاکمیتی و تراکنش های دانشی با استفاده از اصل کارایی اقتصادی.
- ۶) تلاقی کلیه فرآیندهای سازمانی با فرآیندهای دانشی در سازمان.
- ۷) حداکثر نمودن منافع خالص حاصل از فرآیندهای انتقال، تسهیم و خلق دانش در سازمان.
- ۸) استفاده راهبردی از دانش برای توسعه و نوآوری و حل مشکلات مربوط به فرآیندهای دانشی در سازمان.
- ۹) شناسایی شکاف دانشی در پروژه ها و تعیین نیازمندی های دانشی سازمان.
- ۱۰) ارتقای شغلی بر اساس درجه بندی دانشی مدیران و کارکنان.
- ۱۱) به منظور پیاده سازی، اندازه گیری و ارزیابی مدیریت دانش با رویکرد حاکمیتی دانش در سازمان های پروژه محور، برنامه های عملیاتی زیر به دست اندرکاران این سازمان ها پیشنهاد می گردد:

۱) تهیه و ابلاغ الزامات پیاده سازی مدیریت دانش و ارزیابی آن با رویکرد حاکمیتی در سازمان های پروژه محور.

که در شرح برنامه و از سرفصل های اصلی آن می تواند الزام به تدوین برنامه های عملیاتی سالیانه مبتنی بر ثبت تجربیات، تدوین دانش کسب شده در پیمان های منعقد شده، تدوین شرح شغل

کارکنان متناسب با فعالیت‌های دانشی، تهیه ردیف بودجه‌ای در بودجه‌بندی سالیانه برای فعالیت‌های دانش محور و ایجاد ساز و کاری برای عرضه محصولات دانشی با رویکرد ایجاد ارزش افزوده و ملاحظات حفاظت اسناد به عنوان جزئی از فرآیندهای جاری سازمان بایستی تدوین و به کلیه گروه‌ها و مؤسسات تابعه ابلاغ گردد.

۲) تهیه بلوک‌های دانشی در سازمان‌های پروژه محور

با توجه به ضرورت مهندسی دانش مؤثر به عنوان پیش نیاز پیاده‌سازی حاکمیت دانش در سازمان‌های پروژه محور، ضروری است بلوک‌های دانشی در حوزه‌های دانشی سازمان شناسایی گردد. حوزه‌های دانشی پیشنهادی به شرح جدول زیر است:

جدول ۱۰. بلوک‌های دانشی در سازمان‌های پروژه محور

ردیف	حوزه‌های دانشی	فرآیندهای کلیدی مرتبط
۱	مدیریت کسب و کار قرارگاه	مدیریت راهبردی، برنامه و بودجه، ساختار سازمان، مدیریت اسناد و رسانه، ممیزی و ارزیابی ستاد و پروژه‌ها
۲	مدیریت پورتفولیو و پروژه سازمان	یکپارچگی، زمان و محدوده، ریسک، تغییرات، ادعا و ...
۳	مدیریت سرمایه انسانی	گزینش، جذب، ارزشیابی، حقوق و دستمزد، چرخش شغلی و ارتقای شغلی
۴	مدیریت IT	سخت‌افزار، نرم‌افزار و شبکه
۵	مدیریت منابع مالی	حسابداری، تأمین منابع مالی، گردش مالی پروژه، مدیریت هزینه
۶	تأمین کالا و ماشین‌آلات	ارزیابی پیمانکاران، لجستیک و انبارداری، تعیین و تکلیف فروش
۷	صیانت، بصیرت و معنویت	امنیتی، عقیدتی و بازرسی
۸	مطالعات، طراحی و مهندسی پروژه‌ها	طراحی نقشه‌های مهندسی، مدیریت اسناد، مدارک و نقشه‌های مهندسی، مهندسی ارزش
۹	مدیریت توسعه پایدار	مسئولیت‌های اجتماعی و زیست‌محیطی
۱۰	انجام عملیات اجرایی پروژه‌ها	عملیات و اجرای پروژه

۳) بازنگری در دستورالعمل ها و سیستم ها و زیرسیستم های سازمانی مبتنی بر رویکرد حاکمیت دانش

به منظور شناسایی و بازنگری سیستم ها و زیرسیستم های کلیدی سازمان جهت ایجاد ساز و کارهای حاکمیت دانشی در سیستم های مدیریت منابع انسانی که شامل زیرسیستم های (گزینش، جذب، ارزشیابی، حقوق و دستمزد، چرخش شغلی و ارتقاء شغلی)، سیستم مدیریت کسب و کار سازمان، سیستم مدیریت و فناوری اطلاعات، سیستم مدیریت قراردادها و سیستم مهندسی و... که در این برنامه بررسی و بازنگری دستورالعمل های مرتبط با فرآیندهای کلیدی مذکور باید پیگیری و اقدام شود.

۴) استقرار سامانه مدیریت دانش بر اساس بلوک های دانشی شناسایی شده

به منظور ثبت و تسهیم دانش کسب شده در پروژه ها به صورت یکپارچه در سطح سازمان، واحدهای زیرمجموعه بر اساس بلوک های دانشی شناسایی شده. سامانه مدیریت دانش می تواند با در نظر گرفتن ماژول های دانشی شامل پیشنهادها، تجربیات، دانش، نوآوری، مقالات، کتب، درس آموخته ها، روش های اجرایی، دستورالعمل ها، کلیپ های تصویری و صوتی به منظور ارزش گذاری، اولویت بندی و انتخاب دانش برتر، درجه بندی کارکنان بر اساس دانش به اشتراک گذاشته شده به درجات نوآموز، کارشناس و خبره، شناسایی کارکنان بر اساس دانش و تخصص کسب شده به منظور ارتقاء شغلی، تهیه و صدور کارنامه دانشی به منظور در نظر گرفتن سهمی از کارانه و حقوق و دستمزد و ارائه خدمات رفاهی مطلوب، ثبت دانش کسب شده سازمانی، ارزیابی عملکرد مؤثر از فعالیت های دانشی واحدهای زیرمجموعه اقدام نماید.

۵) تهیه نظام ارزیابی مدیریت دانش برای سازمان های پروژه محور

ارائه شاخص های ارزیابی کمی و کیفی مدیریت دانش بر اساس استانداردهای مدیریت دانش به منظور سنجش میزان بلوغ دانش سازمان، واحدهای تابعه و پروژه ها و تهیه گزارش های مدیریتی در دوره های یک ساله از پیشرفت فعالیت های دانشی در سازمان های پروژه محور.

پیشنادهایی برای پژوهش‌های آتی

با توجه به نتایج تحقیق حاضر، موارد زیر جهت انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در تبدیل دانش ضمنی به صریح در سازمان‌های بزرگ پروژه محور.
- ۲- بررسی آثار اطلاع‌رسانی دقیق شغلی به کارکنان مبتنی بر توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگ پروژه محور.
- ۳- بررسی میزان همگرایی کارکنان و مدیران سازمان‌های بزرگ پروژه محور با روند پیاده‌سازی و ارزیابی مدیریت دانش.

منابع

- ابراهیمی‌نژاد مهدی، یزدانی‌نژاد حمید و مجد زاده مینا، (۱۳۸۹)، کاربرد روش ارزیابی متوازن در مدیریت دانش سازمان‌ها، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- ابن‌الرسول سید اصغر، (۱۳۸۳)، طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای سیستم‌های تحقیقاتی، پایان نامه دکترا، دانشگاه علم و صنعت ایران.
- احمدی سیدعلی اکبر و صالحی علی، (۱۳۸۵)، مدیریت دانش، فصل هفتم ارزیابی مدیریت دانش، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، صص: ۳۰۳ - ۳۴۱.
- اخوان پیمان، سنجدی محمد ابراهیم و اجاقی حامد، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین مدیریت نوآر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش، فصلنامه راهبرد دفاعی، شماره ۳۸، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی.
- آذر عادل، رجب‌زاده علی (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری کاربردی، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- آرزمجو هانیه، قاسمی نژاد یاسر و طیار شاهین، (۱۳۹۳)، اثر توانمندی‌های سازمانی بر عملکرد رقابتی با توجه به نقش میانجی مدیریت دانش، پژوهشنامه بیمه، شماره ۱۱۵.
- آقایی عبدالله و کدخدازاده فرزانه، (۱۳۸۶)، EFQM با رویکرد مدیریت دانش ارائه یک مدل تلفیقی، پنجمین کنگره بین‌المللی مهندسی صنایع.
- آقایی گلزار و تارخ محمدجعفر، (۱۳۸۹)، اجرای مدیریت دانش و ارزیابی آن با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات.

- بازرگان عباس، (۱۳۸۰). **روش های تحقیق در علوم رفتاری**. تهران، موسسه انتشارات آگاه.
- جزوه معاونت برنامه ریزی و توسعه راهبردی قرارگاه، (۱۳۹۷)، **مدیریت دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)**.
- جعفری سیدمصطفی، ابن الرسول سید اصغر، غضنفری مهدی و علی میرزایی، (۱۳۸۷)، **ارزشیابی فناوری اطلاعات با رویکرد تلفیقی**، نشریه بین المللی علوم مهندسی.
- جعفری سید مصطفی، ابن الرسول سید اصغر و پیمان اخوان، (۱۳۸۶)، **مطالعه تطبیقی رویکردهای اندازه گیری دارائی های دانش**، پنجمین کنگره بین المللی مهندسی صنایع.
- حنانه حامی، (۱۳۸۰)، **طراحی سیستمی برای راه اندازی بورس کالا در ایران بابه کارگیری متدولوژی BSC**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران.
- حنینی سیامک، (۱۳۸۹)، **بررسی ICT بر عملکرد سازمان با استفاده از کارت امتیاز متوازن در شرکت تراکتورسازی کردستان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
- خدیور آمنه، الهی شعبان و نظافتی نوید، (۱۳۸۶)، **بررسی، طبقه بندی و مقایسه مدل های اندازه گیری دانش**، پنجمین کنگره بین المللی مهندسی.
- روشندل سعیدوسالاری مجید، (۱۳۹۷)، **طراحی مدل ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان های پروژه محور مبتنی بر تحلیل پوشی داده ها**، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندس صنایع و سیستم ها، دانشگاه فردوسی مشهد.
- زارع پورجواد، علییاری شهرام و محمودی جعفر، (۱۳۹۸)، **ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)**، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۴: صص: ۱۱-۴۳.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، (۱۳۸۲)، **کتابچه ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور**.
- ساعی اشرف السادات، جعفری سیدمصطفی و ابن الرسول سید اصغر، (۱۳۸۶)، **ارزیابی مدیریت دانش با رویکرد کارت امتیازی متوازن**، نشریه بین المللی علوم مهندسی صنایع.
- سپهریان احمد و پرهیزگار محمد مهدی، (۱۳۹۲)، **ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه های کلان با رویکرد کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی پروژه های سدسازی**، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه.
- سرمد زهره (۱۳۷۸)، **روش های تحقیق در علوم رفتاری**، چاپ دوم: تهران، انتشارات آگاه.
- سکاران، اوما (۱۳۸۰)، **روش های تحقیق در مدیریت**، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.

شائمی برزکی علی، (۱۳۸۴)، **شاخص‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش و سرمایه فکری**، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.

عادل آذر علی و پوردرویشی زهرا، (۱۳۸۶)، **بهبود سیستم کارت امتیازی متوازن (BSC) بر اساس منطق فازی**، سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران مرکز همایش‌های علمی.

عبداله‌ی جواد، (۱۳۸۶)، **متناسب‌سازی و ارزیابی عملکرد بارویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در شرکت همکاران سیستم**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

فیروزشاهی محسن، نورنگ احمد، احمدوندعلی محمد، تربتی امیروارسنجانی محمدعلی، (۱۳۹۱)، **ارائه الگوی فرآیندی - عملیاتی به منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها با تمرکز بر سازمان‌های دفاعی - نظامی**، فصلنامه راهبردی دفاعی، سال دهم، شماره ۳۶، مرکز تحقیقات راهبردی دفاعی.

قاسمی نژاد یاسر و فرامرز محمد، (۱۳۹۶)، **شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت دانش در یک دانشگاه دفاعی**، مجله علمی پژوهشی - فصلنامه راهبردی دفاعی، سال پانزدهم، شماره ۵۹، صص: ۱۶۳-۱۹۰.

کاپلان رابرت، نورتون دیوید، (۱۳۸۸)، **همسویی استراتژیک: ایجاد هم‌افزایی با کارت امتیازی متوازن**، مترجم، بابک زنده دل، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران: انتشارات صناعی.

گنجی علیرضا، (۱۳۸۳)، **نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش**، فصلنامه اطلاع‌رسانی دوره ۹، شماره ۳ و ۴ بهار - تابستان.

لونی کریم، (۱۳۹۸)، **ارزیابی مدیریت دانش کارشناسان و مدیران معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن**، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده و پژوهشکده فنی و مهندسی گروه صنایع، دانشگاه جامع امام حسین (ع)،

میرغفوری، سیدحسین‌الله (۱۳۸۵)، **شناسایی و رتبه‌بندی عامل‌های مؤثر در گماشته نشدن زنان به پست‌های مدیریتی**، فصلنامه مطالعات زنان، سال ۴، شماره ۱.

References

- Ahn j-H, Chang S-G, (2004), "Assessing the contribution of knowledge to business performance: the kp3 methodology", *Decision support systems*, 36, pp:403-416.
- Akhavan, P., Shahabipour, A., & Hosnavi, R. (2018). A model for assessment of uncertainty in tacit knowledge acquisition. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 413-431.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS quarterly*, 107-136.
- Borjesson Frida, Nilsson Jens, (2007) "managing attention budgets in a project-Based organization: project communication framework", *MARC Bibliographic 1999 Edition update No.1*

- Bourgenon L. (2006), "Organizational Knowledge and the Project-Based Organization", Australian School of Business Ashfield NSW 2131, Sydney 2052 NSW .
- Brander, G. D. (2001), Knowledge Management In Organisations: Examining The Interaction Between Technologies, Technique And People, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68-75.
- Cameron K.S & Quinn R.E. (2006). *Daignosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*, New York: Addison-Wesley.
- Chang, T.C. and Chuang, S.H, (2011), Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 38(5).
- Chen J., Zhu Z., Yuan Xie H. , (2004) "Measuring Intellectual capital: a new model and empirical study". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5. No. 1. .pp. 195-212.
- Chen, C. J., & Huang, J. W, (2009), Strategic human resource practices and innovation performance The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1).
- Chen, M. Y., & Chen, A. P, (2005), Integrating option model and knowledge management performance measures: an empirical study. *Journal of Information Science*, 31(5).
- Chen, M. Y., & Chen, A. P, (2006), Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. *Journal of Information Science*, 32(1).
- Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W, (2003), Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2).
- Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W. (2003). "Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", *Measuring Business Excellence*", Vol. 7 No.2, pp. 29-45.
- Chuang, S.H, (2004), A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3).
- Darroch, J, (2005), Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of knowledge management*, 9(3).
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- De Jager, M, (1999), The KMAT: Benchmarking knowledge management. *Library Management*, 20(7).
- Gupta B, Iyer L S, Aronson J E. (2000). Knowledge management: practices and challenges, *industrial management and data systems*, Vol. 100, No. 1-2. pp: 124-137.
- Hu, Y, Wen, J, & Yan, Y, (2015), Measuring the performance of knowledge resources using a value perspective: integrating BSC and ANP, *Journal of Knowledge Management*, 19(6).
- Kaplan, David P. Norton. (2005) ," Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Robert S.. Harvard Business School Press
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-9.
- Lee, K, C, Lee, S, & Kang, I,W, (2005), KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42(3).

- Lyu, H., Zhou, Z., & Zhang, Z. (2016). Measuring Knowledge Management Performance in Organizations: An Integrative Framework of Balanced Scorecard and Fuzzy Evaluation. *Information*, 7(2), 29.
- Niven, Paul, (2003) "The Balanced Scorecard Step by Step : For Government And Nonprofit Agencies "; New York : Wiley 8- 9
- Pun, K. F., & Yiu, M. Y. R. (2017). Assessing organizational KM performance based on the criteria of total quality management. In *Decision Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1663-1684). IGI Global.
- Sangaiah, A. K., Gopal, J., Basu, A., & Subramaniam, P. R. (2017). An integrated fuzzy DEMATEL, TOPSIS, and ELECTRE approach for evaluating knowledge transfer effectiveness with reference to GSD project outcome. *Neural Computing and Applications*, 28(1), 111-123.
- Scarborough, H, (2003), Knowledge management, HRM and the innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5).
- Sveiby, K. E. (2007). Methods for Measuring Intangible Assets, available online at: <http://www.sveiby.com/intangiblemethods.htm>.
- Wong, K.Y, Tan, L.P, Lee, C.S, & Wong, W.P, (2013), Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends &
- Yvonne P Shanahan, Michelle J (2005) 'The Balanced Scorecard : A New Zealand Perspective Beverley R Lord", 17: 1: 49 – 78



ارائه الگوی اندیشه‌ورزی با محوریت دیدگاه‌های مقام معظم رهبری: رویکرد آمیخته (نمونه پژوهش: دانشگاه جامع امام حسین علیه السلام)

میثم بابایی فارسانی*، صادق حسنی مقدم**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۰۷

چکیده

هدف اصلی پژوهش، ارائه الگوی اندیشه‌ورزی با محوریت دیدگاه‌های مقام معظم رهبری می‌باشد. برای نیل به این هدف، با استفاده از روش ترکیبی اکتشافی، داده‌ها در دو مرحله (کیفی و کمی) جمع‌آوری شد. در ابتدا، ضمن مطالعه ادبیات تحقیق، از طریق مصاحبه با ۱۱ نفر از خبرگان که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند، مؤلفه‌های کلیدی اندیشه‌ورزی در قالب ۸۵ مفهوم کلیدی، ۱۵ زیر معیار و ۵ معیار شناسایی گردید. در بخش کیفی، با استفاده از روش دلفی، تعداد ۲۰ نفر از پانلیست‌ها، پس از چهار راند، در مورد مؤلفه‌های اندیشه‌ورزی به اتفاق نظر دست‌یافتند و مدل تحقیق ارائه گردید و اعتبار بخش کیفی نیز، از طریق ضریب هم‌آهنگی کندال ($k=0.89$) مورد تأیید قرار گرفت. بر مبنای یافته‌های حاصل از مرحله کیفی، پرسش‌نامه بخش کمی طراحی شد که پس از سنجش روایی ظاهری، محتوا (روش لاوشه) و همچنین روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی)، پایایی آن با روش آلفای کرونباخ، مقدار آن ۰/۹۳ برآورد شد و از طریق مشارکت ۱۰۸ نفر از پژوهشگران دانشگاه جامع امام حسین (ع) که با روش نمونه‌گیری تصادفی ۸۴ نفر از آن‌ها انتخاب شدند، اجرا گردید. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کمی، از طریق نرم‌افزار «SPSS» و همچنین «Lisrel» اجرا شد. یافته‌های پژوهش، ارائه الگوی اندیشه‌ورزی می‌باشد که شامل معیارهایی از قبیل: راهبرد، مبانی اندیشه‌ورزی، دیدگاه اسلام، گفتمان رهبری و پیامدهای اندیشه‌ورزی است، که بیشترین امتیاز فریدمن مربوط به مبانی اندیشه‌ورزی با مقدار ۴۴,۷۲ و کمترین امتیاز مربوط به راهبردها با امتیاز ۴۰,۶۵ می‌باشد؛ بر همین اساس، می‌توان به این نتیجه دست یافت، که در صورت توجه سازمان‌ها به پارادایم اندیشه‌ورزی، می‌توان شاهد ظهور سازمان‌هایی با ویژگی‌های دانش‌آفرینی و یادگیرنده بودن باشیم.

کلیدواژه‌ها: الگوی اندیشه‌ورزی، دیدگاه‌های مقام معظم رهبری، انجمن خبرگی، تصمیم‌گیری گروهی، روش آمیخته.

** نویسنده مسئول: دکتری مدیریت صنعتی، گروه مدیریت، دانشگاه غیر انتفاعی نور هدايت، شهرکرد، ایران.
mey3m.babae@gmail.com

** دانشجوی دکتری مدیریت سیستم، دانشکده مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع) تهران، ایران.
sadeghhasani313@gmail.com

مقدمه

پیتر سنکه^۱ معتقد است که در دنیای پیچیده و پر تغییر امروزی، نمی‌توان به این الگو که بالایی‌ها فکر می‌کنند و پائینی‌ها عمل کنند، بسنده کرد؛ فکر و عمل باید در تمامی سطح یکپارچه شود (فقیهی و رجب‌بیگی، ۱۳۸۲، ۸۰). همه افراد را درگیر شناسایی و حل مسائل نمود و بدین وسیله تجربه‌های جدیدی آموخت، امور را بهبود بخشید و بر توانایی‌های خود افزود، چنین ویژگی‌هایی، مختص سازمان دانش آفرین است. ارزش اصلی سازمان‌های دانش آفرین همانا حل مسأله است، در حالی که سازمان سنتی بدان گونه طرح‌ریزی شده بود که کارایی افزایش یابد. در سازمان دانش آفرین کارکنان و اعضاء پیوسته درصدد شناسایی مسأله می‌باشند و این بدان معنی است که آنان همواره درصدد درک نیازهای مشتری خواهند بود (دفت، ۱۳۸۸، ۹۶۵).

در چنین سازمانی، یکی از تشکلهایی که در آن فرآیند تعامل افکار نخبگان به صورتی روشمند صورت می‌گیرد و نتیجه آن در قالب سیاست‌های مشخص و واضح به مدیران ارشد، ارائه می‌شود، تشکیل گروه‌های اندیشه‌ورز است. بدین ترتیب کار ویژه گروه‌های اندیشه‌ورزی را می‌توان تصمیم‌سازی برای اتخاذ تصمیمات کلان دانست. گروه‌های اندیشه‌ورزی نظریه‌پردازان و تحلیل‌گرانی هستند که با تسلط بر تئوری‌ها از تجربه و دانش خود برای گشودن گره‌های مدیریتی در موضوعات مختلف مورد نیاز سپاه، ارائه طریق می‌کنند (بابایی‌فارسانی و همکاران، زیر چاپ) مقام معظم رهبری در همین زمینه فرمودند: «ما باید جوشیدن فکر و اندیشه‌ورزی را در جامعه خودمان به یک حقیقت نمایان و واضح تبدیل کنیم» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹/۹/۱۰).

«باید فکر کردن را در جامعه نهادینه کرد. اگر کسی دارای تفکر بود، این روحیه موجب می‌شود که او بتواند مسائل مهم علم را هم کشف کند. اگر جوان ما، عالم ما، دانشمند ما متفکر بار آمده باشد، از آن ذخیره دانشی که در اختیار او است، ده‌ها و صدها مسأله جدید مطرح می‌کند و

1. Peter Senge

پاسخ می‌گیرد. پس استفاده از علم با تفکر ممکن است» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳/۲/۱۷). همچنین معظم‌له فرمودند: «یک مجموعه فکری درست کنید - همان اتاق فکر در مراکز - این‌ها بنشینند فکر کنند، فکرهای عالی بکنند. از افراد مطمئن، خاطر جمع و خوش فکر استفاده کنید» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۶/۲/۳۱).

از طرفی، با بررسی اسناد بالادستی راهبردی (سند چشم‌انداز بیست ساله، الگوی پایه اسلامی ایرانی پیشرفت و بیانیه گام دوم انقلاب) و همچنین اسناد میان‌مدت (سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه) و در نهایت، سرفصل‌های رویه‌ساز بسیج، می‌توان گفت: «یکی از دغدغه‌های اصلی مقام معظم رهبری که در تمامی اسناد مشاهده می‌شود، لزوم پرداختن به علم و دانش و همچنین تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورز است».

بر همین اساس، در صورتی که بخواهیم طبق فرمایشات مقام معظم رهبری عرصه‌های پیشرفت را به‌طور کلی، مشخص نماییم، در درجه اول، می‌بایست در عرصه فکر پیشرفت نماییم و این پیشرفت زمانی محقق خواهد شد که بتوانیم محور تفکر را به‌عنوان یک نیاز و به‌عنوان یک اولویت در سازمان‌ها مطرح نمود که یکی از ابزارهایی که می‌توان به آن جامعه عمل پوشاند، گروه‌های اندیشه‌ورزی است، گروه‌هایی که هدف از تشکیل آن‌ها، نیاز شدید کشور به فکر و اندیشه، به‌خصوص در مقولات زیربنایی است و این مهم میسر نخواهد شد مگر این که به‌دنبال پیاده‌سازی و فرهنگ‌سازی آن باشیم.

گروه‌های اندیشه‌ورز^۱ باعث می‌شود که دانش ضمنی سازمان‌ها که امکان دارد از آن بی‌خبر باشد، کشف، شناخته و منتقل شود. اکثر سازمان‌ها و شرکت‌ها حتی در شناسایی این دانش و علوم ضمنی مشکل دارند؛ اما راه‌اندازی گروه‌های اندیشه‌ورز، بستری را فراهم می‌سازد تا این دانش‌ها به‌صورت فرآیند «خود مدیریتی» توسط کارکنان کشف و منتقل شود (بابایی فارسانی و

همکاران، زیر چاپ). از سوی دیگر، موفقیت سازمان‌ها به اتخاذ و اجرای سریع تصمیمات صحیح بستگی دارد. چنین تصمیماتی را در سازمان‌ها گروهی از مدیران و خبرگان اتخاذ می‌کنند. تصمیم‌گیری گروهی سازوکاری برای تلفیق دانش، تخصص، مهارت‌ها و رویکردهای متفاوت است که نتایج حاصل از آن به اتخاذ تصمیماتی بهتر منتج می‌شود (احمدی و حسینی، ۱۳۹۰، ۱۱۱).

یکی از ابزارهای تصمیم‌گیری گروهی گروه‌های اندیشه‌ورزی، روش دلفی است. روش دلفی یک ساختار ارتباطی و اجماع در میان یک گروه از کارشناسان است به منظور بررسی یک مشکل پیچیده (آمیوا و همکاران^۱، ۲۰۱۶، ۹۹۱).

با بررسی تحقیقاتی که در کشور ایران انجام شده است، هیچ تحقیقی (هم به لحاظ محتوایی و هم به لحاظ روشی) در حوزه اندیشه‌ورزی و با روش آمیخته انجام نشده است، بر همین اساس این تحقیق سعی دارد با ارائه مدلی در حوزه اندیشه‌ورزی این خلأ تحقیقاتی را پوشش دهد.

از طرفی، با توجه به این که مقام معظم رهبری برای اولین بار موضوع اندیشه‌ورزی را در جمع بسیجیان و سپس در بدنه سپاه پاسداران مطرح نمودند، از طرفی، یکی از مراکز سپاه که دارای نظریه‌پردازان و تحلیل‌گرانی می‌باشد که با تسلط بر تئوری‌ها از تجربه و دانش خود برای گشودن گره‌های مدیریتی در موضوعات مختلف مورد نیاز سپاه، ارائه طریق می‌کنند، دانشگاه امام حسین (ع) می‌باشد؛ بنابراین سؤال اصلی این پژوهش، نداشتن مدل برای حوزه اندیشه‌ورزی است و همچنین مؤلفه‌های کلیدی تأثیرگذار بر حوزه اندیشه‌ورزی کدام‌اند؟ چگونه می‌توان این مؤلفه‌ها را احصاء کرد؟ چگونه می‌توان از رهگذر شناخت این مؤلفه‌ها، یک مدل برای اندیشه‌ورزی با محوریت دیدگاه‌های مقام معظم رهبری ارائه نمود؟ و سپس این مؤلفه‌ها و معیارها چه اولویتی دارند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انجمن‌های خبرگی

ایده انجمن‌های خبرگی^۱ حدود ۲۵ سال است که به وجود آمده است؛ به عبارت ساده، انجمن‌های خبرگی به گروه‌هایی از افراد اشاره می‌کنند که به مشکلات زندگی واقعی یا موضوع‌های حساس و مهم توجه می‌کنند و بر این اساس، به‌طور منظم با هم تعامل دارند تا با هم و از طریق یکدیگر، یاد بگیرند (ونگر^۲، ۲۰۱۰).

انجمن‌های خبرگی به گروهی از افراد با هویت و منافع حرف‌های مشترک اشاره دارد که تعهد می‌نمایند تا نسبت به مشارکت و ایجاد یک کانون همکاری و همفکری اقدام نمایند (شاهقلیان و زرآبادی‌پور، ۱۳۹۵). پیرکو و همکاران^۳ (۲۰۱۷) استدلال می‌کنند که بدون فکر کردن با هم^۴، انجمن‌های خبرگی نمی‌توانند وجود داشته باشند. تفکر با هم از نظر مفهومی مبتنی بر ایده پولانی^۵ (۱۹۶۲) در مورد نیروی فعال‌کننده داخلی نشأت گرفته است: هنگامی که افراد می‌توانند از طریق درک خود از یک مسأله واقعی، یکدیگر را راهنمایی کنند و از این طریق به‌طور غیرمستقیم دانش ضمنی را به اشتراک می‌گذارند؛ بنابراین، تفکر در کنار هم امکان توسعه و پایداری یک عمل اجتماعی نیرومند را در طول زمان فراهم می‌کند.

اتاق فکر

اتاق فکر در ابتدای امر برای مشاوره نظامی به‌وجود آمده بودند که نمونه بارز آن مؤسسه «رند»^۶ است که اولین اتاق فکر حرفه‌ای و ساخت‌یافته جهان است (طبرسا و دهقان، ۱۳۸۹، ۵۹). اتاق‌های فکر به‌عنوان پلی بین دانش و قدرت (راهداری و نصر، ۱۳۹۶، ۲۴)، سازوکار مناسبی

1. Communities of Practice (CoPs)
2. Wenger
3. Pyrko et al
4. Thinking together
5. Polanyi
6. RAND

برای به‌کارگیری فکر، ایده، علم و دانش در راستای خدمت به قدرت هستند و سیاست‌گذاران را از نیروی دانش و خرد خود منتفع می‌گردانند. به هر حال اتاق‌های فکر با مأموریت اصلی پشتیبانی فکری و مشاوره‌ای از سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان حکومتی و با هدف سیاست‌پژوهی متولد شدند (آقاجانی و عسگری، ۱۳۹۰، ۱۴۵). ساده‌ترین تعریف برای اتاق فکر را این‌گونه می‌توان عنوان کرد که ساختاری برای تفکر جمعی روشمند است (راهداری و نصر، ۱۳۹۶، ۲۷).

حوزه‌های فعالیت کانون‌های تفکر

مأموریت اصلی اتاق فکر، پشتیبانی فکری و مشاوره‌ای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان و به بند کشیدن فکر و ایده و دانش در جهت تحقق اهداف سازمانی است (ادیانی، ۱۳۸۵، ۱). راهداری (۱۳۹۶) معتقد است، اتاق فکر می‌تواند در موارد ذیل کاربرد داشته باشد:

- ایجاد مهارت فکری؛

- نقش اتاق فکر در تکانه‌های فکری؛

- دعوت به استفاده از «سوپر ابرمهارتی» به نام «تفکر به تفکر»؛

- اتاق فکر مکانی برای تفکر جمعی؛

- نقش اتاق فکر در انتقال دانش ضمنی.

اندیشه، اندیشه‌ورز و اندیشه‌ورزی

اندیشه به معنای «تلاش ذهنی برای شناخت» به کار رفته است و منظور از اندیشه‌ورزی (خردورزی، خردگرایی و عقل‌گرایی)، «به رسمیت شناختن عقل بشری برای رسیدن به شناخت و معرفت است» و چگونه اندیشیدن را به انسان می‌آموزد و این خرد انسانی است که ملاک تمایز او با سایر جانداران است و این اصالت عقل به معنای تکیه بر اصول عقلی و منطقی است و فرد خردورز، یعنی عاقل، آگاه و هوشیار؛ به عبارت دیگر، اندیشه‌ورزی فعالیتی عقلانی است که در جهت حل مشکلات و مسائل و با انگیزه نیاز به دانستن، توجیه و تبیین تلاش می‌نماید، از جمله فعالیت‌های

گروه‌های اندیشه‌ورز، مسأله‌یابی و حل مسأله؛ تولید فکر، اندیشه و دانش، انتقال دانش‌ها و تجربیات، ایده‌یابی، ایده‌پردازی و ایده‌پراکنی، روندیابی با رویکرد آینده‌پژوهی، آینده‌نگری و آینده‌نگاری، تبدیل پیشنهادهای خام به راه‌کارها و طرح‌های دقیق و قابل اجرا و ارائه مشاوره فکری برای گشودن گره‌ها و مشکلات و ایجاد فرصت‌های جدید می‌باشد (سرتیپ‌زاده، ۱۳۹۰).

جایگاه اندیشه‌ورزی از دیدگاه مقام معظم رهبری

مقام معظم رهبری در دیدار اعضای بسیج دانشجویی دانشگاه‌ها، بر لزوم جایگزین نمودن اندیشه‌ورزی به جای اتاق فکر تأکید نمودند و فرمودند: «از جمله نیازهای شما، یک مجموعه اندیشه‌ورز است. من دلم می‌خواهد گرده‌برداری از لغات خارجی را کمتر کنیم. متأسفانه کم‌کاری‌های ما موجب شده که گرده‌برداری کنیم. اتاق فکر، درست ترجمه‌ای از انگلیسی است. من دلم نمی‌خواهد کلمه «اتاق فکر» را به کار ببرم؛ اما چاره‌ای نیست. یک مجموعه فکری درست کنید - همان اتاق فکر در مراکز - این‌ها بنشینند فکر کنند، فکرهای عالی بکنند. از افراد مطمئن، خاطر جمع و خوش فکر استفاده کنید» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۶/۰۲/۳۱).

همچنین معظم‌له در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی به تبدیل نمودن جوشیدن فکر و اندیشه‌ورزی به حقیقت جامعه، فرمودند: «... عرصه‌های پیشرفت را به‌طور کلی، بایستی مشخص کنیم، در درجه اول، پیشرفت در عرصه فکر است. ما بایستی جامعه را به سمت یک جامعه متفکر حرکت دهیم؛ این هم درس قرآنی است. شما ببینید در قرآن چقدر «لقوم یتفکرون»، «لقوم یعقلون»، «أفلا یعقلون»، «أفلا یتدبرون» داریم. ما باید جوشیدن فکر و اندیشه‌ورزی را در جامعه خودمان به یک حقیقت نمایان و واضح تبدیل کنیم. البته این از مجموعه نخبگان شروع خواهد شد، بعد سرریز خواهد شد به آحاد مردم. البته این راهبردهایی دارد، الزاماتی دارد. ابزار کار، آموزش و پرورش و رسانه‌هاست؛ که باید در برنامه‌ریزی‌ها این‌ها همه لحاظ شود و بیاید» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹/۰۹/۱۰).

حضرت آیت‌الله خامنه‌ای بر لزوم برنامه‌ریزی دقیق و مبتنی بر تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورزی برای هم‌افزایی لایه‌های مختلف بسیج، به‌منظور حضور پرقدرد و تأثیرگذار در عرصه‌های گوناگون جامعه، تأکید کردند و پنج سرفصل را تعیین نمودند که یکی از آن‌ها، تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورزی در دو سطح رأس و بدنه بسیج بوده است. ایشان وظیفه این هیئت‌های اندیشه‌ورز در لایه‌های مختلف بسیج را طراحی برای مأموریت‌های مختلف اعم از جنگ سخت و جنگ نرم و سازندگی و خدمات‌رسانی دانستند. حضرت آیت‌الله خامنه‌ای با تأکید بر این‌که تشکیل این هیئت‌های اندیشه‌ورز موجب پویایی و خردمندی و تأثیرگذاری بیشتر و پیشرو بودن بسیج می‌شود، افزودند: «در کنار مجموعه‌های اندیشه‌ورز، باید هیئت‌های رصدگر نیز تشکیل شوند که مأموریت آن‌ها مراقبت از نفوذ نکردن ویروس‌ها و مورد آسیب قرار نگرفتن سازمان بسیج است» (بیانات مقام معظم رهبری، ۱۳۹۵/۰۹/۰۳).

پیشینه پژوهش

لاجوردی (۱۳۸۴) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان: «گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر در عرصه خط‌مشی‌های عمومی»، دامنه فعالیت‌های کانون‌های تفکر را شامل مواردی از قبیل: ایده‌سازی و نظریه‌پردازی در زمینه سیاست‌پژوهی؛ تصمیم‌سازی راهبردی در سیاست‌گذاری؛ توسعه دانش‌های بنیادین و فکری کشور در زمینه سیاست، حکومت، علم و فناوری و ارائه راهبردی برای شکل‌گیری سیاست‌ها بر پایه حکومت و دولت در قالب تصمیم‌سازی راهبردی، می‌داند.

شاهقلیان و زرآبادی‌پور (۱۳۹۵) در تحقیقی به ارائه مدل ارزیابی عوامل موفقیت انجمن‌های خبرگی در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد، پانزده عامل در موفقیت انجمن‌های خبرگی تأثیرگذار بودند که در چهار گروه کلی به این ترتیب رتبه‌بندی شدند: عوامل مدیریتی و منابع انسانی، عوامل سازمانی، عوامل فناوری و فناورانه و عوامل مالی و اقتصادی.

رتنا^۱ (۲۰۱۱) در تحقیقی به بررسی شاخص‌های موفقیت و پویایی انجمن‌های خبرگی پرداخت. یافته‌ها نشان داد که انجمن‌های خبرگی می‌توانند ایجاد، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش در یک سازمان را تسهیل کنند و روی راهبرد، عملیات و عملکرد نهایی آن تأثیر بگذارد. عوامل کلیدی که انجمن‌های خبرگی را برای ارتقاء محیط‌های یادگیری و اشتراکی دانش، ارتقا می‌دهد، عبارت‌اند از: رهبری، فرهنگ و انگیزه فردی است.

سای و همکاران^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقی با عنوان انجمن‌های خبرگی برای اشتراک دانش در آموزش عالی از طریق تئوری فعالیت، به این نتایج دست یافتند که یادگیری و نوآوری زمانی اتفاق می‌افتد که دانشجویان با یکدیگر همکاری کنند و دانش را به اشتراک بگذارند.

اخوان و همکاران^۳ (۲۰۱۵) در تحقیقی به شناسایی عوامل موفقیت انجمن‌های خبرگی و تأثیر آن در ایجاد دانش پرداختند. نتایج نشان داد عوامل موفقیت انجمن‌های خبرگی عبارت‌اند از: سازمان، بهینه‌سازی تعامل، زیرساخت، ابزار پشتیبانی، راهبرد و اهداف و پشتیبانی سازمانی. این عوامل منعکس‌کننده عوامل مؤثر در سازمان‌های آموزشی در تلاش برای پیشرفت در خلق دانش است. از بین این عوامل موفقیت، راهبرد و اهداف و سازمان بیشترین تأثیر را دارند.

جاسبی و همکاران^۴ (۲۰۱۵) یک تحقیق تجربی برای همسویی انجمن‌های خبرگی با سازمان با استفاده از پانل دلفی فازی انجام دادند. نتایج این مطالعه نشان داد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند بر انجمن‌های خبرگی خود تأثیر بگذارند و برعکس چگونه انجمن‌های خبرگی، به‌عنوان بخش‌های جدا نشدنی سازمان‌ها، می‌توانند تحت تأثیر آن‌ها قرار گیرند. همچنین نشان داده شد که چگونه سازمان‌ها می‌توانند بر انجمن‌های خبرگی تأثیر بگذارند و آن‌ها را هدایت کنند تا در اهداف و راهبردهای خود پیشرفت کنند، جوامعی که به‌عنوان ابزاری مهم برای بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شوند.

1. Retna
2. Sie et al
3. Akhavan
4. Jassbi et al

پوجولا و پوسا^۱ (۲۰۱۶)، در تحقیقی پویایی گروه و نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در تحلیل چرخه زندگی انجمن‌های خبرگی را بررسی نمودند. نتایج نشان داد که ملموس بودن مسئله‌ای که باید حل شود، نقش اساسی در عملکرد و پویایی انجمن‌های خبرگی ایفا می‌کند و در بخشی نیز نقش تغییر فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در روند را تبیین می‌نماید.

پیرکو و همکاران^۲ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان: «فکر کردن با هم، انجمن‌های خبرگی چگونه فعالیت می‌کنند»، فکر کردن با هم را به‌عنوان بخش اصلی فعالیت انجمن‌های خبرگی معرفی می‌نماید که در آن افراد به‌طور متقابل یکدیگر را با درک خود از مشکلات مشابه در حوزه مورد علاقه مشترک خود راهنمایی می‌کنند و از این طریق به‌صورت غیرمستقیم، دانش ضمنی را به اشتراک می‌گذارند. نتایج این تحقیق نشان داد، فرآیند یادگیری مشترک «فکر کردن با هم» همان چیزی است که اساساً انجمن‌های خبرگی را به زندگی می‌آورد و نه برعکس.

مکپرسون و همکاران^۳ (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی نقش انجمن‌های خبرگی برای یادگیری راهبردی پرداختند. مدیریت می‌تواند با تعریف و شناسایی انجمن‌های خبرگی و تعیین اهداف، از یادگیری و تعامل پشتیبانی نماید. از سوی دیگر، شناسایی ممکن است به شیوه‌هایی نیاز داشته باشد که از اهداف توسعه فردی در درازمدت پشتیبانی کند و اهداف را برای دستیابی به صلاحیت شخصی پشتیبانی کند.

بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق نشان داد که تحقیقات پیشین تاکنون نتوانسته‌اند الگوی یکپارچه‌ای از اندیشه‌ورزی ارائه دهند. این تحقیق تلاش می‌کند تا علاوه بر آن که مؤلفه‌ها و متغیرهای مرتبط با اندیشه‌ورزی را شناسایی نماید، آن‌ها را در یک چارچوب علی ارائه نماید، از این جهت ادبیات مذکور ناکافی بوده و نیاز به تحقیقات بیشتری در این حوزه می‌باشد.

1. Pohjola and Puusa
2. Pyrko et al
3. Macpherson et al

از طرفی، طی جست‌وجوهای انجام‌شده، با کلید واژه‌های «اندیشه‌ورزی»، «اتاق فکر» و «روش دلفی» در سایت پروکوئست^۱ و همچنین پایگاه ایران‌داک به‌عمل آمده است، تا پایان سال ۲۰۱۹ هیچ رساله‌ای با این عنوان انجام نشده است و این نشان‌دهنده آن است که نه تنها «اندیشه‌ورزی» در کشور ایران از لحاظ محتوایی و روشی (دلفی) موضوعی جدید بوده؛ بلکه در کل دنیا و خصوصاً مورد مطالعه تحقیق حاضر موضوعی بدیع و جدید محسوب می‌شود؛ لذا نبود مدل در این حوزه، محقق را بر آن داشت تا به طراحی مدل در این زمینه بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از روش آمیخته اکتشافی، به‌عنوان راهبرد پژوهش استفاده شده است. برخی از صاحب‌نظران، روش‌های پژوهش آمیخته^۲ را موج سوم روش‌شناسی^۳ و برخی آن را سومین جنبش روش‌شناختی می‌دانند و بر این باورند که ظهور این جنبش در پاسخ به محدودیت روش‌های کمی و کیفی شکل گرفت (کرسول و پلانوکلارک^۴، ۲۰۱۰، ۷۵).

زمانی یک پژوهش به‌صورت اکتشافی انجام می‌شود که در مورد وضعیتی که با آن رو به رو هستیم، اطلاعات و آگاهی زیادی نداریم، در حقیقت مطالعات اکتشافی برای درک بهتر ماهیت مسأله‌ای انجام می‌شود که در مود آن بررسی‌های بسیار اندکی انجام شده است؛ بدین‌منظور می‌توان مصاحبه‌های وسیعی را با تعداد زیادی از افراد برای به‌دست‌آوردن اطلاعاتی در مورد وضعیت و پدیده‌های آن انجام داد (دانایی‌فر و همکاران، ۱۳۸۶، ۱۹۴). بنابراین، همان‌طور که ذکر

1. Proquest
2. Mixed research
3. Methodology
4. Creswell & Plano Clark

شد در تحقیقات اکتشافی، گزاره‌های تحقیق وجود ندارند و باید آن‌ها کشف نمود، بر همین اساس تحقیق حاضر از نوع اکتشافی می‌باشد.

ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله کیفی مصاحبه است؛ مصاحبه، یکی از صورت‌های مفید گردآوری اطلاعات در میان روش‌های کیفی است؛ زیرا بررسی دیدگاه‌ها و ادراکات گروه‌های مختلف و عموم مردم را ممکن می‌سازد (هومن، ۱۳۹۴، ۱۰۸). برای انواع مصاحبه‌ها پیوستاری وجود دارد، که دارای دامنه‌ای از مصاحبه عمیق و بدون ساختار تا مصاحبه با ساختار است. پژوهشگران کیفی عموماً مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته^۱ را به کار می‌برند (همان، ۱۱۳).

برای شروع کار با روش دلفی، اولین بخش، طراحی سؤالات مصاحبه بود. برای این امر، پژوهشگر با بررسی ادبیات پژوهش و مشاوره با برخی از خبرگان، سؤالات مصاحبه را که در زمینه مبانی، راهبردها، دیدگاه اسلام و در نهایت پیامدهای اندیشه‌ورزی بود، طراحی نمود. سؤالات طراحی شده به صورت مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده و پژوهشگر در صورت لزوم در حین مصاحبه سؤالات دیگری را برای تشریح ابعاد سؤال مطرح می‌نمود. پس از انجام مصاحبه‌ها با رویکرد تحلیل محتوا، به کدگذاری مفاهیم پرداخته شد که بر اساس داده‌های جدول (۴) تعداد ۲۶ مفهوم شناسایی گردید.

در مرحله بعد (دور دوم به بعد)، برای اولویت‌بندی و بررسی اتفاق نظر خبرگان، از پرسش‌نامه محقق ساخته حاصل شده از مرحله کیفی استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا از طریق مصاحبه با خبرگان، مؤلفه‌های اندیشه‌ورزی احصا گردید و پس از انجام مصاحبه، از طریق پرسش‌نامه حاصل شده به بررسی اتفاق نظر خبرگان در راندهای بعد و در نهایت پس از رسیدن به اغناء تثوریک، در پرسش‌نامه نهایی نسبت به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها اقدام شد.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل چهار بخش می‌باشند، بخش اول خبرگانی (۱۱ نفر) که از طریق مصاحبه با ایشان، مؤلفه‌ها را معرفی نمودند (قبل از انجام دوره‌های دلفی)، بخش دوم

پانلیست‌هایی (۲۰ نفر) که در دوره‌های دلفی شرکت نمودند (جدول ۳-۱)، بخش سوم، شامل خبرگان مطلع از موضوع تحقیق، (۱۸ نفر) که روایی محتوایی لاوشه را مورد سنجش قرار دادند و در نهایت بخش چهارم شامل پژوهشگران و کارکنان (۱۰۸ نفر) دانشگاه جامع امام حسین (ع) می‌باشد که پرسش‌نامه تحقیق بین آن‌ها توزیع گردید (جهت سنجش پایایی ابزار تحقیق و همچنین سنجش اعتبار مدل اندیشه‌ورزی).

در نمونه‌گیری هدفمند^۱، که در پژوهش کیفی به کار می‌رود (کرسول، ۱۳۹۴، ۱۵۴)، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق، سرشار از اطلاعات باشد و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خودیاری دهد (محب‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۲، ۹).

در بخش اول، در فرآیند گردآوری داده‌ها کم‌کم مفاهیم و گزاره‌ها در این خصوص انباشته می‌شدند تا این‌که از مصاحبه نهم، جمع‌بندی و بررسی گزاره‌ها، اشباع نظری داده‌ها محرز گردید و همان‌طور که ذکر شد نمونه‌گیری نظری نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلال کشف نظریه یا مفاهیمی که ارتباط نظری آن‌ها با نظریه در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری می‌کند و تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه می‌یابد؛ ولی جهت اطمینان از این موضوع و پر کردن حفره‌های مفهومی مدل، مصاحبه‌ها تا مصاحبه یازدهم نیز ادامه یافت.

در بخش دوم، که مربوط به انتخاب پانلیست‌ها می‌باشد، می‌بایست به چهار خصوصیت: دانش و تجربه در موضوع، تمایل، زمان کافی برای شرکت و مهارت‌های ارتباطی مؤثر نیاز دارند و مولفه‌های کلیدی مطالعه نیز صلاحیت اعضای پانل، اندازه پانل و روش انتخاب آن‌هاست (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷، ۱۷۷). بر همین اساس، تعداد ۲۰ نفر از اعضای پانل که شامل پژوهشگران و کارکنان (آشنا با حوزه اندیشه‌ورزی) دانشگاه جامع امام حسین (ع) بوده‌اند، انتخاب شدند.

در بخش سوم، پرسش‌نامه حاصل‌شده از مرحله کیفی، بین ۱۸ نفر صاحب‌نظر و خیره مرتبط با موضوع تحقیق، که متشکل از اساتید دانشگاهی (عرصه آکادمیک) می‌باشند، توزیع شد و از آن‌ها خواسته شده که به این سؤال پاسخ دهند، آیا هر کدام از گویه‌ها، سازه اصلی مربوطه را مورد سنجش قرار می‌دهند یا خیر؟

در بخش چهارم، تعداد افراد جامعه آماری تحقیق حاضر که شامل پژوهشگران و کارکنان دانشگاه جامع امام حسین (ع) می‌باشد، به تعداد ۱۰۸ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی حجم نمونه ۸۴ نفر محاسبه شد.

مؤلفه‌ها و مدل مفهومی حاصل از بررسی ادبیات و مصاحبه با خبرگان

پس از بررسی ادبیات تحقیق (داخلی و خارجی) مربوط به اندیشه‌ورزی (۸۲ شاخص) و همچنین مصاحبه با یازده نفر از خبرگان (۲۶ شاخص)، به‌طور کلی ۱۰۸ شاخص در قالب پنج سازه گفتمان رهبری، دیدگاه اسلام در خصوص اندیشه‌ورزی، مبانی اندیشه‌ورزی و پیامدهای اندیشه‌ورزی شناسایی گردید که در جدول (۱) سازه گفتمان رهبری به‌عنوان نمونه ذکر شده است.

جدول ۱. شاخص‌های اندیشه‌ورزی معیار گفتمان رهبری بر اساس ادبیات تحقیق

معیار	زیرمعیار	شاخص با ذکر منبع
گفتمان رهبری	رهنمودها	جوشیدن فکر (بیانات رهبری، ۱۳۸۹/۰۹/۱۰).
		علم لازم و نافع (بیانات رهبری، ۱۳۹۴/۰۸/۲۰).
		نهادینه کردن فکر در جامعه (بیانات رهبری، ۱۳۹۳/۰۲/۱۷).
		حل مسأله از نتایج تفکر سومند (بیانات رهبری، ۱۳۹۳/۰۲/۱۷).
		ایجاد مجموعه‌های فکری در مراکز (بیانات رهبری، ۱۳۸۶/۰۲/۳۱).
		علم، مهم‌ترین ابزار پیشرفت و اقتدار ملی (بیانات رهبری، ۱۳۹۴/۰۴/۲۰).
		دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است (بیانات رهبری، ۱۳۹۷/۰۷/۲۲).
چشم‌انداز		جایگاه علم در سند ۱۴۰۴ (ابلاغ در تاریخ ۱۳۸۲/۰۸/۱۳).
		جایگاه علم و فکر در الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (ابلاغ در تاریخ ۱۳۹۷/۰۷/۲۲).
		پیشتازی در عرصه علم و فناوری در برنامه ششم توسعه (ابلاغ در تاریخ ۱۳۹۴/۰۴/۰۹).

علم و پژوهش به عنوان سرفصل‌های اصلی گام دوم (ابلاغ در تاریخ ۱۳۹۷/۱۱/۲۲).		
لزوم تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورز در رأس و بدنه بسیج (ابلاغ در تاریخ ۱۳۹۵/۰۹/۰۳).		

فرآیند روش دلفی در این پژوهش

مسأله اصلی این پژوهش، ارائه الگوی اندیشه‌ورزی در دانشگاه جامع امام حسین (ع) تهران با استفاده از روش دلفی می‌باشد، بر این اساس، از طریق مطالعه مبانی نظری و همچنین مصاحبه با خبرگان، شاخص‌ها شناسایی شد. سپس پانلیست‌های مورد نظر (۲۰ نفر) که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند در چهار راند فرآیند دلفی را به سرانجام رساندند. پرسش‌نامه‌ها هر دور به صورت حضوری توزیع و جمع‌آوری شد. جدول (۲) تاریخ توزیع و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های هر دور را به همراه تعداد آن‌ها نشان می‌دهد:

جدول ۲. تاریخ توزیع و گردآوری پرسش‌نامه‌ها

میانگین تعداد پیگیری از هر عضو	جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها			توزیع پرسش‌نامه		راند
	درصد	تعداد	آخرین تاریخ	تعداد	تاریخ توزیع	
۸	۹۵	۱۹	۱۳۹۷/۱۲/۱۸	۲۰	۱۳۹۷/۱۱/۱۵	اول
۴	۹۵	۱۹	۱۳۹۸/۰۱/۱۸	۲۰	۱۳۹۷/۱۲/۲۲	دوم
۳	۸۵	۱۷	۱۳۹۸/۰۲/۱۵	۲۰	۱۳۹۸/۰۱/۲۵	سوم
۳	۹۰	۱۸	۱۳۹۸/۰۳/۲۰	۲۰	۱۳۹۸/۰۲/۳۰	چهارم

یافته‌های راند اول دلفی

پرسش‌نامه دور اول دلفی که شامل دو بخش مجزا بود (بسته و باز) به تعداد ۲۰ پرسش‌نامه به صورت حضوری و پست الکترونیک بین اعضای پانل (که قبل از این با آن‌ها به صورت حضوری

صحبت شده و توجیه شده بودند (توزیع گردید که پس از یک سه هفته، پیگیری برای دریافت پاسخ آغاز گشت و در نهایت پس از ۵ بار تماس به‌طور متوسط ۱۹ نفر از اعضاء (معادل ۹۵ درصد) پرسش‌نامه را تکمیل و عودت دادند. در این دور فهرستی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اندیشه‌ورزی که از پژوهش‌های پیشین و مصاحبه‌ها استخراج شده بود، ارائه گردید. در بخش اول پرسش‌نامه یاد شده، پاسخگو باید نظر خود را درباره اهمیت مؤلفه‌های ذکر شده با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد. این گزینه‌ها در قالب طیف لیکرت و شامل: «اهمیت بسیار کم: ۱»، «اهمیت کم: ۲»، «اهمیت متوسط: ۳»، «اهمیت زیاد: ۴» و «اهمیت بسیار زیاد: ۵» بوده است. گرین (۱۹۸۲) معتقد است که حداقل ۷۰ درصد خبرگان شرکت‌کننده در فرآیند دلفی (گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد) باید دارای اتفاق نظر باشند. الگوریتم روش دلفی در شکل (۲) ارائه شده است.

بر اساس آمار توصیفی راند اول، ۳۰ شاخص که درصد اجماع آن‌ها پایین‌تر از ۰/۵ بود، حذف شدند و همچنین شاخص‌هایی که درصد اجماع آن‌ها پایین‌تر از ۰/۷ بود، در راند بعدی مورد بررسی مجدد قرار گرفتند (۱۶ شاخص) و در نهایت شاخص‌هایی که درصد اجماع آن‌ها بالاتر از ۰/۷ بود (۶۲ شاخص)، مورد تأیید قرار گرفت.

بخش دوم پرسش‌نامه دور اول روش دلفی به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ‌دهندگان مهم و کلیدی به حساب می‌آمد. در این بخش از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که مؤلفه‌های مربوط به اندیشه‌ورزی را که در لیست ارائه شده موجود نمی‌باشد به همراه توضیحی کوتاه ارائه کنند. در این بخش، پاسخ‌دهندگان در مجموع ۳۵ مؤلفه را مطرح کردند، که با ترکیب برخی از آن‌ها و حذف پاسخ‌هایی که به‌نوعی دارای هم‌پوشانی با عوامل موجود یا پیشنهادی بودند، تعداد ۲۴ مؤلفه باقی ماند.



شکل ۲. الگوریتم روش دلفی (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴، ۲۰۶).

یافته‌های راند دوم دلفی

در پرسش‌نامه دور دوم، فهرستی از عوامل ارائه گردید که شرکت‌کنندگان در دور اول به‌عنوان مؤلفه‌های اندیشه‌ورزی پیشنهاد کرده بودند (۲۴ شاخص). در این بخش، پاسخگو باید نظر خود را درباره میزان اهمیت هر یک از آن‌ها، با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد. به این ترتیب ۱۹ پرسش‌نامه (۹۵ درصد) دریافت شد. تمامی پاسخ‌دهندگان در این دور، در دور پیش نیز شرکت کرده بودند.

جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های توصیفی حاصل از راند دوم، ۸ شاخص که درصد اجماع آن‌ها پایین‌تر از ۰/۵ بود، حذف شدند و همچنین شاخص‌هایی که درصد اجماع آن‌ها پایین‌تر از ۰/۷ بود، در راند بعدی مورد بررسی مجدد قرار گرفتند (۳ شاخص) و در نهایت شاخص‌هایی که درصد اجماع آن‌ها بالاتر از ۰/۷ بود (۱۳ شاخص)، مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های راند سوم دلفی

در پرسش‌نامه دور سوم دلفی، مجموعه عواملی ارائه گردید که شرکت‌کنندگان در دو دور اول و دوم، آن‌ها را به‌عنوان مؤلفه‌های پراهمیت اندیشه‌ورزی تشخیص داده بودند. میانگین اهمیت این عوامل «زیاد» و «بسیار زیاد» ارزیابی شده بود (گویه‌های دارای وزن ۴ به بالا). در مقابل هر عامل نیز، میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دورهای پیش و پاسخ هر فرد نیز به‌صورت جداگانه درج شد. در این بخش، پاسخ‌دهنده باید مجدداً نظر خود را درباره میزان اهمیت مؤلفه‌های اندیشه‌ورزی با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد.

جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های توصیفی حاصل از راند سوم، ۹ شاخص که درصد اجماع آن‌ها پایین‌تر از ۰/۵ بود، حذف شدند و شاخص‌هایی که درصد اجماع آن‌ها بالاتر از ۰/۷ بود (۸۵ شاخص)، مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های راند چهارم دلفی

در پرسش‌نامه دور چهارم، مجموعه عواملی ارائه گردید که شرکت کنندگان، در دو دور اول، دوم و سوم آن‌ها را به‌عنوان عوامل کلیدی اندیشه‌ورزی انتخاب نموده بودند. میانگین اهمیت این عوامل «زیاد» و «بسیار زیاد» بود. در مقابل هر عامل نیز میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دور سوم و پاسخ هر فرد نیز به‌صورت جداگانه درج شد. در این بخش، پاسخ‌دهنده باید مجدداً نظر خود را درباره میزان اهمیت هر یک از عوامل با انتخاب یکی از گزینه‌های موجود در مقابل آن‌ها اعلام می‌کرد. جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های توصیفی حاصل از راند چهارم، شاخص‌هایی که درصد اجماع آن‌ها بالاتر از ۰/۷ بود (۸۵ شاخص)، مورد تأیید قرار گرفتند.

یافته‌های توصیفی راندهای چهار گانه روش دلفی

به‌طور کلی، پانلیست‌ها در راندهای چهار گانه روش دلفی، در ۱۷ مؤلفه از راهبردها، ۲۰ مؤلفه از سازه دیدگاه اسلام، ۱۳ مؤلفه از گفتمان رهبری، ۱۹ مؤلفه از مبانی اندیشه‌ورزی و در نهایت ۱۶ مؤلفه از سازه پیامدهای اندیشه‌ورزی، به اتفاق نظر دست یافتند که در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول ۴. آمار توصیفی مؤلفه‌های احصاشده، حذف‌شده و نهایی اندیشه‌ورزی

اجماع	مؤلفه‌های حذف‌شده				مؤلفه‌های حاصل‌شده از ادبیات، مصاحبه و راند اول				سازه‌های اندیشه‌ورزی	ردیف
	جمع	راند سوم	راند دوم	راند اول	جمع	بخش دوم راند اول	مصاحبه	ادبیات		
۱۷	۱۰	۲	۱	۷	۲۷	۴	۶	۱۷	راهبردها	۱
۲۰	۶	۰	۰	۶	۲۶	۳	۵	۱۸	دیدگاه اسلام	۲
۱۳	۱۱	۴	۲	۵	۲۴	۶	۶	۱۲	گفتمان رهبری	۳
۱۹	۷	۰	۲	۵	۲۶	۶	۵	۱۵	مبانی اندیشه‌ورزی	۴
۱۶	۱۳	۳	۳	۷	۲۹	۵	۴	۲۰	پیامدها	۵
۸۵	۴۷	۹	۸	۳۰	۱۳۲	۲۴	۲۶	۸۲	جمع	

روش تجزیه و تحلیل داده‌های کمی

تجزیه و تحلیل اطلاعات عبارت است از روشی که از طریق آن، کل فرآیند پژوهشی، از انتخاب مسأله تا دسترسی به یک نتیجه، هدایت می‌شود (دلاور، ۱۳۹۱، ۲۴۴). آمیاو و همکاران (۲۰۱۶) در یک فرامطالعه پیرامون روش دلفی، طی سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۱۴، نوع آزمون‌های مورد استفاده در تحقیقات دلفی و فراوانی آن‌ها را در جدول (۵) ارائه نموده است. بر همین اساس، تحقیق حاضر جهت سنجش اجماع، از آزمون ضریب هماهنگی کندال و آزمون خی دو استفاده نموده است.

جدول ۵. روش‌های تجزیه و تحلیل آماری استفاده‌شده در مطالعات دلفی

هدف	نوع آزمون	فراوانی
	انحراف معیار	۱۶
سنجش اجماع	ضریب هماهنگی کندال (W)	۱۵
	خی دو (χ^2)	۳
	آزمون فریدمن	۴
مقایسه درون گروهی	آزمون ویلکاکسون	۱
	آزمون کروسکال والیس	۱
آنالیز همبستگی	ماتریس همبستگی پیرسون	۱۲

معیار اتفاق نظر در روش دلفی (ضریب هماهنگی کندال)

ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شیئی یا فرد، در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به‌ویژه در مطالعات مربوطه به «روایی میان داوران» مفید است (ملک‌زاده و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۰۷). جدول (۶) چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می‌دهد:

جدول ۶. تفسیر مقادیر ضریب هماهنگی کندال (اصفهانی و همکاران، ۲۰۱۵، ۴۱).

۰/۹	۰/۷	۰/۵	۰/۳	۰/۱	مقدار ضریب کندال W
بسیار قوی	قوی	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	تفسیر میزان اتفاق نظر
بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	وجود ندارد	اطمینان نسبت به ترتیب عوامل

ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، به‌طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این نظر با یکدیگر اتفاق نظر دارند. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. ضریب هماهنگی کندال از رابطه زیر به دست می‌آید:

$$w = \frac{S}{\frac{1}{12} k^2 (N^2 - N)}$$

که در آن S برابر است با حاصل جمع مربع‌های انحراف‌های Rjها.

$$S = \sum [R_j - \frac{\sum R_j}{N}]^2$$

Rj: مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل؛

K: تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)؛

N: تعداد عوامل رتبه‌بندی شده.

«اشمیت^۱» برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی دو معیار آماری ارائه می‌کند اولین معیار، اتفاق نظری قوی میان هیات است که بر اساس مقدار ضریب هماهنگی کندال تعیین می‌شود در صورت نبود چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. شایان ذکر است که معناداری آماری ضریب W برای متوقف کردن فرایند دلفی کفایت نمی‌کند. برای هیات‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک W نیز

1- Schmitt

معنادار به حساب می‌آیند (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴، ۲۰۸). لازم به ذکر است، آزمون ضریب هماهنگی کندال توسط نرم‌افزار SPSS قابل محاسبه است که بر اساس آن، در جدول (۷) به‌عنوان نمونه، ضریب هماهنگی کندال و خی دو در راند چهارم ارائه شده است:

جدول ۷. میزان اجماع نظر خبرگان در راند چهارم دلفی با استفاده از ضریب هماهنگی کندال و خی دو

ردیف	سازه	تعداد شاخص	تعداد خبرگان	ضریب هماهنگی			آزمون خی دو			
				ضریب کندال	سطح معناداری	نتیجه	آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه
۱	راهبردها	۱۷	۱۸	۰/۸۱	۰/۰۰۱	قوی	۲۸۱,۴۲۱	۱۶	۰/۰۰۱	مطلوب
۲	دیدگاه اسلام	۲۰	۱۸	۰/۷۶	۰/۰۰۰	قوی	۲۴۵,۳۲۱	۱۹	۰/۰۰۶	مطلوب
۳	گفتمان رهبری	۱۳	۱۸	۰/۸۰	۰/۰۰۲	قوی	۳۶۱,۲۴۵	۱۲	۰/۰۴۱	مطلوب
۴	مبانی	۱۹	۱۸	۰/۸۶	۰/۰۰۰	بسیار قوی	۱۵۹,۱۱۳	۱۸	۰/۰۳۶	مطلوب
۵	پیامدها	۱۶	۱۸	۰/۸۲	۰/۰۰۰	قوی	۲۶۰,۳۲۱	۱۵	۰/۰۰۱	مطلوب

جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های استنباطی حاصل از راند چهارم نیز، همان‌طور که در جدول‌های (۱۴-۴) مشاهده می‌شود، ضرایب هماهنگی (کندال) در مبانی اندیشه‌ورزی بسیار قوی گزارش شده است که نشان‌دهنده هماهنگی بسیار بالای بین پانلیست‌ها می‌باشد، در سایر سازه‌ها نیز ضریب هماهنگی قوی گزارش شده است. از سوی دیگر، سطح معناداری برای ضریب هماهنگی کندال در همه پارادایم‌ها نیز بیشتر از پنج صدم است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت ضرایب مذکور معنادار می‌باشند.

یافته‌های حاصل از آزمون فریدمن

طبق تحقیقات آمیاو و همکاران (۲۰۱۶)، یکی از آزمون‌هایی که جهت رتبه‌بندی مطالعاتی که با روش دلفی انجام شده است، روش فریدمن است.

جدول ۸. اولویت‌بندی معیارهای مدل اندیشه‌ورزی با استفاده از آزمون فریدمن

ردیف	معیار	تعداد شاخص	امتیاز فریدمن	اولویت
۱	مبانی اندیشه‌ورزی	۱۹	۴۴,۷۲	اول
۲	گفتمان رهبری	۱۳	۴۴,۴۷	دوم
۳	پیامدهای اندیشه‌ورزی	۱۶	۴۳,۸۸	سوم
۴	دیدگاه اسلام	۲۰	۴۱/۸۶	چهارم
۵	راهبردها	۱۷	۴۰/۶۵	پنجم

** Sig=.000

بر اساس جدول (۸)، بیشترین رتبه فریدمن مربوط به معیار «مبانی اندیشه‌ورزی» با مقدار ۴۴/۷۲ و کمترین رتبه فریدمن مربوط به معیار «راهبردهای اندیشه‌ورزی» با مقدار ۴۰/۶۵ می‌باشد، اولویت سایر معیارها نیز در جدول (۸) ارائه شده است.

روایی ابزار تحقیق - مثلث‌بندی

ابزار اندازه‌گیری در جهت بررسی به مسأله روایی و پاسخگویی به آن، نقش بسیار کلیدی جهت ارزیابی پژوهش‌های مدیریتی ایفا می‌نماید. افزایش اعتبار و روایی ابزار اندازه‌گیری، سبب کسب اطمینان از سنجش دقیق متغیرهای تحقیق و در نتیجه افزایش اعتماد به یافته‌های پژوهشی می‌شود؛ اما واقعیت این است که دستیابی به هدف مزبور، در ایده مثلث‌بندی ریشه دارد. مثلث‌بندی گویای به‌کارگیری بیش از یک رویکرد در بررسی سؤالات پژوهشی به‌منظور افزایش اطمینان در یافته‌های تحقیق است، علاوه‌براین، مثلث‌بندی به تعمیق و گسترش شناخت پژوهشگر نیز مربوط می‌شود. یکی از انواع روش‌های مثلث‌بندی، مثلث‌بندی متدولوژیکی است که گویای به‌کارگیری بیش از یک روش برای گردآوری داده است (مهرگان و زالی، ۱۳۸۵، ۷). بر همین اساس، در تحقیق حاضر، در قسمت روایی از مثلث‌بندی استفاده شده است که روش‌های آن عبارت‌اند از: روایی منطقی (صوری و محتوایی لاووشه) و روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی)؛ که به‌صورت مختصر ارائه خواهند شد.

اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به‌دست می‌آید (کلاین، ۱۳۹۳، ۵). این فن، یکی از فنون تقلیل داده می‌باشد (مهرگان و زالی، ۱۳۸۵، ۱۶)، که در علوم

انسانی کاربرد فراوان دارد. در حقیقت استفاده از تحلیل عاملی در شاخه‌هایی که در آن‌ها آزمون و پرسش‌نامه استفاده می‌شود، لازم و ضروری است (کلاین، ۱۳۹۳، ۵).

جهت مستند نمودن روایی سازه سوالات پرسش‌نامه تحقیق که دارای پنج سازه گفتمان رهبری (۱۳ سؤال)، راهبردها (۱۷ سؤال)، مبانی اندیشه‌ورزی (۱۹ سؤال)، دیدگاه اسلام (۲۰ سؤال) و در نهایت پیامدهای اندیشه‌ورزی (۱۶ سؤال) می‌باشد، از تحلیل عاملی اکتشافی به شیوه واریماکس ($KMO=0/791$, $sig=0/000$) و تحلیل عاملی تأییدی (حالت استاندارد و معناداری) استفاده شد که نتایج نشان داد (شکل ۴) که مقدار t-value برای کلیه سؤالات پرسش‌نامه بزرگ‌تر از ۱,۹۶ می‌باشد؛ در ضمن، مقیاس پاسخگویی پرسش‌نامه‌ها نیز طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده است.

همبستگی هر متغیر با هر عامل را بار عاملی^۱ گویند (ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۳، ۲۳). هرچه بار عاملی بزرگ‌تر و به عدد یک نزدیک‌تر باشد، یعنی متغیر مشاهده‌شده بهتر می‌تواند متغیر مستقل را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰,۳ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰,۳ تا ۰,۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰,۶ باشد خیلی مطلوب است (یعقوبی و همکاران^۲، ۲۰۱۷، ۷۱). همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، بارهای عاملی خروجی مدل اندیشه‌ورزی بالای ۰,۳ می‌باشند و این مبین مربوط بودن سؤالاتی که برای سنجش یک مؤلفه یا عامل در نظر گرفته شده‌اند، می‌باشد.

علاوه بر تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، جهت سنجش اعتبار پرسش‌نامه از روایی منطقی (ظاهری و محتوا) استفاده شده است که گویه‌های پرسش‌نامه را مورد تأیید قرار می‌دهند. روایی محتوا، ایجاد اطمینان می‌کند که همه ابعاد و مؤلفه‌هایی که می‌تواند مفهوم مورد نظر ما را انعکاس دهند، در آن سنججه وجود دارد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶، ۳۱۳). یکی از روش‌های سنجش روایی محتوا، روش لاوشه^۳ می‌باشد که توسط اونوگ‌بوزی و همکاران^۴ (۲۰۱۰) ارائه شد که از طریق رابطه زیر به دست می‌آید:

1. Factor Loading
2. Yaghoubi et al
3. Lavshe
4. Onwuegbuzie & et al

$$CVR = \frac{ne - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}} \quad (1)$$

که در این رابطه:

CVR: نسبت روایی محتوایی؛

me: تعداد متخصصانی که گویه مورد نظر در پرسش‌نامه را مناسب دانسته‌اند؛

N: تعداد کل متخصصان.

برای تعیین روایی محتوایی پرسش‌نامه تحقیق، ابتدا پرسش‌نامه اولیه را که از بخش کیفی به دست آمده بود و شامل ۸۵ گویه می‌باشد، بین ۱۸ نفر صاحب‌نظر و خبره مرتبط با موضوع تحقیق، که متشکل از اساتید دانشگاهی (عرصه آکادمیک) می‌باشند، توزیع شد و از آن‌ها خواسته شده که به این سؤال پاسخ دهند، آیا هر کدام از گویه‌ها، سازه اصلی مربوطه و در نهایت موضوع رساله را مورد سنجش قرار می‌دهند یا خیر؟

پس از تکمیل و جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها (از میان ۱۸ پرسش‌نامه ارسالی ۱۲ نفر آن را تکمیل و عودت دادند) و تجزیه و تحلیل اطلاعات اولیه با استفاده از روش لاوشه، نسبت روایی محتوا بر اساس جدول استاندارد (۹) مورد مقایسه قرار گرفت:

جدول ۹. حداقل مقدار و تعداد خبرگان در روایی محتوایی لاوشه (اونوگ بوزی و همکاران، ۲۰۱۰).

تعداد خبرگان	مقدار CVR	تعداد خبرگان	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴
۸	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱
۹	۰/۷۵	۱۵	۰/۴۹
۱۰	۰/۶۲	۱۶	۰/۴۲

با توجه به این که تعداد خبرگانی که پرسش‌نامه را مورد بررسی قرار دادند، ۱۲ نفر بودند و بر اساس جدول بالا، نسبت روایی محتوا برای ۱۲ نفر ۰/۵۶ می‌باشد، همچنین، نسبت روایی محتوایی کل پرسش‌نامه نیز با استفاده از فرمول لاوشه ۰/۶۲ به دست آمد؛ بنابراین این درصد تأییدشده از سوی کارشناسان، نشان‌دهنده این مطلب است که پرسش‌نامه از روایی مناسبی برخوردار است.

پایایی ابزار تحقیق

مقصود از پایایی در پژوهش آن است که آیا روش‌های پژوهش را می‌توان به‌وسیله دیگران تکرار کرد (هومن، ۱۳۹۴، ۵۵). معمول‌ترین آزمون پایایی سازگاری درونی در پژوهش‌های کمی، ضریب آلفای کرونباخ^۱ می‌باشد که برای سؤال‌ها یا طبقات چند مقیاسی استفاده می‌شود (جعفرپور و بابایی‌فارسانی، ۱۳۹۲، ۱۱۳).

به‌منظور اطمینان از پایا بودن پرسش‌نامه و هم‌سانی درونی سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. بدین ترتیب که پرسش‌نامه حاصل از پایان راند چهارم دلفی، در بین ۸۴ نفر از پژوهشگران و کارکنان دانشگاه جامع امام حسین (ع) توزیع گردید که نتایج آن در جدول (۱۰) ارائه شده است:

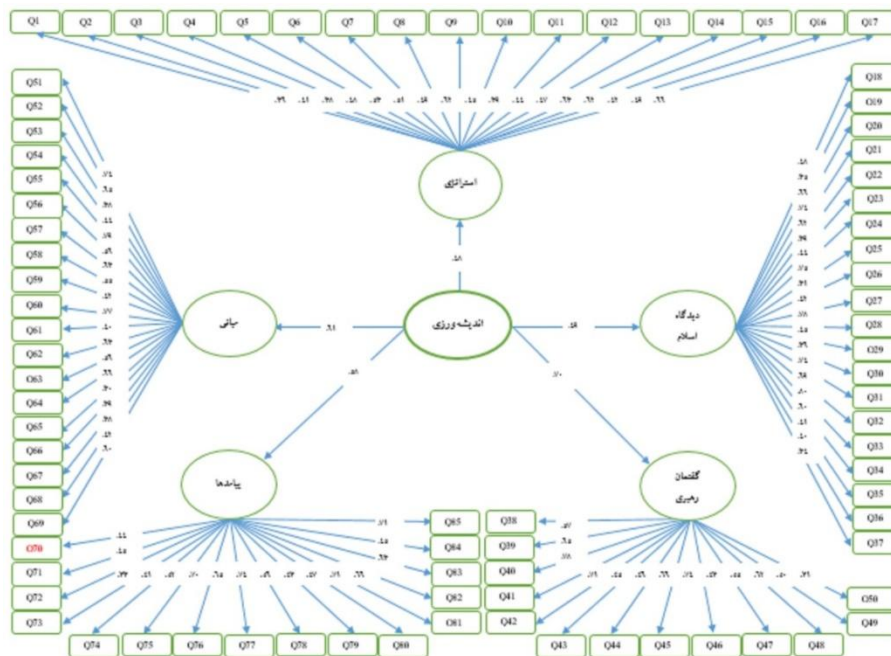
جدول ۱۰. ضریب آلفای کرونباخ سازه‌های مدل اندیشه‌ورزی

سازه‌های مدل اندیشه‌ورزی	تعداد سؤالات	ضریب آلفای کرونباخ
راهبردها	۱۷	۷۹٪
دیدگاه اسلام	۲۰	۷۷٪
گفت‌مان رهبری	۱۳	۷۶٪
مبانی اندیشه‌ورزی	۱۹	۸۴٪
پیامدهای اندیشه‌ورزی	۱۶	۸۸٪

ارائه مدل و برازش

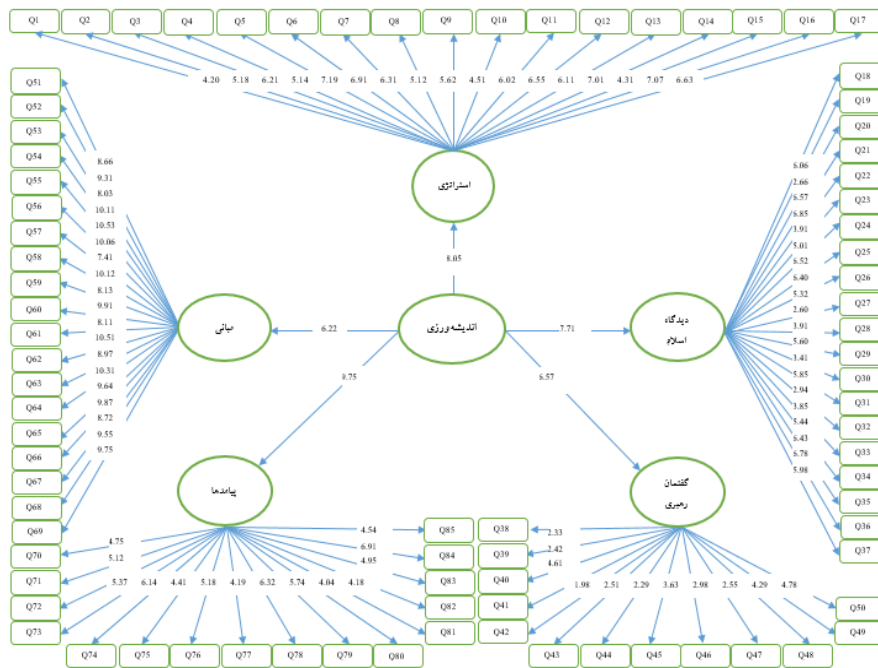
1. Cronbach

در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر بر اساس دانش نظری، تحقیق تجربی و مطالعات قبلی، فرض می‌کند بین متغیرهای مشاهده شده و عامل‌های بنیادی رابطه وجود دارد و سپس به آزمون فرض می‌پردازد. در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر به نسبت اندک، توصیف یا تبیین می‌کند. این مدل نیز مبتنی بر اطلاعات پیش‌تجربی درباره ساختار داده‌هاست (مقیم‌فیروزآباد، ۱۳۹۴، ۱۲۵). با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل (در حالت استاندارد) که در شکل (۳) ارائه شده است، برازش مدل مناسب است.



شکل ۳. مدل اندیشه‌ورزی حاصل از پژوهش در حالت استاندارد

مقدار آماره t همان معناداری همبستگی‌های مشاهده‌شده را در سطح خطای ۵٪ نشان می‌دهد. اگر هر یک از مقادیر کوچک‌تر از ۱٫۹۶ باشد، نشان می‌دهد همبستگی مشاهده‌شده در حالت استاندارد، معنادار نیست (ویرا^۱، ۲۰۱۵، ۷۴). طبق نتایج به‌دست‌آمده برای مدل اندیشه‌ورزی در شکل (۴)، تمامی مقادیر t -value پذیرفته شده است.



شکل ۴. مدل اندیشه‌ورزی حاصل از پژوهش در حالت معناداری

با توجه به خروجی نرم‌افزار لیزرل که در جدول (۱۱) ارائه شده است و همچنین با توجه به شکل‌های (۳ و ۴) که مربوط به حالت‌های استاندارد و معناداری می‌باشد، برازش مدل مناسب است.

جدول ۱۱. بررسی شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تأییدی مدل مفهومی تحقیق

تفسیر	میزان	مقدار استاندارد	شاخص‌های برازش
برازش مطلوب	۱/۸۱	< ۳	$(\chi^2)/df$
برازش مطلوب	۰/۰۹۵	> ۰/۰۵	P.value
برازش مطلوب	۰/۹۳	> ۰/۹	GFI
برازش مطلوب	۰/۹۱	> ۰/۹	AGFI
برازش مطلوب	۰/۹۴	> ۰/۹	NFI
برازش مطلوب	۰/۹۶	> ۰/۹	CFI
برازش مطلوب	۰/۰۴۱	< ۰/۰۵	RMSEA

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برخی از محققین از جمله لوین و همکاران^۱ (۲۰۰۱) و همچنین سویلز و همکاران^۲ (۲۰۰۴)، به ارائه ساختاری برای نگارش بخش «بحث» در پژوهش پرداخته‌اند. به عقیده آن‌ها، «بحث» در پژوهش‌های علمی، متشکل از پنج گام به شرح زیر می‌باشد (نیکوپور و امینی‌فارسانی، ۲۰۱۲، ۶۱).

۱- بیان دوباره اهداف و یافته‌های مقاله

بر اساس گام اول، هدف اصلی تحقیق، ارائه الگوی اندیشه‌ورزی در دانشگاه جامع امام حسین (ع) تهران با استفاده از روش دلفی می‌باشد که این الگو شامل معیارهایی از قبیل: گفتمان رهبری، راهبردها، مبانی، دیدگاه اسلام و در نهایت پیامدهای اندیشه‌ورزی می‌باشد؛ همچنین هدف فرعی تحقیق، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اندیشه‌ورزی با استفاده از روش دلفی بوده است که بر اساس آن، ۸۵ مؤلفه کلیدی و ۵ معیار اصلی شناسایی گردید که از بین این پنج معیار، بیشترین امتیاز فریدمن مربوط به مبانی اندیشه‌ورزی با مقدار ۴۴,۷۲ و کمترین امتیاز مربوط به راهبردها با امتیاز ۴۰,۶۵ می‌باشد.

1. Lewin et al
2. Swales et al

۲- ارزیابی نتایج پژوهش با توجه با مطالعات (تحقیقات) پیشین و مقایسه با یافته‌های قبلی بر اساس گام دوم، یکی از معیارهای اصلی اندیشه‌ورزی که در تحقیق حاضر احصا گردید، ابعاد اندیشه‌ورزی از دیدگاه اسلام می‌باشد، که شامل: موضوع‌های اندیشه‌ورزی (آیات آفاقی، انفسی و کتاب خدا)؛ مراتب اندیشه‌ورزی (شنیدن، دیدن، مشاهدات قلبی و مطالعات متنی)؛ ملزومات اندیشه‌ورزی (داشتن علم و آگاهی، روح حقیقت‌جویی و تزکیه نفس)؛ روش‌های اندیشه‌ورزی (قصه‌گویی، تمثیل، عبرت‌آموزی و گفت‌وگو و مباحثه) و آفات و موانع اندیشه‌ورزی (عجب و خودپستی، تقلید کورکورانه، حب و بغض، خشم و غضب) می‌باشد که با نتایج تحقیقات سرتیپ‌زاده (۱۳۹۰) همخوانی دارد.

یکی دیگر از معیارهای اصلی اندیشه‌ورزی که در تحقیق حاضر احصا گردید، پیامدهای اندیشه‌ورزی می‌باشد، که شامل: تبدیل‌شدن سازمان‌ها به سازمان‌های دانش‌آفرین است که با نتایج تحقیقات رتنا (۲۰۱۱) و پیرکو و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد و همچنین یادگیرنده شدن سازمان‌ها با دیدگاهی سیستمی می‌باشد، که با نتایج تحقیقات بابایی‌فارسانی و همکاران (زیر چاپ) همخوانی دارد. همچنین یکی دیگر از معیارهای اصلی اندیشه‌ورزی، راهبردها می‌باشند که با نتایج تحقیقات رتنا (۲۰۱۱) و اخوان و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد و از معیارهای اصلی اندیشه‌ورزی در معیار راهبرد، مسأله‌یابی است که با نتایج تحقیقات پوجولا و پوسا (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

۳- بیان محدودیت‌های بالقوه^۱ تحقیق

گام سوم ساختار نگارش بحث، بیان محدودیت‌های بالقوه تحقیق می‌باشد. همان‌طور که ذکر شد، محدودیت‌های بالقوه پژوهش مربوط به مشکلات روایی می‌باشد؛ بر این اساس، یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر، به دلیل ماهیت اکتشافی آن، این است که علی‌رغم استفاده از مثلث‌بندی، معیارها و مؤلفه‌هایی وجود دارند که محقق در این تحقیق نتوانسته است جهت سنجش اعتبار مؤلفه‌ها، آن‌ها را در معرض دید خبرگان قرار دهد.

۴- ارائه تفسیر و یا توضیح نتایج

گام چهارم ساختار نگارش بحث، ارائه تفسیر و یا توضیح نتایج می‌باشد. همان‌طور که ذکر شد، در این گام، نویسنده باید به تحلیل نتایج به‌دست آمده، شناسایی روابط موجود میان آن‌ها و در نهایت تبیین آن‌ها بپردازد.

در جامعه انسانی از خلقت آدم تا امروز، بزرگانی وجود داشته‌اند که اهمیت تفکر را بیان نموده‌اند و بر ارزش اندیشه صحه گذاشته‌اند. از دیدگاه قرآن کریم، اساس هدایت و رشد انسان در گرو شکوفایی نیروی اندیشه و میزان بهره‌مندی از آن است؛ حضرت علی (ع) نیز می‌فرماید: «انسان به خردش است»، در این عبارت کوتاه، شاخص انسان را خرد و قدرت اندیشه او عنوان می‌دارد.

از طرفی، انسان موجودی اجتماعی است؛ به این معنا که در فراگرد ارتباط و تعامل با هم‌نوعان خود، مسائل پیش روی را در تطبیق با طبیعت حل می‌کند. انسان این توان را دارد که از قو هم‌نوعان خود بهره‌گیرد و با هماهنگی کردن دیگران، به سوی هدف معین حرکت کند. این نتیجه، در گرو کار تیمی است، که یکی از اهداف دین اسلام، دمیدن روح جمعی در کالبد جامعه مسلمانان و آشنا کردن آنان با فعالیت‌های گروهی است. از آداب و مناسک حج گرفته تا مراسم نماز جمعه و جماعت و بسیاری از احکام دیگر که همگی از نوعی روحیه جمع‌گرایی حکایت دارد و مسلمانان را به نوعی نظم‌پذیری گروهی تشویق می‌کند.

از سوی دیگر، کیفیت و اعتبار یک گروه به کیفیت تصمیماتی بستگی دارد که در آن مجموعه اتخاذ می‌شود. در یک گروه کارآمد آنچه که در بادی امر مسأله تلقی شود، عنصری برای جهش به سوی اهداف سازمانی تلقی می‌شود و از رهگذر مدیریت مناسب، چالش به فرصت تبدیل می‌شود. چنین وضعیتی زمانی حاصل می‌شود که تصمیم‌گیری در فرآیندی بر اساس انسجام نخبگان و مبتنی بر داده‌های عینی انجام شود.

گذشته از دیدگاه‌های جدید، در فرهنگ غنی اسلامی نیز زمینه‌های امعان‌نظر جدی به مسأله مشاوره و بهره‌گیری از اندیشه‌ها وجود دارد. حضرت علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

«هر چه بیشتر با دانشمندان و فرزندگان هم‌نشینی و همدمی کن؛ تا موجبات سامان‌یابی کشور فراهم آید» (نهج البلاغه، ۵۳).

سفارش مولای متقیان به هم‌نشینی با علماء و حکما به خاطر افزودن دامنه علم و حکمت شخص است تا در مواقع حساس تصمیم‌گیری از اطلاعات و وسعت دانش بیشتر برخوردار باشد و این کلام در واقع تأکید بر ضرورت ارتباط دائمی با مراکز علم و دانش و فن می‌باشد. پژوهشگران نیز معتقدند که در دنیای پیچیده و پر تغییر امروزی، نمی‌توان به این الگو که بالایی‌ها فکر می‌کنند و پائینی‌ها عمل کنند، بسنده کرد؛ فکر و عمل باید در تمامی سطح یکپارچه شود، همه افراد را درگیر شناسایی و حل مسائل نمود و بدین وسیله تجربه‌های جدیدی آموخت، امور را بهبود بخشید و بر توانایی‌های خود افزود، چنین ویژگی‌هایی، مختص سازمان یادگیرنده است.

ارزش اصلی سازمان یادگیرنده (سازمان‌های دانش‌آفرین) همانا حل مسأله است، در حالی که سازمان سنتی بدان‌گونه طرح‌ریزی شده بود که کارآیی افزایش یابد. در چنین سازمانی کارکنان و اعضاء پیوسته درصدد شناسایی مسأله می‌باشند و این بدان معنی است که آنان همواره درصدد درک نیازهای ارباب‌رجوع و محیط خواهند بود.

در چنین سازمانی، یکی از تشکلهایی که در آن فرآیند تعامل افکار نخبگان به‌صورتی روشمند صورت می‌گیرد و نتیجه آن در قالب سیاست‌های مشخص و واضح به مدیران ارشد، ارائه می‌شود، تشکیل گروه‌های اندیشه‌ورزی است. بدین ترتیب کار ویژه گروه‌های اندیشه‌ورزی را می‌توان تصمیم‌سازی برای اتخاذ تصمیمات کلان دانست. گروه‌های اندیشه‌ورزی نظریه‌پردازان و تحلیل‌گرانی هستند که با تسلط بر تئوری‌ها از تجربه و دانش خود برای گشودن گره‌های مدیریتی در موضوعات مختلف مورد نیاز سپاه، ارائه طریق می‌کنند.

با بررسی اسناد بالادستی راهبردی (سند چشم‌انداز بیست ساله، الگوی پایه اسلامی ایرانی پیشرفت و بیانیه گام دوم انقلاب) و همچنین اسناد میان‌مدت (سیاست‌های کلی برنامه ششم توسعه) و در نهایت سرفصل‌های رویه‌ساز بسیج، می‌توان گفت: «یکی از دغدغه‌های اصلی مقام معظم

رهبری که در تمامی اسناد مشاهده می‌شود، لزوم پرداختن به علم و دانش و همچنین تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورز است؛ همچنان‌که یکی از سرفصل‌های بیانیه گام دوم، جایگاه علم و پژوهش، می‌باشد که در همین راستا معظم‌له فرمودند: «دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است».

ایجاد و تقویت گروه‌های اندیشه‌ورز باعث می‌شود که ضمن آسیب‌شناسی سازمانی با هدف کم نمودن فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، مسائل شناسایی شوند، سپس از طریق روش‌های حل مساله (گروه‌های متعامل، طوفان فکری، روش گروه اسمی، روش دلفی، میزگرد از راه دور)، ایده‌ها و خلاقیت‌ها به‌عنوان منابع ارزش‌آفرین سازمان‌ها ارائه شوند، در واقع، «اندیشیدن به خارج از کادر» به‌عنوان محور اصلی خلاقیت به‌شمار می‌رود. یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان در این رابطه، ایجاد بستری مناسب جهت بروز ایده‌های کارکنان و تدوین فرآیندهایی جهت نتیجه‌گرا شدن ایده‌های جدید است.

از طرفی، جهت ایجاد ایده، نیاز به تفکر است، تفکر رفتاری یادگرفتنی است و بنابراین می‌توان افراد را با فراهم کردن شرایط قابل کنترل، متفکر و خلاق بارآورد در واقع، فکر کردن یک مهارت است و آن‌ها که در زندگی‌شان به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یافته‌اند، سریع و حرفه‌ای این مهارت را آموخته‌اند و به‌کار گرفته‌اند. یکی از اهداف تشکیل گروه‌های اندیشه‌ورز این است که اعضای گروه در وهله اول با ترمینولوژی فکر کردن آشنا شوند، سپس از طریق آموزش‌هایی که در حوزه‌های تفکر (منطقی، خلاق، سیستمی، انتقادی، واگرا، هم‌گرا، شهودی و راهبردی)، طی می‌نمایند، توانمند شوند و فرآیند آموزش تفکر را نیز فراگیرند و از این طریق، ابزار لازم را جهت تولید اندیشه و فکر که خروجی جلسات اندیشه‌ورزی می‌باشد را به‌دست آورند و با روش‌های ایجاد تفکر، این ایده‌های ایجادشده، تبدیل به راه‌حل سازمانی شوند.

همچنین در صورت توجه بیشتر به گروه‌های اندیشه‌ورز، توسط دانشگاه امام حسین (ع) دستاوردهایی از قبیل، پاسخگویی به ابهامات و سؤالات پژوهشی؛ تولید فکر، اندیشه و دانش؛ ایجاد تفکر جمعی روشمند؛ ایجاد گروه‌های حل‌کننده مسائل؛ آشنایی با تصمیم‌گیری سیستمی

به صورت کاربردی؛ تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده و سازمان دانش‌آفرین؛ تبدیل دانش ضمنی سازمان به دانش صریح؛ کسب، نشر و انتقال دانش و تجربیات بین کارکنان را به ارمغان خواهد آورد.

به عبارت دیگر، با تشکیل گروه‌های اندیشه‌ورز در سازمانی که همه افراد را درگیر شناسایی و حل مسائل می‌نماید و از طریق آن تجربه‌های جدیدی می‌آموزند، امور را بهبود می‌بخشد و بر توانایی‌های افراد می‌افزاید و به‌طور کلی، راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان به وجود می‌آورد و از آن طریق تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری (دانش ضمنی) به منصفه ظهور برسد.

۵- بیان پیشنهادهایی راجع به انجام تحقیقات آینده؛

- مؤلفه‌های کلیدی اندیشه‌ورزی با روش‌های کیفی دیگری همچون تئوری داده بنیاد نیز احصا گردد و نتایج آن با روش دلفی مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

- روابط بین سازه‌های مدل اندیشه‌ورزی و همچنین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری سازه‌ها از طریق

روش دلفی مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- آقاچانی، احمد؛ عسگری، محمود (۱۳۹۰). نقش‌آفرینی اتاق‌های فکر در سیاست‌گذاری دفاعی - امنیتی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال نهم، شماره سی و دوم، ۱۳۷-۱۷۲.
- ادیانی، سیدیونس (۱۳۸۵). اتاقی برای فکرسازی و فکروورزی، مجله پگاه، شماره ۱۲۹، ۱-۳۴.
- ابراهیم‌زاده‌دستجردی، رضا (۱۳۹۳). جزوه درس تحلیل آماری، مقطع دکتری مدیریت صنعتی، نیم‌سال اول، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- بابایی‌فارسانی، میثم؛ علی‌دادی‌تلخستانی، ابوذر و حاجی‌ملازمیزی، حمید (۱۳۹۸). اندیشه‌ورزی در سازمان‌های دانش‌آفرین، انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)، در دست چاپ، تهران.
- بابایی‌فارسانی، میثم؛ علی‌دادی‌تلخستانی، ابوذر و حاجی‌ملازمیزی، حمید (زیر چاپ). اندیشه‌ورزی در سازمان‌های دانش‌آفرین، انتشارات دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران.
- بیانات مقام معظم رهبری، قابل دست‌یابی در: www.khamenei.ir

- جعفرپور محمود؛ بابایی فارسانی، میثم (۱۳۹۲). مقاله‌نویسی علمی، رویکردی کاربردی. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- دانایی فرد، حسن؛ امامی، سید مجتبی (۱۳۸۶). تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد: استراتژی‌های پژوهش کیفی، فصلنامه اندیشه مدیریت، شماره ۲، ۶۹-۹۷.
- دفت، ریچارد ال (۱۳۸۸). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم، تهران.
- دلاور، علی (۱۳۹۱). روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی. چاپ سی و ششم، تهران: انتشارات نشر ویرایش.
- راهداری، علیرضا (۱۳۹۶). اتاق فکر در ده گام، چاپ هفتم، انتشارات نظری، تهران.
- راهداری، علیرضا؛ نصر، مصطفی (۱۳۹۶). چالش‌های اتاق فکر در ایران، فصلنامه فرآیند مدیریت توسعه، دوره سوم، شماره دوم، پیاپی ۱۰۰، تابستان، ۲۳-۵۴.
- سرتیپ‌زاده، لیلیا (۱۳۹۰). ابعاد اندیشه‌ورزی از دیدگاه قرآن کریم و تعلیم و تربیت، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، تهران.
- شاهقلیان، کیوان؛ زرآبادی‌پور، مجتبی (۱۳۹۵). ارائه مدل ارزیابی عوامل موفقیت انجمن‌های خبرگی در شرکت‌های دانش‌بنیان. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۶، ۵۳-۵۸.
- طبرسا، غلامحسین؛ دهقان، نسرين (۱۳۸۹). اتاق فکر و جایگاه آن در سازمان، فصلنامه تدبیر، شماره بیست و یکم، تیرماه، ۵۸-۶۴.
- فقیهی، ابوالحسن و رجب‌بیگی، مجتبی (۱۳۸۲). مقایسه تحلیلی رویکردهای نوین مدیریت، فصلنامه دانش مدیریت، شماره شصت و سوم، زمستان، ۱۰۷-۷۹.
- کرسول، جولیت (۱۳۹۴). پوشش کیفی و طرح پژوهش، انتخاب از میان پنج رویکرد روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی، ترجمه حسن دانایی‌فرد، حسن کاظمی، ویرایش دوم، تهران: انتشارات صفار.
- کلاین، پل (۱۳۹۳). راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه سیدجلال صدرالسادات و اصغر مینایی، تهران: انتشارات سمت.
- لاجوردی، اشرف (۱۳۸۴). گونه‌شناسی نقش کانون‌های تفکر در عرصه خط‌مشی‌های عمومی، پژوهشی بر مبنای روش کیو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- مشایخی، علی‌نقی؛ فرهنگ، علی‌اکبر؛ مومنی، منصور و علی‌دوستی، سیروس (۱۳۸۴). بررسی عوامل کلیدی موثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران: کاربرد روش دلفی، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، پاییز، ۱۹۱-۲۳۲.

- محب‌زادگان، یوسف، پرداختچی، محمدحسن، قهرمانی، محمد، فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۰: ۱-۲۵.
- مهرگان، محمدرضا؛ زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). در جست وجوی فنون تعیین روایی در پژوهش‌های مدیریتی، فصلنامه علمی پژوهشی فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم، پاییز و زمستان، ۲۶-۵.
- مقیم‌فیروزآباد، معصومه (۱۳۹۴). طراحی الگوی اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی با رویکرد اسلامی- ایرانی، رساله دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۴). راهنمای عملی پژوهش کیفی. چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.

References

- Akhavan, P., Marzieh, B. and Mirjafari, M. (2015). Identifying the success factors of Communities of Practice (CoPs): How do they affect on students to create knowledge?, VINE, Vol. 45, No. 2, pp. 198-213
- Creswell jw, Plano Clark vl. (2010). Designing and conducting mixed methods research, Second edition, Sage Publication, inc. Day.
- Effah Ernest Ameyaw, Yi Hu, Ming Shan, Albert P. C. Chan & Yun Le (2016). Application of Delphi method in construction engineering and management research: A quantitative perspective, Journal of Civil Engineering and Management, 22(8): 991-1000.
- Impedovo, M. and Manuti, A. (2016). Boundary objects as connectors between communities of practices in the organizational context", Development and Learning in Organizations, Vol. 30 No. 2, pp. 7-10
- Jassbi, A., Jassbi, J., Akhavan, P., Chu, M. and Piri, M. (2015). An empirical investigation for alignment of communities of practice with organization using fuzzy Delphi panel, VINE, Vol. 45, No. 3, pp. 322-343.
- Lewin B, Fine J, Young L. (2001). Expository discourse: A genre-based approach to social science research texts. London: Continuum.
- Linstone, H. A.; Turoff, M. (1975). The Delphi method: techniques and applications. Addison Wesley, Reading, MA. 620 p
- Macpherson, A., Kiersch, C. and Antonacopoulou, E. (2019). Can senior management sustain engagement and identification to support learning? Designing communities and defining goals, Journal of Strategy and Management, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Malek Zadeh, G. and Kazemi, M. and Lagzian, M. (2014). Organizational Intelligence: Designing a Hierarchy Model for Iranian State Universities with a Demetal Approach, Transformation Management Research, Vol. 5, No. 10, 94-124.
- McGann, James G. & Boucher, S. (2004). Think Tanks in Europe and Us: Converging or Diverging?, Proceedings from Seminar Organised in Paris, December 13. pp. 1-15.
- Naeem, K. (2016). Financial literacy of social sciences university students: a case study of international islamic university islamabad. D. IJAEDU-International E-Journal of Advances in Education, 2(5), 326-331.

- Nikoopour J, Amini Farsani M. (2012). Success in Writing Academic Articles Applied Linguistics. Asre Moaser, Tehran.
- Onwuegbuzie AJ, Collins KMT, Leech NL, Dellinger AB, Jiao QG. (2010). A meta framework for conducting mixed research syntheses for stress and coping researchers and beyond. In G. S. Gates, W. H. Gmelch, & M. Wolverton (Series Eds.) & K. M. T. Collins, A. J. Onwuegbuzie, & Q. G. Jiao (Vol. Eds.), Toward a broader understanding of stress and coping: Mixed methods approaches(pp. 169-211). The Research on Stress and Coping in Education Series(Vol. 5). Charlotte, NC:Information Age.
- Pohjola, I. and Puusa, A. (2016). Group dynamics and the role of ICT in the life cycle analysis of community of practice-based product development: a case study, Journal of Knowledge Management, Vol. 20, No. 3, pp. 465-483.
- Polanyi, M (1966). The logic of tacit inference. Philosophy 41(155): 1-18.
- Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2017). Thinking together: What makes Communities of Practice work? Human Relations, 70(4), 389-409.
- Retna, K. (2011). Communities of practice: dynamics and success factors. Human Resource Management International Digest, Vol. 19, No. 4.
- Sie A.B., Aho AM., Uden L. (2014). Community of Practice for Knowledge Sharing in Higher Education: Analysing Community of Practice through the Lens of Activity Theory. In: Uden L., Sinclair J., Tao YH., Liberona D. (eds) Learning Technology for Education in Cloud. MOOC and Big Data. LTEC 2014. Communications in Computer and Information Science, vol 446. Springer, Cham
- Viera, A.L. (2015). Application of Laserl in Practice, translation of Rasoul Nowroozi Seyyed Hosseini and Hamid Ghasemi and Habib Honary, Hatmi Publications, Tehran. (In Persian)
- Wenger, E (2010). Communities of Practice and social learning systems: The career of a concept. In: Blackmore, C (ed.) Social Learning Systems and Communities of Practice. London: Springer Verlag and the Open University, 179-198.
- Yaghoubi, N.M. and Dehghani, M. and Moghli, A. and Vazifah, Z. (2017). Balanced alignment and maturity approach in effective knowledge management. Public Administration Research, Ninth Year, No. 33, 61-84. (In Persian)



مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی

مهدی فرمانی*، ساسان زارع** محمد عربی*** و محمدرضا محمدخانی****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۸

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی می‌باشد. نمونه‌گیری استفاده‌شده در این پژوهش، نمونه‌گیری گلوله برفی است. مبنای اصلی جمع‌آوری اطلاعات، انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران مرکز رشد دانشگاه جامع امام حسین (ع) تا دستیابی به اشباع نظری بوده است. در مجموع ۲۰ مصاحبه انجام شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات، کدهای مربوط به مصاحبه‌های مکتوب تجزیه و تحلیل شدند. روایی مصاحبه توسط خبرگان سنجیده شد و اعتمادپذیری آن نیز به‌وسیله روش توافق درون موضوعی بین دو کدگذار مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش کدگذاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش که پس از انجام مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، چارچوب نهایی پژوهش به دست آمده است، نشان می‌دهد که مفهوم دفتر مدیریت دانش با ۲۰۰ کد و ۱۵ مفهوم از پنج مقوله تشکیل شده است. مفهوم دفتر مدیریت دانش در پنج مقوله اهداف (راهبردی و عملیاتی)، وظایف (راهبردها، فرایندها، فناوری‌ها، سازوکارها، زیرساخت‌ها و پروژه‌ها)، نقش‌ها (تصمیم‌گیری، بین‌فردی و اطلاعاتی)، شایستگی‌ها (فنی و اجتماعی) و تمهیدات ساختاری (اصول ساختاری و اصول سیستمی) شکل گرفت.

کلیدواژه‌ها: مفهوم‌سازی، مدیریت دانش، دفتر مدیریت دانش، مراکز رشد دانشگاهی.

* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران.

mahdi.farmani@ut.ac.ir

** نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران.

zaresasan@ihu.ac.ir

*** کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، ایران.

Arabi@ut.ac.ir

**** کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشکده پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران، ایران.

m_mohamadkhani@vu.iust.ac.ir

مقدمه

دانش مهم‌ترین منبع راهبردی است و بنابراین مدیریت آن برای بهبود عملکرد سازمان امری ضروری است (کاراسکو و جیمز،^۱ ۲۰۱۷). پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش نه تنها از طریق ساختار سازمان دانشی مناسب امکان‌پذیر است بلکه باید به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی قبل از پیاده‌سازی راه‌حل مدیریت دانش طراحی گردد (نگراجن، گانش، رسمی، انبودایاسانکار و هم‌چیترا،^۲ ۲۰۱۲). سازمان‌ها می‌بایست اقداماتی را برای ایجاد محیط و زیرساخت مناسب برای خلق، انتقال و کاربرد دانش انجام دهند. در میان این اقدامات، طراحی یک ساختار سازمانی و مرتبط نمودن آن با مدیریت دانش، مسئله اصلی است. طرح سازمانی یکی از عواملی است که تأثیر عمده‌ای بر پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش خواهد داشت (کورتز، ساز و اورتگا،^۳ ۲۰۰۷). برای درگیر شدن در مدیریت دانش، سازمان‌ها می‌بایست ساختارها و فرایندهایی را برای سازمان‌دهی به طیف وسیع فعالیت‌های مختلف مدیریت دانش ایجاد کنند (شرودر و پائولین،^۴ ۲۰۰۷). با توجه به اهمیت حیاتی دانش برای تمامی سازمان‌ها، تعیین چگونگی جریان دانش در داخل سازمان و در میان آن‌ها ضرورت داشته و لزوم وجود ساختارهای مناسب برای خلق و انتقال دانش را نشان می‌دهد. نکته شایان توجه این است که در صورت عدم وجود ساختارهای مناسب، نمی‌توان از دانش به‌طور کامل بهره‌برداری نمود (کورتز و همکاران،^۵ ۲۰۰۷). سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بدون داشتن یک ساختار پشتیبان مدیریتی آغاز نمایند، به‌زودی به این نتیجه خواهند رسید که سرمایه‌گذاری آن‌ها در مدیریت دانش، منافع ملموسی در بر ندارد. این ساختار سازمانی بایستی منعطف باشد تا زمینه تسهیم دانش و همیاری در میان مرزهای سازمان را فراهم آورده و مشوق خلق دانش باشد (والچاک،^۵ ۲۰۰۵). سال‌ها فعالیت‌های انتقال دانش از طریق روابط شخصی انجام شده و هیچ ساختار اختصاصی برای آن وجود نداشت. اگرچه هنوز این روابط نقش مهمی در

1. Carrasco & Jiménez
2. Nagarajan, Ganesh, Resmi, Anbuudayasankar & Hemachitra
3. Claver-Cortes, Zaragoza-Saez & Pertusa-Ortega
4. Schroeder & Pauleen
5. Walczak

مدیریت دانش ایفا می‌نمایند اما تقریباً همه دانشگاه‌ها، موجودیت سازمانی نوینی با نام دفاتر مدیریت دانش به‌منظور مدیریت کارای فرایندهای دانش ایجاد نموده‌اند (لین، لین و لو^۱، ۲۰۱۸). چنین ساختاری در سایر سازمان‌ها نیز قابل تعریف است. یکی از نیازمندی‌های کلیدی برای اثربخشی این ساختار این است که در سازمان به‌عنوان یک واحد رسمی شناخته شده و فعالیت‌های افراد در این زمینه، بخشی ضروری از کار سازمان به‌شمار آید (ماهش و سورش، ۲۰۰۹). ایجاد ساختاری متمرکز برای مدیریت دانش می‌تواند موجب هم‌افزایی میان جنبه‌های مختلف آن در سازمان می‌گردد (شرودر و پائولین^۲، ۲۰۰۷). از لحاظ نظری علی‌رغم پژوهش‌های مختلف این حوزه، تلاش‌های اندکی در زمینه هم‌راستایی خلق دانش با اهداف سازمانی صورت گرفته است (کاروالیکس و دالال^۳، ۲۰۰۹). اگرچه پژوهش‌ها بر اهمیت فرایندهای دانشی تأکید نموده‌اند؛ اما اقدامات مناسب و کافی برای بهبود آن‌ها صورت نگرفته است و حکمرانی این فعالیت‌های مدیریت دانشی نادیده گرفته شده است (پمسل، ویویورا، مولر، ابری و برون^۴، ۲۰۱۴). از نظر زینگیر، برستاین و مککی^۵ (۲۰۰۶) فقدان پژوهشی که دیدگاهی ساختاری به موضوعات حل نشده پیاده‌سازی موفق راهبرد های مدیریت دانش داشته باشد، ملاحظه می‌گردد.

شناسایی و توانمندسازی عناصر علمی، استعدادهای برتر و نخبگان در تولید علم و فناوری از طریق جذب و استقرار فیزیکی یا مجازی در قالب هسته‌ها، واحدها و یا شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان مأموریت اصلی مرکز رشد می‌باشد و فعال‌سازی، سازمان‌دهی و تسهیل و حمایت قانونی از رشد و توسعه واحدهای فناور و هسته‌های دانش‌بنیان خصوصی و غیرسازمانی کشور در جهت حمایت ایده‌ها و دانش‌های حاصل از تجربیات کشور جزء اهداف این مرکز می‌باشند. تعریف و تبیین دفتر مدیریت دانش برای مرکز رشد در متمرکز نمودن فعالیت‌های دانشی، ساختارمند نمودن حکمرانی دانش جهت نظارت و هدایت فرایندهای مدیریت دانشی و همراستا

1. Lin, Lin & Luo
2. Schroeder & Pauleen
3. Karvalics & Dalal
4. Pemsel, Wiewiora, Müller, Aubry & Brown
5. Zyngier, Burstein & McKay

نمودن آن‌ها با اهداف ضرورت دارد و عدم وجود آن حکمرانی دانش را دچار مشکل می‌نماید. بنابراین دفتر مدیریت دانش، یک گروه یا دپارتمان در داخل مرکز رشد است که استانداردهایی را برای مدیریت دانش در سازمان تعریف می‌کند. این دفاتر، شکاف‌های موجود در مهارت‌های متخصصان و مدیران را شناسایی نموده و از طریق آموزش یا مشاوره در مورد متدولوژی‌ها، تکنیک‌ها و ابزارها سعی در رفع آنها می‌نمایند. همچنین قابلیت‌های مدیریت دانش مرکز رشد را به سطوح بالاتر ارتقا می‌بخشند. بنابراین مهم‌ترین نیروی انسانی مدیریت دانش در این دفاتر مشغول به کار می‌شوند تا موجبات ارتقای مهارت‌ها و تجارب خبرگان سراسر مرکز رشد را فراهم آورند. کارکرد دیگر این دفتر اطمینان از کیفیت خوب کارهای اداری، مستندسازی مناسب، به‌روزرسانی داده‌های برنامه‌ریزی در مورد وضعیت پروژه و در نتیجه یاری رساندن به متخصصان و مدیران در ارتقای بهره‌وری است. این اطمینان وجود دارد که ایجاد یک دفتر مدیریت دانش تأثیر سودمندی بر فرایندها و اقدامات واحدهای مرکز رشد در حال کار بر روی پروژه‌ها خواهد داشت. بنابراین، هدف از انجام این پژوهش، مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش

دانش شامل حقایق و باورها، دیدگاه‌ها و مفهوما، انتظارات و داوری‌ها، روش‌شناسی‌ها و دانستن چگونگی‌ها می‌باشد (فرناندز و سابهروال^۱، ۲۰۱۴). همچنین دانش، وسیع‌تر و غنی‌تر از داده‌ها و اطلاعات است. دانش مجموعه‌ای سیان از علم، تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات جهت داده شده که درکی ایجاد کند و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات، تجزیه و تحلیل رویدادها، اطلاعات جدید و نحوه روبرو شدن با وقایع به

1. Fernandez & Sabherwal

دست می‌دهد (هسیا، چن و چانگ^۱، ۲۰۱۱). دانش اساسی‌ترین عنصر و یک منبع کلیدی راهبردی برای دستیابی به دارایی‌ها و قابلیت‌های نامشهود سازمان‌ها بوده (کائو و زیانگ^۲، ۲۰۱۲) و اهمیت آن برای موفقیت سازمان به‌طور گسترده‌ای به رسمیت شناخته شده است (شرودر، پائولین و هاف^۳، ۲۰۱۲)، به‌گونه‌ای که نقش آن به‌عنوان منبع اصلی ایجاد درآمد پایدار و خلق ارزش غیرقابل انکار شده است (کورتز و همکاران، ۲۰۰۷). دانش به‌عنوان اساس و مهم‌ترین عامل رقابت مطرح شده است (وانگ و وو^۴، ۲۰۱۶).

نگرش دانش‌بنیان سازمان، توانایی به‌کارگیری دانش افراد برای انجام وظایف را مبنایی برای خلق مزیت رقابتی می‌داند (لیندر و والد^۵، ۲۰۱۱). دستیابی به این مزیت از طریق مدیریت دانش امکان‌پذیر است (الزیات، الخلدی، تادروس و الادوان^۶، ۲۰۱۰). مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا مدیریت دانش را به‌عنوان مجموعه‌ای نوظهور از راهبردها و رویکردها برای ایجاد، حفظ و استفاده از دارایی‌های دانشی تعریف نموده است که دانش را در زمان مناسب، در اختیار افراد مناسب قرار می‌دهد تا بتوانند از آن ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد کنند (صالحی، مرادخان نژاد و سفری^۷، ۲۰۱۲). مدیریت دانش سازمانی، بسته‌ای نظام‌مند از فلسفه فکری، اهداف، راهبردها، زیرساخت‌ها، فرایندها، و سازوکارهای دانشی است که به‌منظور حداکثرسازی منافع و بهبود عملکرد کسب و کار، طراحی و اجرا می‌گردد (شامی زنجانی و نوری، ۱۳۹۴). بنابراین مدیریت دانش مجموعه فعالیت‌ها، ابتکارها و راهبردهایی است که شرکت‌ها برای تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی به‌کار می‌برند (دوناته و دیپابلو^۸، ۲۰۱۵). مفهوم

1. Hsiao, Chen & Chang
2. Cao & Xiang
3. Schroeder, Pauleen & Huff
4. Wang & Wu
5. Lindner & Wald
6. Al-Zayyat, Al-Khalidi, Tadros & Al-Edwan
7. Salehi, Moradkhannejad & Safari
8. Donate & dePablo

مدیریت دانش، متغیر بوده و به سمت در نظر گرفتن ارزش استفاده از اطلاعات و دانش هدایت می‌شود و هدف آن استفاده از اطلاعات و به اشتراک‌گذاری دانش برای ایجاد دانش جدید و توسعه دانش سازمانی است.

دفتر مدیریت دانش

دفتر مدیریت دانش ساختاری برای حکمرانی مدیریت دانش است، که راهبردها را در قالب فرایندها و ساز و کارهایی شفاف و منسجم به‌منظور تحقق پایدار و نظام مند منافع مدیریت دانش تعیین می‌کند (زینگیر و برستاین^۱، ۲۰۱۲). این منافع شامل خلق ارزش، بهبود عملکرد و رشد در سازمان (ماهش و سورش^۲، ۲۰۰۹) است و برای این کار از نقش‌های شورای مدیریت دانش، مدیر ارشد دانشی و رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی بهره می‌برد (کارگران و محمودی^۳، ۲۰۱۹). از وظایف اصلی این دفتر هماهنگی ابتکارات مختلف مدیریت دانش (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷)، برنامه‌ریزی و اجرای راهبرد مدیریت دانش (کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰)، مدیریت فرایندهای انتقال دانش (برسیکا، کلمبو و لندنی^۴، ۲۰۱۴)، تسهیل همیاری برای حل مسائل پیچیده و توسعه نوآوری (ترنر، زیمرمن و آلن^۵، ۲۰۱۲)، اکتساب درس آموخته‌ها و استفاده از فرایندهای یادگیری مؤثر (کاپلان، رید و تامسون^۶، ۲۰۰۷) می‌باشد. این ساختار می‌تواند یک واحد سازمانی (اینکینن^۷، ۲۰۱۶)، یک تیم (ترنر و همکاران، ۲۰۱۲)، یک منبع مبتنی بر وب (کاپلان و همکاران، ۲۰۰۷) یا مجموعه‌ای از گروه‌های دانشی (والچاک^۸، ۲۰۰۵) بوده و در اشکال داخلی یا خارجی و متمرکز یا غیرمتمرکز یا ترکیبی از آن‌ها تعریف گردد (برسیکا و همکاران، ۲۰۱۴).

هدف دفتر مدیریت دانش

1. Zyngier & Burstein
2. Mahesh & Suresh
3. Kargaran & Mahmudi
4. Brescia, Colombo & Landoni
5. Turner, Zimmerman & Allen
6. Kaplan, Reed & Thomson
7. Inkinen
8. Walczak

هدف از ایجاد دفتر مدیریت دانش در سازمان، درک جامع مدیریت دانش توسط همه اعضای آن، ایجاد هم‌افزایی میان فعالیت‌های مدیریت دانش از طریق متمرکز نمودن ارائه خدمات متنوع، کمک به تحقق اهداف مدیریت دانشی سازمان و ایجاد منافع از عملیاتی نمودن مدیریت دانش است (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷).

وظایف دفتر مدیریت دانش

وظایف دفتر مدیریت دانش شامل مجموع وظایفی است که هر یک از نقش‌های تعریف شده در دفتر بر عهده دارند. طبق نظر بنت و نیلسون^۱ (۲۰۰۴) همه فعالیت‌های مدیریت دانش بایستی در پشتیبانی از اهداف انجام گیرد. به این منظور بایستی ترسیم فرایندها، تعیین برنامه‌ها و طبقه‌بندی ابزارها برای دسترسی و استفاده از داده، اطلاعات و دانش آشکار و ضمنی اجرا گردد. راهبرد دانش ابزاری است که می‌تواند توسط سازمان‌ها به منظور برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، کنترل و مدیریت موفقیت آمیز تغییرات با تمرکز بر دانش مرتبط با کسب و کار، مورد استفاده قرار گیرد. راهبرد دانش بر مهم‌ترین اهداف متمرکز بوده و مشخص می‌نماید کدام یک از حوزه‌های دانش بر کسب و کار مؤثر است، این اثر تا چه حد قوی است و در هر یک از حوزه‌های دانشی چه کمبودهایی وجود دارد. یکی از مراحل که در توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها بایستی در نظر گرفته شود، ایجاد بستر راهبردی برای مدیریت دانش، پس از شناسایی و ایجاد راهبرد دانش سازمان است. بنابراین، ایجاد راهبرد مدیریت دانش، اتصال آن به راهبردهای کنونی، انتقال آن به اجزای سازمان و ایجاد تغییر در راهبردهای مدیریت دانش از جمله وظایفی است که باید توسط دفتر مدیریت دانش صورت گیرد (اخگر و جهانیان، ۱۳۸۹). از دیدگاه لیندنر و والد (۲۰۱۱) فرایندهای دانشی شامل گام‌های خلق دانش، استفاده از دانش، انتقال و تسهیم دانش، ذخیره و بازیابی برای استفاده بیشتر می‌باشد (الزیات و دیگران، ۲۰۱۰) سه فرایند دانشی عمده را شامل تولید دانش، اعتبارسنجی دانش و انسجام دانش می‌داند. اولین فرایند تولید دانش مطابق با خلق، اکتساب و تسهیم دانش است؛ زیرا ایجاد ایده‌ها و نگرش‌های جدید (خلق)، کسب دانش از منابع

1. Bennet & Neilson

خارجی (اكتساب) و تعامل افراد (تسهیم) را در برمی گیرد. دومین فرایند، اعتبارسنجی دانش است که مرحله جدیدی در چرخه حیات دانش به شمار می رود؛ زیرا ارزش دانش را در عمل می سنجد. فرایندی که توسط سایر محققان مورد بررسی قرار نگرفته است. سومین فرایند، انسجام دانش می باشد که کدگذاری و انتقال در این فرایند اتفاق می افتد. همچنین شامل به کارگیری دانش در سراسر سازمان می باشد. این فرایند مطابق با کاربرد دانش می باشد. به عقیده لیه بویتر و مگبولوگبه^۱ (۲۰۰۳) چرخه مدیریت دانش شامل گام های شناسایی و اکتساب دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش و خلق دانش می باشد (لیندنر و والد، ۲۰۱۱) فرایندهای خلق دانش را شامل تسهیم دانش، انسجام دانش و تولید دانش معرفی نموده است. داوونپورت و پروساک^۲ (۱۹۹۸) معتقدند سوار کردن مدیریت دانش بر روی بستر فناوری اطلاعات در سازمان می تواند محیط مشترک قابل کنترلی را که دانش در آن به راحتی تسهیم می شود، به وجود آورد. سیستم های اطلاعاتی نقش حیاتی در تمامی چرخه حیات دانش بازی می کنند (بیریایی و جام پرازمی^۳، ۲۰۱۰). سیستم های دانشی متنوعی چون گروه افزارها، اینترنت، اکسترانت، اینترانت، پایگاه داده سازمان، پایگاه دانش و سیستم های مدیریت پایگاه داده و غیره در مراحل مختلف چرخه حیات دانش نقش دارند (لون^۴، ۲۰۱۹). در قلب هر راهبرد حفظ دانش، اقدامات تسهیم دانش قرار دارند. سازوکارهای متنوعی برای تسهیل اکتساب، تسهیم و بکارگیری مجدد دانش وجود دارند از جمله آموزش، مصاحبه، برنامه های مربی گری، داستان سرایی، گزارشات مکتوب و مستندسازی تجربه، انجمن های تبادل فکر. انتخاب مناسب ترین آن ها بستگی به تأثیر دانش مورد بحث، زمان از دست دادن آن و نوع دانش دارد. سول و ویلسون^۵ (۲۰۰۲) سازوکارهایی را که برای تسهیم دانش در سازمان ها بیشتر مورد استفاده قرار می گیرند شامل داستان سرایی، مدل سازی، شبیه سازی، منابع کدگذاری شده و اشیای نمادین می دانند. آنان معتقدند که اغلب برای تسهیم دانش از ترکیب این اشکال استفاده

1. Liebowitz & Megbolugbe
2. Davenport & Prusak
3. Beiryaei & Jamporazmay
4. Loon
5. Sole & Wilson

می‌شود. مدیریت دانش نیازمند زیرساخت‌هایی می‌باشد. شناسایی و بررسی این زیرساخت‌ها در مسیر شناسایی عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش ضروری است. محققان، عواملی را در حوزه مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند که مانند شمشیر دولبه هستند، بدین معنی که می‌توانند هم فعالیت‌های تسهیم دانش را در سازمان تسهیل کنند و هم از آن ممانعت کنند. تسهیم دانش تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. یانگ و چن^۱ (۲۰۰۷) عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش را به دو دسته عوامل سازمانی و عوامل فردی تقسیم می‌کنند. بر این اساس فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات به‌عنوان عوامل سازمانی مؤثر بر تسهیم دانش در نظر گرفته شده‌اند و اعتماد اجتماعی اعضاء نسبت به یکدیگر، انجام کار گروهی بین افراد و روابط اجتماعی فردی به‌عنوان عوامل فردی تأثیرگذار در تسهیم دانش در نظر گرفته شده‌اند. هدف از اجرای پروژه‌های مدیریت دانش، ایجاد و بهبود فرایند کلی مدیریت دانش در سازمان است؛ زیرا زمینه لازم برای شکل گرفتن یک فرایند جامع مدیریت دانش فراهم می‌شود. بنابراین، سازمان بایستی مرتباً پروژه‌های جدید مدیریت دانش برای خود تعریف نماید (اخگر و جهانیان، ۱۳۸۹).

نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش

با آگاهی سازمان‌ها و رهبران سازمانی در مورد اهمیت دانش، نقش‌های دانشی در دولت و صنعت افزایش یافتند. همچنان که مدیران ارشد دانش، مدیران دانش و سایر نقش‌ها وارد ادبیات مدیریت شدند، درک جمعی در مورد اینکه این نقش‌ها چیستند و چگونه سازمان را در تحقق مأموریت آن یاری می‌رسانند، گسترش یافت. تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها به قرار گرفتن یک رشته در حال رشد در درون زیرساخت سازمانی کمک می‌کند (هو، هو و چین^۲، ۲۰۱۸). تکنیک‌های مدیریت به تنهایی برای فراهم نمودن سازوکارهای مناسب به‌منظور اطمینان از تحقق نظام‌مند منافع مدیریت دانش با شکست مواجه خواهند شد. نقش افرادی که راهبرد مدیریت دانش را رهبری نمایند، حائز اهمیت است و سازمان‌هایی که فاقد سطح مدیریت اجرایی برای پیاده‌سازی سازوکارهای حکمرانی مدیریت دانش هستند، دچار مشکل خواهند شد. حضور کسانی که خط مشی‌ها را ایجاد

1. Yang & Chen

2. Hu, Hou & Chien

نموده و در مورد مدیریت دانش دارای اختیار باشند، ریسک‌های مدیریت دانش را مدیریت نموده و دستاوردهای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش را برای اطمینان از پایداری بلندمدت آن‌ها ارزیابی نمایند، ضرورت دارد (زینگیر و برستاین، ۲۰۱۲).

شایستگی‌های کلیدی برای مدیر دفتر مدیریت دانش

راهبردهای مدیریت دانش با توجه به اهداف سازمان تدوین می‌گردد و ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریتی رهبری که آن را اجرا می‌کند، مهم است. پس از شناخت مدیریت دانش، سازمان‌ها به سرعت به سمت آن سوق پیدا کردند، جایگاه‌ها شکل گرفتند، سیستم‌ها توسعه یافتند و اقدامات تعریف شدند (مککین و استپلز^۱، ۲۰۰۴). در بسیاری از سازمان‌های بزرگ و برخی سازمان‌های کوچک، یک مدیر اجرایی با عنوان مدیر ارشد دانش^۲ تعریف شد (ارل و اسکات^۳، ۱۹۹۹) که از مدیران بلندپایه اجرایی بوده و مسئول اطمینان از حداکثر شدن ارزش مهم‌ترین منبع سازمان - دانش - بود. اگر کارکرد مدیریت دانش در سازمان به خوبی تعریف و پشتیبانی نشده باشد، وجود مدیر ارشد دانش امری حیاتی است. از آنجا که مدیریت دانش شامل یکپارچه نمودن سه مؤلفه افراد، فرایندها و فناوری‌هاست، مدیر ارشد دانش نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص است (مقدادی^۴، ۲۰۱۶) که هر سه مؤلفه و ارتباط میان آن‌ها را درک نماید. این مهارت‌ها کمک می‌کنند که وی بتواند به آسانی با همه بخش‌های کسب و کار ارتباط برقرار نماید، نسبت به اهداف و راهبردهای سازمان آگاهی داشته و متناسب با آن‌ها برای راهبرد مدیریت دانش برنامه‌ریزی نموده و آن را اجرا نماید. چنین مهارت‌هایی در آشنایی با فرهنگ سازمان و پیاده‌سازی سیستم‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش از طریق برنامه‌های مدیریت تغییر، مدیر ارشد دانش را یاری خواهند نمود (کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰). بنابراین لازم است که افراد و سازمان‌ها در مورد شایستگی‌های لازم برای تصدی این نقش آگاهی یابند. اگرچه در پژوهش‌های مدیریت دانش، نقش مدیر ارشد دانش مورد توجه قرار گرفته است؛ اما در مورد ویژگی‌ها و شایستگی‌های

1. McKeen & Staples
2. Chief Knowledge Officer
3. Earl & Schot
4. Migdadi

لازم برای ایفای مؤثر این نقش مطالعات اندکی صورت گرفته است (شور و همکاران، ۲۰۱۲). مدیران ارشد دانش در قلب فرایندهای مدیریت دانش (مقدادی، ۲۰۱۶) و به‌عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت آن معرفی شدند (برستاین و همکاران، ۲۰۱۰). به هر حال جایگاه مدیر ارشد دانش هنوز در حال تعریف شدن است و بسیاری از سازمان‌ها در تعریف مناسب نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ویژگی‌های آن با چالش مواجه‌اند (مقدادی، ۲۰۱۶). منظور از شایستگی دانش، مهارت، توانایی و صفت‌های شخصیتی است که به عملکردهای بالا منجر می‌شود. تعاریف متعددی از شایستگی توسط محققان ارائه شده است که ویژگی مشترک این تعاریف دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های فردی می‌باشد که یا یکی از آن یا تمام عوامل را داراست، که این عوامل می‌توانند منجر به عملکرد موفق شوند.

تمهیدات ساختاری لازم برای استقرار دفتر مدیریت دانش

ساختارهای جدید که در طراحی آن‌ها معیارهای سنتی و دانشی همزمان مورد توجه قرار گیرد، از بروز مشکلات جلوگیری نموده و می‌تواند منجر به جریان‌های دانشی بهینه و رشد سریع سازمان گردد. از جمله معیارهای دانشی برای طراحی سازمان، آسانی تبادل دانش، پرورش و بهره‌برداری از دانش و توسعه دارایی فکری می‌باشد (ماهش و سورش، ۲۰۰۹). کورتز و همکاران (۲۰۰۷) اظهار داشته‌اند که ویژگی‌های ساختاری مانند یک فیلتر اطلاعاتی عمل کرده و چیزی را که یک سازمان می‌بیند، درک می‌کند و یاد می‌گیرد، محدود می‌نماید. همچنین ساختار سازمانی بر جریان‌های اطلاعاتی و بافت و ماهیت تعاملات انسانی تأثیر می‌گذارد. ساختار سازمانی باید ابتدا توسط مجموعه‌ای از اهداف مورد حمایت قرار گیرد که خلق دانش به‌عنوان منبعی راهبردی را تشویق نموده و انتقال آن در سراسر سازمان را تسهیل نماید. هم‌راستایی ارزش‌ها و نگرش‌های مدیریت عالی با اهداف مدیریت دانش برای تحقق این امر، مورد نیاز است؛ چرا که آنان می‌توانند شرایط مناسب برای مدیریت دانش را فراهم آورند. علاوه بر این اتخاذ فرهنگ کاری که بر این ارزش‌ها ارج نهاد، اهمیت دارد. این موضوع باعث تشویق کارکنان و ایجاد محیط تسهیم دانش خواهد شد.

پیشینه پژوهش

پس از بررسی مفاهیم نظری، در این بخش پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مورد بررسی قرار می‌گیرد: شیرانی و بیاتی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل خلاقانه مسایل توسط مدیر ارشد دانش" مراحل مختلف حل خلاقانه مسأله را معرفی نموده و با توجه به آن وظایف مدیر ارشد دانش را در تشویق تیم دانشی برای عمل به این مراحل تبیین نموده‌اند. در این پژوهش جنبه‌های بیشتری از شایستگی‌های مورد نیاز مدیر ارشد دانش مانند تعهد، تخصص، توانایی حل مسأله، توانایی کار تیمی و تخصص در ابعاد مختلف مدیریت دانش مورد توجه بوده و از جامعیت بیشتری برخوردار است اما در هر جنبه به موارد متعدد دیگری نیز می‌توان پرداخت.

والچاک^۱ (۲۰۰۵) در پژوهشی تحت عنوان "ساختار مدیریت دانش سازمانی" به بررسی ضرورت وجود ساختاری برای مدیریت دانش پرداخته و معتقد است که سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش بدون ساختار پشتیبان مدیریتی به شکست منجر خواهد شد. ساختار باید انعطاف‌پذیر باشد. وی در پژوهش خود بر ارتباط فرهنگ و ساختار سازمانی با موفقیت مدیریت دانش پرداخته است. وی یک ساختار مدیریت دانش پیشنهاد نموده و آن را در سه سازمان ارزیابی کرده است. والچاک در ساختار تیم محور پیشنهادی خود برای مدیریت دانش، دانشوران را مهم‌ترین رکن در نظر گرفته است که از گردهم آمدن آن‌ها از حوزه‌های مختلف، گروه و تیم دانشی شکل می‌گیرد. کتابدار دانش نقش دیگری است که در این پژوهش معرفی شده است.

زینگیر و برستاین (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان "حکمرانی مدیریت دانش: مسیری برای تحقق مستمر منافع" به بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق منافع پایدار و مستمر برای سازمان پرداختند. از نظر آنان مدیریت دانش مؤثر نیازمند سازوکارها یعنی ساختارها و فرایندهای سازمانی مناسب است. وی در بخشی از پژوهش به نقش و وظایف رهبر و مدیر دانشی اشاره نموده و ویژگی‌های مدیریتی مینتزرگ را برای مدیر دانشی لازم می‌داند. در این پژوهش وظایف مهمی

1. Walczak

برای ساختار مدیریت دانش ذکر شده است از جمله تدوین راهبرد مدیریت دانش و ایجاد هم‌راستایی میان راهبرد مدیریت دانش و راهبرد سازمان.

تیلور^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان "پیاده‌سازی و حفظ فرهنگ تسهیم دانش از طریق تیم‌های مدیریت دانش: رویکرد رهبری مشترک" به بررسی نقش و تأثیر تیم‌های مدیریت دانش در بکارگیری اصول رهبری اشتراکی و ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان پرداختند. وی در پژوهش خود وظایفی را که تیم مدیریت دانش باید در سازمان عهده‌دار گردد را تشریح نموده‌اند که شامل بکارگیری اصول رهبری اشتراکی (تسهیم وظایف رهبری در میان اعضای تیم) در درون سازمان، ایجاد و حفظ فرهنگ تسهیم دانش، تشویق و حفظ تغییر از طریق برنامه‌های مدیریت دانش راهبردی، اکتساب دانش ضمنی، ارتقای سیستم‌ها و ابزارها، همیاری میان اعضای تیم مدیریت دانش، تسهیل گفت‌وگو میان رهبران تغییر، بررسی نقاط ضعف و قوت تلاش‌های مدیریت دانش با تأکید بر تأثیرگذاری بر فرهنگ سازمانی و تدوین راهبرد مدیریت دانش می‌باشد.

پمسل و مولر^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور" به بررسی الگوهای اقدامات حکمرانی دانش را در سازمان‌های پروژه‌محور پرداختند. یافته‌های پژوهش آنها نشان می‌دهد اقدامات حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، تحت تأثیر عوامل وضعیتی و ساختاری مانند مستقل بودن یا تابعه بودن سازمان پروژه‌های و نیز پیش شرط‌هایی مانند صلاحیت مدیران اجرایی در حکمرانی پروژه می‌باشد. همچنین سازوکارهای غیررسمی حکمرانی برای انجام فرایندهای خلق دانش مؤثرتر از رسمی‌ها هستند اما استفاده از آنها برای مدیران اجرایی پیچیده بوده و ممکن است توانمندساز یا موانعی برای اقدامات حکمرانی دانش مولد باشند. شایستگی‌ها و پیش‌فرض‌های مدیران اجرایی به خصوص جنبه‌هایی مانند قابلیت‌های انسانی و نگرش به اخلاق حرفه‌ای بر راهبردهای حکمرانی دانش مؤثر است.

1. Taylor

2. Pemsal et al.

لوپتون و بیه میش^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان "ساختار سازمانی و انتشار اقدام-دانش در شرکت‌های چندملیتی" به بررسی اقدامات تسهیم دانش رسمی و غیررسمی در چهار شرکت بزرگ چندملیتی در صنایع هوافضا، نرم‌افزار، فناوری اطلاعات و ارتباطات از راه دور پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که سه شکل انتشار دانش شامل انتشار دانش به صورت متمرکز توسط دفتر مرکزی داخل یا خارج از سازمان، انتشار دانش توسط واسطه و انتشار دانش میان واحدها بدون حضور یک واسطه می‌باشد. آنان دریافتند که ساختارهای رسمی با ایجاد وابستگی‌های متقابل موجب تسهیم انتقال دانش می‌گردند.

کلافکه و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در پژوهشی تحت عنوان "اقدامات مدیریت دانش اصلی در برزیل، روسیه، هند و چین" به بررسی پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد از جمله اقدامات مدیریت دانش می‌توان به انجام برنامه‌های یادگیری سازمانی، استفاده از برترین تجارب، توسعه سرمایه فکری، توسعه دانش سازمانی، خلق دانش جدید، تسهیم و استفاده از دانش، یکپارچگی میان افراد، فناوری و تکنیک‌های مدیریت دانش، تشویق همیاری میان کارکنان برای تسهیم دانش، تطبیق اقدامات مدیریت دانشی با نیازها، فرهنگ و راهبرد سازمان، توسعه فرهنگ نوآورانه، توسعه شایستگی‌ها، بکارگیری فناوری‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدیریت دانش ذینفعان و شناسایی دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای حل مسائل، اشاره نمود.

بنابراین، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی با عنوان مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی صورت نگرفته است. با توجه به شواهد موجود، در مورد اهمیت نظری این پژوهش و کمبود پژوهش در این حوزه، می‌توان بر این نکته تأکید نمود که این پژوهش با مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش به نظریه پردازی در این زمینه پرداخته و موجب خلق دانش جدیدی در ادبیات نظری این حوزه می‌گردد.

1. Lupton & Beamish
2. Klafke et al.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که به دنبال مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی است، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار می‌گیرد. برای پاسخ به مسئله پژوهش و تدوین چارچوب از روش تحقیق کیفی استفاده شد. در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه چهره به چهره با خبرگان جمع‌آوری شده است و از مصاحبه عمیق نیز به عنوان اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل خبرگان جامعه علمی و دانشگاهی و همچنین متخصصان و مدیران در مرکز رشد دانشگاه جامع امام حسین (ع) است. منظور از مصاحبه با خبرگان، مصاحبه با افرادی است که در حوزه کاری خود تأثیرگذار، معروف و آگاه هستند. در این پژوهش بر اساس روش نمونه‌گیری گلوله برفی با خبرگانی مصاحبه شده است که در زمینه مدیریت دانش و تجربه لازم داشتند. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای کدگذاری، اصلاح و اخذ بازخورد، از آنها بهره‌برداری شده است.

در مجموع با ۲۰ نفر از خبرگان در بازه‌های زمانی ۷۵ الی ۱۰۵ دقیقه‌ای، مصاحبه جامعی انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها تا مرحله اشباع نظری مقوله‌ها تا جایی که امکان دستیابی به داده‌های جدید دیگری فراهم نبود، ادامه یافت. فرایند اصلی در این روش به عنوان روش تحلیل داده‌ها، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی از داده‌های خام و استخراج مفاهیم و مقولات اصلی و روابط بین آنها در چارچوبی است که با توجه به شرایط و موقعیت پژوهش نسبت به ارائه آن اقدام خواهد کرد. بر این اساس، در راستای تحلیل داده‌ها در این شیوه یعنی مفهوم‌سازی، از سه شیوه کدگذاری استفاده می‌شود (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی). کدگذاری روند یا فرایندی است که طی آن داده‌های خام تفکیک، مفهوم‌بندی و ترکیب می‌شوند، به گونه‌ای که حاصل این فرایند بتواند نظریه زمینه‌ای نهایی را ارائه کند. در فرایند کدگذاری، واحد تحلیل مفهوم است. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه، در مرحله کدگذاری محوری، مقولات عمده استخراج می‌شوند. در مرحله کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها انجام

خواهد شد. بنابراین نیاز است تا در فرایند گردآوری داده‌ها، کدگذاری باز به صورت پیوسته انجام گرفته، نکات کلیدی و کدهای داده‌ها از طریق بررسی داده‌های مصاحبه احصا شود و به نوعی محقق در فرایند گردآوری و تحلیل و مسئله پژوهش درگیر شود.

در این پژوهش نیز داده‌ها پس از گردآوری چندین مرتبه بررسی می‌شدند و با شناسایی نکات کلیدی کدهای مرتبط احصا می‌شد که در مجموع ۲۰۰ کد (برچسب) از داده‌های گردآوری شده، استخراج و از طریق منطق کدگذاری تبدیل به ۱۵ مفهوم و در نهایت ۵ مقوله در رابطه با موضوع اصلی پژوهش شد. برای مقوله‌بندی از سازه‌های شعوری خود تحلیلگر (به دلیل درگیر بودن علمی و عملی محقق در موضوع پژوهش)، اصطلاحات فنی از پیشینه‌های نظری و تخصصی استخراج شده و ادبیات خبرگان بهره گرفته شد. در پژوهش حاضر برای بررسی اعتمادپذیری در این پژوهش از روش بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه اعتمادپذیری مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک مصاحبه شونده درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش مشارکت کند، آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم برای کدگذاری مصاحبه برای ایشان تشریح گشت. سپس محقق به همراه همکار پژوهشگر، یک مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوع که با عنوان شاخص اعتمادپذیری تحلیل به کار می‌رود.

تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر با ۱۰۵، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۳، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۱۹ است. اعتمادپذیری بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به اینکه میزان اعتمادپذیری بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتمادپذیری تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. جهت بررسی روایی ابزار، از ۵ نفر از اساتید رشته مدیریت، درخواست شد تا برای همکاری در پژوهش و بررسی روایی ابزار پژوهش مشارکت داشته باشند، سوالات مصاحبه در اختیار این اساتید قرار گرفت و بعد از بررسی سوالات مصاحبه توسط آنان، درنهایت روایی

سوالات مصاحبه تأیید شد. با توجه به داده‌های به دست آمده جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات به کدگذاری پرداخته شد.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه مورد مطالعه بررسی و در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه مورد مطالعه

متغیر	گروه	فراوانی مطلق	درصد فراوانی
سطح تحصیلات	کارشناسی ارشد	۸	۴۰٫۰
	دانشجوی دکتری	۴	۲۰٫۰
	دکتری	۸	۴۰٫۰
سن	کمتر از ۲۵ سال	۱	۵٫۰
	۲۵ تا ۳۰ سال	۱۲	۶۰٫۰
	بالاتر از ۳۰ سال	۷	۳۵٫۰
میزان سوابق فعالیت‌های اجرایی	کمتر از ۴ سال	۱۲	۶۰٫۰
	۴ تا ۸ سال	۶	۳۰٫۰
	بالاتر از ۸ سال	۲	۱۰٫۰
رشته تحصیلی	مدیریت	۲	۱۰٫۰
	مهندسی	۱۷	۸۵٫۰
	حقوق	۱	۵٫۰

همزمان با جمع‌آوری مصاحبه‌ها، کدگذاری باز آغاز گردید. بدین ترتیب که مفاهیم کلیدی و محوری هر یک از مصاحبه‌ها یکی پس از دیگری استخراج و مفاهیم اولیه تولید شد و سپس با بررسی مصاحبه‌های بعدی، همگام با شکل‌گیری و افزودن مفاهیم جدید به مفاهیم قبلی، مقوله‌های

اولیه نیز شکل گرفت. این روال تا رسیدن به مرحله اشباع یعنی زمانی که دیگر مفهوم جدیدی به دسته‌بندی مقولات اضافه نمی‌شد، ادامه یافت. پس از آن مفاهیم مرتبط به هم به‌مرور در مقوله‌های مرتبط جای گرفتند و دسته‌بندی شدند و مقوله‌های عمده شکل گرفت. این مفاهیم با بررسی و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده در مصاحبه‌ها مقوله‌بندی شدند. با توجه به روش‌شناسی پژوهش، تحلیل محتوای کیفی، با اجرای کدگذاری باز و تجزیه و تحلیل داده‌ها طی فرایند رفت و برگشتی و همچنین استفاده از مدل راستی آزمایی شده دفتر مدیریت دانش کدها به‌عنوان زیرمقوله‌های اصلی انتخاب گردید. هدف از فرآیند کدگذاری محوری، ایجاد ارتباط بین مفاهیم حاصل از مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله مفاهیمی که در مرحله کدگذاری باز تشکیل شده بودند با یکدیگر مقایسه شدند و آن مواردی که با یکدیگر تشابه داشتند حول محور مشترکی قرار گرفتند. جدول (۲) نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری را نشان می‌دهند.

جدول ۲. مفهوم‌سازی حاصل از داده‌های پژوهش (کدگذاری باز و محوری)

مقوله	مفهوم	کد
		افزایش سرعت در کشف شکاف‌های تحقیقاتی مورد نیاز جامعه
		تبدیل پروژه‌های تحقیقاتی به فناوری و تولید خدمات و محصولات
		دانش‌بنیان قابل لمس
		ایجاد بستری مناسب برای انتخاب موضوعات کارآمد
اهداف	اهداف	جهت‌دهی به استعدادها موجود برای استفاده در پروژه‌های کلان کشور
راهبردی	اهداف	ایجاد بستر مناسب برای بهره حداکثری از اطلاعات جمع‌آوری شده و پردازش صحیح کارهای صورت گرفته در قالب پروژه‌های عملی
		ایجاد زمینه و ساختارهای لازم جهت کاربردی و نوآور بودن فعالیت‌ها و نتایج فعالیت‌ها و همچنین توسعه نوآوری به‌منظور تحقق اهداف سازمان
		توانمندسازی و ارتقا سرمایه انسانی و همچنین استفاده از درس آموخته‌ها
		تبیین لزوم تولید علم برای مقامات بالاتر و سپس تبیین ملزومات آن

مقوله	مفهوم	کد
		ارج نهادن به افراد متخصص و ایجاد مشوق‌های جانبی
		ارتقا سطح علمی و بهبود رشد و یادگیری
		آماده‌سازی راه حل برای تمام اتفاقات مختلف سازمان
		توسعه و کاربردی نمودن دانش در زمینه‌های مختلف
		انتقال دانش از رویکرد صرفاً تئوری به مفاهیم کاربردی و بومی‌سازی آن
		نظارت مدیریتی نوین بر پیشبرد اهداف کوتاه مدت و بلند مدت
		به کارگیری ظرفیت‌های علمی و پژوهشی در قالب فاز اجرایی و عملیاتی و
		به‌روزرسانی فازهای پروژه‌های عملیاتی با علم روز
		افزایش سرعت گزارش‌گیری مورد استفاده مدیریت
اهداف	نظارت کلی بر نحوه پیشرفت پروژه و استفاده از تجربیات پروژه‌های قبلی	
عملیاتی	برای تسریع در کار	
	کاربردی‌سازی علوم و بهره‌گیری از افراد متخصص	
	فرایند محوری و سیستماتیک کردن امور	
	پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش	
	بهبود عملکرد و نظم‌دهی به بخش‌های مختلف	
	بهبود فرایندهای داخلی سازمان و همچنین هم‌افزایی بیشتر میان اعضا	
	کشف دیدگاه‌های مختلف و استفاده از دانش و تجربه افراد	
	استفاده از رویکردهای کیفی پژوهش محور به منظور اثربخشی برنامه‌های	
	مدیریت دانش بنیان	
وظایف	راهبردها	ایجاد و توسعه و پشتیبانی از اهداف کوتاه مدت و میان مدت سازمان
		ایجاد بستر جهت مکتوب‌سازی دانش ضمنی
		همگام‌سازی اقدامات زیرمجموعه‌های مختلف سازمان در راستای نیل به
		اهداف تعیین شده

مقوله	مفهوم	کد
	تدوین نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش	
	توجه به نیازهای راهبردی سازمان در سنجش نتایج برنامه‌های مدیریت دانش	
	ایجاد و توسعه و پشتیبانی از پورتال مدیریت دانش همراستا با اهداف و راهبردهای سازمان	
	تدوین فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش در سازمان	
	مشورت با صاحب نظران سازمان برای تدوین راهبرد مدیریت دانش	
	ترسیم و تبیین اهداف مشترک تیم مدیریت دانش	
	تعیین وظایف و مسؤلیت‌ها، ساختارهای گزارش‌گیری و ارزیابی برای اطمینان از تحقق منافع	
	معرفی مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد دارای ارزش افزوده برای سازمان	
	تنظیم معیارهایی برای ارزیابی ارزش حاصل از پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش	
	یکپارچگی میان افراد، فناوری و تکنیک‌های مدیریت دانش	
	هم‌راستایی فعالیت‌های تیم مدیریت دانش با منافع سازمان	
	ارزیابی و بازنگری خروجی پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش	
	گزارش موفقیت‌ها و ریسک‌های مدیریت دانش به مدیریت ارشد	
	اطمینان از مدیریت مؤثر منابع دانشی و استفاده مناسب از آن‌ها	
	نظارت بر فعالیت‌های مدیریت دانش و تنظیم پاداش‌های لازم	
	تنظیم شاخص‌های عملکردی برای ایجاد توازن میان انتظارات سازمان و اهداف مدیریت دانش	
	افزایش ارزش دانش سازمان برای تحقق اهداف بلندمدت آن	
	کمک به تحقق اهداف مدیریت دانشی سازمان	
	نظارت بر اولویت‌های در حال تغییر سازمان	

مقوله	مفهوم	کد
		جلب حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمان
		تبدیل دانش به سود به وسیله ارتقای دارایی‌های فکری سازمان
		جمع‌آوری دانش درون و بیرون سازمان برای کمک به برنامه‌ریزی راهبردی
		تعیین نیازها و شکاف‌های دانشی سازمان و برآوردن آنها
		اطمینان از وجود چشم‌انداز مشترک مدیریت دانش در گروه‌های مختلف سازمان
		تحقق منافع پایدار و مستمر از طریق سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش
		پشتیبانی مالی برای توسعه و پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش
		تشویق محققان به تجاری‌سازی نتایج پژوهش خود
		هماهنگی بیشتر با سایر نهادها و ارکان در خصوص پیشرفت در پروژه‌ها
		فراهم نمودن تسهیلات فرهنگی لازم برای به اشتراک گذاری دانش
		تعیین وضع مطلوب دانشی و تحلیل شکاف میان وضع موجود و مطلوب دانشی
		به کارگیری دانش خبرگان و مشاوران برای حل مسائل سازمان
		تسهیل تعاملات و هماهنگی میان کارکردهای مدیریت دانشی سازمان
		ایجاد و به‌روزرسانی پورتال مدیریت دانش
فرآیندها		تهیه نقشه دانشی
		تشویق و توانمندسازی مقامات دفتر مدیریت دانش برای بهبود ارتباطات
		شناسایی و رفع تعارضات موجود در کانال‌های مختلف انتقال دانش
		مدیریت برنامه یادگیری الکترونیکی سازمان و تشویق افراد برای آن
		ایجاد ارتباط میان واحدهای مختلف از طریق جریان یافتن دانش اعضای دفتر مدیریت دانش
		تسهیل انتقال دانش تجاری از دانشگاه به صنعت

مقوله	مفهوم	کد
	بهبود تسهیم دانش میان بخش‌های سازمان	
	ارائه برنامه‌های آموزشی برای افراد بر اساس نیازمندی‌های دانشی	
	اطمینان از آگاهی افراد جدید از اقدامات مدیریت دانش	
	تولید محتوا برای پورتال و فراهم نمودن اطلاعات مرتبط و تأیید شده	
	تشویق به جریان آزاد ایده‌ها برای ایجاد نوآوری و ارزش آفرینی	
	اطمینان از موفقیت انتقال دانش از طریق دریافت بازخور	
	حفظ دانش افراد در هنگام ترک سازمان برای بلندمدت	
	تدارک، توسعه و حفظ محتوای بافت خاصی در سطح واحد سازمان	
	بهبود فرایندهای سازمان از طریق ادغام با ابزارها و اصول مدیریت دانش	
	متعهد نمودن واحدهای سازمان به کارهای دانشی	
	جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشته	
	تشویق اعضای تیم دانشی برای بروز خلاقیت	
	درگیر نمودن اعضای تیم دانشی در فرایند حل خلاقانه مساله	
	ارتقای یادگیری مدیریت دانش افراد	
	همیاری میان اعضای تیم مدیریت دانش	
	ایجاد فهرست راهنما در مورد تخصص در حوزه‌های دانشی کلیدی	
	هماهنگی فعالیت‌های مدیریت دانش سازمان	
	فراهم کردن دانش مناسب در زمان مناسب برای افراد مناسب به منظور انجام	
	فعالیت‌های سازمان	
	سازمان‌دهی نظام‌مند دانش به منظور سهولت دسترسی و طراحی طبقات دانشی	
	به روزرسانی مستمر افراد دفتر مدیریت دانش با اطلاعات مهم و جدید	
	جهت دهی، تعیین ساختار و هدایت چگونگی مدیریت محتوا در مخازن	
	دانشی	

مقوله	مفهوم	کد
		یکپارچه نمودن بسته های دانشی پراکنده و به کارگیری آن‌ها برای تحقق اهداف سازمان
		ساده‌سازی عملیات سازمان و کاهش هزینه‌ها با حذف فرایندهای تکراری و غیرضروری
		استفاده از دانش جمعی سازمان
		اطمینان از استفاده صحیح افراد از اقدامات و تکنیک‌های مدیریت دانش به کارگیری نظام‌مند دانش برای حداکثر نمودن اثربخشی فعالیت‌های دانش‌بنیان
		استفاده از نرم‌افزارهای به روز برای مدیریت دانش طراحی و استفاده از راه کارهای جدید و جذاب در راستای استقرار تثبیت و تسهیل فرایندها
		لحاظ نمودن امنیت سیستم و حریم خصوصی خبرگان در فناوری مورد استفاده
فناوری‌ها		پشتیبانی فنی و فناورانه از فعالیت‌های مدیریت دانش بهره‌مندی از سیستم‌های مدیریت دانش متناسب با فرایندهای سازمان مدیریت یا بازنگری تغییرات ساختاری در سیستم‌های مدیریت دانش بر مبنای سازمان‌دهی مجدد در درون واحدهای سازمان
		تشویق مدیران برای سرمایه‌گذاری در فناوری اطلاعات و شبکه اجتماعی توسعه سیستم‌های مدیریت یادگیری فراهم آوردن ابزارها و فناوری‌های مناسب مدیریت دانش برای سازمان
		استفاده از چرخه مدیریتی PDCA در تمام موارد و پیگیری امور زیرساخت‌ها آگاهی بخشی لزوم پیگیری برنامه توسط کل مجموعه سازمان و توانمندسازی نیروی انسانی در راستای برنامه

مقوله	مفهوم	کد
	ایجاد و به روزرسانی زیرساخت‌های دانشی لازم جهت ارتقا فرهنگ انتقال دانش	دانش
	توسعه زیرساخت‌های مورد نیاز برای عملیاتی شدن سازوکارهای مدیریت دانش	دانش
	برنامه‌ریزی زیرساخت مدیریت دانش سازمان	
	همراه سازی مدیریت ارشد سازمان و جلب حمایت ایشان از اقدامات مدیریت دانش	مدیریت دانش
	توسعه فرهنگ سازمان پشتیبان مدیریت دانش	
	توسعه اقدامات مدیریت دانش با توجه به فرهنگ سازمان	
	تسهیل انتقال دانش ارزشمند از افراد در درون شبکه های اجتماعی	
	ارزیابی و بازنگری و نظارت بر سرمایه‌گذاری های مدیریت دانش در زیر ساخت و منابع انسانی	
	آگاهی سازمان در مورد مدیریت دانش با درگیر نمودن بخش‌های مختلف	
	ارتقای زیرساخت‌های فنی برای بهبود مدیریت انتقال و جریان یافتن دارایی‌های دانشی آشکار	
	ایجاد تیم‌ها و شبکه‌ها با ارتباط موثر در راستای نیل به اهداف غائی مجموعه	
	منطبق بر چشم‌انداز کشور	
	به کارگیری تیم‌های خبره و مجرب برای حل مسائل سازمان و ارتقا سیستم پژوهشی و اجرایی	
سازوکارها	برگزاری جلسات با خبرگان و همکاران سازمان جهت اکتساب دانش ضمنی	
	تجمیع و مدیریت هدفمند دانش و تجربه افراد مشغول در سازمان به منظور انتقال به افراد جدید	
	پرورش استعدادها و پروژه‌های کوچک برای شروع استارت آپ های موثر	

مقوله	مفهوم	کد
		در آینده کشور
		به کارگیری سازوکارهای مناسب در بخش‌های مختلف سازمان
		ایجاد ارتباط میان خبرگان در تیم‌های مختلف سازمان و مرتبط نمودن تازه واردها با خبرگان
		ایجاد تیم‌ها و شبکه‌هایی از افراد برای تبادل تجربه در مورد فضای کاری
		یافتن سازوکارهایی برای شناسایی، حفظ و انتقال دانش افراد
		انتقال درس آموخته‌ها به سایر بخش‌های درگیر در مدیریت دانش سازمان
		توسعه سازوکارهای اجتماعی برای فراهم نمودن امکان تبادل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها
		بررسی دقیق پروژه‌ها و مطابقت آن با نیازهای کشور جهت پرداختن به پروژه‌های کاربردی
		تعریف پروژه و گرفتن بودجه برای تولید علم بومی و سپس اطمینان از اعمال آن در صنایع
		رسیدن به حداکثر بازدهی با کمترین مداخله و کمترین ایجاد بار اضافه برای افراد
پروژه‌ها		انجام پروژه‌های مشترک بیشتر با سایر نهادها و سازمان‌ها
		پیاپی سازی پروژه‌ها به صورت مرحله‌ای و آزمایشی
		ایجاد بانک دانش پروژه‌های مدیریت دانش
		اجرای پروژه‌های مدیریت دانش سازمان
		تعریف ابتکارات مدیریت دانش در قالب پروژه برای دریافت بودجه مورد نیاز
		انتقال دانش میان پروژه‌ها
		مدیریت و تعیین معیارهایی برای پیگیری رسمی پیشرفت پروژه‌های مدیریت

مقوله	مفهوم	کد
		دانش
		مدیریت و پایش پروژه‌های مدیریت دانش سازمان
		حداکثرسازی بهره مندی از دانش در پروژه‌ها برای کاهش زمان چرخه حیات پروژه
		تعیین مسؤل جمع‌بندی خروجی سازمان به‌عنوان بخشی از سند اجرایی ساختارهای بالادستی
		تعیین مسؤل تامین و تدارک اسپانسر خارج از سازمان در جهت نیل به اهداف عملیاتی سازمان
	نقش	تعیین مسؤل مدیریت دانش در تمام سطوح آن به‌صورت پیوسته و مستمر
	تصمیم‌گیری	ایجاد کمیته راهبردی (تنظیم چشم انداز، رسالت و راهبرد مدیریت دانش و اطمینان از تخصیص منابع) و کمیته اجرایی (انجام فعالیت‌های مرتبط با پیاده‌سازی راهبرد)
نقش‌های لازم		تعیین مسؤل طراحی، پیاده‌سازی و نظارت بر زیرساخت دانشی سازمان و مدیریت نتایج
		تعیین مسؤل هماهنگی موثر بین سازمان و دانشگاه و ساختارهای بالادستی
		تعیین دبیر جلسه یا هر عنوان دیگری برای فرد هماهنگ‌کننده جلسات
		تعیین مسؤل مربی‌گری و هدایت افراد کم تجربه و تازه وارد
	نقش	تعیین مسؤل رهبری توسعه راهبردها، انتخاب تکنیک‌های مناسب برای پیاده‌سازی، گزارش به مدیریت ارشد، تعیین معیارهای ارزیابی و ارائه بازخور
	بین فردی	به مدیر ارشد دانشی
		تعیین مسؤل فعالیت‌های مدیریت دانش و شناساندن آن‌ها به واحدها و کمک‌کننده به انجام ابتکارات مدیریت دانش سازمانی
	نقش	تعیین مسؤل متخصص مدیریت دانش

مقوله	مفهوم	کد
اطلاعاتی	اطلاعاتی	تعیین مسئول تسهیم و به‌کارگیری دانش با دیگر اعضای تیم برای اخذ باکیفیت‌ترین تصمیمها
		تعیین مسئول ایجاد ارتباط میان خبرگان در تیم‌ها، مرتبط نمودن تازه واردها با خبرگان، ایجاد تیم‌ها از افراد برای تبادل تجربه در مورد فضای کاری
		تعیین مسئول درک و برآورد نمودن انتظارات سازمان از مدیریت دانش و انتقال انتظارات از مدیریت دانش به مدیران و تحلیل‌گران این حوزه
		تعیین مسئول فراهم کردن پشتیبانی فنی مدیریت دانش برای سیستم‌های مدیریت دانش و همچنین پشتیبانی از بخش‌های مختلف
		توانایی ارزیابی ایده‌ها و راه‌حل‌ها و داشتن روحیه کار گروهی و احترام به نظرات مختلف
		دارای دانش و توانایی جستجو و کسب دانش لازم
		متفکر سیستمی در پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش
		ارتباط موثر با تمام ارکان و زیرمجموعه‌های تابعه به‌صورت مستمر و موثر
		شناسایی نیازهای دانشی
		تعیین اهداف، چشم‌انداز و سیاست‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن‌ها
شایستگی‌های کلیدی	فنی	هم‌راستایی مدیریت دانش با اهداف برای خلق ارزش و ایجاد فرهنگ مشوق در سازمان
		درک اهمیت توسعه سازمان‌های دانش‌بنیان برای برطرف کردن چالش‌های عصر دانش
		استفاده از همه ظرفیت‌های موجود برای دستیابی به هدف مورد نظر و آینده‌نگر بودن
		بهره‌گیری از تمام توانمندی‌های نیروها جهت بهبود خروجی مدنظر در جهت اهداف تعیین شده

مقوله	مفهوم	کد
		نظارت و بروزرسانی بر اصول و موازین اجرایی در سازمان
		نظارت و کنترل بر اجرای سازوکارها
		اکتساب، ارزیابی و استفاده از بهترین تجارب از طریق طراحی و حفظ انجمن های خبرگی
		مهارت های ارتباطی بالا و همچنین توان کار گروهی
		همکاری با مدیران سازمان و همچنین ایجاد روحیه اعتماد به افراد در سازمان
		مرتبط کردن افراد با یکدیگر و تشویق آنان به همکاری با یکدیگر
		توانایی همکاری بالا
		روابط عمومی بالا و اجتماعی بودن
		تحلیلی و تفکر مفهومی
		شخصیت دوستانه و محبوب دانش
		اخلاق حرفه ای و متعهد و هدفمند
اجتماعی		فعال در جستجوی ایده های جدید و تلاش برای بهبود مستمر
		تسلط کافی به اصول مدیریتی و بهره گیری از خرد جمعی در تصمیمات نهایی
		تجربه کافی در حوزه های مرتبط
		نگاه کلی نگر و متفکر راهبردی
		منظم و ساختارمند
		تفکر راهبردی و سیستمی
		مدیریت زمان
		مهارت های رهبری و مدیریت
		توانایی یکپارچه نمودن مهارت های مورد نیاز برای ارتقای دارایی های فکری
تمهیدات	اصول	ساختار جمعی و به کارگیری نهایت ظرفیت های موجود در راستای تامین نیازمندی های سازمان

مقوله	مفهوم	کد
ساختاری	ساختاری	ساختار جامع منطقی برای مدیریت دانش بر اساس درجه اهمیت نیازهای حاضر و آتی
		ایجاد تیم تحلیلی نیازمندی‌ها و ساختار مدیریت دانش
		جمع‌آوری اسناد منتج از تیم تحلیل و ارائه به تیم فناوری اطلاعات
		ایجاد کمیته‌های راهبری بر اساس درجه تخصص و سطوح دسترسی عملیاتی
		ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی
		ترکیبی از ساختار رسمی و غیررسمی برای مدیریت دانش
		ترکیبی از تمرکز و عدم تمرکز ساختار مدیریت دانش
		ایجاد ساختار سازمان و تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها
		ایجاد ساختار تیم محور باز و مشوق همیاری
		ترکیب ساختار سازمان با ساختار دانش‌بنیان
		رویکرد اقتضایی به ساختار دفتر مدیریت دانش
		ایجاد ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش
		ایجاد روالی ساده و کاهش بروکراسی اداری
		فرهنگ ارزش‌گرا و اعتمادساز و عدم وجود فرهنگ و جو مسموم سازمانی
	اصول	ایجاد سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش
	سیستمی	ایجاد سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش
		ایجاد فرهنگ سازمان مشوق خلق و تسهیم دانش
		قواعد و رویه‌های کاری تنظیم شده برای کارها

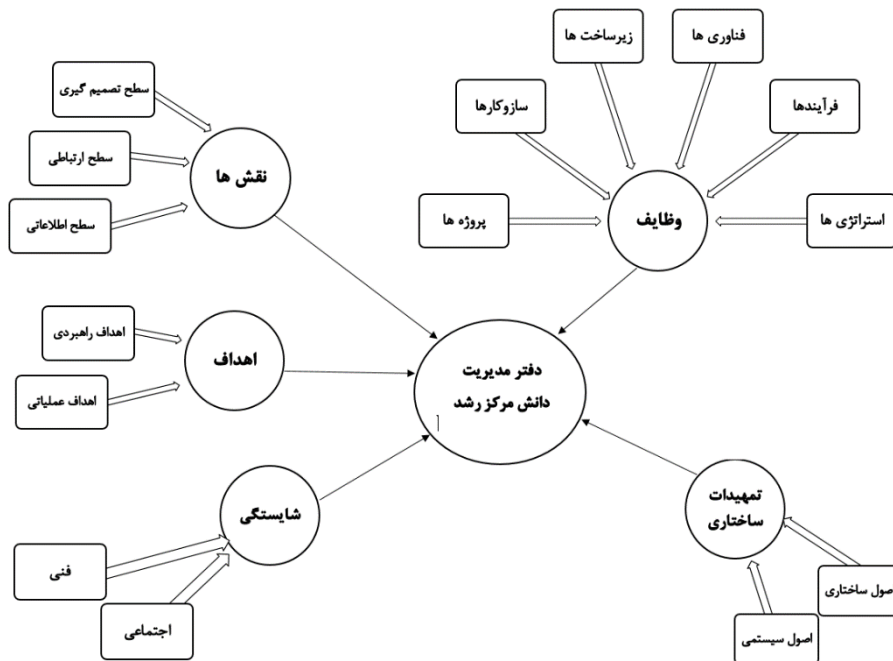
پس از انجام مصاحبه‌های مکتوب و تحلیل آن‌ها، موارد بسیاری شناسایی شد که برای دفتر مدیریت دانش مرکز رشد ضروری است. از این رو هدف دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در دو حوزه از اهداف شامل اهداف راهبردی و اهداف عملیاتی طبقه‌بندی شد. وظایف دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در شش حوزه از وظایف شامل راهبردها، فرایندها، فناوری‌ها، سازوکارها، زیرساخت‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش طبقه‌بندی شد. نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در سه مقوله تصمیم‌گیری، بین‌فردی و اطلاعاتی طبقه‌بندی شد. شایستگی‌های کلیدی برای مدیر دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در دو حوزه از شایستگی‌ها شامل فنی و اجتماعی طبقه‌بندی شد. تمهیدات ساختاری لازم برای استقرار دفتر مدیریت دانش مرکز رشد در دو حوزه شامل اصول ساختاری و اصول سیستمی طبقه‌بندی شد. در جدول (۳) دسته‌بندی نهایی کدها و مفاهیم مشخص شده است.

جدول ۳. شکل‌دهی کدها و استخراج مفاهیم

کدها	مفاهیم	ردیف
اهداف راهبردی	اهداف	۱
اهداف عملیاتی		
راهبردها		
فرآیندها	وظایف	۲
فناوری‌ها		
زیرساخت‌ها		
سازوکارها		
پروژه‌ها		
نقش تصمیم‌گیری	نقش‌های لازم	۳
نقش بین‌فردی		
نقش اطلاعاتی		

فنی	شایستگی‌های کلیدی	۴
اجتماعی		
اصول ساختاری	تمهیدات ساختاری	۵
اصول سیستمی		

مدل ارائه شده در ذیل، مدل نهایی پژوهش است. این مدل بعد از انجام مصاحبه‌ها با اساتید مرکز رشد واحدهای فناور و دانش بنیان دانشگاه جامع امام حسین (ع) و در نهایت تجزیه و تحلیل پژوهشگر ارائه شده است. از این رو، دفتر مدیریت دانش مرکز رشد از پنج بعد اهداف، وظایف، نقش‌ها، شایستگی‌ها و تمهیدات ساختاری تشکیل شده است. در شکل (۱) مدل نهایی پژوهش ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

دانش به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌های عصر اطلاعات شناخته‌شده که مدیریت آن برای حداکثر نمودن ارزش این منبع، امری حیاتی است. علی‌رغم تلاش‌های سازمانی مختلفی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته، بسیاری از طرح‌های این حوزه با شکست مواجه شده و امکان مدیریت منابع دانشی مورد تردید قرار گرفته است. شکست برنامه‌های مدیریت دانش اغلب مربوط به فقدان یکپارچگی و هم‌راستایی، عدم وجود اهداف راهبردی شفاف، عدم پشتیبانی مدیریت ارشد و عدم شفافیت توزیع اختیارات مرتبط با مدیریت دانش و به بیان دیگر عدم وجود ساختاری برای حکمرانی دانش است. از این‌رو، هدف از انجام پژوهش حاضر، مفهوم‌سازی دفاتر مدیریت دانش در مراکز رشد دانشگاهی می‌باشد. پس از کدگذاری اولیه، محقق کدها را با هم ترکیب نموده و کدهای مشابه را در طبقات انتزاعی به نام مقولات قرارداده و در نهایت مقولات مشابه در یک سطح مفهومی خاص قرار داده شد. با بررسی و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، چارچوب نهایی پژوهش به‌دست آمد. در نتیجه ترکیب یافته‌ها، مفهوم دفتر مدیریت دانش با ۲۰۰ کد و ۱۵ مفهوم در پنج مقوله اهداف (اهداف راهبردی و اهداف عملیاتی)، وظایف (راهبردها، فرایندها، فناوری‌ها، سازوکارها، زیرساخت‌ها و پروژه‌ها)، نقش‌ها (تصمیم‌گیری، بین‌فردی و اطلاعاتی)، شایستگی‌ها (فنی و اجتماعی) و تمهیدات ساختاری (اصول ساختاری و اصول سیستمی) شکل گرفت. اکثر سازمان‌ها مدیریت دانش را به صورت تک بعدی و عمدتاً با دیدگاهی فنی در نظر می‌گیرند که می‌توان مصداق آن را دیدن مدیریت دانش به‌عنوان یک نرم‌افزار و یا یک فرایند مستندسازی بیان نمود. مدیریت دانش در واقع بیش از آن‌که یک فرایند فنی باشد یک فرایند اجتماعی است. بنابراین، برای مفهوم‌سازی هر چه موفق‌تر دفتر مدیریت دانش، بهتر است مرکز رشد به نتایج این پژوهش بیشتر توجه کند. بنابراین، مهم‌ترین پیشنهاد کاربردی پژوهش برای مرکز رشد ایجاد دفتر مدیریت دانش برای ساختاردهی می‌باشد. همچنین مرکز رشد می‌تواند با استفاده از نتایج پژوهش ساختار خود را بهبود داده و تکمیل نمایند.

هدف دفتر مدیریت دانش

- مرکز رشد باید با دعوت از اساتید و صاحب‌نظران داخل و خارج از مرکز رشد و تشکیل جلساتی، به تعیین اهداف دانشی مرکز رشد پرداخته و برای رسیدن به آن اهداف، استراتژی مشخصی تدوین گردد. برای این منظور ایجاد تشکیلاتی در ساختار مرکز رشد به‌منظور برنامه‌ریزی، هدایت و ارزیابی برنامه‌های مدیریت دانش، ضرورت خواهد داشت. مدیریت دانش باید در راستای اهداف مرکز رشد قرار گیرد و به مدیریت دانش به صورت فرایندی نگریسته شود که کل مرکز رشد را در اختیار دارد و با اتمام یک پروژه این فرایند پایان نمی‌پذیرد بلکه شروعی می‌شود برای موقعیت بعدی.
- تشویق اساتید راهنما برای بروزرسانی دانش خود در زمینه مهارت‌های عمومی و تخصصی خود، ایجاد انگیزه در آن‌ها و همچنین مشارکت در امر مدیریت دانش. تشویق‌ها و ارتقای مقام، از کلیدی‌ترین نکاتی است که باید مد نظر مدیران باشند. مدیران باید از اساتید راهنمایی که بیشترین انتقال دانش را داشته‌اند، قدردانی کنند و به آنان پاداش دهند. این روند نباید به صورت اتفاقی باشد، بلکه باید در قالب مقررات اجرا شود.

وظایف دفتر مدیریت دانش

- مرکز رشد می‌تواند در راستای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش اقدام به ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی یا پست الکترونیک گروهی برای تبادل و درج نظرات کند. منظور این است یک پورتال دانش ایجاد کنید که از طریق شبکه داخلی مرکز رشد برای تمامی اساتید راهنما قابل استفاده باشد و آن‌ها از طریق آن بتوانند دانش ضمنی خود را بدون مواجهه چهره به چهره به کمک ابزارهایی مانند پست الکترونیک، گروه‌های گفتگو، اتاق‌های گفتگو و کنفرانس‌های صوتی و ویدئویی به اشتراک بگذارند.
- وجود نظام مستندسازی تجربیات سازمانی نیز از دیگر مواردی است که حتماً می‌بایست به آن توجه نمود. از سوی دیگر بوجد آوردن زیر ساخت‌های تکنولوژیک مانند طراحی سیستم مستندسازی تجربیات الکترونیکی برای جلوگیری از بوروکراسی در مرکز رشد، برپایی

اتاق‌های گپ و گفتگو و برپایی همایش‌ها نیز از جمله موارد مهم برای حرکت مرکز رشد به سوی تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور می‌باشد.

- جهت‌گیری کلی مدیریت دانش باید همسو با پیشرفت و تکنولوژی در مرکز رشد باشد و باید از سنت نگری به سمت مدرن‌گرایی باشد و همگام با افزایش و مدرن شدن تجهیزات، دانش و علم بکارگیری تجهیزات و وسایل هم فراهم شود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود به توسعه و تقویت زیرساخت‌های فناورانه لازم و تسهیل دسترسی اساتید راهنما به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آن‌ها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی توجه کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور افزایش دانش مدیران و اساتید راهنما باید از یک سیستم اطلاعاتی به‌روز و مورد نیاز مرکز رشد استفاده و آموزش‌های لازم را در این زمینه داده شود.
- ایجاد بانک دانش (بانک‌های اطلاعاتی از دانش گذشته، موجود و قابل دسترس در مرکز رشد) و ثبت تجربیات به منظور قابل استفاده کردن و در دسترس ساختن آن‌ها در هر زمان، توسط هر کسی که نیاز داشته باشد. چرا که با ایجاد مخازن و بانک‌های دانش در مرکز رشد و به روز رسانی آن‌ها به منظور نگه‌داری دانش، می‌توان در جهت توانمندسازی اساتید راهنما گام برداشت. همچنین آموزش روش‌های اخذ دانش از اساتید راهنما پرسابقه در جهت ورود دانش آنان به بانک دانش مرکز رشد پیشنهاد می‌شود.

نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش

- اگر مرکز رشد امکان راه اندازی دفتر مدیریت دانش را ندارد، می‌تواند با در نظر گرفتن حداقل یک نقش کمیته مدیریت دانش، وظایف مدیریت دانش را سامان دهند.

شایستگی‌های کلیدی برای مدیر دفتر مدیریت دانش

- آموزش و تربیت مدیران ارشد دانش که برخی از این صلاحیت‌ها را ندارند، کاربرد دیگری است که این پژوهش بر آن تأکید می‌نماید.
- برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی نظری و عملی در سطوح مختلف مرکز رشد متناسب با نیاز آن‌ها برای روشن شدن جایگاه مدیریت دانش و چگونگی مدیریت دانش برای اساتید

- راهنما و مدیران، ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های یادگیری مسئولان و اساتید راهنما مرکز رشد و آشنایی با فرایندهای مدیریت دانش می‌باشد، به مدیریت دانش بیشتر توجه شود و پژوهش‌های بسیاری روی مدیریت دانش چه در تئوری و چه در عمل انجام شود. همچنین تشکیل گروه‌های آموزشی بین اساتید راهنما پیشنهاد می‌شود. جلسات این گروه‌ها در بازه‌های زمانی مشخص به منظور تبادل دانش بین اساتید راهنما در مرکز رشد برگزار می‌شود.
- مرکز رشد می‌تواند اقدام به برگزاری کلاس‌های توجیهی برای اساتید راهنما جهت آشناسازی آن‌ها با مفاهیم مدیریت دانش و ضرورت به‌کارگیری آن انجام دهد. همچنین ایجاد و تقویت کلاس‌های آموزشی مرکز رشد پیشنهاد می‌شود. این دوره‌ها که عمدتاً برای اساتید راهنما جدید ورود توسط اساتید راهنما با سابقه‌تر برگزار می‌شود با هدف جلوگیری از حذف دانش با خروج برخی از اساتید راهنما تشکیل خواهد شد.
- چون آشنایی با پژوهش‌های مدیریت دانش در مقایسه با سایر شایستگی‌های تخصصی از اهمیت کمتری برخوردار است، مدیران دانشی که این تخصص را ندارند، می‌توانند از مشاوران کمک بگیرند.

تمهیدات ساختاری لازم برای استقرار دفتر مدیریت دانش

- در حوزه فرهنگ سازمانی، مرکز رشد می‌تواند با حمایت از اساتید راهنما در زمینه ارائه دانش و اطلاعات و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های مرکز رشد، حس خودباوری را در بین اساتید راهنما ایجاد کند. هرچه در مرکز رشد فضای مشارکت و همکاری میان اساتید راهنما فراهم باشد و فرهنگ کار گروهی در مرکز رشد تعریف شود؛ کسب، خلق و توسعه دانش افزایش می‌یابد و در اجرای موفق‌تر مدیریت دانش، مؤثرتر خواهد بود. با توجه به این امر که بسترسازی فرهنگی و ایجاد فرهنگ اعتماد، مشارکت و ایده‌پروری لازمه اجتناب‌ناپذیر استقرار مدیریت دانش در مرکز رشد است، تدوین منشور سازمانی که دربرگیرنده ارزش‌های اساسی اعتماد و مشارکت باشد و در معرض دید قرار دادن آن و نیز تاکید و یادآوری آن در موقعیت‌ها و شرایط گوناگون، می‌تواند مؤثر باشد.

- به دلیل اهمیت ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی، به مرکز رشد پیشنهاد می‌گردد، ساختار دفتر مدیریت دانش را به سوی خلاقیت و چابکی هدایت نمایند.
 - ساختار دفتر مدیریت دانش در مرکز رشد به این صورت می‌باشد که مسئولیت انجام وظایف دفتر میان کمیته‌های مختلف تسهیم می‌گردد (ساختار غیرمتمرکز) و همچنین پیگیری انجام این وظایف در کمیته‌ها توسط یک متولی انجام می‌گیرد (ساختار متمرکز).
- در پژوهش‌های آتی پژوهشگران می‌توانند با توجه به مفهوم دفتر مدیریت دانش معرفی شده در این پژوهش، میزان بلوغ ساختار مدیریت دانش در مرکز رشد، تأثیر ساختار مدیریت دانش بر عملکرد مرکز رشد، تأثیر شایستگی‌های معرفی شده در این پژوهش بر اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش در مرکز رشد، بررسی میزان به کارگیری اصول ساختاری و سیستمی معرفی شده در مرکز رشد، مقایسه نحوه عملکرد و تأثیر دفتر مدیریت دانش در ایجاد ارزش برای مرکز رشد را مورد سنجش قرار دهند. با توجه به جدید بودن مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش در سازمان‌های کشور مقالات علمی محدودی در این زمینه موجود بودند و به همین جهت پیشینه ضعیفی برای این پژوهش در سطح کشور ثبت شده بود. از طرفی زیرساخت درستی برای جمع‌آوری داده‌ها از مرکز رشد وجود نداشت.

منابع

- اخگر، بابک و جهانیان، خشایار (۱۳۸۹). قطب‌نمای مدیریت دانش، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ارباب شیرانی، بهروز و فتح‌اله بیاتی، محسن (۱۳۸۹). رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل‌خلاقانه مسائل توسط مدیر ارشد دانش، فصلنامه رشد فناوری، شماره ۲۴، صص ۴۷-۵۱.
- شامی زنجانی، مهدی و نوری، مژگان (۱۳۹۴)، مدیریت دانش چابک: راهنمای عملی پیاده‌سازی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

References

- Al-Zayyat, A. N., Al-Khaldi, F., Tadros, I., & Al-Edwan, G. (2010). The effect of knowledge management processes on project management. *IBIMA Business Review*.
- Beiryaei, H. & Jamporazmay, M., (2010). "Propose a framework for knowledge management strategic planning (KMSSP)", paper presented at the 2010 International Conference On Electronics and Information Engineering (ICEIE), Japan- August 2010.

- Bennet, A. & Neilson, R. (2004). The Leaders of Knowledge Initiatives: Qualifications, Roles, and Responsibilities. Holsapple, C. W. Handbook on Knowledge Management. New York. NY:Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Chapter 27:523-538.
- Brescia, F., Colombo, G & Landoni, P. (2014). Organizational structures of Knowledge Transfer Offices: an analysis of the world's top-ranked universities, Springer.
- Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S., & Sohal, A. S. (2010). Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context. Knowledge Management Research & Practice, 8: 76-88.
- Cao, Y., & Xiang, Y. (2012). The impact of knowledge governance on knowledge sharing. Management Decision, 50(4), 591-610.
- Carrasco-Hernández, A. J., & Jiménez-Jiménez, D. (2017). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. European Journal of Family Business.
- Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. Journal of Knowledge Management, 11(4), 45-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of Business Research, 68(2), 360-370.
- Earl, M. J. & Scott, I. A. (1999). What is a chief knowledge officer?. Sloan Management Review, 40 (2): 29-38.
- Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). Knowledge management: Systems and processes. Routledge.
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. International Journal of Manpower, 32(5/6), 645-660.
- Hu, Y. F., Hou, J. L., & Chien, C. F. (2018). A framework for knowledge management of university-industry collaboration and an illustration.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. Journal of knowledge management, 20(2), 230-257.
- Kannabiran, G. & Pandyan, C. (2010). Enabling role of governance in strategizing and implementing KM. Journal of Knowledge Management, 14 (3): 335 – 347.
- Kaplan, W. S. & Reed, A. F. Thomson. (2007). KM: from concept to theory to practice; Knowledge leadership at Acquisition Solutions, Inc. VINE: The journal of information and knowledge management systems, 37 (2): 219-232.
- Kargaran, J. M., & Mahmudi, R. K. (2019). Presentation of effective Knowledge Management model with human resource efficiency approach. Revista Conrado, 15(70), 136-140.
- Karvalics, L. Z., & Dalal, N. (2009, September). An extended model of knowledge governance. In World Summit on Knowledge Society (pp. 279-287). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Klafke, R. V., Helmann, C. L., Picinin, C. T., de Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2016). "Primary knowledge management practices applied in Brazil, Russia, India and China (BRIC) industries from 2001-2010, Journal of Knowledge Management, Vol 20(4).
- Liebowitz, J., & Megbolugbe, I. (2003). A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. International Journal of Project Management, 21(3), 189-198.
- Lin, F. R., Lin, Y. C., & Luo, S. M. (2018, August). Knowledge Hub: A Knowledge Service Platform to Facilitate Knowledge Creation Cycle in a University. In International Conference on Knowledge Management in Organizations (pp. 225-236). Springer, Cham.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. International Journal of project management, 29(7), 877-888.
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. Journal of Business Research, 94, 432-441.
- Lupton, N & Beamish, P. (2014). " Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC ", Journal of Knowledge Management, Vol. 18 Iss 4 pp.

- Mahesh, K & Suresh, J.K. (2009). Knowledge criteria for organization design, *Journal of Knowledge Management*, 13 (4): 41-51.
- McKeen, James. D. & Staples D. Sandy. (2004). *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do*, Holsapple, C. W. *Handbook on Knowledge Management*. New York. NY:Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Chapter 2.
- Migdadi, M. M. (2016). The Role of Effective Chief Knowledge Officer in Facilitating Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15 (4).
- Nagarajan, S., Ganesh, K., Resmi, A. T., Anbuudayasankar, S. P., & Hemachitra, R. (2012). Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 10(1), 40-68.
- Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. (2014). A conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1411-1422.
- Salehi, M., Moradkhannejad, R., & Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The learning organization*, 19(6), 518-528.
- Schroeder, A., & Pauleen, D. (2007). KM governance: investigating the case of a knowledge intensive research organisation. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 414-431.
- Schroeder, A., Pauleen, D., & Huff, S. (2012). KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs. *Journal of Knowledge Management*, 16(1), 3-21.
- Sole, D., & Wilson, D. G. (2002). Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *LILA, Harvard, Graduate School of Education*, 1-12.
- Taylor, G. (2013). Implementing And Maintaining A Knowledge Sharing Culture Via Knowledge Management Teams: A Shared Leadership Approach, *Journal Of Organizational Culture, Communications And Conflict*, 17 (1): 69-92.
- Turner, J. R., Zimmerman, T. & Allen, J. M. (2012). Teams as a sub-process for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 16 (6): 963 – 977.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12(4), 330-339.
- Wang, C. C., & Wu, A. (2016). Geographical FDI knowledge spillover and innovation of indigenous firms in China. *International business review*, 25(4), 895-906.
- Yang, C., & Chen, L.C. (2007). Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior? *Journal of Information Science*, 33(1), 95-109.
- Zyngier, S., & Burstein, F. (2012). Knowledge management governance: the road to continuous benefits realization. *Journal of Information Technology*, 27(2), 140-155.
- Zyngier, S., Burstein, F. & McKay, J. (2006). The Role of Knowledge Management Governance in the Implementation of Strategy, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.



مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی: وضعیت و موانع موجود

فرهاد احمدی اصل*، ابراهیم امرانی** و صادق ملکی آوارسین***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۰۱

چکیده

این پژوهش با هدف سنجش وضعیت مدیریت دانش و شناسایی موانع موجود بر سر راه اشتراک گذاری و مستندسازی دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی انجام شده است. این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته هم‌زمان است. در بخش کیفی پژوهش از رویکرد پدیدارشناسی و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است. نمونه آماری در بخش کیفی ۱۰ نفر از فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی است که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی در پژوهش مشارکت داشتند. در بخش کمی پژوهش جامعه آماری شامل کلیه فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است که نمونه آماری به روش طبقه‌ای و تصادفی ساده انتخاب و تعداد ۳۲۰ نفر در پژوهش مشارکت داده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختمند است و در بخش کمی از پرسشنامه‌های استاندارد فرایندهای مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی صوری و محتوایی و ضریب آلفای کرونباخ جهت سنجش پایایی برای پرسشنامه فرایندهای مدیریت دانش ۰/۹۳ و برای عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش ۰/۹۰ به دست آمد. در بخش کیفی قابلیت اعتماد نتایج از طریق بررسی داده‌ها و ثبت و ضبط جزئیات پژوهش و طولانی کردن فرایند مصاحبه‌ها به دست آمده است. در بخش کمی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری استقرایی و در بخش کمی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت مدیریت دانش از نظر فرایند ($X = 2/59$)، عوامل مؤثر ($X = 2/73$) بر آن در فرماندهی

* نویسنده مسئول: دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران.
ahmadif985@gmail.com

** کارشناسی ارشد فلسفه و کلام الهی، فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی، تبریز، ایران.
e.amrani123@gmail.com

*** دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.
s.maleki@iaaut.ac.ir

انتظامی استان با وضعیت مطلوب ($t \text{ value} = 3/5$) فاصله دارد. موانع اصلی در رابطه با مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان شامل اعتماد، ارتباطات، مدیریت سازمان، ساختار و تعهد و نیروی انسانی، فرهنگ و فناوری می‌باشد. فرماندهی انتظامی استان با تقویت هیئت‌های اندیشه‌ورز، مستندسازی تجارب، حذف موانع ساختاری و افزایش اعتماد بین فردی و سازمانی وضعیت مدیریت دانش را در این سازمان بهبود بخشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، عوامل مؤثر بر دانش، فرایندهای مدیریت دانش، فرماندهی انتظامی.

مقدمه

امروزه دانش و اطلاعات جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. این مسئله در سازمان‌های فرهنگی و نظامی که سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود در این نوع از سازمان‌ها بسیار بااهمیت می‌باشد نقش حیاتی دارند. مدیریت دانش در سازمان مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود (Zaim et al, 2019)؛ و بر فرآیندهای خلق و اشاعه و بهره‌گیری از دانش متمرکز است (Patil et al, 2019). در هر سازمانی پنج عامل کلیدی مؤثر بر اجرای مدیریت دانش عبارت‌اند از: فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، رهبری، فناوری اطلاعات و کنترل (Besic et al, 2013). وضعیت مطلوب هر یک از عوامل در سازمان می‌تواند موفقیت فرایند مدیریت دانش در سازمان را تضمین کند. مدیریت بهینه دانش در سازمان می‌تواند دانش ضمنی افراد را به دانش صریح تبدیل کرده و دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل نمایند، این تبدیل به معنی به‌کارگیری دانش فردی در سازمان است.

عوامل مختلفی در فرایند مدیریت دانش نقش بازی می‌کنند؛ که از مهم‌ترین این عوامل می‌توان به عوامل فرهنگی، فردی، سازمانی و فناوری اشاره کرد. هر یک از این عوامل با مجموعه‌ای از عوامل درون خود تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت فرایند مدیریت دانش در سازمان ناجا است؛ از این رو لازمه عملکرد موفق نیروهای انتظامی و امنیتی، بهره‌برداری از تجارب قبلی، عدم تکرار اشتباهات و یافتن رموز موفقیت می‌باشد (خدمات‌رادی، سعادت‌مند، موسوی و ایوبی، ۱۳۹۳). وضعیت مطلوب مدیریت دانش در سازمان به ظهور و بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌انجامد (Gloet & Samson, 2020). دانش فاکتوری اساسی در بروز خلاقیت در سازمان است و از این منظر مدیریت دانش سازمانی و ارزیابی وضعیت آن در سازمان مهم و ضروری است (Temel & Vanhaverbeke, 2020). مدیریت دانش در سازمان‌ها همواره با موانعی و چالش‌هایی روبرو هستند. از جمله موانع مدیریت دانش در سازمان می‌توان به مواردی چون عدم توانمندسازی،

عدم حمایت مدیریت ارشد، چالش گسترش روزافزون تجارت، ترس از احمق فرض شدن، کمبود انگیزه، کمبود نرخ مشارکت، ترس از دست دادن مالکیت دانش و ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور، کمبود اعتماد، زیرساخت فنی، تمرکز در محدوده مرزها، چالش سیاسی، منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی، ابهام در سیستم و مشکلات ارتباطی اشاره کرد (نظری پور، آزادی و خداشهری، ۱۳۹۸). در تحقیقات مختلفی موانع مدیریت دانش را از جنبه‌های مختلفی بررسی کردند. در حوزه فردی موانعی چون عدم اعتماد، کمبود زمان، مهارت‌های ضعیف ارتباطی؛ در حوزه سازمانی موانعی چون فرهنگ سازمانی نامناسب، عدم حمایت مدیریتی، ساختار سلسله مراتبی، کمبود ساز و کارهای دانشی؛ در حوزه فناوری موانعی چون عدم تسلط کارکنان بر حوزه فناوری، ضعف در سواد فناوری و ... اشاره کرد (Temel & Vanhaverbeke, 2020). شناخت و مرتفع کردن این موانع می‌تواند فرایند مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کند و سازمان با گردش مناسب اطلاعات و دانش موجود در انجام مأموریت‌های محوله به توفیقات لازم دست پیدا می‌کند.

در سازمان‌های نظامی به‌خصوص نیروی انتظامی که نقش برجسته‌ای در جامعه دارند و رابطه ملموس‌تری با افراد جامعه دارند ایجاد سیستم مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیریت اطلاعات و دانش در نیروی انتظامی بسیار با اهمیت است؛ چرا که اکثر بخش‌های نیروی انتظامی، در گردآوری و تهیه مستمر اطلاعات فعال هستند. عدم توجه به وضعیت مدیریت دانش می‌تواند صدمات ضمنی زیادی برای سازمان داشته باشد که مهم‌ترین آن از دست دادن سرمایه‌های فکری غنی است که بدون انتقال دانش ضمنی موجود سازمان را ترک می‌کنند. بر اساس تحقیقات انجام شده همچون پیرایش و همکاران (۱۳۹۸)؛ زارع و همکاران (۱۳۹۸) و قصری (۱۳۹۱) در نیروی انتظامی نیاز به مدیریت دانش بیش از پیش احساس می‌شود این نیاز بیشتر به خاطر رشد فناوری و دسترسی آسان به اطلاعات در جامعه است در واقع نیروی انتظامی در شرایط کنونی با یک جامعه هوشمند روبرو است که برای موفقیت در رسیدن به اهداف خود

ناگزیر باید به سمت مدیریت دانش و در رأس آن اشتراک‌گذاری دانش ضمنی افراد و مستندسازی دانش پیش می‌رود و کوتاهی از این امر اثرات منفی زیادی برای جامعه دارد. عدم استفاده از روش‌های مستندسازی دانش ضمنی کارکنان نیروی انتظامی باعث شده است این سرمایه‌ها با انبوهی از تجربه از سازمان خارج شوند بدون این‌که بتوانند دانش ضمنی خود را به نیروهای جوان انتقال دهند. محققانی چون خشوعی (۱۳۹۷)؛ مصطفایی (۱۳۹۲) و خدامرادی و همکاران، ۱۳۹۳ به وجود مسائل و چالش‌هایی حول مدیریت دانش در ناجا اشاره شده است. بررسی وضعیت مدیریت دانش و آسیب‌شناسی در خصوص عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی مسئله اصلی این پژوهش است در واقع این پژوهش به دنبال پاسخ عملی به این پرسش است که وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی چگونه است و چه آسیب‌هایی بر سر راه مدیریت دانش وجود دارد؟

سؤال‌های پژوهش

۱. وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر فراهم آوردن فرایندهای مدیریت دانش چگونه است؟
۲. وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش چگونه است؟
۳. موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی شامل چه مواردی می‌شود؟

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

با معرفی رویکردهای مختلف بهبود سازمانی نظیر مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد فرایندها، مهندسی ارزش و مخصوصاً سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت دانش، گرایش سازمان‌ها به سوی بهبود عملیات و کاهش اشتباهات و انحرافات و بهبود عملکرد شدت یافته است (خداامردی و همکاران، ۱۳۹۳). دانش، مهارت‌ها و تجارب انباشته شده در درون کارکنان دارائی‌های غیر محسوس (ضمنی) سازمان‌ها هستند که قدرت رقابتی یک سازمان را مشخص می‌کند (Wong & Aspinwall، 2004). منظور از دانش، آن دانشی است که فرد آن را در سازمان کسب کرده است (Ji et al، 2009). این دانش سازمانی از طریق تعاملات افراد ایجاد می‌شود (Bhatt، 2004) و به دلیل نقش آن در تصمیم‌گیری مهم و حیاتی به شمار می‌رود (Wiig، 2002). دانش سازمانی به‌عنوان عنصر اصلی در تصمیم‌گیری و حل مسئله شناخته می‌شود (Nielsen، 2006) برای درک دانش ما نیازمند توجه به پنج موضوع هستیم: داده^۱، اطلاعات^۲، دانش^۳، خرد^۴ و روشن‌فکری^۵ (Bajaria، 2000). دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به‌روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد. دانش چیزی است که فرد از طریق تجربه یا آموزش کسب می‌کند (Anwar et al، 2013). این دانش در وجود همه انسان‌ها هست ولی غالباً از میزان این دانش آگاهی نداریم. دانش سازمانی منجر به خرد می‌شود و این خرد به‌وسیله تجارب زندگی حاصل می‌شود و توانایی ذاتی فرد است برای فهم چیزهایی که بیشتر افراد درک نمی‌کنند (Anwar et al، 2013). مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید و با نزدیک شدن به اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن اهمیت دانش و تأثیر آن بر حفظ قدرت رقابتی در بازارهای اقتصادی، اهمیت

1. Data
2. Information
3. Knowledge
4. Wisdom
5. Enlightenment

ویژه‌ای یافت. مدیریت دانش را تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی می‌داند (Gupta & Macdaniel، 2002). گاتچالک^۱ (۲۰۰۷) دانش پلیسی را به پنج دسته تقسیم می‌کند: ۱. دانش اجرایی، دانش مربوط به نحوه انجام تحقیقات، ادارات، خدمات، مکان‌ها، لباس‌های فرم، بودجه‌ها و آمارها؛ ۲. دانش نظارتی، دانش مربوط به اقدامات، رفتار، روش‌ها و قوانین؛ ۳. دانش حقوقی، دانش مربوط به حقوق و قوانین دادگاه؛ ۴. دانش عملی، دانش مربوط به مدارک جرم و حقوق مظنونین؛ ۵. دانش تحلیلی، دانش مربوط به رفتار تحقیق شامل سبک تفکر تحقیقی (حسینی و پوراسدی، ۱۳۹۰). برای آگاهی از میزان عملیاتی شدن مدیریت دانش در سازمان نیازمند ارزیابی دقیق از فرایندهای مدیریت دانش در سازمان هستیم.

الف) ارزیابی وضعیت مدیریت دانش

ارزیابی در سازمان فرایندی پیچیده است که در جستجوی عوامل مربوط به عملکرد و اثربخشی یک طرح یا اجرای یک فرایند است. ارزیابی وضعیت مدیریت دانش به سازمان این امکان می‌دهد که دریابد چگونه فرایند مدیریت دانش خود را پیاده‌سازی نمایند. از این رو باید شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری فرایند مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها تعریف شود و این شاخص‌ها کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت دانش را بیان می‌نمایند (هوشمند و همکاران، ۱۳۹۳). یکی از چالش‌های اساسی حوزه مدیریت دانش، پراکندگی مفاهیم و وجود دیدگاه‌های مختلف در این زمینه است؛ که فرایند ارزیابی در این زمینه را با چالش روبرو ساخته است و در گام اول برای ارزیابی باید مشخص شود که چه مدلی از مدیریت دانش در سازمان حاکم است. بر حسب همین اختلافات مدل‌های مختلفی از این مفهوم ارائه شده است. برای درک بهتر این اختلاف‌ها برخی از این دیدگاه‌ها در جدول (۱) خلاصه شده است.

1. Gottschalk

جدول ۱. مدل‌های مدیریت دانش

نام مدل	فرایند مدیریت دانش
Nonaka & Takeuchi (1995)	۱. آشکارسازی، ۲. تبدیل کردن، ۳. درونی‌سازی، ۴. اجتماعی کردن
Rogers (1995)	۱. گرفتن و استحصال دانش، ۲. پردازش دانش، ۳. کاربرد دانش، ۴. تولید دانش
الگوی عمومی مدیریت دانش Newman and conard (1999)	۱. ایجاد دانش، ۲. حفظ و نگهداری دانش، ۳. تبدیل و انتقال دانش، ۴. به کارگیری دانش
Hissig (2000)	۱. خلق دانش، ۲. ذخیره دانش، ۳. نشر دانش، ۴. به کار بستن
مدل CV Davenport (2001) & Grover	۱. ایجاد دانش، ۲. تسخیر دانش، ۳. گسترش دانش، ۴. همکاری، ۵. مصرف کردن، ۶. ارتباط، ۷. بسط فرهنگ دانش
Pendelton (2002)	۱. خلق محیط نوآورانه، ۲. گرفتن دانش، ۳. تبادل دانش، ۴. کاربرد دانش و ۵. تولید دانش
Gupta & Macdaniel (2002)	۱. گردآوری، ۲. پالایش، ۳. پیکربندی، ۴. انتشار، ۵. به کارگیری دانش
Bergeron (2003)	۱. تولید/ کسب دانش، ۲. پالایش، ۳. کاربرد، ۴. ذخیره، ۵. انتقال، ۶. تغییر، ۷. دسترسی، ۸. حذف دانشی که کاربرد ندارد.
Jashpara (2004)	۱. ایجاد دانش، ۲. سازمان‌دهی دانش، ۳. اشتراک دانش، ۴. به کارگیری دانش
Dalker (2005)	۱. کسب یا خلق دانش، ۲. تسهیم و توزیع دانش، ۳. درک و کاربرد دانش

مدیریت دانش سازمانی متأثر از عوامل مختلفی است که می‌تواند تحقق مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار دهد؛ از این‌رو در فرایند ارزیابی وضعیت مدیریت دانش باید عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد. این عوامل تأثیر زیادی در موفقیت برنامه‌های مرتبط با مدیریت دانش

سازمانی دارند. در جدول (۲) عوامل مؤثر بر فرایندهای مدیریت دانش از دیدگاه‌های مختلف آورده شده است.

جدول ۲. عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش

عوامل مؤثر	پدیدآورنده
فرهنگ، فناوری اطلاعات، انگیزه، توانایی، هماهنگی و شناخت مدیریت دانش	اردکانی و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰)
پادشاهی‌های انگیزشی، رهبری و حمایت مدیریت، راهبرد، دیدگاه مثبت به تغییرات، ساختار سازمانی، آموزش، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی	جهانشاهی و همکاران، (۱۳۹۱)
فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت، آموزش، کار تیمی، توانمندسازی، سامانه‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوسازی و ساختار دانش	حیدری و همکاران (۱۳۹۲)
فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، رهبری	Stankosky & Balanza (1999)
استراتژی تعیین معیار و ساختار دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مشارکت کارکنان و آموزش، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، محیط یادگیری، کنترل منابع و ارزیابی از آموزش‌های حرفه‌ای و کار تیمی.	Hang (2005)
حمایت مدیریت، فرهنگ، فناوری اطلاعات، استراتژی و اهداف، اندازه‌گیری، فرایند و فعالیت‌ها، کمک‌های انگیزشی، یادگیری و آموزش، زیرساخت‌های سازمانی	Wong (2005)
فرهنگ سازمانی، سازمان، ساختار و فرایندهای سازمانی	Lindner & Wald (2010)
فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، رهبری، فناوری اطلاعات و کنترل	Boljanovic & et al (2013)

ب) موانع مدیریت دانش

در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌ها موانع و چالش‌هایی وجود دارد که در این زمینه پژوهش‌های مختلفی از جنبه‌های مختلف به این موضوع ورود کرده‌اند. منابع انسانی و عوامل مدیریتی یکی از موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها است (رکنی جو و همکاران، ۱۳۹۴). از جنبه دیگر موانع مدیریت دانش به موانع فرهنگی، موانع منابع انسانی، موانع رهبری، موانع ساختاری، موانع فناوری و موانع فرایندی دسته‌بندی می‌شود (ارمغان، ۱۳۹۴). جذب کارکنان کلیدی توسط رقبای، تغییر ساختارهای سازمانی، توانایی سازمان در اکتساب دانش‌های جدید موردنیاز به‌منظور تحقق اهداف استراتژیک و چشم‌انداز سازمان، برون‌سپاری فرایندهایی از قبیل خدمات فناوری اطلاعات، منابع انسانی و ... را می‌توان از جمله ریسک‌ها و موانع بر سر راه پیاده‌سازی مدیریت دانش برشمرد (نظری پور و همکاران، ۱۳۹۸).

به‌منظور استقرار مدیریت دانش باید هفت عامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار و مؤلفه‌های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم‌اندازها و مؤلفه‌های محیطی و زیر مؤلفه‌های شناسایی شده هر یک را مورد توجه قرار داد و به کار بست (ارزانی و سینا، ۱۳۹۷). فرهنگ سازمانی در آسان‌سازی فرایند خلق دانش در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر شیوه‌های رایج یادگیری و تسهیم دانش، فرایندهای دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. رابطه دوسویه ساختار و فرهنگ سازمان موجب می‌شود که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرایندهای دانشی سازمان بدل شود (رستگار و جعفری، ۱۳۹۸). ساختار و مؤلفه‌های سازمانی می‌تواند مشوق یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. پرداختن به مدیریت دانش بدون ساختار مناسب و حمایتی امکان‌پذیر نیست. میزان تمرکز، رسمیت، چگونگی جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان و ... عوامل ساختاری مهمی است که وضعیت و ویژگی آن‌ها به‌طور

مستقیم بر خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد (ارزانی و سینا، ۱۳۹۷). در کنار موارد ذکر شده می‌توان از موانع انسانی در فرایند مدیریت دانش نام برد. منابع انسانی سازمان به‌عنوان شاخصی شناخته می‌شود که دانش را خلق می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند. در واقع، توانایی نیروی انسانی در تبدیل داده به اطلاعات و دانش و استفاده از آن در فرایند مدیریت دانش مهم و ضروری است. موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش در سازمان جریان دانش را در سازمان با اشکال روبرو می‌سازد و گردش و انتقال دانش را با چالش روبرو می‌سازد؛ از این‌رو توجه به این موانع و چالش‌ها باید در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد.

پیشینه پژوهش

در خصوص مدیریت دانش و عناصر آن در حوزه‌های نظامی و بخصوص در نیروی نظامی پژوهش‌های قابل توجهی انجام شده است. در ادامه به بررسی پیشینه‌های مرتبط با موضوع بررسی در داخل و خارج از کشور می‌پردازیم.

پیرایش و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در پیشبرد افزایش خلاقیت سازمانی در بین کارکنان نیروی نظامی استان زنجان انجام دادند. نمونه آماری این پژوهش ۳۸۵ نفر از کارکنان فرماندهی نظامی استان زنجان است. نتیجه تحلیل رگرسیونی تأثیر متغیرهای استفاده از ابزارهای فن‌آوری اطلاعات، توجه به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی و حمایت مدیریت ارشد در افزایش خلاقیت سازمانی را نشان می‌دهد.

زارع‌پور و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص) انجام داده‌اند. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل تمام مقالات در زمینه حکمرانی دانش از پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی و در بخش مصاحبه تمام مدیران و خبرگان فعال در قرارگاه و هلدینگ‌های تخصصی تابع است. نتایج تحقیق نشان داد که

در نهایت شش عنوان به همراه ۳۶ زیرمقوله در سه عامل بر اساس محتوا و اشتراکات دسته‌بندی شد که عوامل الزام‌آور شامل اسناد بالادستی، بدنه تصمیم‌گیری، عوامل بسترساز شامل ساختار سازمانی، ارتباطات سازمانی و عوامل تسهیلگر شامل فرایندهای کلیدی و روش‌ها است که در نهایت به شکل‌گیری چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (ص) منجر شد.

نظری پور و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام دادند. جامعه آماری را ۱۲ نفر از مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان فعال شهر شیراز تشکیل می‌دهند. نتایج نشان داد عدم توانمندسازی، عدم حمایت مدیریت ارشد، چالش گسترش روزافزون تجارت، ترس از احمق فرض شدن، کمبود انگیزه، کمبود نرخ مشارکت، ترس از دست دادن مالکیت دانش و ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد و غیر ضرور، از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت و کمبود اعتماد، زیرساخت فنی، تمرکز در محدوده مرزها، چالش سیاسی، منسوخ بودن محتوی بعضی از دوره‌های آموزشی، ابهام در سیستم و مشکلات ارتباطی، از مهم‌ترین عوامل شکست شرکت‌های دانش‌بنیان در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهر شیراز هستند. در این راستا ایجاد فرهنگ همکاری، انجام ممیزی دانش، سازمان‌دهی دانش، ایجاد چک لیستی از ویژگی‌های کلیدی، برقراری ارتباط بین افراد و دانش، پاداش و انگیزش، چالش سیاسی، برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند می‌توانند پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کنند.

کشاوری و رادسرشت (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و ارائه برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا) انجام دادند. بر اساس داده‌های کیفی، مهم‌ترین فرصت‌های بهبود هواناجا در زمینه مدیریت دانش شامل نبود فرایند رسمی و نظام‌مند شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان، ضعیف بودن فرهنگ تبادل و تسهیم دانش به دلیل حفظ منافع شخصی توسط افراد، رسمیت زیاد و درجه سالاری به‌جای شایسته سالاری

به‌عنوان مانع انتقال دانش، نبود سامانه مدون و متولی رسمی مستندسازی دانش و تجربیات در سازمان زیاد و ترس از برخوردهای اداری به‌عنوان مانع مستندسازی تجربیات کارکنان است.

بختیاری و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان دادند که متغیرهای دانش ضمنی شامل اجتماعی‌سازی، درونی‌سازی، ترکیب و برونی‌سازی بر عملکرد رؤسای کلاتری‌های فرماندهی انتظامی تهران بزرگ تأثیر مثبت و مستقیم دارند؛ یعنی با افزایش استفاده از دانش ضمنی، عملکرد رؤسای کلاتری‌های فرماندهی انتظامی تهران بزرگ نیز افزایش می‌یابد.

لک و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا به‌صورت کیفی و از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند برای استخراج عوامل مؤثر استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش، توسط خبرگان در این حوزه مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و روایی آن مورد تأیید است. با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران از تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقولات، فرایند مطالعه، اهداف اولیه و سؤالات، پایایی داده‌ها و درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل به‌دست‌آمده عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، راهبرد سطح کل سازمان، فرایند/بخش‌های سازمان، نوع سرویس سازمان، فرهنگ سازمان، میزان خلاقیت و نوآوری واحدهای سازمان.

مک‌اوی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان اثربخشی مدیریت دانش در پلیس انجام دادند. این پژوهش به‌روش مرور سیستماتیک انجام شده است و در آن از تحلیل اسناد مرتبط با این زمینه استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد اثربخشی مدیریت دانش در بخش دولتی و برجسته کردن اهمیت آن در این بخش باعث بهبود بهره‌وری و ارائه خدمات در این بخش خواهد شد.

1. Mc Evoy

ویلیامز^۱ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان چارچوبی برای صلاحیت آموزشی پلیس: یک دستور کار حرفه‌ای یا تربیت حرفه‌ای انجام دادند. در این پژوهش مشارکت کنندگان شامل افسران در حال خدمت بودند که به روش کیفی مورد مصاحبه قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد رابطه بین آموزش پلیس و توسعه حرفه‌ای پیچیده است و در حین آموزش و تربیت افسران باید حس اعتماد ایجاد شود و این افسران مورد تشویق قرار گیرند تا یادگیری انجام شده باعث ایجاد توسعه شخصی و حرفه‌ای آن‌ها شود.

بک (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان درک افسران پلیس از توسعه حرفه‌ای انجام داد. در این پژوهش نمونه آماری شامل افسران دوره‌های آموزشی بود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد درک افسران از توسعه حرفه‌ای و کسب دانش و مهارت در دوره‌های خدمت بسیار بالاتر از زمانی است که این افسران به‌عنوان دانشجوی افسری بودند. از این منظر باید گفت نگاه به کسب دانش و مهارت همراه با تجربه کاری درکی متفاوت از توسعه حرفه‌ای نسبت به زمان آموزشی ارائه می‌دهد.

پاتیل^۲ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان بهبود اثربخشی پلیس انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش افسران پلیس در کشور هند است. نتایج نشان می‌دهد با توجه به پیشرفت‌های روز افزون در جامعه و به‌کارگیری شیوه‌های مدرن از سوی تبهکاران در انجام جرم پلیس نیازمند اصلاح و بهبود شیوه‌های آموزشی و تربیتی خود است و در این زمینه اشتراک و مدیریت دانش سازمانی باید در دستور کار قرار گیرد.

زعیم^۳ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی: نقش اساسی در استفاده دانش در سازمان‌ها انجام دادند. مدل ساختاری

1. Williams
2. Patil
3. Zaim

فرآیندهای مدیریت دانش نشان می‌دهد بین تولید دانش، اشتراک دانش، ذخیره دانش و استفاده از دانش رابطه وجود دارد و تأثیر آن‌ها بر عملکرد مدیریت دانش سازمانی اثبات شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از دانش به‌عنوان نقش واسطه‌ای بین بقیه فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد مدیریت دانش سازمانی است.

بررسی وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی موضوعی نو و بروزی است که می‌تواند وضعیت سازمان را در این حوزه مشخص کند و در کنار آن شناخت موانع و چالش‌های موجود مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان نقاط ضعف در این زمینه را روشن می‌سازد و از این منظر تحقیقات گذشته در این زمینه و در استان آذربایجان شرقی ورود نکرده‌اند. این پژوهش کمک خواهد کرد تا وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان مشخص شود و در اختیار مسئولان سازمان قرار گیرد. این تحقیق به مدیران سازمان دیدی واقعی و آینده‌نگری می‌دهد و به این ترتیب مدیران بر اساس مؤلفه‌های به‌دست آمده تصمیم‌گیری مبتنی بر شناخت و آگاهی انجام می‌دهند و موانع و چالش‌های موجود در زمینه مدیریت دانش را مرتفع کنند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع مطالعات کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات آمیخته قرار دارد. به‌دلیل همزمانی دو روش کیفی و کمی در این پژوهش، روش آمیخته هم‌زمان برای این پژوهش در نظر گرفته شده است. در بخش کیفی پژوهش از رویکرد پدیدارشناسی توصیفی کلایزی^۱ و در بخش کمی از روش توصیفی - پیمایشی بهره‌گرفته شده است. پدیدارشناسی

1. Colaizzi's method

توصیفی به درک عمیق پدیده بر اساس تجارب مشارکت کنندگان از پدیده کمک شایانی می کند (هوریگان^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

در این پژوهش پدیدارشناسی مورد نظر می تواند به درک عمیق پدیده و استخراج تجارب و درک مشارکت کنندگان از پدیده مورد نظر منجر شود؛ به عنوان روش کیفی انتخاب شده است و از آنجایی که پدیدارشناسی به توصیفات، مفاهیم و نظریاتی که در تجربه ها، رفتارها و معانی جهان واقعی ریشه دارند می پردازد رویکردی مناسب برای شناخت موانع و چالش های مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان محسوب می شود. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی مراحل زیر طی شده است. ۱- آشنا شدن با داده ها؛ ۲- ایجاد کدهای اولیه؛ ۳- جستن به دنبال مضمون ها میان کدها؛ ۴- بازبینی مضمون ها؛ ۵- تعریف و نام گذاری مضمون ها؛ ۶- تولید گزارش نهایی (بارون و کلارک^۲، ۲۰۰۶). جامعه آماری در بخش کیفی کلیه فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است که به دلیل نیاز به منابع اطلاعاتی کلیدی در این حوزه از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده شده است و ملاک انتخاب تعداد نمونه اشباع نظری بود و با توجه به این ملاک ۱۰ نفر به عنوان نمونه کیفی در پژوهش مشارکت داشتند. در بخش کمی پژوهش جامعه آماری کلیه فرماندهان و کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است که تعداد آن ها به لحاظ ملاحظات امنیتی ذکر نمی شود. در این پژوهش فرایند نمونه گیری در دو مرحله انجام شده است. در این پژوهش تعداد ۳۲۰ نفر از طریق فرمول کوکران به روش نمونه گیری تصادفی ساده در پژوهش مشارکت داده شدند. در جدول زیر حوزه های کاری نمونه آماری در بخش کیفی آورده شده است.

1. Hourigan
2. Braun & Clarke

جدول ۳. حوزه‌های کاری نمونه کیفی پژوهش

۱. معاونت آموزش فرماندهی انتظامی استان	۲. دفتر تحقیقات کاربردی فرماندهی انتظامی استان
۳. دانشگاه انتظامی تبریز	۴. خبره بازنشسته فرماندهی انتظامی استان
۵. دکتری مدیریت و کارمند انتظامی استان	۶. پلیس استان
۷. کلاتری محلی	

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختمند است و در بخش کمی از پرسشنامه منطبق بر مدل جاشپارا با ۲۰ گویه که فرایندهای مدیریت دانش (ایجاد دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش) را اندازه‌گیری می‌کند و پرسشنامه عوامل مؤثر (فرهنگی، سازمانی، فردی و فناوری) با ۴۵ گویه بر اجرای مدیریت دانش (کریمی، ۱۳۹۲) استفاده شده است. در بخش کیفی قابلیت اعتماد نتایج از طریق بررسی داده‌ها و ثبت و ضبط جزئیات پژوهش و طولانی کردن فرایند مصاحبه‌ها به‌دست آمده است. در بخش کمی پایایی ابزار از طریق آزمون آلفای کرونباخ محاسبه شده است و پایایی پرسشنامه عوامل مؤثر و فرایندهای مدیریت دانش به ترتیب ۰/۹۰ و ۰/۹۳ به‌دست آمد. کریمی (۱۳۹۲) در پژوهش خود پایایی پرسشنامه‌های مذکور را به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۵ به‌دست آورده بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به‌روش تحلیل محتوا و کدگذاری استقرایی و در بخش کمی برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش بعد از سنجش نرمال بودن داده‌ها؛ از آزمون تی تک نمونه‌ای با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ استفاده شده است. به‌دلیل اینکه جهت سنجش وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آزمون تی تک نمونه‌ای آزمون مناسبی است و می‌تواند وضعیت فعلی را در مقایسه با وضعیت مطلوب یا معیار مشخص کند در این پژوهش به‌کار گرفته شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی پژوهش از مجموع کل شرکت‌کنندگان در این پژوهش از نظر متغیر تحصیلات ۲۶/۶ درصد دیپلم و زیر دیپلم؛ ۶۱/۹ درصد لیسانس و ۱۱/۶ درصد دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند و از نظر سابقه کار شرکت‌کنندگان دارای سابقه ۱۱-۱۵ سال (۳۴/۰۶ درصد) بیشترین مشارکت و سابقه کار بالای ۲۰ سال (۹/۳۸ درصد) کمترین میزان مشارکت را داشتند. در جدول زیر یافته‌های توصیفی مربوط به عوامل فرهنگی، سازمانی، فردی و فناوری آورده شده است.

جدول ۴. میانگین، انحراف معیار و واریانس متغیرهای مورد پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	واریانس
عوامل مؤثر	۲/۷۳	۰/۵۶۶	۰/۳۲
عوامل فرهنگی	۲/۹۷۷	۰/۳۵۶	۰/۱۲۷
عوامل سازمانی	۲/۵۷۸	۰/۴۹۹	۰/۲۵۰
عوامل فردی	۲/۷۷۲	۰/۲۹۸	۰/۰۸۹
عوامل فناوری	۲/۵۱۰	۰/۱۲۲	۰/۰۱۵
فرایندهای مدیریت دانش	۲/۵۹	۰/۶۱۲	۰/۳۷
ایجاد دانش	۲/۵۲۲	۰/۶۹۴	۰/۴۸
ذخیره دانش	۲/۶۳	۰/۷۱۷	۰/۵۱
اشتراک دانش	۲/۵۴	۰/۷۳۸	۰/۵۴
به کارگیری دانش	۲/۶۷۲	۰/۶۹۳	۰/۴۸

یکی از پیش فرض‌های اساسی در آمار پارامتریک، نرمال بودن توزیع جامعه است. در این پژوهش جهت اطلاع از نرمال یا غیر نرمال بودن داده‌ها از دو روش استفاده شده است: الف) تحلیل کجی و کشیدگی، ب) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱. نتایج بررسی نرمال بودن داده‌ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵. سنجش نرمال بودن داده‌ها

کشیدگی	کجی		کولموگروف-اسمیرنوف		متغیر	
	خطای آماری	خطای استاندارد	P	آماره		
خطای استاندارد	۰/۸۰	۰/۱۰۱	۰/۱۹۲	۰/۲۰۰	۰/۱۲۸	عوامل مؤثر
	۰/۲۷	-۰/۲۸۶	-۰/۰۴۶	۰/۱۲۳	۰/۱۳۸	فرایندهای مدیریت دانش

با توجه به نتایج جدول (۴)؛ چون مقدار سطح معنی داری بیشتر از مقدار خطای ۰/۰۵ می‌باشد پس می‌توان گفت داده‌های پژوهش نرمال می‌باشند. در جدول فوق میزان کجی و کشیدگی متغیر تحقیق بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه بررسی شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار آماری کجی و کشیدگی متغیر در دامنه +۲ و -۲ قرار دارد. بنابراین، می‌توان گفت توزیع داده‌ها نرمال است. بررسی نمودار احتمال نرمال بودن داده‌ها نیز بیانگر آن است که توزیع نرمال به شکل یک خط نسبتاً مستقیم است و از نرمال بودن داده‌ها حکایت دارد.

¹ Kolmogorov-Smirnov

وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر فراهم آوردن فرایندهای مدیریت دانش چگونه است؟

با توجه به نرمال بودن داده‌های پژوهش برای پاسخ به این سؤال از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول زیر نتایج مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص این متغیر آورده شده است. در این پژوهش عدد مبنا بر اساس منطق آماری و توجه به مقیاس ۵ درجه‌ای پرسشنامه عدد ۳/۵ لحاظ شده است.

جدول ۶. وضعیت فرایندهای مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان

(t value = ۳/۵)								
متغیر	تعداد	میانگین	اختلاف میانگین	آماره آزمون (t)	درجه آزادی	سطح معنی‌داری p	فاصله اطمینان ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
فرایندها	۳۲۰	۲/۵۹۰	-۰/۹۰۹	-۲۸/۲۳۱	۳۱۹	p<۰/۰۰۰۱	۰/۸۴۱	۰/۹۷۶
خرده مقیاس‌های فرایندهای مدیریت دانش (t value = ۳/۵)								
ایجاد دانش	۳۲۰	۲/۵۲۲	-۰/۹۷۸	-۱۸/۲۴	۳۱۹	p<۰/۰۰۰۱	۰/۸۲۹	۱/۱۲۶
ذخیره دانش		۲/۶۳	-۰/۸۷۰	-۹/۸۸		p<۰/۰۰۰۱	۰/۶۲۵	۱/۱۱۴
اشتراک دانش		۲/۵۴	-۰/۹۶۰	-۲۲/۴۱		p<۰/۰۰۰۱	۰/۸۴۱	۱/۰۷۸
به کارگیری دانش		۲/۶۷۲	-۰/۸۲۸	-۱۴/۲۱		p<۰/۰۰۰۱	۰/۶۶۶	۰/۹۸۹

بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول (۵)، مقدار سطح معناداری به دست آمده کمتر از ۰/۰۱ می باشد. ضمناً منفی بودن مقدار اختلاف میانگین های به دست آمده، نشان دهنده پایین بودن میانگین به دست آمده از عدد معیار می باشد بنابراین، بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول بین میانگین نمرات فرایندهای دانش در فرماندهی انتظامی استان و مؤلفه های آن با میانگین مفروض متوسط ($t \text{ value} = ۳/۵$) تفاوت معناداری مشاهده می شود.

وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از نظر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش چگونه است؟

جدول ۷. وضعیت عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان

$(t \text{ value} = ۳/۵)$								
متغیر	تعداد	میانگین	اختلاف میانگین	آماره آزمون (t)	درجه آزادی	سطح معنی داری p	فاصله اطمینان ۹۵٪	
							حد بالا	حد پایین
عوامل مؤثر	۳۲۰	۲/۷۳۰	- ۰/۷۶۹	- ۱۲/۴۹۸	۳۱۹	$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۶۴۶	- ۰/۸۹۳
خرده مقیاس های عوامل مؤثر بر مدیریت دانش ($t \text{ value} = ۳/۵$)								
عوامل فرهنگی	۳۲۰	۲/۹۷۷	- ۰/۵۲۲	- ۵/۴۸۸	۳۱۹	$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۳۱۷۰	- ۰/۷۲۸۷
عوامل سازمانی		۲/۵۷۸	- ۰/۹۲۲	- ۷/۱۴۶		$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۴۱۷۰	- ۰/۸۲۸۷
عوامل فردی		۲/۷۷۲	- ۰/۷۲۷	- ۷/۳۱۵		$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۴۹۸	- ۰/۹۵۷
عوامل فناوری		۲/۵۱۰	- ۰/۹۹۰	- ۲۱/۳۱۶		$p < ۰/۰۰۰۱$	- ۰/۸۷۶	- ۱/۱۰۳

بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول (۶)، مقدار سطح معناداری به دست آمده برای تمام متغیرها کمتر از ۰/۰۱ می باشد. ضمناً منفی بودن مقدار اختلاف میانگین های به دست آمده، نشان دهنده پایین بودن میانگین به دست آمده از عدد معیار می باشند؛ بنابراین، بر اساس اطلاعات و نتایج مندرج در جدول بین میانگین نمرات عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان و مؤلفه های آن با میانگین مفروض متوسط ($t \text{ value} = 3/5$) تفاوت معناداری مشاهده می شود. نتایج به دست آمده حاکی از این است که وضعیت فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی از لحاظ عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در سطح مطلوبی قرار ندارد. با توجه به نتیجه به دست آمده باید خاطر نشان کنیم که در سال های اخیر تلاش های فراوانی در جهت فراهم آوری مدیریت دانش ایجاد شده است و توسط دفتر تحقیقات کاربردی، معاونت آموزش، دانشگاه، مراکز آموزشی و مجتمع های آموزشی زیر نظر معاونت تربیت و آموزش ناجا انجام می شود؛ و ادامه این روند می تواند سطح مطلوبیت را برای فرماندهی نیروی انتظامی در سطح مدیریت دانش فراهم آورد.

موانع موجود بر سر راه اشتراک گذاری و مستندسازی دانش ضمنی و آشکار در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی شامل چه مواردی می شود؟

بر مبنای حساسیت نظری به دست آمده از مرور متون و منابع؛ و برای پاسخگویی به سؤال مطرح شده در این بخش، محققان به بررسی پدیدار شناختی موضوع تحقیق خود مبادرت کرده است و با تعداد ۱۰ نفر از صاحب نظران این حوزه مصاحبه عمیق اکتشافی انجام گرفت. داده های حاصل از فرایند مصاحبه به روش کدگذاری و مقوله بندی داده ها (استقرایی) استخراج شده است و در جدول (۸) دسته بندی شده است.

جدول ۸. موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی

مقوله‌ها	مضمون‌های استخراج‌شده
اعتماد (شخصی و سازمانی)	عدم اعتماد گیرنده دانش از قابلیت تخصصی و تجربی و رفتاری فرستنده
	ترس منبع دانش از سوء استفاده گیرنده دانش از دانش و تجارب وی
	عدم اعتماد اعضا سازمان به با ارزش بودن نتایج اشتراک گذاری و مستد سازی دانش
	ترس از به مخاطره افتادن امنیت شغلی افراد دارنده دانش
	عدم اعتقاد به اثر بخشی و کارایی مستندسازی تجارب از سوی افراد
	عدم اطمینان افراد نسبت به توانایی خود در ارائه و کسب دانش
	عدم اعتماد زیردستان به مدیران بالادستی در جهت اشتراک و مستندسازی دانش
کد مصاحبه‌ها (۳، ۵، ۸، ۴، ۱۰)	
ارتباطات	میل بیشتر به ثبات فردی دارند تا رفتار گروهی
	محدود بودن تشابهات سطح تحصیلات بین منبع دانش و گیرنده دانش
	ضعف ارتباط بین منبع دانش و گیرنده دانش.
	ضعف در مهارت‌های ارتباطی (شفاهی و کتبی) اعضا در سازمان
	ارتباطات رسمی
	ارتباطات دانشی از بالا به پایین
	ارتباط اندک با مراکز پژوهشی و تولیدی دانش
کد مصاحبه‌ها (۱، ۶، ۹، ۸، ۱۰، ۲)	
مدیریت سازمان (حمایت)	عدم توجه کافی مدیران سازمان برای ایده‌های جدید اعضا
	تشویق و ترغیب اندک جهت بالا بردن سطح آگاهی اعضا از سوی مدیریت و فرماندهی
	پرورش هنجارها و ارزش‌هایی متضاد با اشتراک دانش در سیستم مدیریت سازمان
	کم‌رنگ بودن حمایت مدیریت سازمان از فرایندهای مدیریت دانش
	عدم ایجاد فرهنگ دانش مدار در سازمان
	تغییرات سریع مدیریتی در سیستم ناجا و در کنار آن اتخاذ سیاست‌های جدید
	ضعف در شکل‌دهی به ساختارها و فرایندهای سازمانی مرتبط با اشتراک گذاری و مدیریت دانش

کد مصاحبه‌ها (۴، ۸، ۱، ۷، ۶، ۲)	
وجود ساختار سلسله مراتبی	ساختار سازمانی
بروکراسی اداری و رسمیت	
توزیع نامتوازن نیروها	
نبود کارگروه‌های تخصصی و باتبع آن جایگزینی نامناسب	
اصلاحات ساختاری و ادغام نیروها	
تمرکزگرایی	
کانالیزه کردن آموزش توسط هرم بالای سازمان	
کد مصاحبه‌ها (۳، ۸، ۱۰، ۴، ۵، ۷، ۲)	
پایین بودن مشارکت اعضا با یکدیگر و با سازمان	تعهد
تعهد اعضا بیشتر از نوع قانونی است تا تعهد مؤثر.	
درونی نشدن اهمیت و ارزش مدیریت دانش در بین اعضا به دلیل تعهد اندک برخی از اعضا به سازمان	
شماره کد (۷، ۶، ۳، ۱، ۸، ۱۰)	
کمبود زمان برای شرکت در فعالیتهای اشتراک دانش	نیروی انسانی
مهارت ضعیف در ارتباطات کلامی و نوشتاری	
عدم آگاهی نسبت به فواید و سودمندی اشتراک دانش	
فردگرایی	
عدم همکاری و آگاهی افراد با سابقه در امر مستندسازی	
بازنشستگی پیش از موعد افراد و خروج نابهنگام افراد از سیستم	
توانایی کم در جستجوی اطلاعات و دسترسی به منابع و مطالعه اندک	
عدم رضایت شغلی	
مشکلات شخصی و خانوادگی	
کد مصاحبه‌ها (۳، ۴، ۷، ۹، ۸، ۱، ۱۰)	
عدم اشاعه فرهنگ یادگیری در سازمان	فرهنگ و جو سازمانی

حمایت اندک فرهنگ حاکم بر سازمان برای تولید ارزش‌ها و رفتارهای مرتبط با دانش	
گسترش فرهنگ ذخیره دانش در درون فرد به‌جای تسهیم آن در سازمان	
ضعیف بودن پشتوانه‌های ارزشی و اعتقادی اعضا برای تسهیم دانش	
احساس و باور اعضا مبنی بر کاهش قدرت شخصی در تبادل دانش	
نامناسب بودن جو حمایتی برای اشتراک دانش	
اشاعه نامناسب روحیه گروهی و باتبع آن اشتراک اندک دانش	
کد مصاحبه‌ها (۳، ۸، ۹، ۵، ۷، ۱، ۶)	
کمبود زیرساخت‌های لازم برای اشتراک دانش (کامپیوتر و سرورهای لازم، پهنای باند اینترنت، تابلوی اعلانات الکتریکی و ...)	فناوری
نبود پایگاه‌های جامع دانشی جهت ذخیره و بازیابی دانش	
سیستم مدیریت اطلاعات، اطلاعات و دانش لازم را جهت اتخاذ تصمیم، برنامه‌ریزی و کنترل سازمان را فراهم نمی‌کند.	
کد مصاحبه‌ها (۱، ۴، ۳، ۱۰، ۶)	
محدودیت‌های مالی جهت حضور در کنفرانس و ...	منابع مالی و فرایندی
عدم حمایت مالی و اختصاص بودجه کافی به امر مستندسازی	
تخصیص اندک بودجه جهت فعالیت‌های پژوهشی و آموزشی	
عدم تخصیص اعتبارات مناسب جهت مشوق‌ها	
عدم وجود قوانین مکفی در رابطه با مدیریت دانش	
نبود واحدی مجزا برای مدیریت دانش	
کد مصاحبه‌ها (۴، ۶، ۵، ۹، ۱)	

موارد مطرح شده جدول فوق موانع موجود در زمینه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. با توجه به نتایج به دست آمده موانع اصلی در رابطه با مدیریت دانش شامل اعتماد (شخصی و سازمانی)، ارتباطات، مدیریت سازمان، ساختار و تعهد و نیروی انسانی، فرهنگ و فناوری می‌باشد؛ که برای مرتفع کردن این موانع می‌توان تمهیداتی اندیشید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف سنجش وضعیت مدیریت در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی و شناسایی موانع موجود انجام شده است. نتایج به دست آمده در این پژوهش نشان داد که وضعیت مدیریت دانش از نظر فرایند و عوامل مؤثر بر آن در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی با وضعیت مطلوب فاصله دارد. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش خشوعی (۱۳۹۷)؛ لک و همکاران (۱۳۹۵) و کشاورزی و رادسروش (۱۳۹۸)؛ نظری پور و همکاران (۱۳۹۸) و مک اوی و همکاران (۲۰۱۹) همسو و هماهنگ است. وجود فرهنگ همکاری در محیط و تعاملات درون‌سازمانی ناجا یکی از پیش‌فرض‌های مهم برای اشتراک دانش در میان کارکنان و گروه‌ها می‌باشد.

چنانچه مدیریت سازمان ناجا به ارزش دانش و نقش آن در ارتقای جایگاه سازمان و موفقیت برنامه‌های آن معتقد باشد، فراهم آوری سایر زمینه‌های زیرساختی نیز امکان‌پذیر خواهد بود. در غیر این صورت تأمین مالی برنامه‌ها و ایجاد انگیزش در بین کارکنان و بالاخره موفقیت طرح‌های مدیریت دانش غیرممکن می‌باشد. موانع اصلی شناسایی شده در این پژوهش شامل اعتماد (شخصی و سازمانی)، ارتباطات، مدیریت سازمان، ساختار و تعهد و نیروی انسانی، فرهنگ و فناوری می‌باشد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پاتیل و همکاران (۲۰۱۹)؛ زعیم و همکاران

(۲۰۱۹)؛ لیو و وو^۱، ۲۰۱۰ همسو و هماهنگ است. اعتماد شخصی و سازمانی در فرماندهی انتظامی یکی از موانع موجود بر سر مدیریت دانش سازمانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی است. در فرایند اشتراک گذاری دانش اعتماد بین فرد با همکاران و اعتماد فرد به مافوق و اعتماد فرد به زیردستان تعیین‌گر میزان اشتراک دانش می‌باشد. در نیروی انتظامی عواملی چون افراد گیرنده دانش از قابلیت تخصصی و تجربی و رفتاری فرستنده دانش اعتمادی ندارند؛ منبع دانش ترس از سوءاستفاده گیرنده دانش از دانش و تجارب وی دارد؛ اعضای سازمان به خصوص جوان‌ترها به با ارزش بودن نتایج کار آن‌ها برای دیگران اعتمادی ندارند؛ افراد دارنده دانش ترس از به مخاطره افتادن امنیت شغلی خود دارند؛ افراد اطمینانی نسبت به توانایی خود در ارائه دانش ندارند و زیردستان به مدیران بالادستی اعتماد ندارند؛ از جمله موانع موجود در مسیر اشتراک گذاری دانش است شناخت این عوامل و کنترل آن می‌تواند بستر لازم را برای اشتراک گذاری دانش فراهم سازد. فرماندهان انتظامی برای ایجاد جوی آکنده از اعتماد، تأثیری زیاد دارند. در نتیجه باید حس اعتماد بین اعضا را تقویت کنند؛ و در نگاه کارکنان این‌گونه جلوه‌گر شود که فرماندهان برای منافع جمعی کار می‌کنند، ولی اگر زیردستان دریابند که فرماندهان برای خود، سازمان، تأمین هدف‌های شخصی، دایره‌ای از سازمان، یا منافع سازمان آن‌ها را وسیله قرار داده‌اند، اعتمادی که آن‌ها برای ما قائل هستند متزلزل خواهد شد و باتبع آن اشتراک دانشی اتفاق نخواهد افتاد.

مهارت‌های ارتباطی یکی از مؤلفه‌های کلیدی است که در فرماندهی انتظامی استان در حوزه اشتراک گذاری دانش باید به آن توجه داشته باشند. یکی از موانع موجود در مسیر اشتراک گذاری دانش در فرماندهی انتظامی استان این مورد است که اعضای سازمان بیشتر میل به ثبات فردی دارند تا رفتار گروهی، این مؤلفه از این نظر قابل تأمل است که عدم تمایل افراد به پیوستن به گروه و تیم و فردگرایی به فرایند اشتراک دانش ضربه می‌زند. البته در ایجاد ارتباط در سازمان باید به این نکته

توجه شود که دو نوع از ارتباط رسمی و غیررسمی در سازمان وجود دارد و اشتراک دانش در هر دو کانال صورت می‌پذیرد. از جمله موانع ذکر شده در این زمینه؛ تشابهات سطح تحصیلات بین منبع دانش و گیرنده دانش محدود است؛ نبود ارتباط بین منبع دانش و گیرنده دانش، در حالت‌هایی که در کنار یکدیگر کار می‌کنند و مهارت‌های ارتباطی (شفاهی و کتبی) اعضا در سازمان ضعیف می‌باشد.

مدیریت سازمان به‌عنوان تأثیرگذارترین عنصر سازمانی نقش برجسته‌ای در فرایندهای مدیریت دانش دارد. به‌طوری‌که از طریق سیاست‌گذاری و نظارت می‌تواند مسیر اشتراک دانش و مستندسازی دانش را هموار کند و همچنین، آن‌ها می‌توانند نوعی فرهنگ دانایی محور در سازمان ایجاد کنند که کارکنان برای دانش به ارزش قائل شوند و نیز افراد را برای اشتراک دانش تقویت کنند. در کنار مدیریت سازمان می‌توان از ساختارهای سازمانی استفاده کرد. به همین علت وجود ساختاری منعطف و در راستای اشتراک دانش می‌تواند در تبدیل فرماندهی ناجا به سازمانی دانش‌محور مفید باشد. سطوح بالای تعهد سازمانی با نگرش‌های مثبت کارکنان به تسهیم دانش مرتبط است. در کنار این موارد تأثیر اقدامات خاص مدیریت منابع انسانی (شامل پرداخت رقابتی و عادلانه، تأکید بر حقوق و روابط کارکنان، تبادل اطلاعات، توانمندسازی و آموزش و توسعه) در جهت توسعه مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، نشر و کاربرد دانش) در سازمان به اثبات رسیده است از این‌رو مرتفع کردن این موانع می‌تواند در فرایند اشتراک‌گذاری دانش مفید و مؤثر باشد. در کنار موارد مطرح شده نبود زیرساخت‌های لازم برای اشتراک دانش (کامپیوتر و سرورهای لازم، پهنای باند اینترنت، تابلوی اعلانات الکتریکی و ...)، نبود پایگاه‌های دانش جهت ذخیره و بازیابی دانش، سیستم مدیریت اطلاعات، اطلاعات و دانش لازم را جهت اتخاذ تصمیم، برنامه‌ریزی و کنترل سازمان را فراهم نمی‌کند (مصطفایی، ۱۳۹۲).

عدم وجود سیستم اتوماسیون داخلی سازمان جهت انتقال تجارب سازنده به یکدیگر در ناجا یکی از موارد تأثیرگذار در فرایند مدیریت دانش می‌باشد و بر موفقیت آن تأثیر گذاشته است.

اینترانت داخلی سازمان می‌تواند به‌عنوان یک شبکه مؤثر جهت اشتراک و مستندسازی دانش عمل کند. برخی از شیوه‌های مستندسازی دانش نیازمند بستر خواصی هستند و عدم وجود فضا و مکان مناسب جهت پیاده‌سازی امر مستندسازی می‌تواند در این فرایند خلل وارد کند. عدم همکاری و آگاهی افراد با سابقه در امر مستندسازی در کنار وجود بوروکراسی اداری و سیستم سنتی جهت ثبت تجارب موجی از بی‌انگیزگی و بی‌میلی را درون کارکنان ایجاد کرده است به‌طوری‌که کاغذبازی زیاد در هر فرایندی می‌تواند دلسردکننده باشد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده در این پژوهش می‌توان اصلاح ساختارها و فرایندهای مرتبط با هیئت‌های اندیشه‌ورز را به‌عنوان یکی از ساز و کارهای مفید برای اشتراک گذاری دانش دانست؛ این هیئت‌ها بازوی فکری فرماندهی در تصمیم‌گیری هستند. با استفاده از جانشین پروری در ناجا می‌تواند دانش ضمنی افراد را به دیگران منتقل کند و این مهم زمانی خود را بهتر نشان می‌دهد که در هرم بالای سازمان فرماندهان بازنشسته توانمندی وجود دارد که در سال‌های اواخر خدمتی خود هستند و در چند سال آینده کوله باری از تجارب را با خود به بیرون از سازمان منتقل خواهند کرد. یکی از ساز و کارهای اصلی در زمینه مستندسازی اطلاعات و نگهداری از آن‌ها تبدیل آن‌ها به‌صورت فایل‌های دیجیتالی است که دوام و ماندگاری زیادی دارند و فرماندهی ناجا باید به این سمت حرکت کند و تجارب موجود را به‌صورت دیجیتالی در پایگاه‌های داده‌ای ذخیره کند. به این طریق بازیابی این اطلاعات و دسته‌بندی و فراخوانی آن خیلی راحت‌تر خواهد بود. استفاده از مدل درو کردن دانش و مصاحبه با افراد توسط مشاوران دانش یکی از روش‌های مناسب در جهت مستندسازی دانش است. در این روش آموخته‌های مهم آن‌ها در خلال مراحل مختلف وقوع یک تجربه ثبت می‌شود و در صورت نیاز به منابع اطلاعاتی دسترسی دارند و در آخر باید دانش درو شده در قالب نشریه‌ای چاپ و انتشار یابد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت اجرایی چون عدم همکاری برخی از افراد کلیدی در فرماندهی انتظامی استان برای مشارکت در فرایند مصاحبه‌ها بود و در زمان مصاحبه عوامل مزاحم زیادی فرایند مصاحبه‌ها را با اختلال روبرو می‌کرد. از جمله محدودیت‌های روش‌شناسی می‌توان گفت در این پژوهش در

انتخاب افراد برای مصاحبه از روش هدفمند استفاده شده است و در انتخاب افراد کلیدی با محدودیت‌هایی روبرو بودیم و برای رفع این مشکل افرادی که دارای تجربه زیسته و اطلاعات تخصصی در این زمینه داشتند؛ استفاده شده است. پژوهش‌های آتی در زمینه مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی می‌توانند بر روی موضوعاتی چون تدوین برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی، امکان‌سنجی ایجاد باشگاه دانش‌محور در ناجا، آسیب‌شناسی هیئت‌های اندیشه‌ورز در ناجا متمرکز شوند. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت که فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی با گستره‌ای از مأموریت‌هایی روبرو است که با گذشت زمان پیچیده‌تر شده است و از این رو برای انجام بهتر و مؤثرتر این مأموریت‌ها باید دانش سازمانی در این سازمان به جد مورد توجه قرار گیرد و شیوه‌ها و مدل‌های مدیریت دانش در این سازمان متناسب با نیاز واحدها مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

منابع

- اردکانی، سعید و کنجکاو منفرد، امیر رضا. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی. *فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی*، ۹ (۲): ۱۵۸-۱۳۸.
- ارمغان، نگار. (۱۳۹۳). موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر. *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۲ (۴)، ۸۵-۱۰۸.
- بختیاری، تقی؛ محمدی مقدم، یوسف و کرمی، مهدی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر دانش ضمنی روسای کلانتری‌ها بر عملکرد آنان، نشریه علمی دانش انتظامی، ۷۸: ۱۹۰-۱۶۳.
- پیرایش، رضا؛ مطلبی، محمد قادر و آقاجانلو، نرگس. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در پیشبرد افزایش خلاقیت سازمانی در بین کارکنان نیروی انتظامی استان زنجان. *دانش انتظامی زنجان*، ۳۲: ۵۲-۳۱.
- جهانشاهی، حسن، حسن‌پور، حسینعلی و احمدی قواقی، مسعود. (۱۳۹۱). رتبه‌بندی عوامل مؤثر در اجرای موفق مدیریت دانش بر اساس روش آزمایشگاه ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری فازی. *فصلنامه علمی ترویجی توسعه سازمانی پلیس*، ۱۳۹۱ (۴۱)، ۵۹-۴۳.
- حیدری، مهدیه؛ مقیمی، محمد و خنیفر، حسین. (۱۳۹۲). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲۲ (۲): ۲۴۲-۲۳۴.

- خداامردی، سعید، سعادت‌مند، محمد، احمد موسوی، سید، ابویی، منیره. (۱۳۹۳). ارائه الگوی بومی مستندسازی تجارب در نیروی انتظامی. فصلنامه علمی تخصصی دانش انتظامی بوشهر، (۱۶): ۸۹-۱۰۵.
- خشوعی، مهدیه سادات. (۱۳۹۷). تدوین فرایند یکپارچه مستندسازی تجربه‌های سازمانی: رویکرد مدیریت تجربه. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، (۳): ۱۸۱-۲۱۳.
- رازینی، روح اله و سینا، میلاد. (۱۳۹۷). ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، (۱): ۱۳۳-۱۶۸.
- رستگار، عباسعلی و جعفری، طه. (۱۳۹۸). تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، (۵): ۱۷۳-۲۰۸.
- رکنی جو، سیدمحمد؛ جعفری، سید محمدباقر؛ یزدانی، حمیدرضا و الوانی، سید مهدی. (۱۳۹۶). واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، (۲): ۴۴۵-۴۶۴.
- زارع پور، جواد، علیاری، شهرام و محمودی، جعفر. (۱۳۹۸). ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، (۴): ۱۱-۴۳.
- قصری، محمد. (۱۳۹۱). نظام مدیریت دانش در برنامه چهارم توسعه نیروی انتظامی ج.ا.ایران. فصلنامه نظم و امنیت انتظامی: (۱۷): ۵۷-۲۷.
- لک، بهزاد، رضایی نور، جلال، حسینی رضی، الهام و خسروی، سروش. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، (۳): ۳۰-۱۱.
- مصطفایی، یحیی. (۱۳۹۲). مدیریت دانش و پلیس دانش محور. مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، (۵): ۲۰-۱.
- نظرپوری، امیرھوشنگ، آزادی، محمد حسین، باقرزاده خداهشهری، راضیه. (۱۳۹۸). ترسیم نقشه فازی عناصر کیفی ریسک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، (۷): ۷۹-۱۱۲.
- هوشمند، هانیه؛ میرافضل، سمیه و رضایی نور، جلال. (۱۳۹۳). ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش بنیان مورد کاوی دانشگاه قم، فصلنامه تخصصی رشد فناوری، (۳۸): ۶۵-۷۷.

References

- Anwar, J & Hasnu, S & Janjua, S (2013). Knowledge, Wisdom, Leadership and Vision: A Conceptual Framework for Learning Organizations, World Applied Sciences Journal, 28 (1): 56-65, 2013.
- Bajaria, H. J. (2000). Knowledge creation and management: Inseparable twins. Total Quality Management, 11(4-6), 562-573.

- Temel, S., & Vanhaverbeke, W. (2020). Knowledge Risk Management During Implementation of Open Innovation. In Knowledge Risk Management (pp. 207-227). Springer, Cham.
- Bäck, T. (2020). Police officers' perceptions of professional competence. *European Journal of Policing Studies*, Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-16743>.
- Gloet, M., & Samson, D. (2020). Knowledge management and systematic innovation capability. In *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1198-1218). IGI Global.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Hourigan, R. M., & Edgar, S. N. (2020). 7.1. The Foundations of Phenomenology: Epistemology, Methodology, and Analysis. *Approaches to Qualitative Research: An Oxford Handbook of Qualitative Research in American Music Education*, 1, 110.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Bhatt, F.D. (2008). Knowledge management in organization: Examining the interaction between technologies, and people. *Journal of Knowledge management*, (27), 23-37.
- Boljanovic, J., Masic, B., & Dobrijevic, G. (2013). Key factors influencing the success of knowledge management. *Technics Technologies Education Management*, 8(1), 355-366.
- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
- Gupta, J.N.D & Sharma, S.K. (2004). *Creating knowledge Base organizations*, Ideagroup publishing, PP.1-15.
- Hang, T. (2005). Research on the Flow and Conversion of Tacit Knowledge in Library Knowledge Management and Its Framework of Management [J]. *Information Studies: Theory & Application*, 1.
- Hissig, P. (2000). Knowledge management practice and attitude of IT department: do they practice what they preach? *Journal of information & Knowledge Management*, 2(1), pp. 777-798.
- Ho, C. T. B., Hsu, S. F., & Oh, K. B. (2009). Knowledge sharing: game and reasoned action perspectives. *Industrial Management & Data Systems*. 109 (9), 1211-1230.
- Jashapara, A. (2004). *Knowledge management: An integrated approach*. Pearson Education.
- Ji, L.M., Hung, J., Chen, S.W., Jou C. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing, virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 929-939.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of project management*, 29(7), 877-888.
- Mc Evoy, P. J., Ragab, M. A., & Arisha, A. (2019). The effectiveness of knowledge management in the public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 39-51.
- Newman, B. D., & Conrad, K. W. (2000). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. In PAKM.

- Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of knowledge management*, 10(4), 59-71.
- Nonaka, I & Takeuchi, H (1995), "The knowledge creating company, New York": Oxford University Press.
- Patil, M. R., & Mulimani, C. F. (2020). Improving Police Efficiency. *Our Heritage*, 68(1), 813-819.
- Stankosky, M., Calabrese, F., & Baldanza, C. (1999). Knowledge Management: The Architecture of Enterprise Engineering-4 Pillar Slide. George Washington University, Washington DC.
- Williams, E., Norman, J., & Rowe, M. (2019). The police education qualification framework: a professional agenda or building professionals?. *Police Practice and Research*, 20(3), 259-272.
- Wiig, K. M. (1999). What future knowledge management users may expect. *Journal of knowledge management*, 3(2), 155-166.
- Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial management & Data systems*, 105(3), 261-279.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. *Knowledge and Process Management*, 11(2), 93-104.
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.
- Besic, C., Krnjevic-Miskovic, Z., & Djordjevic, D. (2013). The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market. *No. 7 Int'l J. Econ. & L.*, 3, 1.



ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد تحلیل راهبردی SWOT

(نمونه پژوهش: دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران)

وحید فلاح*، نادعلی عرب فیروزجاه**، سعید صفاریان همدانی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۲۷

چکیده

اقتصاد دانش‌بنیان و حرکت به سمت کسب سرمایه، از طریق کاربرد علم و دانش ضرورتی انکارناپذیر برای حفظ و بقای دانشگاه و از طرفی پاسخگویی به نیاز مشتریان دانشگاه و جامعه می‌باشد. دانشگاه‌های علوم پزشکی سراسر کشور دارای نیروهای انسانی (شامل هیات علمی، دانشجویان، فارغ‌التحصیلان و کارکنان) خلاق و دارای ایده‌های فناورانه می‌باشند؛ ولی با این ظرفیت دانشگاه‌ها گرایش اندکی به سمت تجاری‌سازی و ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان دارند. هدف از این پژوهش ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT در دانشگاه‌های علوم پزشکی در استان مازندران است. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر میزان کنترل متغیرها میدانی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع زمینه‌یابی است و از سوی دیگر پژوهش حاضر را می‌توان نوعی پژوهش اکتشافی تلقی کرد. جامعه آماری مرحله کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان علمی، رؤسا و کارشناسان مراکز رشد دانشگاه، واحدهای پژوهش و فناوری دانشگاه، مسئولین و کارشناسان پارک علم و فناوری و متخصصین شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشند و جامعه آماری مرحله کمی شامل اعضای هیات علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران (دانشگاه بابل و دانشگاه مازندران) که شامل ۷۵۰ نفر اساتید می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۵۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته، که حاصل

* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران
vahidfallah20@yahoo.com

** دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی عالی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری، ساری، ایران
n.firozja@gmail.com

*** دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران
snhrm3000@yahoo.com

مصاحبه با متخصصان بوده و تعداد ۴۵ گویه تهیه شد که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شده است و در مرحله تحلیل داده‌های کمی پژوهش از آزمون مدل معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (پی ال اس) برای انجام تحلیل عاملی استفاده شده است. با استفاده از آزمون مدل معادلات ساختاری مدل نهایی پژوهش، با موضوع ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT در دانشگاه‌های علوم پزشکی ارائه شد. در این مدل سهم هر یک از عوامل نشان داده شده است. تهدیدها با بار عاملی (۰/۸۱۳)، بیشترین بار عاملی و رتبه اول را دارد. عامل فرصت‌ها با بار عاملی (۰/۷۸۷) رتبه دوم، عامل نقاط قوت با بار عاملی (۰/۵۶۹) رتبه سوم، عامل نقاط ضعف با بار عاملی (۰/۲۶۶) رتبه چهارم را دارا است.

کلیدواژه‌ها: شرکت‌های دانش‌بنیان، تحلیل راهبردی، دانشگاه‌های علوم پزشکی، مازندران.

مقدمه

در جهان امروز دانشگاه‌ها نقشی بسیار پویا و کارآفرین را اجرا می‌کنند و در گذار از نسل دوم به سمت نسل سوم و چهارم قرار دارند که از ابعاد بسیار مؤثر این گذار، می‌توان به وجهه کارآفرینی آن اشاره داشت. این امر تا آنجا پیش رفته است که امروزه مدل‌ها و شاخص‌هایی برای قضاوت در مورد گرایش کارآفرینی در دانشگاه‌ها تدوین شده‌اند و دانشگاه و صنعت در حال همکاری برای کشف افق‌های تازه‌ای از فرصت‌ها از طریق تحقیق و توسعه و ایجاد فضا برای اقتصاد دانش‌بنیان هستند (Philpott et al, 2011).

امام علی (ع) می‌فرماید: علمی که در آن سودی نداشته باشد ارزش ندارد. قرن ۲۱ رقابت بین‌المللی اقتصادی بر پایه دانش است؛ در راستای این چشم‌انداز یکی از مهم‌ترین اهداف نظام‌های نوآوری در هر کشوری، اتصال فناوری به بازار و خلق ثروت از آن است. در این عصر، برتری کشورها به میزان بهره‌مندی آنان از علم و دانش روز بستگی دارد و درنهایت کوشش علمی و برخورداری از فناوری است که زاینده نیروی انسانی خلاق و کارآمد، به‌عنوان اصلی‌ترین عامل دستیابی به توسعه است. رشد اقتصادی یک مسئله عمده اقتصادی و سیاسی پیش روی همه کشورهاست؛ رشد اقتصادی به‌طور فزاینده‌ای وابسته به توانایی اخذ دانش جدید و بهره‌گیری از آن در عرصه‌های زندگی است. انتقال دانش به‌عنوان یک عامل کلیدی موجب رشد پایدار اقتصادی و تحقیق و پژوهش در ضرورت وجود اقتصاد مبتنی بر دانش شده است (Röd, 2016).

در این شرایط شرکت‌های دانش‌بنیان اغلب به‌عنوان سازوکارهایی دیده می‌شوند که موجب ارتقای انتقال دانش و فناوری از مراکز تحقیقاتی به بخش خصوصی و تجاری‌سازی نتایج دانشگاهی می‌شوند. این شرکت‌ها در دانشگاه‌ها و مراکز آکادمیک شکل گرفته‌اند و مخترعان آکادمیک با هدف بهره‌برداری از دانش فناورانه، محصولات و خدمات آن را توسعه می‌دهند. در دو دهه اخیر نیز، این شرکت‌ها به دلیل توانمندی‌های خاص آن‌ها در توسعه ارتباطات دانشگاه با صنعت مورد توجه ویژه پژوهشگران و سیاست‌گذاران در تمام نقاط جهان قرار گرفته است.

گذشته از اهمیت موضوع، نگاهی به آمار نشان خواهد داد که در حالی که اکنون بیش از ۲۰۰۰ شرکت دانش بنیان در سطح کشور فعال است سهم شرکت‌های دانش بنیان کشور از تولید ناخالص ملی کمتر از نیم درصد است (وبسایت خبرگزاری تسنیم، ۲۶ تیر ۱۳۹۵). سوالی که ایجاد می‌شود، چرایی شکست و به ثمر نرسیدن نوآوری است که همواره ذهن محققین این حوزه را به خود مشغول داشته است. پس از چندین سال تحقیق و پژوهش توسط محققان، بعضی از دلایل به نتیجه نرسیدن نوآوری‌ها در پژوهش‌های مختلف به دست آمده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: فقدان فرهنگی که از نوآوری حمایت کند، احساس مالکیت نکردن و از آن خود ندانستن سازمان توسط مدیران، فقدان یک فرآیند گسترده و فراگیر جهت نوآوری، تخصیص ندادن منابع کافی برای این فرآیند، عدم وجود مربیان و مدیران توانا در گروه‌های نوآوری و در نهایت فقدان یک سیستم ایده پرداز مدیریتی از جمله این عوامل می‌باشند (Hsu et al, 2016). از سوی دیگر، چون دانشگاه‌های علوم پزشکی متولی امر سلامت انسان‌های جامعه هستند، لذا ضرورت ایجاد می‌کند که در همه عرصه‌های جامعه، از جمله در ابعاد علمی و آموزشی، پژوهشی و درمانی سرآمد باشند. پیرو سیاست ابلاغی در بسته تحول سلامت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، حرکت به سمت دانشگاه نسل سوم و کارآفرین، تجاری‌سازی یافته‌های پژوهشی که در نهایت به ایجاد شرکت‌های دانش بنیان و تولید محصول فناورانه منجر شود، اشاره شده است که اگر این امر محقق شود و در تولید محصولات سلامت، خودکفایی حاصل شود، ضمن ایجاد درآمد پایدار و سبز، از یکسو به استقلال کشور کمک می‌شود و از طرفی ایران می‌تواند در فضای رقابتی و عرصه بین‌المللی و جهانی شدن قرار گیرد. با توجه با اینکه یکی از مشکلات عمده شرکت‌های دانش بنیان، نبود بازار مصرف و مشتریان می‌باشد ولی این فرصت برای دانشگاه‌های علوم پزشکی وجود دارد که خودش مصرف کننده است و در مراحل بعدی می‌تواند صادرات کند. ولی نکته اینجاست که چرا دانشگاه‌های حوزه وزارت بهداشت با سابقه طولانی و اینکه امکان کار در حوزه‌های تجهیزات ارتوپدی و آزمایشگاهی، داروسازی و گیاهان دارویی، بیوتکنولوژی و... وجود دارد، در عرصه تجاری‌سازی و رقابت‌های بین‌المللی در ایجاد شرکت‌های

دانش‌بنیان عقب‌افتاده است؟ و چه امتیازها، فرصت‌ها، محدودیت‌ها و ضعف‌هایی در این زمینه دارد و چه راهبردهایی می‌تواند مسیر این فرایند را هموار سازد؟

سؤال اصلی تحقیق پیرامون این مطلب است که چه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT در دانشگاه‌های علوم پزشکی مناسب و مطلوب است؟

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به نقش و اهمیتی که امروزه در پیشرفت اقتصادی و توسعه ملی پیدا کرده‌اند (Stefan et al, 2017) باید برای رشد و تعالی، عوامل مؤثر بر آن شناسایی و مدیریت شود (Hult et al, 2004) و اگر این عوامل شناخته نشود ماهیت فرآیند آسیب می‌بیند و منابع، کوشش‌ها، زمان و پولی که صرف شده است به هدر می‌رود (Park et al, 2019).

اساساً محیط سازمان‌های دولتی و خصوصی در سال‌های اخیر، نه تنها به شکلی فزاینده متلاطم و دگرگون گشته، بلکه پیوستگی متقابل میان محیط و سازمان نیز بیشتر شده است. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنشی سه وجهی از سوی سازمان‌هاست:

- نخست، این سازمان‌ها باید به شکلی استراتژیک تفکر کنند.

- دوم، آن‌ها باید یافته‌ها و ادراکات خود را برای سازگاری با محیط‌های تغییر یافته به استراتژی‌های کارساز مبدل نمایند.

- سوم، برای تطبیق و اجرای استراتژی‌ها، آن‌ها باید با تعقل و تفکر، بستر مناسب را برای بنگاه‌ها فراهم سازند (Mirzaamini, 2006).

تعریف شرکت‌های دانش‌بنیان

پرورش فرد کارآفرین آشنا با فرهنگ ملی، ارزشی، با هدف رفاه و تعالی بشریت، بدون در نظر گرفتن جایگاه علوم انسانی در شرکت‌های زایشی دانشگاهی و مراکز رشد امکان ندارد؛ لذا بسترسازی برای خلق شرکت‌های زایشی علوم انسانی به‌منظور حرکت در مسیر دانشگاه نسل چهارم به نام دانشگاه تمدن ساز می‌باشد (عنایتی و عالی‌پور، ۱۳۹۳). امروزه با رشد و توسعه تحقیقات دانشگاهی در حوزه فناوری‌های نوین، رویکردی جدید در امر انتقال فناوری از بخش آکادمیک به بخش صنعتی به وجود آمد. شرکت‌های زایشی یا دانشگاهی که به‌منظور بهره‌برداری تجاری از فناوری‌های دانش‌محور یا نتایج تحقیقات دانشگاهی شکل گرفتند (هسو و دیگران، ۲۰۱۷). شرکت‌های دانش‌بنیان، به شرکت یا مؤسسه‌ای خصوصی یا تعاونی گفته می‌شود که به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصادی دانش‌بنیان، تجاری‌سازی اختراعات و نتایج تحقیق و توسعه (برای تولید کالاها یا خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده بالا تشکیل می‌شوند (رمضان پور نرگسی، طالقانی و غفاری، ۱۳۹۳).

انواع شرکت‌های دانش‌بنیان:

شرکت‌های دانش‌بنیان از نظر طالبی و زارع یکتا (۱۳۸۹) بسته به هدف و خدماتی که ارائه می‌دهند به ۵ دسته تقسیم می‌شوند:

۱- شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا (استارت‌آپ): شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا، شرکت‌هایی هستند که تازه تأسیس بوده و اغلب دارای ۳ الی ۴ نفر کارکنان، که به‌صورت پاره وقت فعالیت‌های شرکت را جلو می‌برند. درصد بالایی از شرکت‌های نوپا، مشکل از اعضای هیات علمی دانشگاه‌های مختلف بوده که هدفشان تبدیل ایده‌های نو موجود در تخصص خود به محصول می‌باشد.

۲- شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی: شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی، دارای سابقه و تجربه خوبی در تولید محصولات و ارائه خدمات خود می‌باشند. شرکت‌ها باید تمام معیارهای موجود برای

دانش‌بنیان تولیدی را با هم داشته باشند. شرکت‌های تولیدی در واقع شرکت‌هایی هستند که حداقل سه سال از سابقه تشکیل و فعالیت شرکت گذشته است،

۳- شرکت‌های دانش‌بنیان تجاری‌سازی: بزرگ‌ترین مشکلات و معضلات شرکت‌های دانش‌بنیان، در تجاری‌سازی محصولات و ضعف مدیریت کسب‌وکار خود می‌باشد. کارگروه ارزیابی و تشخیص صلاحیت شرکت‌های دانش‌بنیان و نظارت بر اجرا در معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در تصمیمی جدید شرکت‌هایی که خدمات آن‌ها باعث سهولت در روند فعالیت و رونق کسب‌وکار شرکت‌های دانش‌بنیان باشند به‌عنوان شرکت‌های دانش‌بنیان تجاری‌سازی مورد تأیید قرار می‌دهند.

۴- شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی: شرکت‌های دانش‌بنیان صنعتی، در کنار صنایع مادر شکل گرفته و با توجه به داشتن معیارهای آیین‌نامه ارزیابی و تشخیص شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، دارای سابقه و تجربه کافی در زمینه فعالیت‌های صنعتی خود می‌باشند.

۵- شرکت‌های دانش‌بنیان فرایندی و خدماتی: شرکت‌هایی که کالا یا خدمات ارائه شده از آن‌ها به هیچ‌عنوان دانش‌بنیان نبوده و جزء کالاها یا خدمات روتین می‌باشد؛ اگر این کالاها یا خدمات غیر دانش‌بنیان را توسط تجهیزات و فرآیندهایی که حائز شرایط آیین‌نامه ارزیابی و تشخیص شرکت‌های دانش‌بنیان باشد تولید نمایند می‌توانند گرید دانش‌بنیان صنعتی را دریافت کنند (طالبی و زارع پکتا، ۱۳۸۹).

چالش‌های شرکت‌های دانش‌بنیان:

بعضی از دلایل به نتیجه نرسیدن نوآوری‌ها در پژوهش‌های مختلف توسط چند نفر از پژوهشگران به شرح زیر مطرح شده است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: عدم اعتماد میان کارکنان و اساتید، ضعف خلق ایده و عدم تشریک دانش، ساختار نامناسب سلسله‌مراتبی و دولتی، دانشگاه آموزش محور به جای دانشگاه کارآفرین، عدم توجه به مالکیت فکری، نبود یک مدل کسب‌وکار مناسب، ضعف مشوق‌های مادی و معنوی برای تولید و پرورش نوآوری، نبود یک ساز و کار مناسب برای

رابطه مناسب، عدم شکل‌گیری یک حس تفاهم مثبت، کمبود زمان، عدم آگاهی و اطمینان کافی از منافع و مزایا، هزینه، عدم اشتیاق برای نوآوری و سواد و مهارت فنی ناکافی کارکنان، روش کسب و کار شرکت، فقدان امنیت لازم، پایین بودن سطح فنآوری سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، رقابت اندک، استفاده اندک توسط مشتریان، حمایت ناکافی دولت و استفاده اندک توسط شرکا و عرضه‌کنندگان می‌باشد (مدهوشی و کیاکجوری، ۱۳۹۷).

ساختار سازمانی مناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان:

اللهیاری فرد و عباسی (۱۳۹۰) بیان داشتند که با توجه به نیاز شرکت‌های دانش‌بنیان به ایجاد یک محیط سازمانی خلاق، نوآور، توانمند و انطباق‌پذیر در محیط‌های رقابتی، ناکارآمدی ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی برای این نوع از شرکت‌ها آشکار گشته است. اتکا به ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی، جریان اطلاعات را کند می‌سازد و باعث خدشه در تطابق با محیط رقابتی می‌گردد. بقا و پیشرفت شرکت‌های دانش‌بنیان در عصر کنونی نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی، مسطح بودن، گروه‌محوری، عدم تمرکز، و پاسخگویی سریع به الزامات محیطی است. توجه به این نکات و همچنین لزوم برون‌سپاری و بهره‌گیری از توان دیگر شرکت‌ها، استفاده از ساختارهای ترکیبی را ضروری می‌سازد. استفاده از یکی از ساختارهای فوق به‌تنهایی نمی‌تواند انتظارات شرکت‌های دانش‌بنیان را برآورده نماید. ساختار پیشنهادی برای شرکت‌های دانش‌بنیان ترکیبی از ساختارهای افقی، تیمی، شبکه‌ای و مجازی است (اللهیاری فرد و عباسی، ۱۳۹۰).

زیوساخت مناسب برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان:

عوامل مختلفی بر رشد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان تأثیر دارند. این عوامل با توجه به ماهیت شرکت‌های دانش‌بنیان، متفاوت از سایر شرکت‌ها می‌باشند. دانش فنی، نیروی انسانی متخصص، حمایت مؤثر دولت در ابتدای تشکیل این قبیل شرکت‌ها، از اهم عوامل مؤثر بر توسعه آن‌ها به شمار می‌آیند. برخی عوامل مؤثر در توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان عبارتند از:

- خط‌مشی‌های دولتی شامل جو حمایتی تجارت، نظام حقوقی، نظام مالیاتی خط‌مشی‌های تنظیمی مناسب

- زیرساخت‌ها شامل ارتباطات از راه دور، فناوری اطلاعاتی و ارتباطی، شبکه‌های علمی

- منابع مالی شامل سرمایه‌گذاران خطرپذیر، سرمایه‌گذاری خارجی، بودجه‌های دولتی

- نیروی کار تحصیل کرده، ماهر، خلاق و نوآور

- دانش، مهارت و یادگیری

- شبکه جهانی اینترنت به‌عنوان عامل هم‌افزایی دانش جهانی و ابزار توسعه دانایی محور

- دولت الکترونیک و تجارت الکترونیک و فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات

- ساختار سازمانی کارا و متناسب با توسعه فناوری مربوطه (اللهیاری فرد و عباسی، ۱۳۹۰).

ضیایی (۱۳۹۱) در مقاله‌ای بیان داشت منابع موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز فرایند ایجاد شرکت‌های زایشی پژوهشی صرفاً دسترسی و یا داشتن توان پژوهشی و منابع مالی، آن‌هم در مراحل اولیه فرآیند نیست بلکه منابع متنوعی در هر یک از چهار بعد فنی، مالی، نیروی انسانی و اجتماعی موردنیاز است که شامل: وجود گروه‌های مشاوره‌ای باتجربه، دسترسی به شبکه‌های علمی، فناوری، صنعتی و تجاری و متخصصان انتقال فناوری و تجاری‌سازی و مدیریت شرکت‌های بالغ می‌باشد. همچنین وی تأکید کرد که در ایران تنها برخی از مراحل اولیه موردتوجه قرار می‌گیرد و منابع مورد نیاز برای مراحل میانی و نهایی فرایند ایجاد شرکت‌های زایشی کمتر مدنظر قرار می‌گیرد.

در مقاله (Aboojafari et al, 2019) وضعیت سازوکارهای مناسب‌سازی و اقدامات مربوط به سیاست را به‌عنوان گزینه‌ای برای تأمین بازده سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه، که مشاغل از آن برای ایجاد دانش و رقابت جدید برای مدیریت دانش محور استفاده می‌کنند، بررسی شده است. در این مقاله برخی از پیامدهای سیاست‌گذاری برای مدیریت دانش محور از قبیل شبیه‌سازی تحلیلی بر

اساس سناریوهای مختلف و اقدامات مناسب پیشنهاد شده است. با استفاده از داده‌های موجود و مصاحبه با فعالان، وضعیت طرح تضمین اعتبار برای شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران بررسی شد و مهم‌ترین مشکل فقدان بانک اطلاعاتی اعتباری برای ارزیابی جامع بنگاه‌های اقتصادی به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان بود و عدم وجود یک بانک اطلاعاتی قوی انجام یک ارزیابی جامع را غیرممکن می‌کند (Dingsøyr, ۲۰۱۹).

اغلب مدل‌هایی که در شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شده بدون در نظر گرفتن وضع موجود دانشگاه‌ها بوده است (بومی‌سازی نشده‌اند) که شاید عدم توجه به این امر، یکی از عوامل شکست این شرکت‌ها باشد؛ اما یکی از بهترین و رایج‌ترین تحلیل‌ها که می‌تواند به شناخت همه‌جانبه این عوامل بیانجامد مدل SWOT است (Gao et al, 2011). این تحلیل، کوتاه‌سازی شده قوت، ضعف، فرصت و تهدید است. استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT مبتنی بر IPA از طریق مطالعه موردی مؤسسات آموزش عالی در تایلند نشان داده و مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج ارزیابی نشان داد که تجزیه و تحلیل SWOT از مطالعه موردی به‌طور دقیق موقعیت‌های سازمان را نشان می‌دهد (Vlados, 2019). تجزیه و تحلیل SWOT، معمولاً به‌طور ضمنی، فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی را مفهوم‌سازی می‌کند و بر همه عوامل اقتصادی، بدون استثنا تأثیر می‌گذارد (Karimi et al, 2019). با این وجود، با استفاده از تفسیر همبستگی از تجزیه و تحلیل SWOT، می‌دانیم که بسته به توانایی راهبردی سازمان برای اعمال نقاط قوت و ضعف، این فرصت‌ها و تهدیدها همیشه "بالقوه" هستند. تحلیل SWOT را نه تنها در مرحله سنجش وضعیت، بلکه می‌توان در مرحله تدوین راهبرد نیز مورد استفاده قرار داد. و مبانی کمی برای تعیین رتبه‌بندی عوامل از طریق نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) با استفاده از یک روش تصمیم‌گیری چند معیار فازی، که با نام فرایند تحلیل شبکه‌ای شناخته می‌شود (ANP)، ارائه شد. نتایج نشان داد که منطق فازی پیشنهادی و رابطه خاکستری مبتنی بر ANP SWOT رویکردهای بسیار توانمند و کاربردی در ارائه بینش ارزشمند برای تصمیمات راهبردی ارائه می‌دهد. با توجه به آنچه گفته شد، این پژوهش با توجه به جدید بودن موضوع شرکت‌های دانش‌بنیان و ضرورت ایجاد و توسعه این

شرکت‌ها برای رشد اقتصادی کشور و دستیابی به اقتصاد پایدار و با عنایت به اینکه تاکنون در دانشگاه‌های علوم پزشکی تحقیقات منسجم و علمی با این روش برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان صورت نگرفته است، پژوهش حاضر قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد تحلیل راهبردی SWOT در دانشگاه‌های علوم پزشکی کدام است؟

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

محقق/محققان	سال	عنوان	روش	مهم‌ترین یافته‌ها
میرغفوری و همکاران	۱۳۹۷	طراحی مدل یک‌پارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران	نتایج بر اساس فرآیند نظریه داده بنیاد، طی مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی انجام شد.	بر اساس تحلیل داده‌ها "راه‌یابی به بازار" مقوله محوری در توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان است که بررسی راه‌های مختلف برای فتح و ورود به بازار و همچنین نحوه تعامل با بازیگران فعلی بازار امری حیاتی و ضروری است.
طیبی ابوالحسنی، خدابخشی	۱۳۹۶	عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان	رویکرد پژوهش به صورت یک فی اکتشافی و با روش تحلیل محتوای مبتنی بر مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۹ شرکت دانش‌بنیان موفق مستقر در مراکز رشد و پارک‌های علم و فناوری	عوامل مؤثر در ۳ مقوله اصلی (فردی، سازمانی و محیطی)، ۱۷ مؤلفه و ۴۹ شاخص شناسایی شدند.

<p>شرکت‌های دانش‌بنیان بر اساس دو مسیر تریک بی که از عوامل مؤثر بر رشد شرکت‌ها هستند، قادر به دست‌یابی به پیامد رشد خواهند بود که یک خلق دانش و دیگری نقش دولت است که البته مسیر مبتنی بر نقش دولت، از احتمال رخداد بیشتری برخوردار است.</p>	<p>با استفاده از روش تحلیل موضوعی، مضامین کلیدی حاکم بر فرآیند رشد شرکت‌ها را شناسایی و مسیرهای ممکن، برای دست‌یابی شرکت‌ها به رشد را بر مبنای روش تحلیل مقایسه‌ای یک فی تبیین نموده است.</p>	<p>واکاوی عوامل رشد شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران با رویکرد تبیین مسیرهای ممکن</p>	<p>۱۳۹۶</p>	<p>فرنودی، قاضی نوری، رادفر و طباطبائیان</p>
<p>بر این اساس، منابع انسانی- فناوری- فرهنگ- عوامل سیاسی- منابع مالی و سرمایه‌ای- منابع فیزیکی و ساختاری، گزینه‌های کلیدی در توسعه نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان است.</p>	<p>این تحقیق با استفاده از رویکرد تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی انجام شد.</p>	<p>نگاشت نقشه یکپارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران با استفاده از رویکرد تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی</p>	<p>۱۳۹۶</p>	<p>زاهدی، میر غفوری و مروتی</p>
<p>نتایج تحقیق علمی نشان داد که به ترتیب عوامل قانونی، صنعتی، سازمانی، فردی و اختصاصی بالاترین نقش معنی‌داری را در تجاری‌سازی نتایج تحقیقات علمی دارند.</p>	<p>به روش توصیفی پیمایشی انجام داده‌اند که شامل ۳۹ سؤال در ۸ بعد بوده است.</p>	<p>بررسی عوامل مؤثر بر تجاری‌سازی نتایج تحقیقات علمی در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران</p>	<p>۱۳۹۵</p>	<p>ترکیان‌تبار، محمد اسماعیل و نوشین فرد</p>

<p>عوامل درون‌سازمانی (متشکل از دو دسته عوامل فردی مؤسسين و عوامل شرکتی) و عوامل برون‌سازمانی (متشکل از دو دسته عوامل ویژگی‌های کسب و کار و مؤلفه‌های نظام نوآوری) می‌باشد.</p>	<p>مرور پیشینه تحقیق و طبقه‌بندی برخی از عوامل مؤثر بر پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان، با تکیه بر مصاحبه عمیق با ۱۲ نفر از متخصصان به روش تحلیل محتوا</p>	<p>الگوی پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران</p>	<p>۱۳۹۵</p>	<p>خیاطیان، الیاسی و طباطباییان</p>
<p>یافته‌ها نشان داده است که این روش باعث افزایش سطح صادرات در صنعت کاشی و سرامیک و انتخاب بهترین فرصت‌های سرمایه‌گذاری بر روی منابع با ارزش و همچنین باعث تدوین راهبرد رقابتی بر اساس ظرفیت‌های موجود در شرکت می‌شود.</p>	<p>روش تجزیه و تحلیل داده‌ها مبتنی بر ANP</p>	<p>کاربردی از SWOT منطق‌فازی و رابطه خاکستری مبتنی بر ANP در صنعت سرامیک و کاشی</p>	<p>۲۰۱۹</p>	<p>پارک و همکاران</p>
<p>کارآفرینی علمی را فرایندی که فرد یا گروهی از افراد که از طریق آن برای ایجاد سرمایه‌گذاری و تجاری‌سازی استفاده می‌کنند معرفی کرده‌اند. برای کارآفرینی تأثیر نگرش، هنجارهای ذهنی، کنترل‌های درک شده بر اهداف کارآفرینی را ضروری دانسته‌اند.</p>	<p>اکتشافی به روش مصاحبه با متخصصان کارآفرینی</p>	<p>تجزیه و تحلیل عوامل تعیین‌کننده قصد کارآفرینی در دانشگاه اسپانیا</p>	<p>۲۰۱۷</p>	<p>میرندا و همکاران</p>

<p>حمایت از دارایی فکری برای دانش و کاهش ناشی از مشکلات به سازوکار دولتی نیاز دارد. همچنین در مطالعات خود در رابطه با عوامل مؤثر بر رشد و موفقیت شرکت‌ها، چندین عامل را مؤثر دانسته‌اند که عبارت‌اند از: کارآفرینی، راهبرد، بازاریابی، فناوری و محصول، مدیریت، منابع مالی و عوامل محیطی.</p>	<p>روش توصیفی پیمایشی</p>	<p>عوامل مؤثر بر رشد و موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان</p>	<p>۲۰۱۶</p>	<p>چورف و اندرسون</p>
--	---------------------------	---	-------------	-----------------------

اهداف و نقش آموزش عالی در کشور برای تربیت نیروی انسانی متخصص مطابق با استانداردهای بین‌المللی، برای توسعه جامعه بر هیچ‌کس پوشیده نیست؛ با این حال پیشینه پژوهش و اسناد موجود نشان می‌دهد که دانشگاه‌های کشور برای رسیدن به سمت اقتصاد دانش‌بنیان، با بحران‌ها و چالش‌های درونی و بیرونی متعددی مواجه هستند. سوابق پژوهش‌ها نشان می‌دهد که محققان اغلب نگاهی گذرا و سطحی و تک‌بعدی روی شرکت‌های تأسیس شده (نه ایجاد شرکت‌ها) متمرکز داشته‌اند و مطالعات بیشتر مربوط به خارج از محیط آموزشی دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌باشد؛ ولی در پژوهش حاضر با نگاهی خلاقانه و کاربردی و عمیق و با استفاده از تحلیل راهبردی SWOT به مسئله ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌پردازد که دانشگاه‌ها بتوانند از همه توان نیروی انسانی خود برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان در مسیر جامعه مبتنی بر اقتصاد دانش‌بنیان قدم بردارند.

روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق مورد نظر این پژوهش در حالت کلی از نظر هدف کاربردی، از نظر میزان کنترل متغیرها میدانی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی از نوع زمینه‌یابی است، زیرا به توصیف و استخراج عوامل بر مبنای رویکرد SWOT جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران می‌پردازد و از سوی دیگر پژوهش حاضر را می‌توان نوعی پژوهش اکتشافی تلقی کرد، زیرا با توجه به هدف اصلی که ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT در دانشگاه‌های علوم پزشکی بوده است به تدوین مدل می‌پردازد. این روش یک ابزار مهم در امر تصمیم‌گیری است و عموماً برای تحلیل نظام‌مند شرایط راهبردی و شناسایی عوامل داخلی و خارجی محیط سازمان به کار می‌رود. از طریق تحلیل SWOT، سازمان می‌تواند عوامل مثبت و منفی خود را شناسایی کند و سپس به توسعه و تطبیق استراتژی‌های خود به‌منظور مناسب‌سازی این عوامل بپردازد (Phadermrod, 2019). تجزیه و تحلیل SWOT، ابزاری که معمولاً برای برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌شود، به‌طور سنتی نوعی طوفان مغزی است. نمونه آماری مرحله کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان علمی، رؤسا و کارشناسان مراکز رشد دانشگاه، واحدهای پژوهش و فناوری دانشگاه، مسئولین و کارشناسان پارک علم و فناوری و متخصصین در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند^۱ با استفاده از شاخص اشباع نظری نسبت به نمونه‌گیری از جامعه آماری اقدام شد. این کار تا زمانی که محقق در می‌یابد که اطلاعات دریافتی تکراری می‌باشد و به اطلاعات بیشتری نخواهد رسید ادامه می‌یابد که اصطلاحاً در تحقیقات کیفی به آن شاخص اشباع نظری^۲ گفته می‌شود (گیون^۳، ۲۰۰۸). در این پژوهش تعداد ۱۵ نمونه مورد نظر در این زمینه تکمیل شد و

1. Judgemental Sampling
2. Theoretical Saturation
3. Given

جامعه آماری مرحله کمی شامل اعضای هیات علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران می‌باشند. که دارای دو دانشگاه: مازندران و بابل می‌باشند که جمعاً حدود ۷۵۰ نفر عضو هیات علمی دارد که با توجه به جدول مورگان ۲۵۶ پرسشنامه مبنای تجزیه تحلیل آماری قرار گرفت. داده‌های پژوهش از اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها جمع‌آوری گردید.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه شونده‌گان

ردیف	سمت سازمانی	موسسه یا دانشگاه	تخصص	مقطع تحصیلات	سابقه خدمت	مرتب‌ه علمی
۱	معاون تحقیقات و فناوری	علوم پزشکی بابل	تغذیه بالینی	دکتری تخصصی	۲۱	دانشیار
۲	مدیر مرکز رشد	علوم پزشکی بابل	مهندسی بهداشت حرفه‌ای	دکتری تخصصی	۲۳	استاد
۳	مسئول امور فناوری سلامت معاونت تحقیقات و فناوری	علوم پزشکی بابل	علوم بالینی	تخصص بالینی	۱۵	استاد یار
۴	رئیس مرکز مطالعات و توسعه آموزش	علوم پزشکی بابل	برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی	دکتری تخصصی	۱۳	استاد یار
۵	معاون تحقیقات و فناوری	علوم پزشکی مازندران	داروسازی صنعتی	تخصص بالینی	۲۴	استاد
۶	مدیر توسعه فناوری و کاربرد نتایج تحقیقات علوم پزشکی	علوم پزشکی مازندران	بیوتکنولوژی	دکتری تخصصی	۱۹	استاد یار
۷	مدیر مرکز رشد	علوم پزشکی مازندران	مهندسی فناوری اطلاعات	دکتری تخصصی	۱۶	استاد یار

دانشیار	۲۱	دکتری تخصصی	علوم و صنایع غذایی	پارک علم و فناوری مازندران	رئیس پارک علم و فناوری	۸
استادیار	۱۸	دکتری تخصصی	مهندسی صنایع	پارک علم و فناوری مازندران	مدیر مرکز رشد واحدهای فناور ساری	۹
استادیار	۲۲	دکتری تخصصی	مدیریت کارآفرینی	دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران	رئیس کرسی کارآفرینی یونسکو و عضو هیات علمی	۱۰
دانشیار	۲۴	دکتری تخصصی	طب سنتی	دانشگاه علوم پزشکی بابل	هیئت علمی و کارافزین	۱۱
استاد	۲۸	تخصص بالینی	گوارش	دانشگاه علوم پزشکی بابل	هیئت علمی و کارافزین	۱۲
دانشیار	۲۵	دکتری تخصصی	میکروب شناسی	دانشگاه علوم پزشکی بابل	هیات علمی و کارافزین	۱۳
استاد یار	۱۶	دکتری تخصصی	بیوشیمی	دانشگاه علوم پزشکی بابل	هیات علمی و کارافزین	۱۴
دانشیار	۲۴	دکتری تخصصی	مهندسی الکترونیک سیستم	دانشگاه مازندران	عضو هیات امنای کانون کارآفرینی استان مازندران، هیات علمی و رئیس کارآفرینی و ارتباط با جامعه دانشگاه مازندران	۱۵

در این تحقیق برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا و فرآیند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مند راهبرد نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۳۸۵) استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری انجام شده است. کدگذاری در نظریه مفهوم‌سازی داده بنیاد، شکلی است از تحلیل محتوا، که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. کدگذاری باز عبارت است از فرایندی تحلیلی که از طریق آن مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از درون کشف می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵). در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از آزمون مدل معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی (پی ال اس) برای انجام تحلیل عاملی استفاده شده است. پی ال اس نگرشی مبتنی بر واریانس است که در مقایسه با تکنیک‌های مشابه معادلات ساختاری برای کاربردهای واقعی مناسب‌تر است، به ویژه هنگامی که مدل‌ها پیچیده تر هستند بهره‌گیری از این نگرش مطلوب‌تر است. همچنین به‌عنوان متدی قدرتمند در شرایطی که تعداد نمونه‌ها و آیتم‌های اندازه‌گیری محدود است و توزیع متغیرها می‌تواند نامعین باشد مطرح می‌شود.

تحلیل عاملی قدیمی‌ترین و شناخته‌شده‌ترین روش آماری برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و مشاهده شده است. در این رویکرد تحلیل داده‌ها، میان یک مجموعه از متغیرهای مشاهده شده را به منظور گردآوری اطلاعات درباره سازه‌های زیربنایی یا عامل‌های آن‌ها بررسی می‌کنند. روش‌های تحلیل عاملی تأییدی تعیین می‌کنند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین هماهنگ هستند یا نه. تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک روش آزمون تئوری است که مبتنی بر یک شالوده نظری و تجربی قوی است، مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها و کدام عامل با کدام عامل‌ها باید همبسته شوند.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی پژوهش بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی، کدهای مفهومی استخراج شد که نتایج در جداول زیر نشان داده شده است:

جدول ۳. عوامل درونی مرتبط با ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی فرصت فناورانه - راه‌اندازی نقشه راه شرکت‌های دانش‌بنیان - تعیین نمودن اهداف و مأموریت‌ها - توجه به ایده محوری شرکت - زمینه سازی مطلوب برای ایجاد همکاری شرکت‌های دانش‌بنیان - ارزیابی فرصت فناورانه - ارزیابی توانمندی های فنی، تخصصی و ارتباطی - طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختارها را با قصد افزایش نوسازی اشتراک یا بهبود استفاده را از پیش‌نیازهای استقرار سازمان دانش‌بنیان - زمینه سازی مطلوب برای راه‌یابی به بازار - توجه به نوآوری - توجه به کارآفرینی - افزایش کیفیت زندگی - زمینه سازی مطلوب برای رشد و توسعه اقتصادی - بهره‌برداری از فرصت فناورانه - ایجاد زمینه مناسب حمایت های دولت بر تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان 	<ul style="list-style-type: none"> - فقدان زمینه کافی برای ورود بازار برای اجرای طرح - نداشتن طرح تجاری منسجم و هدفمند جهت برنامه‌ریزی برای آینده‌ی شرکت - فقدان سازو کار های لازم جهت برگشت منافع ناشی از اجرای طرح‌ها به شرکت‌های دانش‌بنیان - عدم اجرای صحیح و کامل قانون حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان - کاهش قدرت اقتصادی و اجتماعی - کندی فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری - عدم توجه به استقرار مکان مناسب برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان - ترس از شکست در پروژه‌ها به خاطر نداشتن سرمایه کافی یا سن و تجربه کم - ضعیف بودن روحیه تیمی بین اعضای شرکت به خاطر مسائل حاشیه‌ای و غیر مرتبط با مسائل کاری - نداشتن دید مناسب و تجربه کافی نسبت به بازار فروش محصولات جهت برنامه‌ریزی برای فروش

جدول ۴. عوامل بیرونی مرتبط با ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT

تهدیدها (T)	فرصت (O)
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد شکاف عمیق میان سه محور اصلی دانشگاه، صنعت، دولت - وجود آشفتگی در شرکت‌های جدید دانش‌بنیان - عدم توجه به رقابت و انحصاری بودن شرکت - فقدان فرهنگ سرمایه‌گذاری خطرپذیر در کشور - عدم همکاری مناسب واسطه‌گری در همکاری‌های مشترک میان شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان و مجموعه‌های صنعتی و اقتصادی - کم بودن امید به آینده کاری به خاطر تورم بالای موجود و اوضاع اقتصادی نابسامان داخلی - وجود رانت‌های داخلی فروش محصولات خارجی - عدم اعتماد فضای کسب‌وکار به تولیدات داخلی به خاطر کم بودن کیفیت یا بدقولی شرکت‌ها - عدم انعطاف‌پذیری ساختار سیاسی - حقوقی و اداری - ناآشنایی با مالکیت فکری شرکت‌های دانش‌بنیان 	<ul style="list-style-type: none"> - فراهم نمودن امکان استفاده از منابع مالی و سرمایه‌ای - فراهم نمودن زمینه استفاده از وجود نیروی انسانی توانمند و با تجربه - در اختیار قرار دادن امکانات آموزش و پژوهش در مسیر کاربری نمودن و بهره‌برداری از قابلیت‌های ایجاد شده در دانش‌آموختگان - توجه دادن به ضرورت تدوین قوانین و مقررات - توجه نمودن به فرهنگ شناسایی جذب و حمایت از نخبگان فناور - فراهم نمودن زمینه برای برآورد نیاز مشتریان شرکت‌های دانش‌بنیان - توجه دادن به ضرورت تخصص مدیریت - برقراری جریان دانش و فناوری - در اختیار قرار دادن امکانات فراوان برای زیرساخت‌های شرکت‌های دانش‌بنیان - تبیین و ارائه راهبردهای مناسب طراحی مشاغل و مسیر پیشرفت و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و برنامه‌های حمایتی آن‌ها



شکل ۱: الگوی کدگذاری عوامل شناسایی شده در ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد swot بر اساس یافته‌های کیفی پژوهش

در بخش کمی پژوهش برای تحلیل عاملی اکتشافی و دسته‌بندی سؤالات و کشف متغیرها ابتدا باید پیش شرط لازم برای این فرایند را داشته باشیم. پیش شرط اولیه برای تحلیل عاملی اکتشافی:

۱- کافی بودن حجم نمونه است.

۲- متقارن بودن (بدون جهت) روابط سؤالات با عامل‌های کشف شونده است.

تست بارتلت: بارتلت بر خلاف KMO خودش مقداری ندارد بلکه برای آن یک ضریب کای اسکویر حساب می‌شود. حال اگر این ضریب کای اسکویر معنی‌دار باشد یعنی $\text{sig} < 0,05$ می‌توان نتیجه گرفت آزمون بارتلت تائید شده است، یعنی روابط کروی یا متقارن هستند.

آزمون مدل اندازه‌گیری

آزمون پایائی مدل:

۱- آلفای کرونباخ: همبستگی درونی سؤالات خارج از مدل

مقدار آلفای کرونباخ مؤلفه‌ها باید بالاتر از ۰,۷ باشد لذا همبستگی درونی سؤالات خارج از مدل مورد تائید قرار می‌گیرد.

۲- پایائی دلونین گلدشتاین (پایایی مرکب یا ترکیبی):

مقدار ضرایب CR نشان می‌دهد همبستگی درونی سؤالات درون مدل برقرار است. اگر مدل تازه تولد یافته بود CR بالای ۰,۶ مورد تائید باشد، اگر مدل در مرحله بلوغ باشد CR باید بالای ۰,۷ باشد (Vinnychuk et al, 2014).

۳- پایایی اشتراکی: یعنی یک سؤال خودش چقدر تعمیم‌پذیر است؛ یعنی سؤال بتواند سهم تبیین واریانس خود را در هر مدل حفظ کند. شاخص آن به نام شاخص اشتراکی^۱ است، این شاخص در

1. (communality)

pls باید برای هر سؤال حساب شود و برای هر متغیر گزارش شود و از مجموع میانگین می‌گیرد و برای هر متغیر باید بالای ۰,۵ باشد.

با توجه به نتایج حاصل از ۳ آزمون پایایی، مدل از پایایی برخوردار است.

- آزمون روانی مدل (روائی سازه)

- شروط روانی همگرا

۱- باید مقادیر بارهای عاملی تمام سؤالات بالای ۰,۷ باشد.

۲- تمامی بارهای عاملی باید از نظر آماری معنی‌دار باشد.

مشاهده می‌شود که تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار هستند و در بازه (۱,۹۶ و -۱,۹۶) قرار ندارند.

۳- AVE میانگین واریانس استخراجی برای هر متغیر

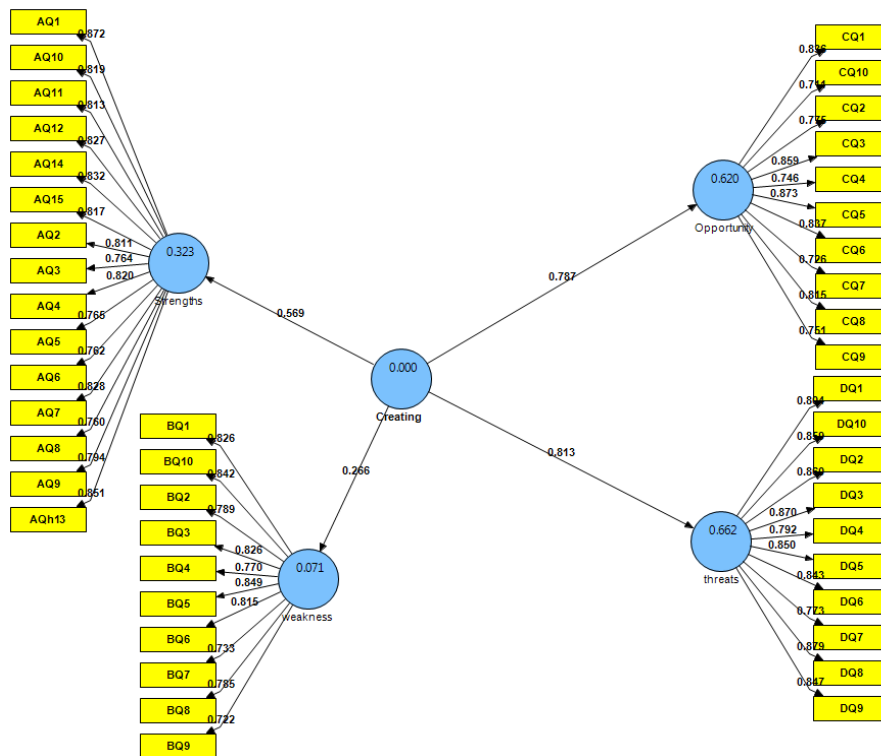
مقادیر AVE برای هر متغیر بر اساس جدول بالاتر از ۰,۵ می‌باشد.

۴- شرط چهارم: $CR > AVE$

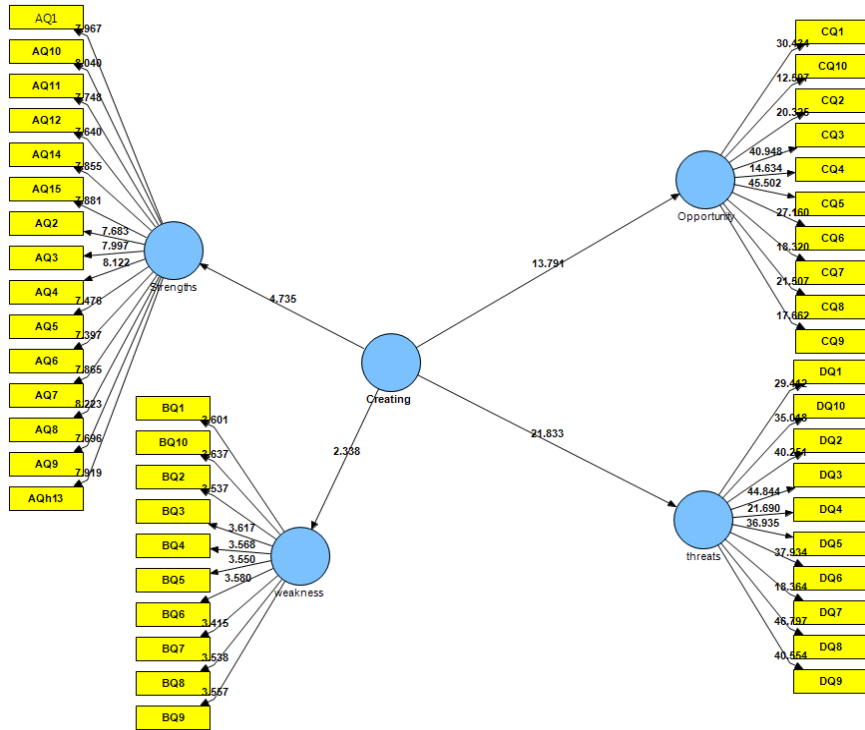
- آزمون همگن بودن

تعریف: این آزمون اولین بار توسط برین در سال ۱۹۹۶ بر روی متغیرهای انعکاسی اجرا گردید، سپس در سال ۲۰۰۵ با پدید آمدن نرم‌افزار smart pls برین بیان کرد که سؤالات هر متغیر در مدل اندازه‌گیری یا مدل بیرونی باید کاملاً همگن باشد؛ گویی سؤالات همگی یک بعد را می‌سنجد از این رو این آزمون، آزمون تک‌بعدی نیز نام گرفت.

نحوه اجرا: باید بارهای عاملی تمام سؤالات بررسی شود و تک تک بارهای عاملی بالای ۰/۷ باشد.



نمودار ۱: مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



نمودار ۲: مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین معنی‌داری

مدل نهایی پژوهش، با موضوع ارائه مدلی جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران ملاحظه می‌گردد.

جدول ۳: جدول بار عاملی و معنی‌داری متغیرهای مرتبه دوم

	Opportunity	Strengths	threats	weakness
Creating	0.787340	0.568768	0.813460	0.265672
	Opportunity	Strengths	threats	weakness
Creating	13.791359	4.735306	21.832691	2.338233

بر اساس جدول بارهای عاملی کلیه بارها از لحاظ آماری در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار هستند.

همان‌طور که مشاهده شد، کلیه بارهای عاملی از لحاظ آماری معنی دار بوده و در این مدل سهم هر یک از عوامل نشان داده شده است. تهدیدها با بار عاملی (۰/۸۱۳)، بیشترین بار عاملی و رتبه اول را دارد. عامل فرصت‌ها با بار عاملی (۰/۷۸۷) رتبه دوم، عامل نقاط قوت‌ها با بار عاملی (۰/۵۶۹) رتبه سوم و عامل نقاط ضعف‌ها با بار عاملی (۰/۲۶۶) رتبه چهارم را دارا است.

– آزمون مدل کلی PLS

متأسفانه مدل‌هایی که با رویکرد واریانس محور از طریق نرم‌افزارهای خانواده PLS مورد بررسی قرار می‌گیرند فاقد شاخصی کلی برای نگاه به مدل به صورت یکجا هستند؛ یعنی شاخصی برای سنجش کل مدل شبیه به رویکرد کواریانس محور وجود ندارد؛ اما در تحقیقات مختلف در این حوزه پیشنهاد شد که از شاخصی به نام GOF می‌توان به جای شاخص‌های برازشی که در رویکردهای کواریانس محور وجود دارد، استفاده نمود. این شاخص هر دو مدل ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت یک جا در نظر گرفته و کیفیت آن‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد که پس از محاسبه میانگین و قرار دادن در فرمول GOF مقدار آن برابر با ۰/۰۷ شده است که نشان از کیفیت ضعیف تا متوسط مدل دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدل نهایی پژوهش، جهت ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد SWOT در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران ارائه گردید. نتایج بررسی برازش مدل نشان داد تهدیدها با بار عاملی (۰/۸۱۳)، بیشترین بار عاملی و رتبه اول را دارد و در بین تهدیدها؛ عدم همکاری مناسب واسطه‌گری در همکاری‌های مشترک میان شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان و مجموعه‌های صنعتی و اقتصادی بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است و عامل فرصت‌ها با بار عاملی

(۰/۷۸۷) رتبه دوم و در بین فرصت‌ها؛ فراهم نمودن امکان استفاده از منابع مالی و سرمایه‌ای بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است عامل نقاط قوت با بار عاملی (۰/۵۶۹) رتبه سوم در بین نقاط قوت؛ شناسایی فرصت فناورانه بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است، عامل نقاط ضعف با بار عاملی (۰/۲۶۶) رتبه چهارم را دارا است و در بین نقاط ضعف؛ کاهش قدرت اقتصادی و اجتماعی بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است. با توجه به اینکه نتایج نشان داد در تهدیدها، عدم همکاری مناسب واسطه‌گری در همکاری‌های مشترک میان شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان و مجموعه‌های صنعتی و اقتصادی بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است لذا پیشنهاد می‌شود برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاهی در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران بستری مطلوب برای همکاری مناسب واسطه‌گری در همکاری‌های مشترک میان شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان و مجموعه‌های صنعتی و اقتصادی به امید پیروزی در پروژه‌ها ایجاد نمایند و روحیه تیمی بین اعضای شرکت به آینده‌ی کاری به خاطر تورم بالای موجود و اوضاع اقتصادی نابسامان داخلی افزایش دهند. همچنین لازم است در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران با اعتماد به فضای کسب‌وکار به تولیدات داخلی فرایندهای تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری افزایش دهند. همچنین در مدل تحقیق حاضر عامل فرصت‌ها رتبه دوم را به خود اختصاص داده است و در بین فرصت‌ها؛ فراهم نمودن امکان استفاده از منابع مالی و سرمایه‌ای بالاترین بار عاملی را به خود اختصاص داده است؛ در این راستا پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاهی، امکان استفاده از منابع مالی و سرمایه‌ای برای ورود به بازار برای اجرای طرح‌ها را فراهم نمایند و به طرح تجاری منسجم و هدفمند جهت برنامه‌ریزی برای آینده‌ی شرکت توجه نمایند و زمینه مناسب جهت فرهنگ‌سازی حمایت از نخبگان فناور جهت برگشت منافع ناشی از اجرای طرح‌ها به شرکت‌های دانش‌بنیان ایجاد نمایند. نتایج نشان داد عامل نقاط قوت رتبه سوم را در تبیین مدل دارد و در بین نقاط قوت؛ شناسایی فرصت فناورانه بالاترین بار عاملی را به خود

اختصاص داده است؛ از این رو پیشنهاد می‌شود برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاهی در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران بستر مناسب برای استفاده از فرصت فناورانه در جهت برقراری جریان دانش و فناوری ایجاد نمایند. در این راستا لازم است در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران نقشه راه مشاغل و مسیر پیشرفت و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و برنامه‌های حمایتی آن‌ها طراحی و راه‌اندازی نمایند و بستر مناسب جهت ارائه ایده با استفاده از وجود نیروی انسانی توانمند و با تجربه ایجاد نمایند و از فرایندها، ابزار، ساختارها با در اختیار داشتن امکانات آموزش و پژوهش در مسیر کاربری نمودن قابلیت‌های ایجادشده در دانش‌آموختگان با قصد افزایش نوسازی بهره‌برداری هوشمندانه نمایند. همچنین لازم است در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران برای به حداقل رساندن نقاط ضعف در ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاهی، در راستای ساختار سیاسی - حقوقی و اداری، اهداف و مأموریت‌ها خود را تدوین نمایند و دانشگاه زمینه را برای ایجاد همکاری شرکت‌های دانش‌بنیان با توجه به رقابت و انحصاری بودن شرکت فراهم نمایند و ابزار، ساختارها با قصد افزایش نوسازی اشتراک یا بهبود استفاده را از پیش‌نیازهای استقرار سازمان با اعتماد به فضای کسب‌وکار به تولیدات داخلی طراحی نمایند. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق برای پیشرفت و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاهی در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران نیاز اساسی و فوری به برنامه‌ریزی داریم. این برنامه‌ریزی بایستی بر اساس کلیه شرایط خاص شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاهی طراحی شده و ضمن مطابقت با استانداردهای سازمان جهانی، از یک پشتوانه محکم اجرایی برخوردار باشد. برنامه‌ریزی اصولی با اهداف صحیح و سازمان‌دهی فراگیر و داشتن نگرش سیستمی، تجهیز امکانات و منابع، مدیریت و رهبری اصولی و توانمند و استفاده از فرصت‌ها و ظرفیت‌های اعضای هیات علمی و دانشگاه، می‌تواند زمینه را برای ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان دانشگاهی در دانشگاه‌های علوم پزشکی استان مازندران فراهم آورد. به‌ویژه در حال حاضر که نظام اقتصادی کشور به مسأله کسب درآمد و استقلال دانشگاهی و

افزایش کیفیت زندگی توجه زیادی دارد، امید است دولت در جهت فرهنگ‌سازی، جذب و حمایت از نخبگان فناور بر تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان حمایت نماید.

دانشگاه‌های وزارت بهداشت باید در همه امور خود، از جمله در تعیین اهداف راهبردی دانشگاه، تجاری‌سازی پژوهش‌ها و راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان، در ابتدا تحلیل راهبردی SWOT را انجام بدهند تا بتوانند با شناخت کامل از وضعیت موجود محیط داخلی خود (که شامل قوت‌ها و ضعف‌ها) و شناخت از محیط بیرونی (شامل فرصت‌ها و تهدیدها)، نقشه راهی ترسیم بکنند که با درصد موفقیت بالا، بتوانند به هدف مطلوب دست یابند.

منابع

- مدهوشی، مهرداد؛ کیاکجوری، کریم (۱۳۹۷). شناسایی موانع نوآوری باز در دانشگاه‌ها. فصلنامه علمی-پژوهشی آموزش علوم دریایی ۱۵-۱، (۴) ۴.
- میرغفوری، سید حبیب‌الله؛ مروتی شریف‌آبادی، علی، زاهدی، امیر احسان (۱۳۹۷). طراحی مدل یکپارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران. نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۷، شماره ۴
- طیبی ابوالحسنی، امیرحسین؛ خدابخشی، محمد (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال نهم، شماره ۲: ۱۶۷-۱۹۲.
- فرونودی، صنم السادات؛ قاضی نوری، سپهر، رادفر، رضا، طباطبائیان، حبیب (۱۳۹۶). واکاوی عوامل رشد شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران با رویکرد تبیین مسیرهای ممکن. فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال نهم، شماره ۲.
- زاهدی، امیر احسان؛ میرغفوری، سید حبیب‌الله، مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۶). نگاشت نقشه یکپارچه توسعه سطح نوآوری و تجاری‌سازی شرکت‌های دانش‌بنیان ایران با استفاده از رویکرد تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی. نشریه مدیریت توسعه فناوری: زمستان ۱۳۹۶، دوره ۵، شماره ۳، از صفحه ۷۹ تا صفحه
- خیاطیان، محمدصادق؛ الیاسی، مهدی، طباطبائیان، سید حبیب‌الله (۱۳۹۵). الگوی پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران. نشریه سیاست علم و فناوری، دوره ۸، شماره ۲، از صفحه ۴۹ تا صفحه ۶۲.

ترکیان تبار، منصور؛ محمد اسماعیل، صدیقه؛ نوشین فرد، فاطمه (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر تجاری سازی نتایج تحقیقات علمی در شرکت های دانش بنیان ایران، نشریه تعامل انسان و اطلاعات، دوره ۳، شماره ۳، از صفحه ۳۲ تا صفحه ۴۲.

عنایتی، ترانه؛ عالی پور، علیرضا (۱۳۹۳). پیشنهاد مدل مراکز رشد زایشی علوم انسانی دانشگاهی حرکت به سمت دانشگاه های نسل چهارم. فصلنامه رشد فناوری، سال ۱۰، شماره ۳۹
رمضان پور نرگسی، ق؛ طالقانی، غ، غفاری، ع (۱۳۹۳). ارائه الگوی مناسب توسعه کارآفرینی فناورانه در شرکت های دانش بنیان مستقر در پارک های علم و فناوری: رویکرد کیفی. نشریه مدیریت دولتی، دوره ۶ شماره ۱: ۱۰۸-۸۵

ضیایی، مظاهر (۱۳۹۱). اهمیت تعدد و تنوع منابع در موفقیت فرایند ایجاد شرکت های زایشی پژوهشی. فصلنامه تخصصی رشد فناوری، دوره: ۸، شماره: ۳۲

الهیاری فرد، نجف؛ عباسی، رسول (۱۳۹۰). بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکت های دانش بنیان. فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، دوره هشتم، شماره ۲۹.

طالبی، ک و زارع یکتا، م (۱۳۸۹). بررسی اثرگذاری شخصیت و روش مدرسان کارآفرینی بر انگیزش دانشجویان در راه اندازی کسب و کار جدید. دوره ۳ شماره ۷: ۹۵-۱۱۵

وبسایت خبرگزاری تسنیم (۱۳۹۵). سهم شرکت های دانش بنیان کشور از تولید ناخالص ملی، کمتر از نیم درصد است. بازبایی شده در ۲۵ تیر ۱۳۹۵، از: <https://www.tasnimnews.com/fa/news/1395/04/26/1131496>

References

- Aboojafari, R., Daliri, A., Taghizadeh-Hesary, F., Mokhtari, M., & Ekhtiari, M. (2019). The Role of Credit Guarantee Schemes in the Development of Small and Medium-Sized Enterprises with an Emphasis on Knowledge-Based Enterprises. ADBI Working Paper 930. Tokyo: Asian Development Bank Institute
- Dingsøyr, T. (2019). Knowledge management in medium-sized software consulting companies: An investigation of intranet-based knowledge management tools for knowledge cartography and knowledge repositories for learning software organisations. arXiv preprint arXiv:1903.11854.
- Karimi, M., Niknamfar, A. H., & Niaki, S. T. A. (2019). An application of fuzzy-logic and grey-relational ANP-based SWOT in the ceramic and tile industry. Knowledge-Based Systems, 163, 581-594
- Park, S. T., Jung, J. R., & Liu, C. (2019). A study on policy measure for knowledge-based management in ICT companies: focused on appropriability mechanisms. Information Technology and Management, 1-13.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. International Journal of Information Management, 44, 194-203.
- Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. Journal of Strategy and Management.

- Javier Miranda, Francisco, Chamorro-mera , Antonio, Sergio, rubio,(2017), Academic entrepreneurship in Spanish universities: An analysis of the determinants of entrepreneurial intention, volume23, issue2
- Hsu, C. H., Chang, A. Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs– integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, 161, 629-645.
- Stefan, I., & Bengtsson, L. (2017). Unravelling appropriability mechanisms and openness depth effects on firm performance across stages in the innovation process. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 252-260.
- Hsu, C. H., Chang, A. Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs–integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of cleaner production*, 161, 629-645
- Röd, I. (2016). Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 185-201.
- Chorev,S, Anderson, A.R, 2016, Success in Israeli High-Tech Start-Ups; Critical Factors and Process, *Technovation* Volume 26, Issue 2.
- Vinnychuk, O., Skrashchuk, L., & Vinnychuk, I. (2014). Research of Economic Growth in the context of Knowledge Economy. *Intellectual Economics*, 8(1), 116-127.
- Gao, C. Y., & Peng, D. H. (2011). Consolidating SWOT analysis with nonhomogeneous uncertain preference information. *Knowledge-Based Systems*, 24(6), 796-808.
- Philpott, K., Dooley, L., O'Reilly, C., & Lupton, G. (2011). The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions. *Technovation*, 31(4), 161-170.
- Mirzaamini, M. (2006). *Strategic Planning and Management* (translation), Tehran: Nashr-e-Sharif Publication.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.



طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش

عبدالمجید محمدی نجف آبادی*، اکبر اعتباریان خوراسگانی** و رضا ابراهیمزاده دستجردی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۷

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش است. جامعه آماری را خبرگان صنعت گردشگری استان اصفهان تشکیل می‌دهند که با روش هدفمند وابسته به ملاک انتخاب شدند و از طریق پرسشنامه از آن‌ها نظرخواهی به عمل آمد و داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ماتریس اهمیت - عملکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. مدل استخراج شده شامل ۹ شاخص است که مطابق با فرآیند مدیریت دانش در ۴ بُعد ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش و در ۵ سطح قرار گرفتند و روابط بین آن‌ها مشخص گردید. نتایج نشان داد در پایین‌ترین سطح شاخص‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر شاخص‌ها دارند و در واقع مهم‌ترین شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان محسوب می‌شوند و در بالاترین سطح شاخص «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» قرار گرفت که دارای بیشترین وابستگی بود. همچنین نتایج ماتریس اهمیت عملکرد شاخص‌های توسعه منابع انسانی نشان داد که همه ۹ شاخص شناسایی شده در منطقه کانون توجه یا حیطة ضعف قرار گرفتند که نشان می‌دهد باید بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

کلیدواژه‌ها: صنعت گردشگری، توسعه منابع انسانی، مدیریت دانش، فراترکیب، مدل‌سازی ساختاری تفسیری،

ماتریس اهمیت - عملکرد.

* دکترای تخصصی مدیریت، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران.

Mohammadithesis@gmail.com

** نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران

ahmadif985@yahoo.com

*** استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان، اصفهان، ایران

Ebrahimzadeh2020@gmail.com

مقدمه

امروزه از گردشگری به عنوان یکی از پرسودترین و کارآمدترین فعالیت‌های اقتصادی در سطح جهان یاد می‌گردد که سهم به‌سزایی در توسعه پایدار یک سرزمین، منطقه و جهان در ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی دارد (اسماعیل رابرتسون^۱، ۲۰۱۸). کشورهای مختلفی در عصر حاضر به دنبال استفاده از قابلیت‌های گردشگری در سرزمین خود به منظور جذب گردشگران، اشتغال‌زایی، کسب سود اقتصادی، کسب درآمد، جذب ارز، تقویت زیرساخت‌های اجتماعی، ارتقاء فرهنگی و ... هستند (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱)؛ و این موضوع، یکی از دلایل اصلی توجه به گردشگری به عنوان مبنای توسعه پایدار در نقاط مختلف و افزایش اهمیت آن در سطح جهان است (تیسدل^۲، ۲۰۱۳). در حقیقت، گردشگری در دوران حاضر به عنوان صنعتی بدون دود در نظر گرفته می‌شود که از قابلیت‌ها و توانمندی‌های بسیار برخوردار است (سید تقی دیزج و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا، گزارش‌های ارائه شده توسط سازمان بین‌المللی کار گویای این است که گردشگری ۹ درصد از تولید ناخالص داخلی و نیز ۸ درصد از کل اشتغال جهان را به خود اختصاص داده است (گیسون^۳، ۲۰۱۷). اندیشمندان نیز بر این باورند که گردشگری در سال ۲۰۲۰ به بزرگ‌ترین صنعت صادراتی دنیا تبدیل خواهد گشت (نوربخش و اکبریور سراسکانرود، ۱۳۸۹). با توجه به این نقش آفرینی گسترده صنعت گردشگری در اشتغال و استخدام، موضوع منابع انسانی و توسعه آن در این صنعت اهمیت بسیار یافته و مورد توجه دانشگاهیان، کارورزان و شاغلان در این بخش قرار گرفته است. توسعه منابع انسانی دربرگیرنده معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، جهت‌دهی و راهنمایی فرآیندها به نحوی است که تمامی افراد و گروه‌ها را به کسب مهارت‌ها، دانش‌ها و شایستگی‌های ضروری انجام وظایف کاری در حال و آینده توانا سازد (آرمسترانگ^۴، ۲۰۰۸)؛ بنابراین یکی از مهم‌ترین متغیرهای رشد و بالندگی و

1. Ishmael-Robertson
2. Tisdell
3. Gibson
4. Armstrong

توسعه همه‌جانبه منابع انسانی در عصر حاضر، فراهم کردن فرصت‌های کسب دانش است. دانش به معنای واقعی خود مجموعه‌ای است از مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی که با آگاهی و اطلاعات از روش‌های تولید بهتر همراه است. کاربرد چنین برداشتی از دانش در صنعت‌ها بسیار فراگیر شده است و صنعت گردشگری به‌طور خاص در پی بهره‌برداری صحیح و به‌موقع از نیروهای دانشی خود می‌باشد. چنین رویکردی، مفهوم جدیدی را تحت عنوان مدیریت دانش توسعه داده است که به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی قلمداد می‌شود. مدیریت دانش فرآیندی است که کمک می‌کند تا سازمان‌ها انتخاب، سازماندهی، توزیع دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی و دنبال نمودن اهداف راهبردی سازمان درک کنند (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۲).

از طرفی، ماهیت خاص گردشگری همچنین، کارکنانی می‌طلبد که در برقراری ارتباط با سایر افراد توانا و به‌خرسندسازی دیگران، خیرخواهی و ابراز محبت به سایرین علاقه‌مند بوده، از انگیزه لازم به‌منظور تأمین نیازها و انتظارات دیگران برخوردار بوده، سایر افراد را گرمی داشته و توان و علاقه کافی برای حل مشکلات آنان را در خود داشته باشد و پذیرایی کردن از دیگران را همانند یک تفریح و سرگرمی بیندارد (لشلی^۱، ۲۰۱۷). بنابراین، آموزش و توسعه منابع انسانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری مطرح بوده و پرداختن به این موضوع در قالب و رویکردی استراتژیک، نقشی بسیار بااهمیت در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی، محلی، ملی و بین‌المللی و نیز ایجاد و توسعه مزیت رقابتی ایفا می‌نماید. استان اصفهان با توجه به آب و هوای مناسب و اقلیم خوشایند و همچنین وجود جاذبه‌های متعدد طبیعی و فرهنگی مورد توجه گردشگران بسیاری در سطوح مختلف محلی، ملی و بین‌المللی قرار دارد. اما به نظر می‌رسد این مقصد مهم گردشگری کشور، طی دهه‌های اخیر به‌صورت نامدون و بدون برنامه رشد یافته و در صورتی که چنین روندی طی گردد در طی سال‌های آتی با مشکلات عدیده‌ای مواجه گردد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که با توجه به توانمندی‌های بالقوه و بالفعل در

1. Lashley

صنعت گردشگری استان اصفهان، جذب گردشگران خارجی، باید ده‌ها و بلکه صد برابر رقم موجود باشد؛ در حالی که آمارهای موجود، رقم سالیانه درخور توجه و قابل ملاحظه‌ای از گردشگر خارجی بازدیدکننده از آثار تاریخی و طبیعی استان را نشان نمی‌دهد، از این‌رو، با توجه به شکافی که بین وضع موجود و مطلوب در حوزه گردشگری استان وجود دارد و از آنجا که، رمز موفقیت در گردشگری و بهره‌مندی از آن در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ... می‌تواند وجود منابع انسانی شایسته و بهره‌برداری از آنان توصیف گردد. همچنین، با توجه پیشینه تحقیق و با مراجعه به منابع و جستجو در فضای مجازی، بررسی‌ها و کنکاش‌های لازم صورت گرفت اما پژوهشی با این عنوان یافت نگردید که مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری را بر مبنای فرآیند مدیریت دانش ارائه دهد که این مسئله بیانگر خلاء تئوریکی و تجربی در این حوزه می‌باشد. بنابراین، با توجه به اهمیت و نقش پررنگ و بی‌بدیل توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری و ضرورت داشتن رویکردی دانش‌محور به این منبع مهم، هدف از پژوهش حاضر پاسخگویی به این سؤال است که شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری بر مبنای فرآیند مدیریت دانش کدامند و ارتباط این شاخص‌ها به چه صورت است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری

توسعه منابع انسانی به‌طور شفاف در کنوانسیون توسعه منابع انسانی (۱۹۷۵) به سیاست‌ها و برنامه‌هایی اشاره دارد که تمام افراد را تشویق می‌کند و توانمند می‌سازد که بر اساس مبنایی برابر و بدون هیچ‌گونه تبعیض، قابلیت‌های خود را توسعه دهند و به نفع خود و بر اساس آرمان‌های خود از آن استفاده نمایند. توسعه منابع انسانی شامل محدوده وسیعی از مسائل می‌شود که مدیریت منابع انسانی می‌تواند این موارد را تحت تأثیر قرار دهد (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲). توسعه منابع انسانی نوعی علم رفتاری یا اجتماعی کاربردی است که به‌طور عمده به عملکرد انسان در سازمان‌ها،

چگونگی تلاش آن‌ها در رسیدن به قابلیت‌های بالقوه و ارتقای عملکرد از طریق یادگیری مرتبط است. بر اساس مبانی فلسفی و نظری مختلف، فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، به دنبال دستیابی به اهدافی نظیر انگیزش، یادگیری، عملکرد، توانایی تغییر، بهبود دانش، مهارت و شایستگی است. در حقیقت، توسعه منابع انسانی حاصل تلاقی سه سازه انسان، سازمان و یادگیری است (اصغری صارم و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری شامل برنامه‌ها، سیستم‌ها و فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان و شاغلین این بخش اقتصادی طراحی می‌شود. مهم‌ترین هدف آن شامل حل مشکلات فعلی عملکرد، جلوگیری از مشکلات و چالش‌های آتی عملکرد و توسعه دانش کارکنان است. توسعه منابع انسانی یکی از فرآیندها و مأموریت‌های اصلی و مهم در مدیریت منابع انسانی است (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹) و به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است و ویژگی اصلی آن، هم‌سو کردن اهداف فردی و سازمانی است (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

از سوی دیگر، کیفیت می‌تواند به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کلیدی موفقیت در هر کسب و کاری در هر شکل و اندازه و در هر صنعتی مطرح باشد. در گردشگری نیز، نحوه اجرای تک‌تک وظایف کاری است که می‌تواند کیفیت ارائه خدمات به مهمانان و تجربیات و خاطراتی دلپذیر در آنان را توسعه دهد. زمانی که مهمان وارد اتاقش در هتل می‌گردد می‌بایست احساس کند در بهترین مکان برای استراحت و اقامت قرار دارد. زمانی که وی به رستورانی وارد می‌شود، هدف این است که بهترین احساس و تجربه در او به وجود آید و صرف غذا می‌بایست بهترین وعده غذایی را در ذهن مهمان تداعی کند و این مهارت‌ها و توانایی‌های منابع انسانی است که به‌عنوان عنصری حیاتی در به وجود آوردن این دست تجربیات ایفای نقش می‌نماید (کسر^۱، ۲۰۱۶)؛ چرا که گردشگری صنعتی خدماتی بوده و موفقیت ارائه خدمات به مشتریان و مهمانان در آن بستگی بسیار به چگونگی برقراری ارتباطات دوطرفه میزبان و مهمان داشته و بدون شک

محصول این ارتباط تجربه‌ای فراموش نشدنی خواهد بود که تصمیم‌گیری در مورد تجربه مجدد و استفاده از خدمات ارائه‌شده در یک مکان، مقصد و سازمان خاص و یا عدم تکرار تجربه پیشین را متأثر خواهد ساخت (خدایی و کلانتری خلیل‌آباد، ۱۳۹۱). بنابراین، آموزش و توسعه منابع انسانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در صنعت گردشگری مطرح بوده و پرداختن به این موضوع در قالب و رویکردی استراتژیک، نقشی بسیار با اهمیت در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمانی، محلی، ملی و بین‌المللی و نیز ایجاد و توسعه مزیت رقابتی ایفا می‌نماید. سازمان جهانی گردشگری در گزارش‌ها و گردهمایی‌های خود همواره بر این نکته تأکید کرده است که صنعت گردشگری نیازمند افراد شایسته و دارای مهارت‌های لازم می‌باشد و در این زمینه صنعت نقشی اساسی بر عهده دارد. مسئله آموزش و پرورش منابع انسانی، دستمزدها و همچنین فعالیت‌های انگیزشی و تشویق‌کننده و اعمال نظارت‌های جدی از جمله مواردی است که در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی حائز اهمیت بسیار است.

در این برنامه‌ریزی، برآورد منابع انسانی موردنیاز و شناسایی نیازها و پیچیدگی‌های مربوط به این بخش و تدوین برنامه‌های آموزشی از ارکان اصلی می‌باشد (خدایی و کلانتری خلیل‌آبادی، ۱۳۹۱) که خود تحت تأثیر ماهیت گردشگری قرار دارد. یکی از اهداف اصلی توسعه منابع انسانی، فراهم آوردن محیط و شرایطی است که افراد را به یادگیری و توسعه توانایی‌ها و قابلیت‌های خویش ترغیب نماید (آرمسترانگ، ۲۰۰۸). از این رو، هدف از توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان، توسعه چارچوبی یکپارچه و سیستمی جامع و نیز ارائه راه‌کارهایی عملی به‌منظور توسعه و پرورش کارکنان از مجرای ایجاد فرهنگ یادگیری و تدوین راهبردهای یادگیری در سطح فردی، سازمانی، صنعت، بخش و منطقه و هدف آن افزایش شایستگی منابع انسانی به‌صورتی است که آنان را به‌عنوان منبعی بسیار مهم در ایجاد مزیت رقابتی مطرح سازد.

مدیریت دانش و توسعه منابع انسانی

مدیریت دانش شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل افراد، فرآیندها و سیستم‌های درون سازمان برای حصول اطمینان از این که دارایی‌های مبتنی بر دانش به صورت کارآمدی بهبود می‌یابند و به کار گرفته می‌شوند، است (کینگ^۱، ۲۰۰۹). مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان، به دارایی سازمانی به طوری که مجموعه‌ی وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های شرکت دخیل هستند، بتوانند از آن استفاده کنند (دانپورت^۲ و همکاران، ۱۹۹۸). جوامع علمی و کسب‌وکار هر دو بر این باورند که سازمان‌های دانش‌محور می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند به طوری که تسهیم دانش به‌عنوان یک فعالیت پیچیده، اما ارزش‌آفرین، پایه و اساس بسیاری از استراتژی‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها است (ریگ^۳، ۲۰۰۵). پس می‌توان این گونه بیان نمود که ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین راهکارهای بهبود سطح دانش در هر سازمانی شمرده می‌شود (توربان و مک‌لین^۴، ۲۰۰۴).

یکی از عواملی که باید برای پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در صنایع مورد توجه قرار گیرد، منابع انسانی است. منابع انسانی مهم‌ترین عامل سازمانی محسوب می‌شود و سودمندی تمامی دارایی‌های محسوس و نامحسوس سازمان نیز به عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد. این عامل در موفقیت یا شکست اقدامات مدیریت دانش در سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای بر عهده دارد (بدری آذرین و نجاتی، ۱۳۹۴). افراد، قلب مدیریت دانش هستند؛ زیرا افراد دانش را خلق و تسهیم می‌کنند. بنابراین، یکی از مهم‌ترین مسائل مربوط به مدیریت و پیشینه کردن دانش، توسعه توانایی منابع انسانی برای یادگیری است که در ادبیات مدیریت دانش کمتر مورد توجه قرار گرفته است (گووند^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). با عبارت دیگر، منابع انسانی به‌عنوان یکی از آخرین ابزار و روش-

1. King
2. Davenport
3. Riege
4. Turban & Maclean
5. Govender

های مدیریتی، نقش مهمی را به عنوان بخشی از استراتژی‌های مدیریت دانش ایفا می‌کند. از طرفی اهمیت منابع انسانی در مدیریت درست آن در راستای اهداف مدیریت دانش متجلی می‌شود و این نشان‌دهنده نقش مهم مدیریت منابع انسانی در استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش می‌باشد (رضاییان، ۱۳۹۸). اگر اقدامات منابع انسانی به‌درستی یکپارچه و هم‌تراز شوند، می‌توانند نقشی حیاتی در کمک به مدیریت دانش سازمانی داشته باشند. به‌طور کلی این اقدامات نقشی مؤثر در انگیزش کارکنان برای ارائه نگرش‌ها و رفتارهای مطلوبی که برای حمایت و اجرای استراتژی رقابتی سازمان مورد نیاز هستند، ایفا می‌کنند (تان و ناسودین، ۲۰۱۱).

علاوه بر این، آموزش کارکنان بر توسعه قابلیت مدیریت دانش مؤثر خواهد بود. توسعه مستمر کارکنان به‌طور خاص برای کارکنان دانشی مهم است. صنایع نیاز به ارائه فرصت‌های آموزش به‌منظور توسعه و پرورش دانش و تخصص کارکنان دارند. قرار گرفتن در معرض برنامه‌های آموزش متنوع می‌تواند کارکنان را به‌منظور یادگیری دانش و تخصص جدید پرورش دهد (نوناکا و تاکچی^۱، ۱۹۹۵). همچنین برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان می‌تواند کارکنان را برای تسهیم تجربه و تخصص‌شان، کسب دانش جدید، و استفاده از آنچه که آن‌ها پس از آن در کارشان یاد می‌گیرند، تحریک کند. بر این اساس برنامه‌های آموزش برای کارکنان در فرآیند مدیریت دانش حیاتی هستند (آرگوت^۲ و همکاران، ۲۰۰۳). در مورد مدیریت دانش تاکنون فرآیندهای زیادی ارائه شده است. مدل نیومن^۳ (۱۹۹۹) از جمله مدل‌های مدیریت دانش می‌باشد که مورد استفاده طیف وسیعی از محققان قرار گرفته و در این پژوهش نیز بکار گرفته شده است که دارای چهار مرحله ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش می‌باشد.

1. Nonaka & Takeuchi

2. Argote

3. Newman

پیشینه پژوهش

در جدول (۱) خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق و عوامل استخراج شده از این تحقیقات ارائه شده است:

جدول ۱. خلاصه‌ای از پیشینه تحقیق و عوامل استخراج شده

محقق	سال	عوامل
محمدی و حبیبی	۱۳۹۵	مدیریت استعداد در صنعت
محمودی و نعیمی مجد	۱۳۹۵	ارائه آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان، ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان، ارتقا قابلیت‌های کارکنان، توسعه مهارت‌های انجام کار در کارکنان، توسعه توانایی حل مسئله کارکنان به شکل علمی، دعوت از مجریان و متخصصان موفق در عرصه گردشگری جهت تنظیم قوانین و برنامه‌ها، برگزاری کلاس‌های آموزشی به صورت کارگاهی
شمس‌الدینی و همکاران	۱۳۹۵	برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در صنعت، برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیت‌های محوله به کارکنان
خدایی و کلانتری خلیل‌آباد	۱۳۹۱	ارتقاء سطح علمی شاغلان در این صنعت، تأسیس رشته‌های مختلف مدیریت جهانگردی و هتلداری در دانشگاه‌ها، توسعه همکاری بین سازمان‌ها و ادارات مختلف دولتی و سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی فعال در گردشگری در حوزه مدیریت منابع انسانی، سپردن آموزش‌ها به سازمان و مؤسسات تخصصی، تحقیق پیرامون محتوای آموزش‌های ارائه شده در دوره‌های رسمی، ایجاد سیستم صدور گواهینامه مهارت‌های استاندارد شده، رواج فرهنگ توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری، تأسیس و گسترش مراکز تخصصی تربیت نیروی انسانی، برگزاری دوره‌های تربیت مدرس در حوزه گردشگری، اعزام تعدادی از فعالان گردشگری به کشورهای موفق
کاتانیا	۲۰۱۹	همکاری شرکت‌های گردشگری، دولت‌ها، نهادهای عمومی، مؤسسات آموزشی و سازمان‌های بین‌المللی در توسعه پایدار منابع انسانی بخش گردشگری
اسماعیل رابرتسون	۲۰۱۸	آموزش‌های ابتدایی و پیشرفته در خصوص نوشیدنی‌ها، نگهداری پیشگیرانه، مهارت‌های ویژه غذایی و آشامیدنی، هنرهای آشپزی پیشرفته و زبان‌های خارجی، پیش‌نویس سیاست‌های گردشگری
اینگ و همکاران	۲۰۱۸	یادگیری زبان‌های خارجی از طریق کاربرد تلفن‌های هوشمند
موهاتی و	۲۰۱۳	تدوین و اجرای استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی، توسعه سیستمی اثربخش

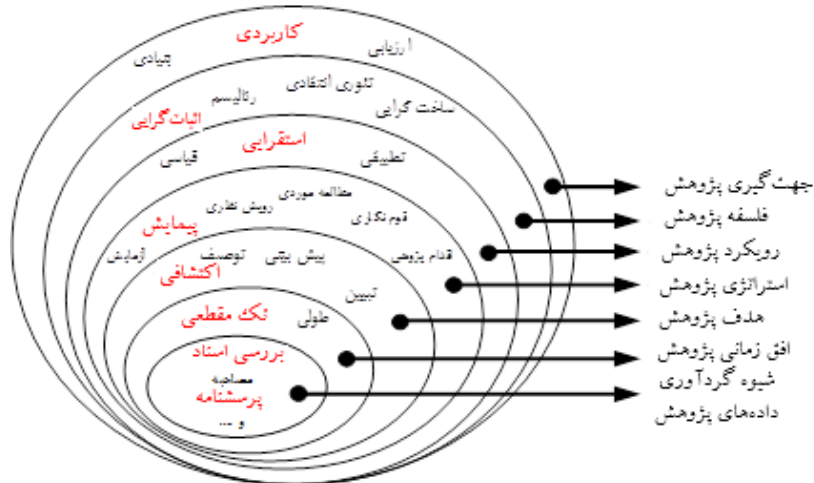
عوامل	سال	محقق
به منظور ارزیابی عملکرد، طرح جامع توسعه منابع انسانی، توسعه انجمن‌ها و مراکز مشاوره‌ای تخصصی در حوزه توسعه منابع انسانی، ترسیم چشم‌انداز منابع انسانی و تدوین قوانین و مقررات آموزشی در این راستا، ارائه آموزش‌های مستمر		همکاران
استفاده از آموزش‌های عملی در دوره‌های آموزش گردشگری در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، توجه به مسئولیت اجتماعی و استخدام کارکنان بخش گردشگری، برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی گردشگری	۲۰۱۳	دای و همکاران
فراهم آوردن منابع مالی برای سازمان‌های گردشگری، طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی و ارائه گواهینامه‌های تخصصی، تدوین و اجرای استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی، در نظر گرفتن پاداش‌ها و معافیت‌های مالیاتی، تسهیل شرایط برقراری ارتباط بین مراکز آموزشی و سازمان‌های گردشگری	۲۰۱۳	جانسون و بارتلت

روش‌شناسی پژوهش

محققان در خصوص تعریف مشخصی از انواع روش‌های تحقیق، اتفاق نظر نداشته و بر این اساس تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از آن موجود است. مدل پیاز تحقیق یکی از این تقسیم‌بندی‌هاست که توسط ساندرز^۱ و همکاران ارائه شده و از جامعیت بیشتری برخوردار است (ساندرز، ۲۰۰۳). مطابق مدل پیاز تحقیق (شکل ۱)، جهت‌گیری پژوهش، کاربردی است، زیرا نتایج آن در صنعت گردشگری قابلیت کاربرد دارد. از نظر فلسفه پژوهش، این تحقیق از نوع تحقیقات با فلسفه اثبات‌گرایانه است. در تحقیقات اثبات‌گرایی اعتقاد بر این است که واقعیت به صورت عینی و مشخص وجود دارد و می‌توان از ویژگی‌های قابل‌سنجش که مستقل از پژوهشگر هستند، بهره برد. رویکرد پژوهش استقرایی محسوب می‌شود و از نظر افق زمانی یک تحقیق تک مقطعی است زیرا در پژوهش‌های تک مقطعی اطلاعات فقط در یک برهه از زمان جمع‌آوری می‌شود. از نظر هدف شناختی، تحقیق حاضر از نوع اکتشافی است و در نهایت، استراتژی‌های پژوهش در قالب پژوهش‌های پیمایشی قابل بیان می‌باشند. این راهبرد درصدد کشف واقعیت‌های موجود و توصیف

1. Saunders

یک جامعه تحقیقی در زمینه توزیع یک پدیده معین می‌باشد. با توجه به میدانی بودن تحقیق، در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از اطلاعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه استفاده شده است.



شکل ۱. روش‌شناسی تحقیق مطابق با مدل پیاز پژوهش

جامعه آماری در مرحله اول پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی مرتبط با توسعه منابع انسانی گردشگری، تا زمان انجام این پژوهش می‌باشد. در مرحله دوم پژوهش، جامعه آماری دربرگیرنده خبرگان حوزه گردشگری در استان اصفهان است می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۰ نفر جهت مدل‌سازی ساختاری تفسیری و ۲۰ نفر جهت ماتریس اهمیت-عملکرد انتخاب شدند.

طبق تعریف آگروال و همکاران (۲۰۰۷) مدل‌سازی ساختاری تفسیری روشی است که بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر نموده و سیستم را به گونه‌ای شکل می‌دهد که به سادگی قابل درک باشد. این رویکرد یک فرآیند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از معیارهای متفاوت در قالب یک مدل سامانمند جامع ساختاردهی می‌شوند. طبق تعریف وارفیلد^۱

1. Warfield

(۱۹۷۴) مبدع مدل‌سازی ساختاری تفسیری یک فرآیند یادگیری تعاملی است که یک مجموعه عوامل گوناگون و مرتبط به هم را در یک مدل نظام‌یافته جامع ساختاردهی می‌کند. بر اساس فول^۱ و همکاران (۲۰۱۱) برای اجرای روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری در یک سیستم باید فرآیند شکل (۱) طی شود:



شکل ۲. مراحل روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (فول و همکاران، ۲۰۱۱)

یافته‌های پژوهش

مرحله نخست: استخراج و دسته‌بندی شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری با استفاده از روش فراترکیب

در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای سانلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) برای انجام روش فراترکیب استفاده شده است که در ادامه شرح داده می‌شود.

گام اول: تنظیم سؤال پژوهش

برای تنظیم سؤال پژوهش از پارامترهای مختلفی همچون چه چیزی، جامعه مورد مطالعه، محدودیت زمانی و چگونگی روش استفاده می‌شود. سؤال پژوهش برای این قسمت (سؤال نخست پژوهش) عبارت از است اینکه، شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری کدامند؟

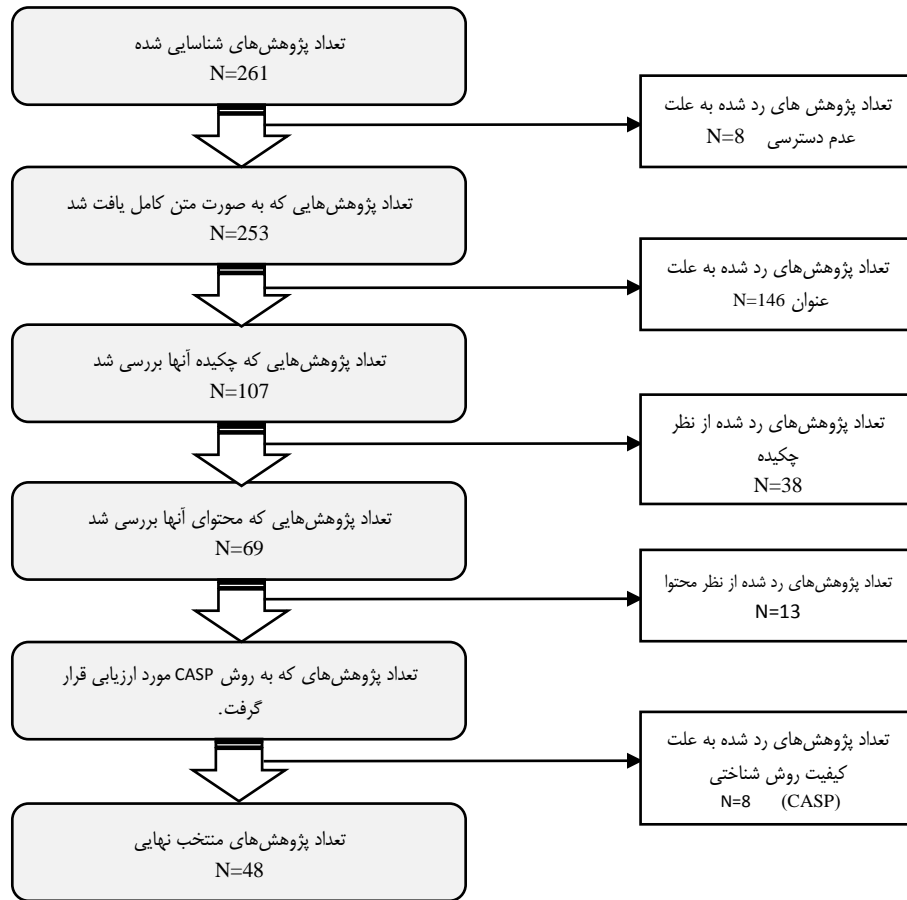
گام دوم: انجام ادبیات نظام‌مند

در این مرحله، پژوهشگر بر جستجوی سامانمند یا نظام‌مند بر مقالات و کتب منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر متمرکز می‌شود و کلید واژه‌های مرتبط را انتخاب می‌نماید. در پژوهش حاضر، این کلید واژه‌ها عبارت‌اند از: توسعه منابع انسانی، آموزش منابع انسانی، مدل‌های توسعه منابع انسانی، شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری و ... در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، کتب، مجلات و موتورهای جستجوگر مختلف و با استفاده از کلید واژه‌های مورد نظر، ۲ پایان‌نامه و ۳۴ مقاله فارسی و ۱ کتاب و ۲۲۴ مقاله لاتین بر اساس «عنوان، چکیده و محتوا» یافت شد. لازم به ذکر است که جستجوی مقالات در منابع فارسی طی بازه زمانی «۱۳۸۰ الی ۱۳۹۸ هجری شمسی» و در منابع لاتین طی بازه «۲۰۰۰ الی ۲۰۱۹ میلادی» انجام پذیرفت.

1. Sandelowski & Barroso

گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در این مرحله، پژوهشگر در هر بازنگری، تعدادی از مقالات را رد می‌کند که این مقالات در فرآیند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرد. در پژوهش حاضر، فرآیند بازنگری به صورت خلاصه در شکل (۳) نشان داده می‌شود.



شکل ۳. خلاصه‌ای از نتایج جستجو و انتخاب منابع مناسب

همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، تعداد ۴۸ منبع در فرآیند جستجو و انتخاب منابع، مناسب و قابل‌پذیرش تشخیص داده شد. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش، شامل مواردی چون محدوده جغرافیایی، زبان مطالعات، زمان مطالعات، روش‌های مطالعه، جامعه مورد مطالعه، شرایط مورد مطالعه و نوع مطالعه است. همچنین به‌منظور بررسی کیفیت روش‌شناختی مطالعات بر اساس برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱، برای هر مقاله بر اساس ده معیار ذکر شده امتیازی در نظر گرفته شد. بر اساس امتیازات اخذ شده ۴۸ مقاله، حداقل امتیاز داده شده به مقاله‌ها ۲۱ و حداکثر امتیاز داده شده ۴۸ (از ۵۰) بوده است، اما در ۵۶ مقاله ارزیابی شده، ۸ مقاله امتیازی زیر ۲۰ (متوسط و ضعیف) کسب کرده‌اند یا این‌که معیارهای پذیرش را نداشته و حذف شدند. در نتیجه در فرآیند ارزیابی، پژوهشگر از میان ۲۶۱ مقاله، ۲۱۳ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۴۸ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی می‌ماند.

گام چهارم: استخراج نتایج

در کل فرآیند روش فراترکیب، پژوهشگر به‌طور پیوسته، منابع منتخب و نهایی شده را به‌منظور دستیابی به شاخص‌های توسعه منابع انسانی، چندین بار محتوای منابع را مورد بازنگری قرار داده است. در پژوهش حاضر، اطلاعات منابع به این صورت دسته‌بندی شده است؛ مرجع مربوط به هر منبع ثبت می‌شود (شامل نام خانوادگی نویسنده و سالی که منبع منتشر شده است) و شاخص‌های توسعه منابع انسانی که در هر منبع موجود است، استخراج و بیان می‌شود.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

هدف از روش فراترکیب، ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این روش‌شناسی جهت شفاف‌سازی مفاهیم و الگوها و نتایج پذیرفته شده است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰). در طول تجزیه و تحلیل، محقق موضوعات یا تم‌هایی را جستجو می‌کند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. سانلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به این موارد به‌عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کند، به‌طوری که محقق تم‌ها یا موضوعاتی را مشخص می‌کند. به محض اینکه موضوعات شناسایی و مشخص شدند، بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی را شکل می‌دهد و

طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوطه را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای برای ایجاد «توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها یا فرضیات کاری» ارائه می‌دهند. در این پژوهش بعد از استخراج متون از مقالات منتخب، با توجه به هم‌معنی بودن واژه‌ها، همپوشانی لازم صورت گرفته شد به طوری که ۱۰۷ کد شناسایی، و با توجه به هم‌معنی بودن برخی از آن‌ها، همپوشانی لازم صورت پذیرفت و در نهایت ۳۷ کد یا مفهوم استخراج گردید. در ادامه با در نظر گرفتن مفهوم این کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه به عنوان عامل دسته‌بندی می‌شود که در نهایت ۹ عامل شناسایی شدند. پس از شناسایی عوامل، این عوامل در ۴ گروه (مؤلفه) و ۲ دسته اصلی (بُعد) طبقه‌بندی گردیدند.

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت

در این پژوهش جهت بررسی کنترل کیفیت و یا به عبارت دیگر، پایایی مدل، از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که خبره دیگری که متخصص حوزه منابع انسانی بود، بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجادشده توسط پژوهشگر، اقدام به گروه‌بندی مفاهیم می‌کند. سپس گروه‌های ارائه‌شده توسط پژوهشگر با گروه‌های ارائه‌شده توسط خبره، مقایسه می‌شود. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پژوهشگر ۶ گروه و خبره دیگر ۷ گروه ایجاد کرده‌اند که از این تعداد، ۵ گروه مشترک هستند. طبق محاسبات صورت گرفته، مقدار شاخص کاپا برابر است با ۰/۶۱۷، که در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد و نتیجتاً، پایایی مدل تأیید می‌شود.

جدول ۲. نحوه محاسبه وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد خبره

	نظر پژوهشگر		
	بله	خیر	مجموع کدگذار اول
نظر خبره	بله	B=۱	۶
	خیر	D=۰	۲
	مجموع کدگذار دوم	A=۵	C=۲

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{5}{8} = 0/625$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{6}{8} \times \frac{7}{8} \times \frac{2}{8} \times \frac{1}{8} = 0/0205$$

$$\text{مقدار شاخص کاپا} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شانسی} - 1} = \frac{0/625 - 0/0205}{1 - 0/0205} = 0/617$$

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

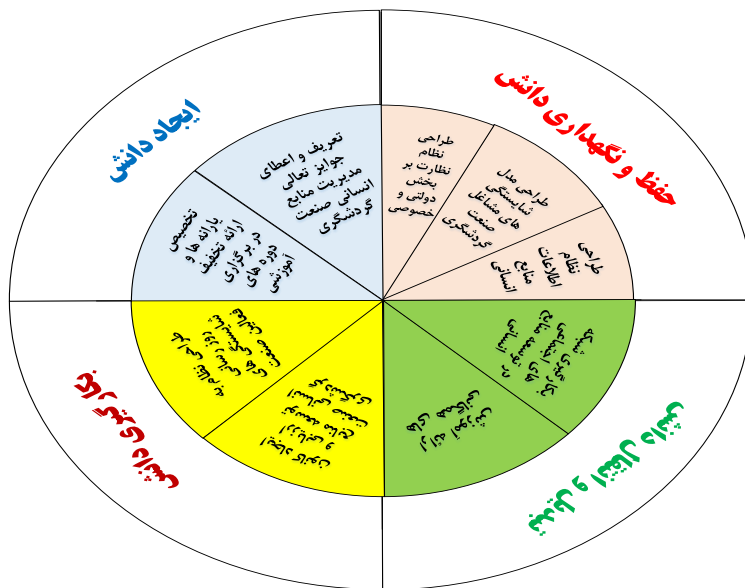
در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل گذشته ارائه می‌شود که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد. همان‌طور که در جدول ۳ و شکل ۴ مشاهده می‌شود، ۹ شاخص در ۴ بُعد فرآیند مدیریت دانش یعنی ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش دسته‌بندی شدند. ایجاد دانش فرآیندی است که طی آن، دانش موردنیاز، در داخل صنعت، خلق می‌شود. این مرحله شامل تمام فعالیت‌هایی است که دانش یا دانش‌های جدید را به سیستم وارد می‌کند. در مدل تحقیق، شاخص‌های تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری و تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند محرک و انگیزه‌ای برای ایجاد دانش در صنعت گردشگری محسوب شوند. مرحله دوم از فرآیند مدیریت دانش، حفظ و نگهداری دانش است. این که چه دانشی در کجا و تا کی باقی بماند و این نگهداری چگونه باشد که قابلیت بازیابی حداکثری فراهم شود. در اینجا فعالیت‌هایی مورد نظر است که دانش را در صنعت ماندگار می‌کند که در این راستا می‌توان به حافظه سازمانی اشاره کرد. مهم‌ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است. مطابق با مدل تحقیق، جهت حفظ و نگهداری دانش در صنعت گردشگری می‌توان مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری، نظام اطلاعات منابع انسانی و نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی طراحی نمود. مرحله سوم مطابق با مدل تحقیق، مرحله تبدیل و انتقال دانش است. دانش بایستی در سازمان‌ها به راحتی تبادل شود. در اینجا فعالیت‌هایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا فردی یا گروهی به فرد یا گروهی دیگر در ارتباط است. فعالیت‌هایی نظیر

کدگذاری دانش و تشکیل گروه‌های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت است. شاخص‌های به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی و ارائه آموزش‌های همگانی که در شکل (۳) مشاهده می‌شود، در این مرحله مورد استفاده قرار می‌گیرند. در نهایت، به‌کارگیری دانش چهارمین مؤلفه مدیریت دانش محسوب می‌شود. فرآیندهایی که دانش گرفته‌شده از دیگران را با توجه به سایر امکانات دانشی خود، توسعه می‌دهد و نیز امکان به‌کارگیری دانش در محیط‌های مختلف کاری را برآورده می‌سازد. دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت‌های مدیریت دانش باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بلکه آثار آن در فعالیت‌های روزمره سازمان مشاهده شود. در صنعت گردشگری، جهت اطمینان از به‌کارگیری مؤثر دانش می‌توان از کانون‌های ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استفاده کرد و نتیجه‌ی این به‌کارگیری را در نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت گردشگری اعمال نمود.

جدول ۳. چارچوب نظری پژوهش

ردیف	ابعاد	شاخص
۱	ایجاد دانش	تعریف و اعطای جوایز عالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری
۲		تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی
۳	حفظ و نگهداری دانش	طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری
۴		طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی
۵		طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی
۶	تبدیل و انتقال دانش	به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی
۷		ارائه آموزش‌های همگانی

ردیف	ابعاد	شاخص
۸	به کارگیری دانش	طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت
۹		ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری



شکل ۴. مدل توسعه منابع انسانی مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش

مرحله دوم: مدل سازی شاخص های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان
 پس از تعیین شاخص های توسعه منابع انسانی، با به کارگیری مدل سازی تفسیری ساختاری، ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها^۱ استخراج می شود. برای تهیه این ماتریس لازم است تا وابستگی میان تمامی عناصر شناسایی شده به صورت دو به دو مورد بررسی قرار گیرند. بدین منظور از چهار نماد به شرح زیر استفاده می گردد. پس از جمع بندی نظرات حاصل از خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به صورت جدول ۴ استخراج گردید. لازم به ذکر است که برای

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

جمع‌بندی و اجماع نظرات خبرگان از شاخص مُد یا نما (مقداری از متغیر که بیشترین تکرار را در میان مشاهدات جامعه داشته باشد) استفاده شد.

V عامل سطر i زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون j

A عامل ستون j زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر i

O عدم وجود ارتباط بین دو عنصر i و j

X ارتباط دوطرفه بین دو عنصر i و j

جدول ۴. روابط موجود میان شاخص‌های توسعه منابع انسانی

۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
V	A	A	A	A	A	V	O	۱
V	A	A	A	A	A	V		۲
V	A	A	A	A	A			۳
V	A	A	O	O				۴
V	A	A	O					۵
V	A	A						۶
V	X							۷
V								۸
								۹

ماتریس دست‌یابی اولیه با توجه به ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها ایجاد می‌شود. پس از این‌که ماتریس دست‌یابی اولیه به دست آمد باید سازگاری درونی آن برقرار شود. به‌عنوان نمونه اگر متغیر ۱ منجر به متغیر ۲ شود و متغیر ۲ هم منجر به متغیر ۳ شود باید متغیر ۱ نیز منجر به متغیر ۳ شود و اگر در ماتریس دست‌یابی این حالت برقرار نبود باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. با استفاده از قوانین ریاضی برای ایجاد سازگاری، ماتریس دسترس‌پذیری به توان $K+1$ رسانده می‌شود به‌طوری که $K \geq 1$ بوده و عملیات به توان

رساندن ماتریس طبق قاعده بولی است. در این تحقیق ماتریس فوق ۵ بار به توان رسید تا حالت پایدار که در جدول ۵ نشان داده شده به دست آمد.

جدول ۵. ماتریس دستیابی نهایی

قدرت	شاخص‌ها								
محرك بودن	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱) طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱
۲) طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰
۳) ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۴) به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۵) تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۶) ارائه آموزش‌های همگانی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۷) طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۸) طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۹) تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
میزان وابستگی	۶	۶	۸	۳	۳	۳	۲	۲	۹

در جدول ۶ سطوح هر یک از شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری استان اصفهان، مجموعه دستیابی، مجموعه پیش‌نیاز و مجموعه مشترک مشخص گردیده است. برای تعیین سطح متغیرها (شاخص‌ها) در مدل نهایی، به‌ازای هر یک از آن‌ها، سه مجموعه دستیابی^۱، پیش‌نیاز^۲ و

1. Reachability Set
2. Antecedent Set

مشترک تشکیل می‌گردد. مجموعه دستیابی شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرند. مجموعه پیش‌نیاز شامل خود متغیر و متغیرهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. مجموعه مشترک نیز اشتراک دو مجموعه فوق است. چنانچه مجموعه‌های دست‌یابی و مشترک برای یک متغیر یکسان باشد آن متغیر در بالاترین سطح مدل قرار می‌گیرد. این بدین معناست که این معیار به شدت تحت تأثیر سایر معیارها قرار داشته و اثرگذاری کمی بر روی سایر معیارها دارد. پس از تعیین سطح هر یک از متغیرها، متغیر مذکور کنار گذاشته شده و سطح‌بندی برای سایر متغیرها به همین ترتیب تا زمانی که تمامی متغیرها تعیین سطح شوند تکرار می‌گردد. در این پژوهش پس از ۵ تکرار کلیه عناصر تعیین سطح شدند که نتایج آن به صورت جدول ۸ می‌باشد.

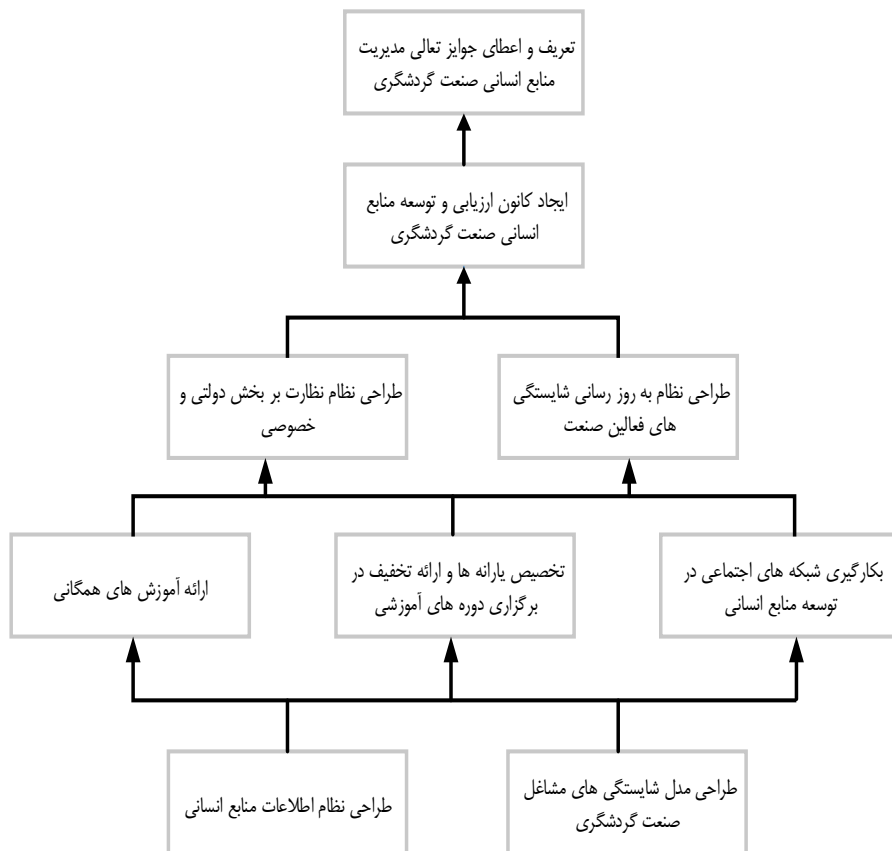
جدول ۶. سطوح شاخص‌های توسعه منابع انسانی گردشگری

شاخص‌ها	مجموعه دست‌یابی	مجموعه پیش‌نیاز	مجموعه مشترک	سطح
۱	۹، ۳، ۱	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۱	۱	۳
۲	۹، ۳، ۲	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۲	۲	۳
۳	۹، ۳	۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۳	۲
۴	۹، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷، ۴	۴	۴
۵	۹، ۵، ۳، ۲، ۱	۸، ۷، ۵	۵	۴
۶	۹، ۶، ۳، ۲، ۱	۸، ۷، ۶	۶	۴
۷	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷	۸، ۷	۵
۸	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۸، ۷	۸، ۷	۵
	۹	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱	۹	۱

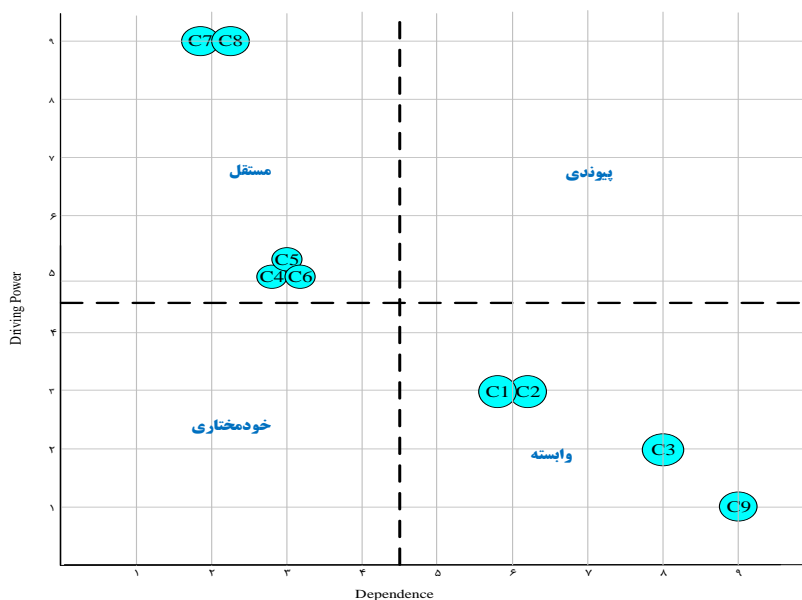
دیاگرام نهایی بر اساس سطوح به‌دست‌آمده در گام قبلی و طبق ماتریس دستیابی نهایی ترسیم می‌گردد. با توجه به سطوح هر یک از شاخص‌ها و همچنین ماتریس دسترس‌پذیری نهایی، مدل اولیه ساختاری تفسیری با در نظر گرفتن انتقال‌پذیری‌ها رسم می‌شود. شاخص‌هایی که در سطوح بالای سلسله مراتب قرار دارند از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند در واقع می‌توان بیان

داشت که این شاخص‌ها بیشتر برگرفته از شاخص‌های سطوح پایین‌تر هستند. هر چه شاخص‌ها در سطوح پایین‌تری قرار داشته باشند تأثیرات بیشتری بر کلیه عناصر سیستم دارند. شکل ۵ مدل مورد نظر را نشان می‌دهد. در پایین‌ترین سطح شاخص‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» بیشترین تأثیر را بر دیگر شاخص‌ها دارند و در بالاترین سطح یعنی سطح پنجم تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری قرار گرفته است. هر چقدر شاخص‌ها در سطح بالاتری قرار گیرند قدرت محرک بودن آن‌ها کمتر و میران وابستگی بیشتر می‌شود. شاخص‌های خودمختار تقریباً جدا از سیستم هستند ربع اول بیانگر جایگاه این گونه شاخص‌هاست که هم قدرت تحریک‌کنندگی پایین و هم وابستگی اندکی دارند. همان‌طور که در شکل ۶ مشخص است هیچ کدام از شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در این گروه قرار نمی‌گیرند. این بدین معناست که با توجه به نظرات خبرگان صنعت گردشگری در استان اصفهان، هیچ یک از شاخص‌ها قدرت تبیین‌کنندگی پایینی در شکل‌گیری روابط در مدل سلسله‌مراتبی ندارند. در ربع دوم شاخص‌هایی قرار می‌گیرند که وابستگی زیادی به بروز دیگر شاخص‌ها دارند. شاخص‌هایی مانند «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی»، «طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت»، «ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری» و «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» از این دسته شاخص‌ها هستند که دارای بیشترین وابستگی بوده و کاهش یا افزایش در سایر شاخص‌ها می‌تواند سبب کاهش یا حذف آن‌ها شود. در ربع سوم شاخص‌هایی قرار می‌گیرند که هم قدرت تحریک‌کنندگی بالایی داشته و هم وابسته به رخ دادن دیگر شاخص‌ها هستند. نتایج نشان می‌دهد که شاخصی در این ربع قرار نگرفت. در نهایت ربع چهارم «به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی»، «تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی»، «ارائه آموزش‌های همگانی»، «طراحی مدل شایستگی‌های

مشاغل صنعت گردشگری و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» قرار می‌گیرند که بر کل شاخص‌های سیستم تأثیر می‌گذارند. این عناصر در واقع مهم‌ترین شاخص‌های توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان بوده و مدیران و تصمیم‌گیران بایستی توجه ویژه‌ای به آنها مبذول نمایند تا بتواند تأثیر آنها را بر دیگر شاخص‌ها مورد پایش قرار دهد و ساز و کارهایی را انتخاب نماید تا بتواند در دیگر شاخص‌ها بهبود ایجاد نماید.



شکل ۵. مدل ISM (منبع: محاسبات تحقیق حاضر)



شکل ۶. تحلیل MICMAC (منبع: محاسبات تحقیق حاضر)

مرحله سوم: تحلیل اهمیت-عملکرد شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

در این مرحله با توزیع پرسشنامه بین ۲۰ نفر از خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه گردشگری در استان اصفهان، میزان اهمیت و همچنین وضع موجود (عملکرد) ۹ شاخص توسعه منابع انسانی شناسایی شد که در جدول ۷ مشاهده می‌شود. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود، شاخص‌های «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی»، «به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی»، «طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت» و «تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری» مهم‌ترین شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری از نگاه خبرگان این صنعت در استان اصفهان است. همچنین از نظر عملکرد، شاخص‌های «طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری»، «موقعیت مکانی

نامناسب نمایشگاه»، «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی»، «تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی» و «به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی» دارای وضعیت مناسب‌تری نسبت به دیگر شاخص‌ها هستند. همچنین شاخص‌ها «طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت»، «ارائه آموزش‌های همگانی» و «طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی» عملکرد ضعیفی را دارا می‌باشند. به‌طور کلی با توجه به میزان عملکرد یا وضع موجود شاخص‌ها می‌توان نتیجه گرفت که کلیه این شاخص‌ها وضعیت مناسبی ندارند.

جدول ۷. میزان اهمیت و عملکرد شاخص‌های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

کُد	آسیب‌ها	اهمیت	عملکرد
۱	طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی	۵/۴۴۴۴	۳
۲	به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی	۵/۳۷۰۳	۳/۱۸۵۱
۳	تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری	۵/۰۷۴۰	۳/۲۲۲۲
۴	تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی	۴/۵۹۲۵	۳/۲۹۶۲
۵	ارائه آموزش‌های همگانی	۴/۸۵۱۸	۲/۸۸۸۸
۶	طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت	۵/۰۷۴۰	۲/۴۴۴۴
۷	طراحی مدل شایستگی‌های مشاغل صنعت گردشگری	۴/۸۵۱۸	۳/۳۷۰۳
۸	طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی	۴/۶۶۶۶	۳/۲۹۶۲
۹	ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری	۴/۹۶۲۹	۳/۱۱۱۱

در نهایت با توجه به جدول (۷)، ماتریس اهمیت - عملکرد (شکل ۷) به دست می‌آید که نشان می‌دهد همه شاخص‌ها در منطقه کانون توجه و یا به عبارت دیگر حیطة ضعف قرار دارند و لزوم بیش از پیش به آن‌ها ضروری است.



شکل ۷. ماتریس اهمیت- عملکرد شاخص های توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش بود. این پژوهش در سه مرحله انجام گرفت. در مرحله اول ادبیات و پیشینه تحقیق به طور سامانمند و با رویکرد کیفی و روش فراترکیب مورد بررسی قرار گرفتند که حاصل این بررسی شناسایی ۹ شاخص توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری در ۴ بُعد مدیریت دانش یعنی ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به کارگیری دانش است. در مرحله دوم، با نظرخواهی از ۱۰ نفر از خبرگان حوزه گردشگری استان اصفهان و به کارگیری روش مدل سازی ساختاری و تفسیری، این شاخص ها سطح بندی و روابط بین آن ها مشخص گردید. در پایین ترین سطح (سطح پنجم) شاخص های «طراحی مدل شایستگی های مشاغل صنعت گردشگری» و «طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی» که در بُعد حفظ و نگهداری دانش قرار دارند، بیشترین تأثیر را بر دیگر شاخص ها دارند. به عبارت دیگر، حفظ و نگهداری دانش زیربنای توسعه

منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان محسوب می‌شود. خدایی و کلانتری خلیل‌آباد (۱۳۹۱)، محمودی و نعیمی مجد (۱۳۹۵)، محمدی و حبیبی (۱۳۹۵)، صارم و همکاران (۱۳۹۶)، جزنی و همکاران (۱۳۸۹)، بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵) و دلگشایی، طیبی و پهلوان (۱۳۸۶) نیز به این شاخص‌ها اشاره کرده بودند. این شاخص‌ها فعالیت‌هایی هستند که دانش را در سیستم ماندگار می‌کنند و امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای دیگر کارکنان و تسهیم مؤثر دانش فراهم می‌شود. در این سطح باید، دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود. بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌های گردشگری هر کشور نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های راهبردی و کلان، میان‌مدت و بلندمدت است و این برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری که می‌بایست در سطوح دولت، صنعت و سازمان انجام گردد؛ بدون تهیه بانک اطلاعات صنعت امکان‌پذیر نخواهد بود. توسعه منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و دست‌یابی به آن نیازمند سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های دقیق در کوتاه، میان و بلندمدت و اجرای برنامه‌ها به صورت اثربخش و مناسب است و این امر بدون تهیه بانک اطلاعات منابع انسانی این صنعت ممکن نخواهد بود. از سوی دیگر، صنعت گردشگری به مانند هر صنعت دیگری می‌بایست نقشه شایستگی‌های منابع انسانی مخصوص خود را ترسیم کند. از این طریق دسترسی به منابع انسانی و استعداد‌های لازم در حال و آینده و دست‌یابی به اهداف تعیین‌شده را تسهیل می‌شود. بنابراین، بر عهده سیاست‌گذاران و مدیران صنعت است که نسبت به تهیه نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری اقدام نمایند.

در سطح چهارم، شاخص تخصیص یارانه‌ها و ارائه تخفیف در برگزاری دوره‌های آموزشی جهت ایجاد دانش و شاخص‌های به‌کارگیری شبکه‌های اجتماعی در توسعه منابع انسانی و ارائه آموزش‌های همگانی جهت تبدیل و انتقال دانش وجود دارد که محققان زیادی از جمله شمس‌الدینی و همکاران (۱۳۹۵)، منشگر و عباسی (۱۳۹۵)، محمودی کوچکسرایبی و همکاران (۱۳۹۴)، دلگشایی، طیبی و پهلوان (۱۳۸۶)، شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۴)، ادواردز (۲۰۰۲)، ماناتی، ایمپدوا و دی‌پالما (۲۰۱۶)، گیسون (۲۰۱۷) و لشلی (۲۰۱۷) به آن‌ها اشاره

کرده‌اند. در حقیقت، یکی از ضروریات ایجاد انگیزه و تحریک فعالان در صنعت گردشگری در راستای توسعه منابع انسانی و خلق دانش، ارائه مشوق‌های مالی در ابعاد و سطوح فردی و سازمانی است. به‌عنوان نمونه، منابع مالی و غیرمالی لازم برای برگزاری دوره‌های آموزشی می‌بایست تأمین گشته و به پروژه‌ها، طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی اختصاص یابد. همچنین امکان جذب اعتبار و منابع مالی منطقه‌ای و ملی برای سازمان‌ها و واحدهای فعال در توسعه منابع انسانی فراهم گردد. از سوی دیگر، توسعه شبکه‌های اجتماعی و آموزش‌های همگانی در صنعت گردشگری می‌تواند زمینه برقراری ارتباط بین بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی، آموزشی، سازمان‌های مردم‌نهاد و ... را فراهم آورده، زمینه انتقال و هم‌رسانی دانش، طراحی و اجرای دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی به‌صورت مشترک و توسعه فرصت‌های مناسب برای توسعه منابع انسانی در صنعت را فراهم آورد. در حقیقت، در این سطح جریان دانش از بخشی یا شخصی به بخش یا شخص دیگر انتقال می‌یابد.

در سطح سوم مدل تحقیق، شاخص‌های طراحی نظام نظارت بر بخش دولتی و خصوصی جهت حفظ و نگهداری دانش و شاخص طراحی نظام به‌روزرسانی شایستگی‌های فعالین صنعت جهت به‌کارگیری دانش قرار دارند. در حقیقت، یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین اقدامات در توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری، ایجاد و توسعه مراکز و سازمان‌های دولتی و خصوصی در زمینه آموزش منابع انسانی است. این مراکز می‌توانند به‌عنوان شورای گردشگری عمل کرده، کنترل شرایط بازار کار را در دست گرفته، روندهای مربوط به نیازهای فعلی و آتی گردشگری به منابع انسانی (سرپرستان، مدیران، کارکنان ماهر و غیر ماهر) را مورد بررسی مداوم قرار داده و به‌عنوان رابطی میان دستگاه‌های اجرایی، نظام دانشگاهی و صنعت گردشگری عمل کرده، نیازهای صنعت را مورد توجه قرار داده و محتواها و دوره‌های آموزشی را با توجه به این نیازها سازماندهی کند تا نسبت به حفظ و نگهداری دانش موفق عمل کنند. همچنین، جهت اطمینان از به‌کارگیری مناسب دانش، بایستی شایستگی‌های فعالین صنعت به‌طور مستمر به‌روزرسانی شود و دوره‌هایی آموزشی به‌صورت سالیانه طراحی گردیده و تمامی افراد برخوردار از گواهی‌نامه‌های حرفه‌ای و استاندارد، به شرکت در این دوره‌ها و به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های خویش ملزم گردند.

در نهایت در سطح دوم و اول مدل (بالاترین سطح) شاخص ایجاد کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری جهت بررسی و اطمینان از به کارگیری مناسب دانش و شاخص تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری قرار گرفته است که وسیله و محرکی برای ایجاد دانش محسوب می شود. دو نوع کانون ارزیابی و نظارت بر توسعه منابع انسانی وجود دارد که در صنعت گردشگری می تواند مورد استفاده قرار گیرد. اول کانون هایی که برای تصمیم در مورد استخدام یا ارتقاء طراحی می شوند. این کانون ها را کانون ارزیابی می نامند. در کانون ارزیابی استخدام بیرونی و ارتقای دورنی می توانند هدف مورد نظر باشند. دوم کانون هایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه فرد تشکیل می شوند. این نوع را کانون توسعه ای می نامند. کانون توسعه ای ابزاری تشخیصی است که با کمک آن، افراد بر توسعه متمرکز می شوند. در کانون های توسعه ای شناسایی افراد مستعد و تشخیص نقاط قوت و ضعف شغلی می توانند هدف باشند. این نوع کانون برای افراد فرصتی را فراهم می کند تا قابلیت هایشان کشف شده و نیازها و الزامات رشد و شکوفایی ایشان، مشخص شود. توجه شود که در کانون توسعه، قضاوت ها با هدف رد یا قبول افراد صورت نمی گیرد؛ بلکه توسعه و توانمندسازی شخصی و حرفه ای افراد هدف اصلی است. از سوی دیگر، یکی از روش های ایجاد انگیزه در افراد (شاغلین) فعال در صنعت گردشگری جهت خلق دانش، تعریف و در نظر گرفتن جوایز تعالی فردی برای شاغلین فعال در این صنعت است. در این راستا، استانداردهای عملکردی لازم طراحی گردیده و در دوره های زمانی مشخص نسبت به ارزیابی عملکرد افراد در این خصوص و اهدای جوایز به برگزیدگان اقدام می گردد. این امر، توسعه منابع انسانی را به موضوع و آرمانی شخصی تبدیل کرده، انگیزه لازم در راستای کسب مهارت ها و توسعه شایستگی ها (توسعه شخصی) در افراد را به وجود خواهد آورد. در نظر گرفتن جوایز تعالی فردی برای شاغلین فعال در صنعت گردشگری همچنین زمینه ایجاد و توسعه فرهنگ یادگیری در این صنعت را ایجاد می نماید.

به پژوهشگران آینده توصیه می شود پژوهشی با همین عنوان و سطح، در دیگر استان های کشور انجام پذیرد و نتایج آن با پژوهش حاضر مقایسه شود تا بتوان مدلی جامع کشوری برای

توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری با رویکرد مدیریت دانش ارائه شود. از آنجایی که تحقیق حاضر در مقطع زمانی خاصی صورت گرفته، پیشنهاد می‌شود تا تحقیقات آینده در فواصل زمانی مختلفی انجام شده تا نتایج بهتری حاصل گردند و همچنین نتایج آن در زمان‌های مختلف با هم مقایسه گردد. پیشنهاد می‌شود تحقیقی تحت عنوان آسیب‌شناسی توسعه منابع انسانی در صنعت گردشگری استان اصفهان انجام پذیرد تا بتوان با شناخت دقیق مشکلات موجود در این حوزه، نسبت به رفع آن و بهبود وضع موجود اقدام نمود. پیشنهاد می‌شود سایر زیرسیستم‌های نظام مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری استان اصفهان و دیگر استان‌های کشور مانند تجزیه و تحلیل شغل، جذب و گزینش، نگهداشت، مدیریت و ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات و ... نیز مورد بررسی قرار گیرند تا بتوان نظام جامع مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری را طراحی و اجرا کرد. از دیگر پیشنهادهایی که می‌توان به پژوهشگران آینده ارائه نمود و در راستای پژوهش حاضر نیز می‌باشد، طراحی نقشه شایستگی‌های منابع انسانی در صنعت گردشگری، تهیه بانک اطلاعات منابع انسانی صنعت گردشگری ... است که می‌تواند در قالب طرح‌های پژوهشی و یا پایان‌نامه‌های دانشگاهی صورت گیرد. مطالعات تطبیقی شناخت نظام مدیریت منابع انسانی و سازوکار مدیریت دانش در صنعت گردشگری و به‌طور خاص، توسعه منابع انسانی سایر کشورها نیز می‌تواند توسط پژوهشگران آینده صورت پذیرد و با مدل تحقیق حاضر مقایسه شود.

منابع

- اکبری، مرتضی، حسینی، سید محمود، حجازی، سید یوسف و رضوانفر، سید یوسف. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی: مطالعه اعضای هیئت علمی دانشکده‌های کشاورزی. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، شماره ۴۴ (۴)، ۶۴۴-۶۲۹.
- بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، چاپ اول، تهران: نشر دیدار.

- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور. *مدیریت دولتی*، شماره ۸(۱)، ۳۲-۱۵.
- جزنی، نسرن، طاهری، نادر و ایلی، خدایار. (۱۳۸۹). تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲، ۲۹-۱۵.
- حسین‌پور، داوود و قربانی، حاجی، عقیل. (۱۳۹۶). تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، شماره ۲۳ (۶۵)، ۷۵-۴۵.
- خانعلی‌زاده، رقیه، کردنائیچ، اسداله، فانی، علی اصغر و مشبکی اصفهانی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). *پژوهشنامه مدیریت تحول*، شماره ۳، ۴۵-۲۰.
- خدائی، زهرا و کانتری خلیل‌آباد، حسین. (۱۳۹۱). توسعه گردشگری با تأکید بر نقش آموزش نیروی انسانی. *فصلنامه مطالعات مدیریت شهری*، شماره ۴(۱۲)، ۴۷-۵۹.
- خلیل‌نژاد، شهرام و مهری، امیر. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، شماره ۳ (۹)، ۶۷-۸۸.
- دلگشایی، بهرام، طیبی، سید جمال‌الدین و پهلوان، پریسا. (۱۳۸۶). ارائه الگوی توسعه منابع انسانی در بخش بهداشت و درمان. *پژوهش در پزشکی (مجله پژوهشی دانشکده پزشکی)*، شماره ۳۱ (۴)، ۳۱۷-۳۲۵.
- رضاییان، سمینه. (۱۳۹۸). مطالعه و بررسی نقش مدیریت دانش در مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: سازمان ثبت احوال شهر تهران)، (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور - واحد ساوه.
- سهرابی، بابک، اعظمی، امیر و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب، *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۲(۶)، ۲۴-۹.
- سید تقی دیزج، عاطفه، شجاعی، عطیه و موسوی‌نژاد، سیده فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی نقش گردشگری شهری در رشد و توسعه اقتصادی شهرها، اولین همایش بین‌المللی اقتصاد شهری (با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اقدام و عمل)، تهران.
- شمس مورکانی، غلامرضا، صفایی موحد، سعید و فاطمی صفت، علی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، شماره ۲ (۷)، ۷۱-۱۰۰.
- شمس‌الدینی، علی، درخشان، الهام و کریمی، ببراز. (۱۳۹۵). ارزیابی اثرات توانمندسازی نیروی انسانی در توسعه صنعت گردشگری (مطالعه موردی: استان کهگیلویه و بویراحمد). *فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، شماره ۶ (۲۴)، ۸۹-۱۰۰.

- صارم، علی اصغر، دانایی فرد، حسن، قلی پور، آراین و اصغر فانی، علی. (۱۳۹۶). ماتریس توسعه منابع انسانی فهم دوسویگی عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی. مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۱، ۱۳۷-۱۶۸.
- ضیائی، محمود. (۱۳۸۳). وضعیت نیروی انسانی و آموزش در بخش گردشگری (با تأکید بر استان تهران). مطالعات گردشگری، شماره ۶، ۱۹-۳۷.
- محمدی، مصطفی و حبیبی، لیلا. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی صنعت هتلداری با رویکرد مدیریت استعداد کارکنان. مطالعات هتلداری و میزبانی، شماره ۱ (۲)، ۴۵-۵۶.
- محمودی کوچسرای، علی اصغر، فراهانی، مهدی و رسته مقدم، آرش. (۱۳۹۴). آسیب شناسی نظام آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۲ (۵)، ۲۷-۵۱.
- محمودی، علیرضا و نعیمی مجد، محبوبه. (۱۳۹۵). جایگاه آموزش های گردشگری و هتلداری در نام آموزش عالی ایران (مورد مطالعه: دانشجویان شاغل در صنعت گردشگری و هتلداری تهران). مطالعات هتلداری و میزبانی، شماره ۱ (۲)، ۷۳-۵۷.
- مطرانلویی، پریسا. (۱۳۹۴). مروری بر وضعیت صنعت گردشگری و نقش بخش خصوصی، اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران، معاونت بررسی های اقتصادی.
- منشگر، مریم و عباسی، اسدالله. (۱۳۹۵). آسیب شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۳ (۸)، ۲۹-۵۶.
- نوربخش، مرتضی و اکبرپورسراسکانرود، محمد. (۱۳۸۹). نقش گردشگری شهری در توسعه اقتصادی کلان شهرها. ویژه نامه اقتصاد گردشگری، ۲۱-۳۴.
- همتی، محمد. (۱۳۸۵). ارزیابی میزان به کارگیری مؤلفه های مدیریت دانش در دانشکده های پردیس فنی تهران. ارائه شده در اولین اجلاس ملی مدیریت دانش، تهران.

References

- Argote, L., Mcevily, B., & Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: a guide to action*, Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*, Kogan Page Limited.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 2(2), 43-57.
- Day, J., Karani, A., Adler, H., & Nicely, A. M. (2013). Corporate Social Responsibility and College Recruiting in the Hospitality Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(1), 71-90

- DeCenzo, D.A., & Robbins, S.P. (2005). *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons.
- Gibson, P. (2017). Talent Management in the Hospitality and Tourism Context. in Horner. S (eds), *Talent Management in Hospitality and Tourism*, 17-31.
- Ishmael-Robertson, C. A. (2018). What are the key advances in human resource development that tourism in Guyana needs by 2025?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(5), 605-610.
- Johnson, K. R., & Bartlett, K. R. (2013). The role of tourism in national human resource development: A Jamaican perspective, *Human Resource Development International*, 16 (2), 205-219.
- Katunian, A. (2019). Sustainability as a new approach for the human resource development in tourism sector. *Public Policy and Administration*, 18(4), 405-417.
- Lashley, C. (2017). The Concept of Hospitableness. in edited book of Horner. S (2017). *Talent Management in Hospitality and Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, 52-68.
- Mohotti, C., Jayawardena, C., & Teare, R. (2013). Responding to the tourism industry training and human resource challenges in Sri Lanka. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(5), 456-463.
- Naama, A., Haven-Tang, C., & Jones, E. (2008). Human Resource Development Issues for the Hotel Sector in Libya: A Government Perspective. *International Journal of Tourism Research*, 10, 481-492.
- Newman, A. (1999). *Knowledge management*. American Society for Training and Development.
- Pfohl, H.C., Gallus, P., & Thomas, D. (2011). Interpretive Structural Modeling of Supply Chain Risks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(9), 839 – 859.
- Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 1(3), 18-35.
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C. I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in nursing & health*, 30(1), 99-111.
- Tisdell, C.A. (2013). *Analysis, New Applications and Case Studies*. Publisher: World Scientific Publishing Co.
- Turban, E., & Maclean, E. (2004). *Information Technology for management*. 3 rd ed, John Wiley & Sons Inc.
- Warfield, J.W. (1974). Developing Interconnected Matrices in Structural Modeling. *IEEE Transcript on Systems Men and Cybernetics*, 4(1), 51-81.
- Ying, Y., Mursitama, T. N., & Abbas, B. S. (2018). Innovation of human resources development by m-learning to support cross-border tourism event in Natuna, *ACM International Conference Proceeding Series*, 26 May 2018 (pp. 16-21).



Designing the Human Resource Development Model for Isfahan Tourism Industry on the Basis of Knowledge Management Process

Abdulmajid Mohammadi Najafabadi¹ Akbar Etebarian Khorasgani²
Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi³

Abstract

The purpose of this study is to design a model for human resource development in the tourism industry of Isfahan province based on the knowledge management process. The statistical population consists of experts in the tourism industry of Isfahan province selected by the purposeful criterion-based method, who were surveyed through a questionnaire. The data were analyzed through interpretive structural modeling and importance-performance matrix. The designed model includes 9 indicators which, according to the knowledge management process, are classified in 4 dimensions including knowledge creation, knowledge retention, knowledge transfer and distribution, and application of knowledge, and were placed in 5 levels and their relationships were identified. The results showed that at the lowest level, the indicators of "designing the model of occupational competencies of tourism industry" and "designing human resource information system" impose the greatest impact on other indicators. In fact, they are the most important indicators of human resource development of tourism industry in Isfahan province. The indicator of "defining and presentation of excellence awards for human resource management of tourism industry" occupied the highest level with the most dependence. Furthermore, the results of the importance-performance matrix of human resource development indicators showed that all 9 identified indicators were in the area of focus or weakness, which indicates that more attention should be paid.

Keywords: tourism industry, human resource development, knowledge management, meta-synthesis, interpretive structural modeling, importance-performance matrix.

1. PhD of Management, Department of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran. Mohammadithesis@gmail.com

2. Corresponding author: Associate Professor, Department of Public Administration, School of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran Etebarian@ymail.com

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, School of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch, Isfahan, Iran Ebrahimzadeh2020@gmail.com

Designing a Model for Creating Knowledge-Based Companies through SWOT Strategic Analysis Approach

through open coding and central coding. For the analysis of quantitative data, the structural equation model test using the partial least squares method (PLS) was used for performing factor analysis. Using the structural equation model test, the researchers designed the final research model as a model for creating knowledge-based companies through SWOT approach for medical universities. The model illustrates the share of each factors. Threats occupy the highest factor load and first rank with a factor load of 0.813. Opportunities fit the second rank with a factor load of 0.787. Strengths with a factor load of 0.0569 take the third rank and the factor of weaknesses take the fourth rank with a factor load of 0.266..

Keywords: knowledge-based companies, SWOT, universities of medical sciences, Mazandaran province.



Designing a Model for Creating Knowledge-Based Companies through SWOT Strategic Analysis Approach (Case study: Universities of Medical Sciences in Mazandaran Province)

Vahid Fallah¹

Nadali Arab Firouzjah²

Saeed Saffarian Hamadani³

Abstract

Knowledge-based economies and the movement towards capital gaining through the application of science and knowledge, are undeniable necessities for the preservation and survival of universities. Furthermore, they help meet the needs of the people at universities and the society. Universities of medical sciences across the country contain creative human resource (including faculty members, students, graduates and employees) with technological ideas. However, they show little tendency towards commercialization and creation of knowledge-based companies. This research is intended to provide a model for creating knowledge-based companies through SWOT approach in medical universities in Mazandaran province. This applied research follows field method to regard the level of control of field variables. In terms of data collection it is a descriptive research relying on context search. The research can also be regarded as an exploratory research by some considerations. The statistical population of the qualitative stage includes 15 scientific experts, chairmen and experts of the university's development centers, research and technology units of the university, officials and experts of the science and technology parks, and experts of knowledge-based companies. The statistical population of the quantitative phase include the faculty members of medical sciences universities in Mazandaran (University of Babul and Mazandaran University) including 750 professors from whom a sample of 256 people were selected as the sample by stratified random sampling method based on Morgan table. A researcher-made questionnaire, containing 45 items, was developed as a result of interviews for data collection. The validity and reliability of this questionnaire were confirmed. Qualitative data analysis of the research was done

-
1. Corresponding author: Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran
vahidfallah20@yahoo.com
 2. PhD Student, Department of Higher Education Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran
n.firozja@gmail.com
 3. Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran
snhrm3000@yahoo.com

communication, organizational management, structure, commitment of human resource, culture, and technology. The Police Command of the province can improve the status of knowledge management in the organization by strengthening think tanks, documenting experiences, removing structural barriers, and increasing interpersonal and organizational trust.

Keywords: knowledge management, factors affecting knowledge, knowledge management processes, Police Command.



Knowledge Management in Police Command of Eastern Azerbaijan Province: The Present Status and the Barriers

Farhad Ahmadi Asl¹

Ebrahim Amrani²

Sadegh Malekiavarsin³

Abstract

This research is aimed at assessing of knowledge management status and identifying the barriers in the way of sharing and documentation of knowledge in the Police Command of Eastern Azerbaijan rovince. This mixed research follows concurrent nested method. Phenomenological approach is selected for the qualitative phase of the study and descriptive-survey method is employed in the quantitative phase. The statistical sample of the qualitative phase of the research included 10 commanders and employees of police of Eastern Azerbaijan province selected by snowball sampling method. Data were analyzed using inductive coding of phrases and words from participant interviews. The research population included 320 police employees and commanders in the quantitative phase in the same population having been selected by simple random sampling. The instruments of data collection included a semi structured questionnaire in the qualitative phase, and in the quantitative phase a standardized questionnaire of the processes of knowledge management and the infrastructure affecting knowledge management was employed. The face validity and content validity of the questionnaires were confirmed. The reliability coefficient of Cronbach's Alpha for the knowledge management process was 0.93, and for the effective factors was 0.90. The trustworthiness of the results was affirmed by reviewing the data and recording the details of the research and prolonging the process. In the qualitative phase, inductive coding method was used for data analysis and in quantitative phase, T-sample testing through SPSS 22 software was used to answer the research questions. The results of the research indicated that the present status of knowledge management was 2.59 in terms of process, 2.73 for effective factors in the Police Command of the province. The t-value distance to the desired situation was 3.5. The main barriers to knowledge management in the Police command included trust,

1. Corresponding author: PHD of Educational Administration, Faculty of Education & Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran
ahmadif985@gmail.com

2. Master of philosophy and Divine theology, East Azarbaijan Police Department, Tabriz, Iran
e.amrani123@gmail.com

3. Associate Professor in Education Department, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran
s.maleki@iaut.ac.ir



Conceptualization of Knowledge Management Offices in Academic Development Centers

Mahdi Farmani¹ Sasan Zare² Mohammad Arabi³
Mohamad Reza Mohamadkhani⁴

Abstract

This research is aimed at conceptualizing knowledge management offices in the academic development centers. Containing a descriptive nature, this research is an applied one in terms of its goals. Snowball sampling method is used to select the sample for this research. Data collection method involves in-depth interviews with scientific and academic community experts as well as the specialists and managers of the Academic Development Center of Imam Hussain Comprehensive University until reaching at theoretical saturation. A total of 20 interviews were conducted. After collecting the data, the codes for written interviews were analyzed. The validity of the interview was tested by the experts and its reliability was confirmed by the method of intra-subject agreement between the two coders. The coding method was used to analyze the research data. The results of the research, based on the selection of open, axial and selective coding, resulting in the final framework, demonstrated that the concept of knowledge management office contains 200 codes, 5 concepts and five categories. The concept of knowledge management office is formed by five categories including the goals (strategic and operational), tasks (strategies, processes, technologies, mechanisms, infrastructure and projects), roles (decision making, interpersonal and informational), competencies (technical and social), and structural arrangements (structural principles and system principles).

Keywords: conceptualization, knowledge management office, academic development centers.

-
1. MSc, Business management department, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Iran, mahdi.farmani@ut.ac.ir
 2. Corresponding author: Assistant Professor, management department, planning of Management & Accounting, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran zaresasan@ihu.ac.ir
 3. MSc, Business management department, Faculty of Management & Accounting, Farabi Campus University of Tehran, Iran Arabi@ut.ac.ir
 4. MSc, Entrepreneurship, Faculty of Advancement, Iran University of Science and Technology, Tehran, Iran. m_mohamadkhani@vu.iust.ac.ir



A Thought Model Based on the Views of the Supreme Leader: Mixed Method

(Case Study: Imam Hossein University)

Meysam Babaei Farsani¹

Sadegh hasanimoghadam²

Abstract

The main purpose of this study is to design a thought model based on the Supreme Leader's views. To achieve this goal, data were collected in two qualitative and quantitative phases using mixed explorative method. Initially, having reviewed the literature, the researchers identified the key components of thinking as 85 key concepts, 15 sub-criteria, and 5 criteria through interviews by 11 experts selected by theoretical sampling method. In the qualitative phase, using Delphi method, 20 panelists reached a consensus on thought components after four rounds, and the research model was designed. The validity of qualitative part was confirmed by Kendall's coefficient ($k = 0.89$). A quantitative questionnaire was designed based on the findings of the qualitative phase. The face validity, content validity (Lawshe method), as well as construct validity (exploratory and confirmatory factor analysis) were estimated to be as much as 0.93 by Cronbach's alpha by the participation of 108 researchers at Imam Hussein Comprehensive University, 84 of whom were selected by random sampling method. The data analysis was performed in the quantitative phase through SPSS as well as LISREL software. The findings provided a thought model including the strategy of the bases of thinking, the view of Islam, the discourse of the leadership, and the outcome of thinking, of which highest score of Friedman's method was given to thinking (44.72), and the lowest score was given to strategies (40.65). Hence, it can be concluded that if organizations consider thinking paradigm, we may observe the emergence of learning and knowledge creating organizations.

Keywords: thinking model, the Supreme Leader's Views, elite society, group decision making, mixed method.

1. Corresponding author: PhD Industrial Management , Department of Industrial Management, Faculty of Management, Noor Hedayat Non-Profit University, Shahrekord, Iran. mey3m.babae@gmail.com

2. PhD Student in System Management, Faculty of Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran. sadeghasani313@gmail.com

**Assessment Indicators of Knowledge Management
in Research- Oriented Organizations through Balanced Score Card Method**

portance of indicators. Applying the results of this research helped the strategy of knowledge management, and promoted evaluation of the performance of experts and managers at the organization, and ultimately improved the evaluation of the whole organization. Application of the balanced scorecard method helps measure all the dimensions of the organization, assess the success rate in achieving the mission and vision of the organization. The presentation of these indicators and methods properly increase the attitude of managers in evaluating knowledge management of project-based organizations and will encourage them to use it much more.

Keywords: knowledge management, evaluation indicators, Balanced Scorecard, project-based organizations, intellectual capital, Khatam Al Anbia Construction Site.



Assessment Indicators of Knowledge Management in Research- Oriented Organizations through Balanced Score Card Method (Case Study: Civil Engineering Deputy of Khatam Al-Anbia Construction Site)

S. Ziaodin Ghazizadeh¹

Fereydoon Khosravi²

Karim Loni³

Abstract

Given the growing competition among organizations and the increasing importance of knowledge in project-oriented organizations, such organizations are directed to apply their most essential resources, that is, the knowledge derived from conducting projects and the intellectual capital. Organizational knowledge management is indeed a novel approach to the resources and elements of organizational power and believing in the significance and value of human beings and their creativity and innovation. On the basis of classification of goals, this is an applied research, being conducted to apply the results to improve and make applicable the knowledge management assessment of the Civil Engineering Deputy of the Khatam Al Anbia Construction Site. This is descriptive research which is conducted through constant library method and field data collection. The statistical population of this study consists of all 125 experts and technological managers of knowledge management in the project-oriented organization of Civil Engineering Deputy of Khatam Al-Anbia Construction Site. Descriptive statistics is employed to carry out demographic assessment of the participants and drawing the graphs. , Using the statistical assumption test of the average of a society, the effectiveness of each of the indicators in evaluating the knowledge management under study was assessed in order to evaluate the effect of variables. Using the Balanced Scorecard (BSC) method, the knowledge management status of the organization was assessed by multi-criteria decision-making methods such as TOPSIS were employed to rank and evaluate the im-

1. Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hussein University, Tehran, Iran
Zia.ghazizadeh@gmail.com

2. Associate Professor, Department of Civil Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hussein University, Tehran, Iran
Ferydoonkhosravi@yahoo.com

3. Corresponding author: Master's degree student in Social Economic Systems Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hussein University, Tehran, Iran
Karim_loni@yahoo.com

Editorial

step involves the maintenance of the link between knowledge and well-informed people about the content, including the author or originator of the idea and the experts in the field. Contextual review also refers to the identification of the key features of the content to better match with various users. For example, the idea of how to manage the performance of the organization's employees in teleworking to prevent the spread of coronavirus is presented by one of the employees and is examined by the organization's IT specialists and senior managers for implementation. Note that, this contextual study is usually successful only when the new content is consistently integrated with the organization's business processes.

Knowledge management cycle will be completed and repeated when users understand its content and make a decision to apply it. It is the users who decide on the usefulness of the content and declare when the content becomes obsolete and the knowledge is not applicable. The users also help validate the scope of the content or the extent to which the best techniques and experienced lessons are generalizable. In most cases, users also come up with new content, which can contribute to the repetition of the next cycle .

All in all, the writer suggests that managers and organizations try to identify the knowledge that removes challenges created in the way of mission performance, and solves organizational problems and provides the occasions to take advantage of opportunity to carry out missions in order to prevent challenges and threats of various dimensions of the coronavirus phenomenon, and make use of the advantages through knowledge management cycle. They are also supposed to arrange for a proper knowledge support of promoting the efficiency and effectiveness of their organization during the crisis of coronavirus and post-corona eras by complementing the cycle.

Reference:

- Bukowitz, W., and Williams, R. (2000). The knowledge management fieldbook. London: Prentice Hall.
- Dalkir, K. (2005), Knowledge Management in Theory and Practice, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, ISBN 075067864X.
- McElroy, M. (1999, April). The knowledge life cycle. Presented at the ICM Conference on KM. Miami, FL.
- Meyer, M., and Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. Sloan Management Review, 37(3): 43–59.
- Wiig, K. (1993). Knowledge management foundations. Arlington, TX: Schema Press.

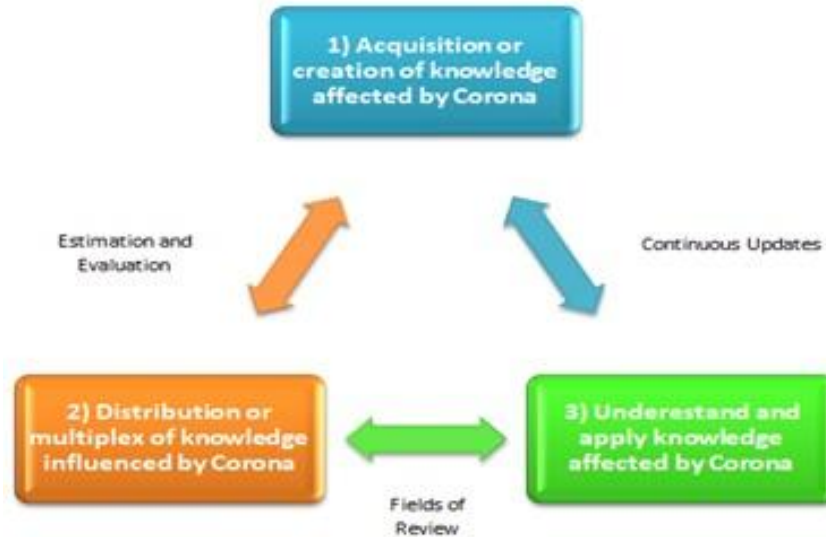


Figure1. Organizational knowledge management cycle in coronavirus multi-faceted phenomenon

According to this model, individuals and organizations have to create novel knowledge, or acquire new knowledge, from reliable scientific centers and sources in line with their missions and type of business in the first phase of knowledge management cycle derived from corona. Acquisition of knowledge refers to the identification and then textualizing of knowledge and work techniques (which usually has not been considered before) outside the field. Knowledge creation refers to the development of new knowledge and techniques (those which did not exist in the organization beforehand).

Once a complete list of knowledge is created in this way, the next critical step involves the assessment and evaluation of the knowledge derived from coronavirus with selective criteria which contain the precise function of organizational goals and missions. Is this content valid? Is it valuable enough for the organization to be added as new information and knowledge capital of the organization?

When we are confident that the newly created or identified knowledge is of sufficient value, the next step involves a contextual examination of the content. This

Editorial

Knowledge offers a firm foundation for intelligent, correct, and timely behavior at individual, group, organizational, national, and global levels. Conscious and systematized reflection on the lessons learned from the coronavirus outbreak, as well as the proper methods discovered, makes it possible for people to take the best advantage from the knowledge they have gained with difficulty. Furthermore, it seems necessary to design and apply the architecture of knowledge gained by the coronavirus prevalence to enable step-by-step processing and knowledge transformation in different fields through an interdisciplinary approach (just as knowledge products are processed), and to ensure that the acquired knowledge is provided to the end-users and are used appropriately.

Based on a review and meta-analysis of theoretical literature relating to the main approaches to knowledge management cycles, knowledge management cycle in the coronavirus outbreak crisis can be presented in the following three main stages:

1. Acquisition or creation of the knowledge derived from corona;
2. Targeted distribution or general sharing of knowledge derived from corona;
3. Understanding and applying the knowledge derived from corona.

The content of knowledge is assessed and evaluated while it is transmitted from the stage of acquisition or creation to the stage of dissemination. In order to make knowledge be understood and employed, it is textualized. Then the distributed knowledge gives feedback to the first stage so that the content of the knowledge is continuously updated. Accordingly, the general outline of the integrated knowledge management cycle is presented in the figure below.



In the name of Allah

Editorial:

Organizational Knowledge Management Cycle in Coronavirus Multifaceted Phenomenon

Rouhollah Tavallae¹

With the outbreak of coronavirus (COVID-19) in the world along with other challenges, governments and nations are provided with new serious opportunities with important considerations in an equal situation for all of them. As a multifaceted phenomenon, coronavirus prevalence is much more significant than other simple medical conditions. It involves several dimensions including dynamism, complicatedness, extensiveness, variety, and depth. It can accelerate or slow down grand global trends including the impressive trend of smart virtualization by the multinational nongovernmental specialist companies for realization of the global village .

Hence, at present, numerous scientific researches regarding various aspects of crisis management, including health and biology, economics, technology, culture and sociology, ethics, spirituality, politics, security, internationality and law, as well as the future of coronavirus and the post-corona world are being held on the phenomenon of coronavirus prevalence by universities and scientific centers in the world. These scientific researches and experiments by individuals and institutions, all together, are creating new knowledge in various scientific fields. Therefore, it seems necessary to concentrate on knowledge management in the crisis of coronavirus prevalence.

¹. Editor of the Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge and Chairman of the Faculty of Management and Economics, Imam Hossein University (IHU).
Tavallae.r@gmail.com

ABSTRACTS

Contents

Title	Author	Page
• Editor's note: Organizational Knowledge Management Cycle in Coronavirus Multifaceted Phenomenon	Rouhollah Tavallaee	1
• Assessment Indicators of Knowledge Management in Research- Oriented Organizations through Balanced Score Card Method Case Study: Civil Engineering Deputy of Khatam Al-Anbia Construction Site)	S. Ziaodin Ghazizadeh, Fereydoon Khosravi, Karim Loni	5
• Provide A Though Model Based on the Views of the Supreme Leader: Mixed Method, (Case Study: Imam Hossein University)	Meysam Babaei Farsani, Sadegh hasanimoghadam	63
• Conceptualizing Knowledge Management Offices in Academic Development Centers	Mahdi Farmani, Sasan Zare, Mohammad Arabi, Mohamad Reza Mohamadkhani	101
• Knowledge Management in Police Command of Eastern Azerbaijan Province: The Present Status and Barriers	Farhad Ahmadi Asl, Ebrahim Amrani, Sadegh Malekiavarsin	139
• Designing a Model for Creating Knowledge-Based Companies through SWOT Strategic Analysis Approach, (Case Study: Universities of Medical Sciences in Mazandaran Province)	Vahid Fallah, Nadali Arab Firouzjah, Saeed Saffarian Hamadani	173
• Designing the Human Resource Development Model for Isfahan Tourism Industry on the Basis of Knowledge Management Process	Abdalmajid Mohammadi Najafabadi , Akbar Etebarian Khorasgani, Reza Ebrahimzadeh Dastjerdi	205

Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge

Spring 2020, Vol. 3, No. 8

Quarterly Journal, Faculty of Management and Strategic Planning
Imam Hosein Comprehensive University

Publisher: University of Imam Hosein
Manager in Charge: Dr. Sasan Zarea
Editor in chief: Dr. Rouhollah Tavallaee
Editor: Dr. Rouhollah Tavallaee
Executive Manager: Saeid Zardar

Editorial Board

Ali Rezaeian
Mohammadreza Hamidizadeh
Ali Asghar Pour Ezzat
Peyman Akhavan
Reza Hosnavi
Ali Farahi
Ali Mohammad Ahmadvand
Shaban Elahi

Gholamreza Ghoudarzi
Ameneh Khadivar
Mohammad Reza Hasani Ahangar
Mohamad reza Mardaani
Seyed Ziaeddin Ghazizadeh Fard
Abbas Chahardouli
Siamak Bagheri
Rouhollah Tavallaee

Editor: Mehrban Esmailzadeh
Circulation: 100 **Price:** 150,000 Rials
Tel: 021-74188270 **Fax:** 74188274

Address: Center of Knowledge Management, Imam Hosein University, Shahid Babaei EXP Way, Tehran,
Islamic Republic of Iran.

<http://jkm.ihu.ac.ir>
E-mails: okmj@ihu.ac.ir

* * * *
