

فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۹۴
صفحات ۲۳ تا ۵۰

ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش بر اساس ماریچ دانش سازمان

یوسف محمدی مقدم*
امیر بهبودی**
رؤیا حمزه***
غزاله خدایی****

چکیده

برای ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش، عوامل سازمانی زیادی باید مورد توجه قرار گیرد. از طرفی در رویکرد دینامیک و پویا با نگاهی همه‌جانبه به سازمان برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش، فرآیندهای خلق دانش، تسهیم دانش، حفظ دانش و کسب دانش به‌طور مستقیم بر انتخاب استراتژی‌های مناسب نقش دارند. در این پژوهش برای تدوین استراتژی مدیریت دانش، متدولوژی ارائه می‌شود که در آن با تفکیک زیرساخت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش، گلوگاه فرآیند ماریچ دانش سازمان شناسایی شده و بر این اساس راهکارهای راهبردی برای سازمان‌ها تدوین می‌شود. بدین منظور با مرور مبانی نظری پژوهش‌های پیشین، عوامل تأثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش سازمانی، از چارچوب‌ها و روش‌های اجرایی استخراج شدند. در این متدولوژی عواملی که بر استراتژی مدیریت دانش، اثر می‌گذارند عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، راهبردهای

* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه نیروی انتظامی امین، تهران، ایران.

** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)؛
amir20voa@gmail.com

*** کارشناس ارشد مدیریت فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

**** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۹۵/۲/۲۷

تاریخ دریافت: ۹۴/۸/۵

۲۴ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۹۴

منابع انسانی و فرآیندهای تسهیم، حفظ، کسب و خلق دانش. در این متدولوژی بر تأثیر متقابل ساختار سازمان، استراتژی‌های فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی، با رویکردی در فرآیندهای مارپیچ دانش سازمان، بر استراتژی مدیریت دانش تأکید می‌شود. متدولوژی ارائه‌شده در قالب فرضیه‌های تحقیق با نظرسنجی از ۳۶ خبره سازمانی و دانشگاهی، با استفاده از آزمون t تک نمونه و تحلیل عاملی تأییدی، مورد تأیید قرار گرفت. در پایان این متدولوژی در دو سازمان با ماهیت مختلف، پیاده‌سازی و نتایج آن در دو سازمان، تحلیل و مقایسه شد.

کلیدواژگان: مدیریت دانش، استراتژی مدیریت دانش، متدولوژی، مارپیچ دانش.

مقدمه

استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش، سازمان‌دهی کند (الهی، خدیو‌پور و حسن‌زاده، ۱۳۸۹). پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان نیازمند شناخت دقیق وضعیت سازمان است تا با ارائه راهکارهایی راهبردی به اجرا درآید. دارا بودن استراتژی مناسب، یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است (بهبودی، ۱۳۹۳). مدیران باید رویکردی مبتنی بر دانش‌محور کردن امور داشته باشند و مدیریت دانش را در فرآیندهای راهبردی سازمان بگنجانند (آرگوت و همکاران^۱، ۲۰۰۳). تمایل سازمان به شناسایی و بهره‌برداری از منابع دانشی، راهبرد دانشی سازمان را ارائه می‌کند (کوهن^۲، ۲۰۰۶). به‌منظور دستیابی به هدف کلی سازمان، باید مدیریت دانش در برنامه تجاری سازمان گنجانده شود (کامارا و همکاران^۳، ۲۰۰۲؛ ترايولاس و همکاران^۴، ۲۰۱۴). سازمان‌ها برای افزایش رقابت‌پذیری خود، باید دائماً به بررسی محیط درونی و بیرونی خود بپردازند (سویون و همکاران^۵، ۲۰۰۳). ناکامی در انجام این امر، می‌تواند منجر به ایجاد خلأ در دانش مورد نیاز، برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان شود (گری و دنستن^۶، ۲۰۰۵). عدم موفقیت در ارزیابی عملکرد مدیریت دانش نیز می‌تواند منجر به ایجاد شکاف میان نتایج حاصل از اجرای آن و نتایج مبتنی بر ادراک مدیران ارشد گردد (کیم و همکاران^۷، ۲۰۱۴).

ممکن است مدیران ارشد نتوانند آنچه را که سازمان واقعاً به آن نیاز دارد، تعریف کنند (وان و بالاسوبرامانیان^۸، ۲۰۰۳). این مسئله می‌تواند منجر به ایجاد شکاف میان انگاشت مدیران ارشد از برنامه‌های سیستم مدیریت دانش و اجرای این برنامه‌ها شود. ممکن است در یک سازمان به علت تفاوت در نقش، موقعیت و دانش حرفه‌ای مدیران ارشد و کارکنان، تفاوت‌هایی در انگاشت آن‌ها وجود داشته باشد (وایت^۹، ۲۰۰۸). درنهایت

-
1. Argote et al.
 2. Cohen
 3. Kamara et al.
 4. Trivellas et al.
 5. Suyeon et al.
 6. Gray & Densten
 7. Kim et al.
 8. Kwan & Balasubramanian
 9. Whyte

ممکن است شکافی میان دانش موردنیاز برای افزایش رقابت‌پذیری سازمان و دانش موردنیاز بر اساس انگاشت کارکنان در هنگام پیاده‌سازی و اجرای سیستم‌های مدیریت دانش وجود داشته باشد (ترایولا و دیمیتریوس^۱، ۲۰۱۵). همه فعالیت‌های مدیریت دانش اعم از ایجاد، انتقال و یا به‌کارگیری دانش، باید در هماهنگی با راهبردهای مدیریت دانش باشد (رس و پروترو^۲، ۲۰۰۹). راهبردهای مدیریت دانش مشخص می‌کنند که یک سازمان چه دانشی را چگونه، از کجا و کی به دست آورد (هولسپل^۳، ۲۰۰۴). مدیران ارشد باید با بررسی ساختاریافته و تصویب راهبردهای اجرائی مناسب، برنامه‌های مدیریت دانش را به‌صورت موفقیت‌آمیزی برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار اجرا کنند (اندلا و تویت^۴، ۲۰۰۱). این کار تا حدودی دشوار است زیرا هر سازمان دارای قلمرو دانش منحصربه‌فرد و مسائل خاص خود است که باید آن‌ها را به شیوه‌ای خاص شناسایی و رفع کند. بهره‌مندی از رویکرد پویای تدوین استراتژی مدیریت دانش مستلزم شناخت دقیق و لحظه‌به‌لحظه از وضعیت انواع دانش سازمان (آشکار و پنهان) است (چویی و هسوک^۵، ۲۰۰۳) وظیفه کلیدی مدیران ارشد، تشخیص دانش جوهری است که برای دستیابی و حفظ مزایای رقابتی ضروری است. متأسفانه معمولاً در تدوین استراتژی مدیریت دانش، تنها توجه خود را معطوف به ابعاد مختلف مدیریت دانش می‌کنند و از چرخه دانش در سازمان غافل هستند؛ از این‌رو، هدف از این پژوهش ارائه روشی برای تدوین راهبرد مدیریت دانش با رویکردی پویا به چرخه دانش سازمان است که بتواند کلیه عوامل تأثیرگذار در ایجاد استراتژی مدیریت دانش را با رویکردی جامع در نظر گرفته، نحوه تأثیرگذاری آن‌ها را مشخص کند و ابزارهای مناسب را در مراحل مختلف در اختیار مدیران قرار دهد. توجه به ساده بودن روش تعیین استراتژی مدیریت دانش از دیگر مواردی است که در این متدولوژی در نظر گرفته شده است تا بدون ابهام و سردرگمی، با مطالعه آن بتوان به استراتژی مناسب مدیریت دانش در سازمان رسید. بدین منظور نخست به بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های گذشته پرداخته شده و مدل‌ها و چارچوب‌های استراتژی مدیریت دانش

1. Trivella & Dimitrios
2. Ress & Protheroe
3. Holsapple
4. Ndlela & Toit
5. Choi & Heeseok

به صورت خلاصه بیان شده‌اند. با در نظر گرفتن ابعاد مختلف حاصل از پژوهش‌های گذشته، نگاهی به چارچوب‌های استراتژی مدیریت دانش و تلفیق آن‌ها با مدل چرخه دانش، مدل مفهومی پژوهش ارائه می‌شود. در نهایت با بررسی مدل در دو سازمان با ماهیت کاری مختلف، به صحت و درستی اجرای این مدل در سازمان‌ها پی برده می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

هدف اصلی راهبرد مدیریت دانش بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است که مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌نماید (کیم و همکاران^۱، ۲۰۰۳). در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردهای اجزاء اصلی راه‌حل‌ها، مدنظر قرار می‌گیرند (تکتتم^۲، ۲۰۰۱). در بسیاری از موارد متدولوژی‌های سنتی که برای ایجاد یا توسعه سیستم‌های اطلاعاتی به کار گرفته می‌شدند برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و سیستم‌های آن استفاده شده است (مایلز و همکاران^۳، ۱۹۹۸؛ ماکانی و مارچ^۴، ۲۰۱۲). درحالی‌که برای کسب مزیت رقابتی مبتنی بر دانش، یک سازمان باید قادر باشد که چرخه دانش سازمان را شناخته و ارزش‌های استراتژیک آن را به حداکثر برساند (نوناکا و تاکئوچی^۵، ۲۰۰۴). مجموعه عملیات و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت مؤثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد مؤثر خود ادامه دهد (رضاییان و همکاران، ۱۳۸۹). یکی از دلایل شکست طرح‌های مدیریت دانش، نبود متدولوژی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده است (بهبودی، ۱۳۹۳).

اجرای مدیریت دانش چالش‌های بسیاری را برای سازمان به همراه دارد (داونپورت و همکاران^۶، ۱۹۹۶). این در حالی است که در بسیاری موارد از روش‌های پیاده‌سازی

1. Kim et al.
2. Tectem
3. Miles et al.
4. Makani & Marche
5. Nonaka & Takeuchi
6. Davenport et al.

سیستم‌های اطلاعاتی برای اجرا، پیاده‌سازی و برنامه‌ریزی مدیریت دانش استفاده شده است (لی و کیم^۱، ۲۰۰۱). درست است که فناوری اطلاعات در مدیریت دانش نقش حائز اهمیتی دارد (سگارس و همکاران^۲، ۱۹۹۸)؛ اما باید سایر عوامل دخیل در مدیریت دانش را نیز مورد بررسی قرار داد و از آن‌ها در تدوین راهبردهای مدیریت دانش بهره جست (الهی، خدیو‌پور و حسن زاده، ۱۳۸۹). یک سازمان با شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیداتی از جنس مدیریت دانش، برای رسیدن به اهداف خود در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش بهره می‌گیرد؛ بنابراین می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش بخشی از خود مدیریت دانش است (چویی و لی^۳، ۲۰۱۲).

بر اساس مطالعات انجام‌شده توسط هانسن و همکاران^۴ (۱۹۹۹) که اقدامات مدیریت دانش را در چندین صنعت مورد مطالعه قرار داده‌اند، به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های موفق در مدیریت دانش یک روش متحدالشکل را برای استقرار و بهره‌برداری از مدیریت دانش تعقیب نمی‌کنند و به‌طورکلی دو راهبرد اصلی برای به‌کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان‌ها اتخاذ می‌شود. این راهبردها عبارت‌اند از: الف - راهبرد تدوین دانش (فرد با مستندات)، ب - راهبرد تبادل فردی دانش (فرد با فرد).

بامداد صوفی و طاهری (۱۳۹۱) اذعان دارند استراتژی‌های مدیریت دانش از طریق فرایندهای سازمانی، فرهنگ و ارتباط با فناوری اطلاعات، باعث خلق، تسهیم و استفاده مؤثر از دانش می‌گردند. بنا به نظر ایشان استراتژی‌های مدیریت دانش، به دو مقوله دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم‌بندی می‌شوند. استراتژی‌های صریح محور^۵، کارایی و عملکرد سازمان را از طریق رمزگذاری و استفاده مجدد از دانش و به‌طور اساسی از طریق پیشرفت سیستم فناوری اطلاعات، افزایش خواهند داد و استراتژی‌های ضمنی محور^۶، به رویکردهای شخصی و تماس مستقیم شخص به شخص مربوط می‌شوند و از طریق فرایند جامعه‌پذیری (اجتماعی سازی) صورت می‌پذیرند.

1. Lee & Kim
2. Segars et al.
3. Choi & Lee
4. Hansen et al.
5. Explicit - base
6. Tacit - base

بر اساس مطالعات انجام شده توسط بات^۱ (۲۰۰۲)، گرچه تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند. راهبرد مدیریت دانش روش ویژه‌ای است برای بهینه‌سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی در سازمان (مک درموت^۲، ۲۰۰۵). از دیدگاه زک^۳ (۱۹۹۹) استراتژی دانش برای پر کردن شکاف بین دانش موجود و دانش موردنیاز تدوین می‌شود. هدف استراتژی دانش پاسخگویی به سؤالات استراتژیکی است که بر هوشمندی رقابتی و سیستم‌های بازیابی دانش داخلی تأکید دارد و انجام هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش باید در راستای جهت‌گیری‌های آتی سازمان و اهدافش حرکت کند (کروگر و همکاران^۴، ۲۰۰۷). بیرلی و دالی^۵ (۲۰۰۲) نیز استراتژی مدیریت دانش را در دو بعد در نظر می‌گیرند: ۱) خلق یا کسب دانش جدید. ۲) به‌کارگیری و اهرم سازی دانش موجود برای خلق محصولات و فرآیندهای سازمانی جدید. نوناکا و تاکئوچی^۶ (۱۹۹۵) چهار نوع استراتژی خلق و تبدیل دانش‌های صریح و ضمنی در سازمان‌ها را ارائه نموده‌اند که عبارت‌اند از: ۱- اجتماعی سازی، ۲- برونی‌سازی، ۳- ترکیب‌سازی و ۴- درونی سازی. بر اساس پژوهش نوناکا و تاکئوچی، گری و همکارانش^۷ (۲۰۰۵) این چهار استراتژی را بدین‌صورت بیان می‌کنند:

۱) استراتژی اجتماعی سازی (پنهان به پنهان): این فرایند شامل دستیابی افراد به درک متقابل از طریق تعاملات اجتماعی چهره به چهره، تسهیم دیدگاه‌ها، هم‌اندیشی، تعاملات حمایت‌گری و غیره است. ۲) استراتژی برونی‌سازی (پنهان به آشکار): این فرایند به افراد اجازه می‌دهد که به‌صورت انفرادی مفاهیم دانش ضمنی را تدوین نموده و با دیگران به اشتراک بگذارند و دانش جدید به وجود آورند. ۳) استراتژی ترکیب‌سازی (آشکار به آشکار): عقاید در این مرحله با یک سیستم دانش (مانند پایگاه داده) ترکیب می‌شوند. افراد به تبادل دانش می‌پردازند و این دانش از طریق مستندات، جلسات، مکالمات تلفنی و تبادل اطلاعات از طریق فناوری‌ها و ابزارهایی مانند

1. Bhatt

2. McDermott

3. Zack

4. Kruger et al.

5. Bierly & Daly

6. Nonaka & Takeuchi

7. Gray et al.

شبکه‌های کامپیوتری ترکیب می‌شوند. دانش جدید نیز می‌تواند از طریق ساختاردهی مجدد اطلاعات کنونی به وسیله ذخیره‌سازی، افزودن، ترکیب و طبقه‌بندی دانش صریح ایجاد می‌شود. ۴) استراتژی درونی سازی (آشکار به پنهان): این امر می‌تواند از طریق یادگیری حین عمل صورت بگیرد. درونی سازی زمانی رخ می‌دهد که کارگران جدید، دانش یک پروژه را با مطالعه بایگانی‌های آن، احیاء کنند. همچنین درونی سازی را زمانی می‌توان مشاهده کرد که مدیران یا خبرگان باتجربه سخنرانی کنند و یا نویسندگان تصمیم به نوشتن بیوگرافی از یک کارآفرین یا موسسه داشته باشند. به محض درونی شدن، دانش‌های جدید مورد استفاده کارکنانی قرار می‌گیرد که آن را در پایگاه دانش پنهان موجود خود توسعه داده و سازمان‌دهی مجدد کرده‌اند.

رضاییان و همکارانش (۱۳۸۹) نیز استراتژی مدیریت دانش را بر مبنای دسته‌بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می‌کنند و با بررسی مدل‌های مختلف استراتژی مدیریت دانش بیان می‌دارند که سازمان‌ها برای اجرای کارآمد و اثربخش فراگرد مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان، استراتژی مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود.

مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت استراتژیک دانش

تعداد ۱۳ عامل مؤثر بر استراتژی مدیریت دانش مستخرج از مدل‌ها، چارچوب‌ها، روش‌ها و متدولوژی‌هایی که به مفهوم‌سازی یا ارائه روش اجرایی برای استراتژی سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند، به‌طور خلاصه در جدول (۱) آورده شده است که در این پژوهش مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند.

ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش... ۳۱

جدول ۱. عوامل تأثیرگذار بر استراتژی سازی مدیریت دانش از مرور مبانی نظری (تحقیقات پیشین)

منبع	زیر معیارها	عوامل مؤثر در استراتژی مدیریت دانش
مینسو، ^۱ ؛ ۲۰۰۴؛ ویگ، ^۲ ؛ ۱۹۹۷؛ چویی و لی، ^۳ ؛ ۲۰۰۲	خلق، کسب، حفظ و به‌کارگیری دانش	ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش
(بیگزاده و صوری، ۱۳۸۵)	چشم‌انداز تغییر مدیریت دانش	تدوین اهداف مدیریت دانش
کامارا و همکاران، ^۴ ؛ ۲۰۰۲	فرهنگ تسهیم دانش	عوامل فرهنگی
کیم و همکاران، ^۵ ؛ ۲۰۰۲؛ چویی و لی، ^۶ ؛ ۲۰۰۲؛ مینسو، ^۷ ؛ ۲۰۰۴	تجربه محوری، استفاده مجدد از دانش	آنالیز نیازهای دانشی
لین و تی سنگ، ^۸ ؛ ۲۰۰۵	استفاده مجدد از دانش	استفاده از روش‌های حل مسئله
کیم و همکاران، ۲۰۰۲؛ لین و تی سنگ، ۲۰۰۵؛ وانگ، ^۹ ؛ ۲۰۰۵	تکنیک‌های خلاقیت، مستندسازی دانش‌های موجود	توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک
لین و تی سنگ، ۲۰۰۵؛ بایگاتان و الیجی، ^{۱۰} ؛ ۲۰۱۱	فناوری‌های نوین و پایگاه‌های داده	ارزیابی منابع دانشی
لین و تی سنگ، ۲۰۰۵؛ شریف‌الدین و رولند، ^{۱۱} ؛ ۲۰۰۴؛ ماسون و پائولین، ^{۱۲} ؛ ۲۰۰۳	مدیریت و رهبری، تمرکز سازمانی، بینش راهبردی	ساختار سازمانی
لین و تی سنگ، ۲۰۰۵	فناوری اطلاعات	استراتژی فناوری اطلاعات
چویی و لی، ^{۱۳} ؛ ۲۰۰۲	آموزش، جانشین‌پروری، کارگروهی، یادگیری	استراتژی منابع انسانی

1. Minsoo
2. Wiig
3. Choi & Lee
4. Kamara, et al.
5. Kim et al.
6. Choi & Lee
7. Minsoo
8. Lin & Tseng
9. Wong
10. Biygautane & Al-Yahya
11. Sharifuddin & Rowland
12. Mason & pauleen
13. Choi & Lee

منبع	زیر معیارها	عوامل مؤثر در استراتژی مدیریت دانش
لین و تی سنگ، ۲۰۰۵؛ لایونیتز، ۲۰۰۱	کسب و به کارگیری دانش	شناسایی دانش استراتژیک
(بیگ زاده و صوری، ۱۳۸۵؛ زیم و همکاران، ۲۰۰۷)	رهبری تحول‌گرا، تجربه محوری	توجه به استراتژی‌های پویای مدیریت دانش
و نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۹	اجتماعی کردن، بیرونی کردن، ترکیب کردن، ترکیب	فرآیندهای ماریج دانش سازمان

جامعه آماری و تعداد نمونه

در این پژوهش به دو جامعه آماری رجوع شده است: جامعه آماری اول: عبارت است از خبرگان دانشگاهی، مدیران و متخصصان صنایع مختلف که از نظرات آن‌ها در اعتبارسنجی متدولوژی و نظرسنجی‌ها استفاده شده است و تعداد ۳۶ نفر خبره به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه آماری دوم: مطالعه‌های موردی برای پیاده‌سازی متدولوژی ارائه‌شده از داده‌های چند سازمان نمونه استفاده شده است. این سازمان‌ها از نظر ماهیت کاری متفاوت هستند؛ زیرا محقق در پی این است تا بررسی متدولوژی ارائه‌شده در سازمان‌های مختلف صحت و درستی و قابلیت اجرایی آن را در سازمان‌های مختلف بسنجد. این سازمان‌ها عبارت‌اند از: سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی و دفتر مرکزی یکی از بانک‌های کشور واقع در شهر تهران.

متدولوژی تحقیق

پژوهشی که در این مقاله انجام شده است از نقطه نظر هدف، از نوع توسعه‌ای - کاربردی و از نقطه نظر روش و ابزار گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی است زیرا از داده‌ها برای توصیف و تصمیم‌گیری درباره شرایط موجود استفاده شده است. هم‌چنین برای آزمون متدولوژی ارائه‌شده، از روش نظرسنجی از خبرگان و مطالعه چند موردی استفاده شده است. بدین منظور نخست با طرح فرضیه‌های پژوهش که در ادامه آورده شده، عوامل

مختلف سازمانی که در تدوین استراتژی مدیریت دانش مؤثر هستند، با استفاده از آزمون t تک نمونه، از نگاه خبرگان بررسی گردید. پس از آن با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، عوامل دخیل در فرآیندهای مدیریت دانش و زیربنای مدیریت دانش با رویکرد به فرآیندهای ماریچ دانش سازمانی، ارزیابی شدند تا از این طریق با در پیش گرفتن متدولوژی ارائه شده، گلوگاه‌های ماریچ دانش سازمان شناسایی گردد.

روش و ابزار گردآوری اطلاعات و تحلیل آن‌ها

روش‌های گردآوری اطلاعات اولیه برای ارائه متدولوژی استراتژی سازی مدیریت دانش، روش مطالعات کتابخانه‌ای است. همچنین اخذ نظرات خبرگان و گردآوری داده‌ها از مطالعات موردی به روش میدانی خواهد بود. ابزار گردآوری این داده‌ها پرسشنامه است. در تجزیه و تحلیل پرسشنامه خبرگان نیز با همین رویکرد از آزمون One sample t-test با Test Value برابر ۳ استفاده شده است. ضمن این‌که در ابتدا برای اطمینان از نرمال بودن داده‌ها آزمون کولموگروف - اسمیرنوف انجام شده است. در متدولوژی ارائه شده در این پژوهش برای بررسی تاکتیک‌ها، اقدامات و اولویت‌بندی آن‌ها دو حوزه زیربنای مدیریت دانش و فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان مطرح شده است که برای شناسایی عوامل دخیل در این دو حوزه با رویکرد فرآیندهای ماریچ دانش سازمان (بر طبق مدل نوناکا و تاکئوچی) از تحلیل عاملی تأییدی در نرم-افزار LISREL 8.54 استفاده گردید.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اصلی این پژوهش به شرح زیر است:

"استراتژی سازی برای مدیریت دانش شامل مراحل ارزیابی سطوح دانش سازمانی، ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش، ارزیابی عوامل ساختار سازمانی، فرهنگ و فناوری، تحلیل و تصمیم‌گیری و فرموله کردن استراتژی بوده و در قالب یک متدولوژی قابل ارائه است." هم‌چنین فرضیه‌های فرعی به شرح زیر است:

H1: نوع ساختار سازمانی بر استراتژی مدیریت دانش سازمان تأثیرگذار است.

H2: فرهنگ سازمانی بر استراتژی مدیریت دانش سازمان تأثیرگذار است.

H3: استراتژی مدیریت دانش سازمان و استراتژی مدیریت منابع انسانی سازمان به صورت پویا بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند.

H4: سطح و پویایی انواع دانش سازمانی، سطح انواع فرایندهای خلق و انتشار دانش (اجتماعی سازی، درونی سازی، ترکیب و بیرونی سازی) در استراتژی مدیریت دانش سازمان تأثیرگذار است.

H5: استراتژی مدیریت دانش سازمان و استراتژی فناوری اطلاعات سازمان به صورت پویا بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند.

H6: فرآیندهای مدیریت دانش بر استراتژی مدیریت دانش تأثیر متقابل دارند.

بررسی اعتبار و پایایی ابزارهای متدولوژی ارائه شده

تعدادی از سؤالات پرسشنامه، مستخرج پرسشنامه‌های استاندارد هستند که در مجلات معتبر خارجی منتشر شده‌اند. درباره اعتبار سایر پرسش‌ها نظرسنجی از خبرگان انجام شده است. هم‌چنین مقدار آلفای کرونباخ برای پرسشنامه عدد ۰/۸۳ بوده است مؤلفه‌های پرسشنامه در قالب زیرمعیارها در جدول (۱) ارائه شده است.

تجزیه و تحلیل پرسشنامه نظرسنجی از خبرگان

به منظور تحلیل سؤالات این پرسشنامه که نظر خبرگان را در ارتباط با هر یک از اجزای متدولوژی طبق طیف لیکرت جویا شده‌اند، ابتدا برای اطمینان از نرمال بودن توزیع نمونه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که نرمال بودن توزیع پاسخ‌های مربوط به هر سؤال را تأیید کرده است. سپس برای تحلیل نتایج از آزمون t یک نمونه‌ای استفاده شده است.

نتایج انجام آزمون T در جدول (۲) آورده شده است. طبق این نتایج همه فرضیه‌های فرعی مورد تأیید قرار گرفته‌اند؛ بنابراین اجزای متدولوژی و نحوه ارتباط آن‌ها با هم از نظر خبرگان مورد تأیید و دارای اعتبار است.

جدول ۲. نتیجه آزمون t- one sample

فرضیه‌ها	t-test (آزمون تی)	D.F (درجه ی آزادی)	sig
H1	۶/۲۲۶	۳۵	۰/۰۰
H2	۲/۴۳۶	۳۵	۰/۰۲۱
H3	۱/۸۴۳	۳۵	۰/۰۰
H4	۳/۵۵۲	۳۵	۰/۰۰۱
H5	۴/۵۷۶	۳۵	۰/۰۰
H6	۳/۳۰۴	۳۵	۰/۰۰۲

تشریح متدولوژی استراتژی مدیریت دانش

با توجه به مرور ادبیات انجام شده و بررسی مفاهیم مدیریت دانش استراتژیک، مدل‌ها، چارچوب‌ها و متدولوژی‌های ارائه شده برای استراتژی سازی، متدولوژی که در این پژوهش ارائه می شود، شامل مراحل نشان داده شده در نمودار (۱) است:



نمودار ۱. تدوین راهبرد مدیریت دانش در سازمان، در طی ۵ گام (از دیدگاه محقق)

گام اول) تحلیل زیربنای مدیریت دانش

در تحلیل نوناکا (۱۹۹۵)، سازمان دانش را با تعامل میان دانش‌های ضمنی و آشکار

تولید می‌کند. فرآیند تولید دانش یک فرآیند فردی نیست، بلکه فرآیندی اجتماعی است و چهار حالت دارد: اجتماعی نمودن (پنهان به پنهان)، بیرونی سازی (پنهان به آشکار)، ترکیب (آشکار به آشکار)، درونی سازی (آشکار به پنهان) که در جدول شماره ۲ به همراه ویژگی‌های آن درج شده‌اند.

جدول ۲. چهار راهبرد نوناکا (۱۹۹۵) در تولید دانش سازمانی

	به دانش آشکار	به دانش پنهان
از دانش پنهان	بیرونی سازی	اجتماعی سازی
از دانش آشکار	ترکیب	درونی سازی

در این گام با رویکرد به چهار راهبرد نوناکا با عنوان فرآیندهای مارپیچ دانش سازمان، از طریق اطلاعات جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، سازمان از حیث میزان همسو بودن با ارکان مدیریت دانش، ارزیابی می‌گردد. برای این کار زیربنای مدیریت دانش مطابق با مدل نوناکا و تاکوچی از ۴ بعد: اجتماعی سازی، بیرونی کردن، ترکیب و درونی کردن، بررسی می‌شود. در واقع با تحلیل زیربنای مدیریت دانش میزان همسو بودن فرآیندهای مارپیچ دانش با سازمان مشخص می‌گردد. این کار با میانگین سؤالات هر بخش به شرح ذیل صورت می‌پذیرد:

اجتماعی کردن: میانگین پاسخ سؤالات عوامل فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش، چشم‌انداز تغییرات مدیریت دانش.

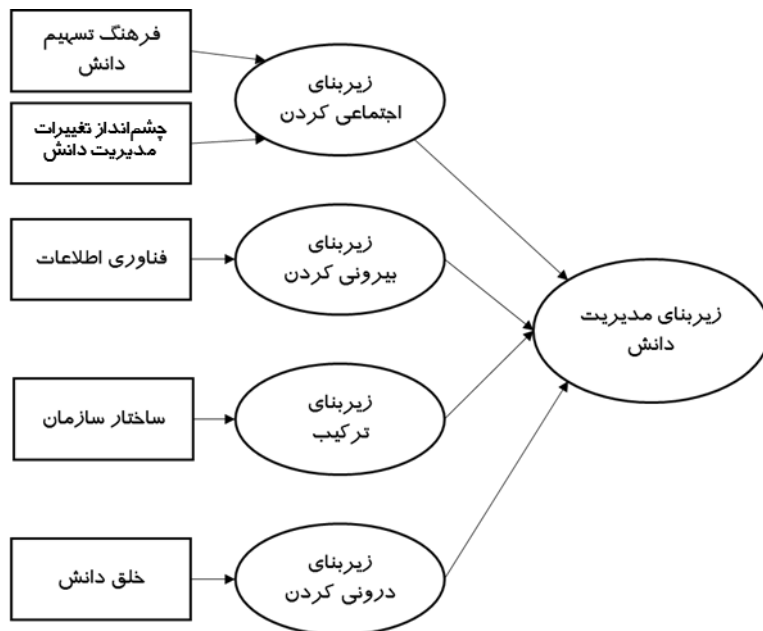
بیرونی کردن: میانگین پاسخها سؤالات عامل فناوری اطلاعات.

ترکیب: میانگین پاسخها سؤالات عامل ساختار و سازمان.

درونی کردن: میانگین پاسخها سؤالات عامل خلق دانش.

مدل ارائه شده در این بخش بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین مطابق نمودار (۲) است.

ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش ... ۳۷



نمودار ۲. مدل مفهومی زیربنای مدیریت دانش سازمان بر اساس مارپیچ دانش

در جدول (۳) و (۴) نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و اعتبار تشخیصی سازه‌های مدل زیربنای مدیریت دانش آورده شده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر، بار عاملی و پایایی مدل

بار عاملی	AVE	آلفای کرونباخ	ضریب مسیر	زیر معیار	نام عامل
۰/۷۸	۰/۶۰	۰/۸۷۳	۰/۸۷	فرهنگ تسهیم دانش	زیربنای اجتماعی کردن
۰/۸۴				چشم‌انداز تغییرات مدیریت دانش	
۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۸۹۴	۰/۸۷	فناوری اطلاعات	زیربنای فرآیند بیرونی کردن
۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۸۹۰	۰/۸۳	ساختار سازمان	زیربنای فرآیند ترکیب
۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۸۷۸	۰/۸۱	خلق دانش	زیربنای فرآیند درونی کردن

جدول ۴. اعتبار تشخیصی سازه‌ها

همسویی فرآیند اجتماعی کردن	همسویی فرآیند بیرونی کردن	همسویی فرآیند ترکیب	همسویی فرآیند درونی کردن
۰/۷۷			
	۰/۷۸		
		۰/۸۰	
			۰/۷۷
	۰/۴۲		
			۰/۳۸
			۰/۲۶
			۰/۳۳

عناصر قطر اصلی در جدول (۴)، مجذور مقادیر واریانس شرح داده شده در هر سازه و عناصر قطر غیر اصلی، مقادیر همبستگی میان سازه‌ها است. برای اعتبار تشخیصی، عناصر قطری باید از عناصر غیر قطری ذیل آن بزرگ‌تر باشند. مقادیر محاسبه شده برای شاخص‌های ارزیابی برازش مدل عبارت است از: $NFI=0/92$ ، $CFI=0/94$ ، $AGFI=0/91$ ، $RMSEA=0/58$ و $\frac{\chi^2}{df}=1/48$ که همگی در محدوده مجاز قرار می‌گیرند.

گام دوم) بررسی و تحلیل فرآیندهای مدیریت دانش

در این گام با بررسی فرآیندهای مدیریت دانش، از میانگین پاسخ به سؤالات موردنظر در این بخش، وضع موجود مدیریت دانش بر اساس ارکان: اجتماعی سازی، بیرونی کردن، ترکیب و درونی کردن، بررسی می‌گردد. میانگین به دست آمده از سؤالات موردنظر در این گام، به عنوان «ضریب فرآیندهای مدیریت دانش» سازمان در نظر گرفته می‌شود.

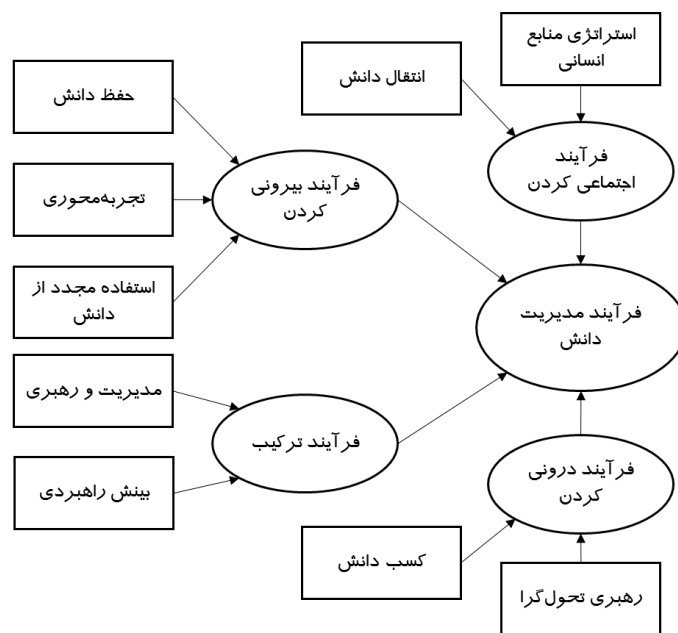
ارزیابی وضع موجود مدیریت دانش در سازمان مطابق با فرآیند ماریچ دانش سازمان (جدول ۲) به شرح زیر است:

اجتماعی کردن: میانگین پاسخها سؤالات عوامل انتقال دانش (تمرکز سازمانی و مهارت‌های ارتباطی) و نیروی انسانی.

ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش ... ۳۹

بیرونی کردن: میانگین پاسخها سؤالات عوامل حفظ دانش، تجربه محوری، استفاده مجدد از دانش.

ترکیب: میانگین پاسخها سؤالات عوامل مدیریت و رهبری، بینش راهبردی. درونی کردن: میانگین پاسخها سؤالات عوامل رهبری تحول‌گرا، کسب دانش. مدل ارائه‌شده در این بخش بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین مطابق نمودار (۳) است.



نمودار ۳. مدل مفهومی فرآیندهای مدیریت دانش سازمان بر اساس مارپیچ دانش

در جدول (۵) و (۶) نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و اعتبار تشخیصی سازه‌های مدل فرآیندهای مدیریت دانش سازمان بر اساس مارپیچ دانش آورده شده است.

۴۰ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۹۴

جدول ۵. ضرایب مسیر، بار عاملی و پایایی مدل

بار عاملی	AVE	آلفای کرونباخ	ضریب مسیر	زیر معیار	نام عامل
۰/۵۸ ۰/۶۲	۰/۶	۰/۷۵۲	۰/۶۷	فرهنگ تسهیم دانش چشم انداز تغییرات مدیریت دانش	زیربنای اجتماعی کردن
۰/۷۱	۰/۶۲	۰/۷۶۵	۰/۷۱	فناوری اطلاعات	زیربنای فرآیند بیرونی کردن
۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۸۰۱	۰/۵۹	ساختار سازمان	زیربنای فرآیند ترکیب
۰/۶۴	۰/۶۱	۰/۸۷۸	۰/۵۴	خلق دانش	زیربنای فرآیند درونی کردن

جدول ۶. اعتبار تشخیصی سازه‌ها

همسویی فرآیند درونی کردن	همسویی فرآیند ترکیب	همسویی فرآیند بیرونی کردن	همسویی فرآیند اجتماعی کردن	
			۰/۷۴	همسویی فرآیند اجتماعی کردن
		۰/۷۶	۰/۳۸	همسویی فرآیند بیرونی کردن
	۰/۷۱	۰/۳۹	۰/۳۳	همسویی فرآیند ترکیب
۰/۷۸	۰/۳۵	۰/۴۲	۰/۳۱	همسویی فرآیند درونی کردن

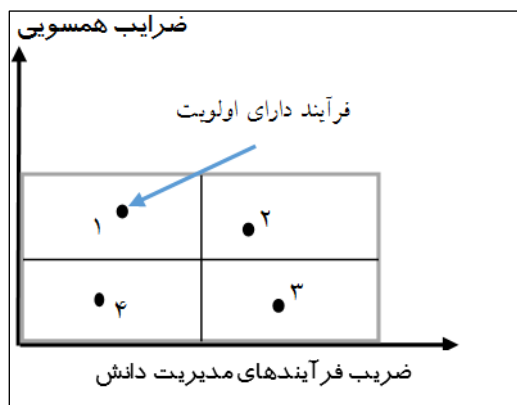
مقادیر محاسبه شده برای شاخص‌های ارزیابی برازش مدل عبارت است از: $NFI=0/91$ ، $CFI=0/90$ ، $AGFI=0/92$ ، $RMSEA=0/52$ و $\frac{\chi^2}{df}=1/32$ که همگی در محدوده مجاز قرار می‌گیرند.

گام سوم) تاکتیک و راهبرد مدیریت دانش

در این مرحله راهبردهای زیرمجموعه و تاکتیک‌ها و اقدامات اجرایی حمایت‌کننده با

ارائه متدولوژی استراتژی مدیریت دانش ... ۴۱

تجزیه مشخص می‌شود. بدین صورت که از امتیازات به دست آمده در گام اول و دوم نمودار اولویت‌دهی به فرآیندها ترسیم می‌شود (شکل ۲). در محور عمودی سازمان ضریب همسویی که از مرحله اول به دست آمده است و در محور افقی امتیاز ارزیابی وضعیت موجود برای هر یک از ارکان فوق، لحاظ می‌گردد. تصمیم‌گیری به این صورت است که با اولویت‌ترین راهبرد، دارای ضریب همسویی بالاتر و امتیاز وضع موجود پایین‌تری است؛ زیرا امتیاز پایین‌تر نشان می‌دهد که این فرآیند دارای ضعف است و از طرفی بیش‌ترین همسویی را با عوامل تأثیرگذار سازمانی دارد، در این صورت راهبرد مدیریت دانش باید پشتیبان آن باشد.



شکل ۲. اولویت‌دهی به فرآیندها

گام چهارم) تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف

این مرحله از طریق مطالعات سازمانی و مطالعات تطبیقی مورد نیاز انجام می‌پذیرد تا شناخت کاملی نسبت به سازمان مورد بررسی ایجاد شود. در این گام بخش‌های مختلف سازمان به لحاظ آمادگی برای مدیریت دانش ارزیابی و بررسی می‌گردد تا نقاط ضعف و قوت آنها به منظور تدوین راهکارها و چشم‌انداز مدیریت دانش در سازمان به دست آید.

۵-۸ گام پنجم) تدوین راهبرد نهایی مدیریت دانش

در نهایت در مرحله پنجم بر مبنای چشم‌انداز دانش، اهداف دانش سازمانی تعیین می‌شود و با توجه به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی به دست آمده در مرحله قبل،

۴۲ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۹۴

آن دسته از راهبردهایی که منجر به تحقق اهداف دانش می‌شود به‌عنوان راهبردهای دانش سازمان تعیین شود. بدین ترتیب رویکرد سازمان در استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش مشخص می‌گردد.

مطالعه موردی

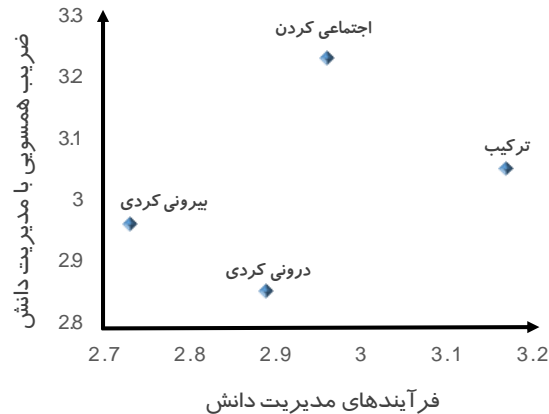
سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی و یکی از بانک‌های کشور به‌عنوان مطالعه موردی در نظر گرفته شدند. در مرحله اول اجرای متدولوژی، پرسشنامه به‌وسیله مدیران و کارشناسان تکمیل شده است. داده‌ها و محاسبات مربوط به پرسشنامه در جدول پیوست (۱) آورده شده است. در گام بعدی برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب برای سازمان، مطابق جداول (۷) و (۸) نمودارهای (۴) و (۵) تشکیل شده و فرآیندهای مارپیچ دانشی سازمان اولویت‌دهی شدند.

جدول ۷. میزان همسویی ارکان سازمان با مدیریت دانش

میزان همسویی		فرآیندهای چرخه دانش
بانک	جهاد کشاورزی	
۲/۸۵	۳/۲۴	اجتماعی کردن
۳/۲۳	۲/۹۷	بیرونی کردن
۳/۱۸	۳/۰۶	ترکیب
۳/۰۶	۲/۸۶	درونی کردن

جدول ۸. ضریب فرآیندهای مدیریت دانش

ضریب فرآیندهای مدیریت دانش		فرآیندهای چرخه دانش
بانک	جهاد کشاورزی	
۳/۰۶	۲/۹۶	اجتماعی کردن
۲/۰۵	۲/۷۳	بیرونی کردن
۱/۹	۳/۱۷	ترکیب
۳/۱	۲/۸۹	درونی کردن

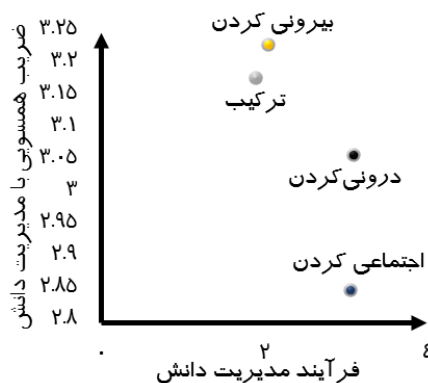


نمودار ۴. بررسی فرآیندهای مارپیچ دانش سازمان جهاد کشاورزی

با دقت در نمودار (۴) از بین چهار مرحله مارپیچ دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی فرآیندهای اجتماعی کردن و بیرونی کردن که به سمت چپ و بالا انحراف بیشتری دارند به عنوان استراتژی دارای اولویت هستند؛ اما از بین این دو فرآیند به منظور اولویت قرار دادن راهکارهای راهبردی با کمی تأمل مورد قضاوت قرار می‌گیرند. فرآیند بیرونی کردن (تبدیل دانش ضمنی به صریح) میزان همسویی نسبتاً مناسبی با مدیریت دانش دارا است (۲/۹۷)، در حالی که امتیاز فرآیند مدیریت دانش در این خصوص پایین بوده (۲/۷۳)، از طرف دیگر بیشترین میزان همسویی را فرآیند اجتماعی کردن (تبدیل دانش ضمنی به ضمنی) دارا است (۳/۲۴) که به لحاظ فرآیندهای مدیریت دانش از امتیاز قابل قبولی برخوردار است (۲/۹۶).

با توجه به اینکه فرآیند بیرونی کردن به لحاظ فرآیندی ضعیف‌تر است به عنوان گلوگاه اول در چرخه دانش در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین به منظور اولویت دادن به راهکارهای راهبردی در خصوص اجرای مدیریت دانش در جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی فعالیت‌ها و امور باید نخست حول محور فرآیند بیرونی کردن و سپس اجتماعی کردن باشد و در نهایت به مقوله ترکیب و درونی کردن پرداخته شود. البته با توجه به ماهیت پروژه‌ای بودن این سازمان نیز می‌توان انتظار داشت که مستندسازی دانش موجود و به‌کارگیری آن در سازمان (بیرونی کردن) و استفاده از دانش خبرگان و کارکنان (اجتماعی کردن و بیرونی کردن) به مراتب لازم‌الاجراتر از فرآیند درونی سازی

است و زمانی که دو فرآیند اول عملیاتی می‌گردد به خودی خود نوآوری و خلاقیت نیز در سازمان فزونی خواهد یافت.



نمودار ۵. بررسی فرآیندهای مارپیچ دانش در بانک

به همین ترتیب با توجه به نمودار (۵) در بانک فرآیندهای بیرونی کردن و ترکیب که به سمت چپ و بالا انحراف بیشتری دارند به عنوان استراتژی داری اولویت هستند. از بین این دو فرآیند به منظور اولویت دادن راهکارهای راهبردی، باید این دو فرآیند را مورد بررسی دقیق‌تر قرار داد. فرآیند ترکیب (تبدیل دانش صریح به صریح) میزان همسویی نسبتاً مناسبی با مدیریت دانش را دارا است (۳/۱۸) در حالی که امتیاز فرآیند مدیریت دانش در این خصوص پایین بوده (۱/۹)، از طرف دیگر فرآیند بیرونی کردن بیشترین میزان همسویی را (تبدیل دانش ضمنی به صریح) دارا است (۳/۲۳) که از نظر فرآیندهای مدیریت دانش از امتیاز قابل قبول و بالاتری (۲/۰۵) نسبت به فرآیند ترکیب برخوردار است.

با توجه به اینکه فرآیند ترکیب به لحاظ فرآیندی ضعیف‌تر است به عنوان گلوگاه اول در چرخه دانش در نظر گرفته می‌شود؛ بنابراین به منظور اولویت دادن به راهکارهای راهبردی در خصوص اجرای مدیریت دانش در بانک مورد مطالعه فعالیت‌ها و امور باید نخست حول محور فرآیند ترکیب و سپس بیرونی کردن باشد و در نهایت به مقوله درونی کردن و اجتماعی کردن پرداخته شود. البته با توجه به ماهیت بانک می‌توان انتظار داشت که نظرات افراد و ارتباط آن با پایگاه داده (ترکیب کردن)؛ مانند تحلیل خروجی‌های به دست آمده از باشگاه مشتریان با استفاده از داده‌کاوی و مستندسازی

دانش موجود و به‌کارگیری آن در سازمان (بیرونی کردن) به‌مراتب لازم‌الاجرا تر از فرآیند درونی سازی است و زمانی که دو فرآیند اول عملیاتی می‌گردد به‌خودی‌خود نوآوری و خلاقیت نیز در سازمان فزونی خواهد یافت و ارتباطات و تعاملات و هم‌اندیشی در بانک فزونی می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

اگرچه در متدولوژی ارائه‌شده از سوی الهی و همکارانش (۱۳۸۹) در بخشی از فرآیند به‌ظاهر از چنین اسلوبی استفاده شده است؛ اما روش ارائه‌شده در این پژوهش متفاوت بوده و سعی شده است تا فرآیندهای تدوین استراتژی مدیریت دانش واضح‌تر و ساده‌تر باشد. ضمن اینکه در این پژوهش برای تعیین تاکتیک‌ها و اقدامات در اولویت به‌وضوح مشخص شده است که برای بررسی هر بخش از ماریپچ دانش باید چه مباحثی مورد ارزیابی قرار گیرد و مراحل کار نیز ساده‌تر گشته است. به‌بیان‌دیگر تمام تلاش این بوده است تا بر اساس تجاربی که در تدوین مدیریت دانش راهبردی در سازمان‌های مختلف صورت پذیرفته است، متدولوژی ارائه شود که در عین سادگی جامعیت نیز داشته باشد. به‌کارگیری متدولوژی ارائه‌شده در دو سازمان نمونه نشان می‌دهد که متدولوژی استراتژی سازی مدیریت دانش در این سازمان‌ها قابل پیاده‌سازی بوده است. علت انتخاب این دو سازمان برای مطالعه تفاوت‌های آن‌ها در ساختار سازمانی، استراتژی عمومی کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی و نیز تفاوت در ماهیت اهداف و مأموریت‌های آن‌ها بوده است. به‌کارگیری این متدولوژی می‌تواند هر دو راهبرد تدوین دانش و تبادل فردی دانش را که از سوی هانسن و همکارانش (۱۹۹۵) بیان کرده‌اند، در برگیرد؛ زیرا چرخه دانش سازمانی، فرآیندهای فرد با مستندات (تبدیل دانش ضمنی به صریح) و فرد با فرد (ضمنی به ضمنی) را شامل می‌شود.

بررسی گلوگاه‌های چرخه دانش با ارزیابی همه‌جانبه فرآیندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش، مشخص می‌سازد که سازمان در کدام مرحله از فرآیند چرخه دانش (ضمنی به ضمنی، ضمنی به صریح، صریح به صریح و صریح به ضمنی) نیازمند بازنگری و تدوین راهبرد است که با رویکرد استراتژی‌های صریح محور و ضمنی محور بامداد صوفی و طاهری (۱۳۹۱) نیز هم‌راستا است. زک (۱۹۹۹) روشی را مقبول

می‌داند که جهت‌گیری‌های آتی سازمان و اهدافش را مشخص سازد تا سازمان بتواند به رقابت با رقبای خود بپردازد، این متدولوژی نیز با متمرکز شدن بر روی موانع اصلی در فرآیند چرخه دانش سازمان و اولویت دادن به گلوگاه‌های مدیریت دانش، اقدامات اساسی آتی را جهت‌دهی می‌کند و مشخص می‌سازد که سازمان از کجا باید شروع کند و چه مراحل را دنبال نماید.

به‌منظور بررسی کارایی متدولوژی پیشنهادی، این روش در دو شرکت با ماهیت متفاوت پیاده‌سازی شد. پیاده‌سازی این متدولوژی همان‌طور که انتظار می‌رفت به‌سادگی انجام پذیرفت و نتایج حاصله با ماهیت و فرآیندهای کاری هر دو سازمان همخوانی داشت. به‌منظور درک بیشتر موضوع، تحلیل نتایج به‌دست‌آمده به شرح ذیل آورده شده است.

تحلیل استراتژی انتخاب‌شده در سازمان جهاد کشاورزی نشان می‌دهد که این سازمان با وجود پروژه‌های فراوانی که در طول سال‌ها به اجرا در می‌آورد، کم‌تر اتفاق می‌افتد که داده‌ها و اطلاعات فراوان حاصل از آن‌ها را مستند سازد. این در حالی است که سازمان می‌تواند از تجارب حاصل از اجرای طرح‌های قبلی خود در پروژه‌های مشابه استفاده کند تا از دوباره‌کاری و هزینه‌های ناشی از اشتباهات معمول جلوگیری نماید. ضمن اینکه با وجود همسویی خوب سازمان با فرآیند بیرونی کردن مانند توجه مناسب به فناوری اطلاعات در این سازمان، کارکنان سازمان تمایل زیادی به در اختیار قرار دادن دانش خود با دیگر همکاران نداشته و در این خصوص فرآیند مدیریت دانش پایین است. رویکرد منابع انسانی نیز در این سازمان شرح شغل‌های مدون، وظایف تعریف‌شده و فرآیندهای تکراری را نشان می‌دهد که این وضعیت نیاز به مدون کردن دانش ضمنی کارکنان را در اولویت قرار می‌دهد. تحلیل استراتژی انتخاب‌شده در بانک نشان می‌دهد که به دلیل مشخص بودن و از پیش تعیین‌شده بودن کارها در بانک تبادل دانش از طریق مکالمات و جلسات کمتر بوده و ساختاردهی مجدد و بینش راهبردی به‌ندرت در سیستم‌های بانکی صورت می‌گیرد. ضمن اینکه با وجود همسویی خوب بانک با فرآیند بیرونی کردن مانند توجه مناسب به فناوری اطلاعات در بانک موردنظر، کارکنان بانک تمایل زیادی به در اختیار قرار دادن دانش خود با دیگر همکاران نداشته و در این خصوص فرآیند مدیریت دانش پایین است.

منابع

- الهی، شعبان، خدیورپور، آمنه و حسن‌زاده، علیرضا. (۱۳۸۹). ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳، از صفحه ۲۳ تا صفحه ۵۹.
- بامداد صوفی، جهانپار و طاهری، پریسا. (۱۳۹۱). مدیریت دانش سازمانی راهبردها، فرایندها و ساختارهای سازمان دانش‌محور. تهران، سیمای دانش. ص ۴۳.
- بهبودی، امیر. (۱۳۹۳). پیاده‌سازی عملیاتی مدیریت دانش. تهران: وینا.
- بیگ زاده مرزبانی، ن و صوری، ح. (۱۳۸۵). رهبری سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در مدل راهبردی مدیریت دانش. چهارمین بین‌المللی کنفرانس مدیریت. تهران، ایران.
- رضائیان، علی، احمدوند، علی محمد و تولکایی، روح‌الله. (۱۳۸۹). بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان‌ها. دوماهنامه علمی - ترویجی "توسعه انسانی پلیس". شماره ۲۷.
- Argote, L. and McEvily, B. and Reagans, R. (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. **Management Science**, Vol. 49, pp. 571-82.
- Bartlett, C. (1996), McKinsey & Company: managing knowledge and learning, Boston, MA: **Harvard Business School**, Jun 1996.
- Bierly, P., Daly, P. (2002), The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Edited by: chan Wie choo & Bontis, N. **Oxford University Press**.
- Bhatt, G. (2002), Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 6, Issue 1, pp. 31-39.
- Cohen, M. D. (2006), What's Your Return on Knowledge?, **Harvard Business Review**, Vol. 84, Issue 12
- Biyygautane, M., & Al-Yahya, K. (2011). Knowledge management in the UAE's public sector: the case of Dubai. In Dubai School of Government, paper presented at the Gulf Research Meeting Conference at the University of Cambridge, **Cambridge**.
- Choi B., Heeseok L. (2003). Knowledge management strategy and its link to Knowledge creation process. **Expert Systems with Applications**. 23
- Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. **Expert Systems with applications**, 23(3), 173-187.
- Choi, B., & Lee, J. N. (2012). Complementarities and substitutabilities among knowledge sourcing strategies and their impact on firm performance. **Journal of the Association for Information**

- Systems**, 13(7), 498-545.
- Cohen, M. D. (2006), What's Your Return on Knowledge?, **Harvard Business Review**, December 2006, Vol. 84, Issue 9.
- Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. **Sloan management review**, 37, 53-66.
- Egbu, C. O. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 11(5), 301-315.
- Grav, J. H., & Densten, I. L. (2005). Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management. **International Journal of Organisational Behaviour**, 9(2), 594-603.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2004). A formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources, and influences. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, 55(7), 593-612.
- Iranzadeh, S., & Dabbaghafrouz, R. (2013). Determination of the effective factors in the knowledge management strategy (Case study: Tabriz city pharmacy industry). **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, 2(3), 417.
- Kamara, J. M., Anumba, C. J., & Carrillo, P. M. (2002). A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. **International journal of project management**, 20(3), 205-211.
- Kamara, J. M., Augenbroe, G., Anumba, C. J., & Carrillo, P. M. (2002). Knowledge management in the architecture, engineering and construction industry. **Construction innovation**, 2(1), 53-67.
- Kim, S., Suh, E., & Hwang, H. (2003). Building the knowledge map: an industrial case study. **Journal of knowledge management**, 7(2), 34-45.
- Kim, T. H., Lee, J. N., Chun, J. U., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. **Information & management**, 51(4), 398-416.
- Kim, Y. G., Yu, S. H., & Lee, J. H. (2003). Knowledge strategy planning: methodology and case. **Expert systems with applications**, 24(3), 295-307.
- Kwan, M. M., & Balasubramanian, P. (2003). KnowledgeScope: managing knowledge in context. **Decision Support Systems**, 35(4), 467-486.
- Lee, J. H., & Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. **Expert Systems with Applications**, 20(4), 299-311.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. **Expert systems with applications**, 20(1), 1-6.
- Lin, C., & Tseng, S. M. (2005). Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. **Expert Systems with Applications**, 29(1), 163-173.
- Makani, J., & Marche, S. (2012). Classifying organizations by knowledge intensity - necessary next - steps. **Journal of knowledge**

management, 16(2), 243-266.

- Mason, D., & Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. **Journal of knowledge management**, 7(4), 38-48.
- McDermott Consulting Firm (2005), Knowledge Strategies, Internet.
- Zack, M. H. (1999), Developing Knowledge strategy, **California Management Review**, Vol. 41, No. 3, Spring 1999, pp. 125-145.
- Miles, G., Miles, R. E., Perrone, V., & Edvinsson, L. (1998). Some conceptual and research barriers to the utilization of knowledge. **California management review**, 40(3), 281.
- Minsoo,S. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems, **Information & Management**. 42, 1, Pages 179–196.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. **International journal of information management**, 21(2), 151-165.
- Nonaka, H, & Takeuchi, H. (2004). Hitotsubashi on knowledge management; **John Wiley and Sons (asia)**.
- Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of knowledge management**, 8(2), 95-111.
- Omar Sharifuddin Sved-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. **Journal of knowledge management**, 8(2), 95-111.
- Rees, S. J. and Protheroe, H. (2009) "Value, Kaizen and Knowledge Management:Developing a knowledge Management Strategy for Southampton Solent University." **The Electronic Journal of Knowledge Management**. 7. 1, pp.135-144.
- Segars, A. H., Grover, V., & Teng, J. T. (1998). Strategic information systems planning: Planning system dimensions, internal coalignment, and implications for planning effectiveness. **Decision Sciences**, 29(2), 303-341.
- Trivella, L., & Dimitrios, N. K. (2015). Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The Case of Greece. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 175, 488-495.
- Trivellas, P., Akrivouli Z., Tsifora E., & Tsoutsas P. (2014) The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies, **6th International Conference The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world (EBEEC 2014)**, Nis, Serbia, May 9-10.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: where did it come from and where will it go?. **Expert systems with applications**, 13(1), 1-14.
- Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, 105(3), 261-279.

۵۰ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال چهارم، شماره ۱۴، زمستان ۹۴

Zaim, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis. **Journal of knowledge management**, 11(6), 54-67.