

شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار

حمید عرفانیان خانزاده
استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران
hamid_erfanian@yahoo.com

غلامرضا ملک‌زاده*
استادیار دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
malekzadeh@um.ac.ir

حجت حسنی سعادت
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، مشهد، ایران
hasanisaadat@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۱۰

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۴/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۲

چکیده

دانش منبعی ارزشمند و راهبردی و نیز یک دارایی مطرح است و آرایه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری سخت و بعضاً ناممکن است. امروزه مدیریت دانش به یکی از فعالیت‌های مهم سازمان‌های امروزی برای بهبود و حفظ مزیت رقابتی تبدیل شده است که هدف نهایی آن بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی در راستای تحقق اهداف و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان است. توجه به مدیریت دانش در تدوین راهبردهای کسب و کار جهت کسب مزیت رقابتی امری حیاتی می‌باشد. به همین جهت شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار در این تحقیق مورد توجه قرار گرفت. در این راستا ۵۵ عامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش استخراج شد و با استفاده از روش دلفی و اخذ نظرات خبرگان، ارتباط آنها با راهبردهای کسب و کار احصاء گردید که بر این اساس ۳۵ عامل مؤثر در ۶ بعد رهبری، راهبردی، زیرساخت، ساختار، فرهنگی و علمی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. در میان ابعاد شناسایی شده، بعد رهبری بیشترین اهمیت را نسبت به دیگر عوامل دارد. پس از آن ابعاد راهبرد و علمی نقش داشته‌اند. در مجموع نیز ۶۴ درصد عامل‌های شناسایی شده تأیید گردید.

واژگان کلیدی

عوامل مؤثر؛ پیاده‌سازی؛ دانش؛ مدیریت دانش؛ راهبردهای کسب و کار.

۱- مقدمه

در بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش و عوامل بحرانی موفقیت آن، مطالعات بسیاری انجام شده است و پژوهشگران یافته‌های شایان توجهی در پیاده‌سازی و ارتقای جایگاه مدیریت دانش معرفی کرده‌اند، اما سیستم‌های مدیریت دانش بسیار پیچیده‌اند و تعدد عوامل و چالش‌های آن، پیش‌بینی رفتار سیستم را دشوار کرده است. با این حال اغلب تحقیقات اجرا شده در این زمینه، به بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در حالت ایستا و بدون در نظر گرفتن تأثیر متقابل عوامل مؤثر بر هم پرداخته‌اند [۸] [۹].

با این حال الگوهای مختلف پیاده‌سازی مدیریت دانش طراحی شده است اما با توجه به همراستایی مدیریت دانش با اهداف راهبردی سازمان، پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار چندان در ادبیات موضوع مورد توجه قرار نگرفته است. بنابراین، نیاز به تحقیقی که بتواند مؤلفه‌های مهم و مؤثر را شناسایی و دسته‌بندی کند و قابلیت تجزیه و تحلیل پویا را داشته باشد، احساس می‌شود. با توجه به اهمیت موضوع، این مقاله درصدد شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار می‌باشد.

مدیریت دانش^۱ مفهوم جدیدی نیست، شاید بسیاری از ما دانش را مدیریت کرده بدون اینکه کوچکترین درکی نسبت به آن داشته باشیم. اما انتظام‌بخشی به این فعالیت‌ها و داشتن طرح و برنامه برای اجرای آن موضوع جدیدی است که در اواخر قرن بیستم مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت دانش به عنوان رهیافتی جدید و با ارزش در کنار سایر راهبردهای تجاری و رقابتی است، بدین منظور سازمان‌ها به فکر پیاده‌سازی مدیریت دانش افتاده‌اند تا از مزایای بالقوه آن بهره‌جویی کنند [۱].

در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش‌مدار شده‌اند، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود. لذا یکی از مسائلی که سال‌های اخیر مورد توجه سازمان‌ها واقع شده، آن است که همواره آنها به دنبال عواملی بوده‌اند که منجر به پیاده‌سازی مدیریت دانش شود تا بتوانند نسبت به رقبایشان مزیت رقابتی کسب کنند.

1. Knowledge Management (KM)

* نویسنده مسئول

تأثیر آن بر روی کسب و کار سازمان و خلق ارزش حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش متمرکز شده‌اند [۱۴].

چن و هانگ معتقدند برخورداری از دانش و مدیریت دانش، به موقعیتی استوار برای ادامه حیات سازمان‌های پویا و نوآور تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازارها و تجارت بسته به کسب، توسعه و به کارگیری دانش فردی و سازمانی است [۱۵]. مدیریت دانش عرصه‌ای است که مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می‌کنند و حالت مطلوب زمانی به وجود می‌آید که این دانش به‌منظور کسب اهداف سازمان ذخیره و بازیابی شده و به کارگرفته شود [۴].

تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکت‌ها را به اکتساب و به روزرسانی دانش به منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است [۱۶]. از این رو، شرکت‌های موفق دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به مثابه نیاز ضروری و برنامه اولویت‌دار برای پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری، در کانون توجه قرار داده‌اند. مؤسسه گارتنر طی گزارشی بیان کرد در سال ۲۰۰۸، تنها شرکت‌های آمریکایی نزدیک به ۸۵ میلیارد دلار بر مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند که رشدی برابر با ۱۶ درصد نسبت به سال ۲۰۰۷ داشته است [۱۷].

با این وجود برخی اندیشمندان معتقدند مدیریت دانش فرایندی بسیار دشوار و چالش‌انگیز است [۱۸]؛ زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار است و دشوارتر از آن، پذیرش و به کارگیری مطلوب مدیریت دانش به نحوی است که به ایجاد مزیت رقابتی منجر شود. براساس نتایج نامطلوب اینگونه سرمایه‌گذاری‌ها، بسیاری از مدیران مسأله مدیریت دانش را به جای راهبرد کلان سازمانی، به شکل مدی زودگذر در نظر می‌گیرند. مطالعات نشان داده است ۸۰ درصد از ابتکارهای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، به دلیل برآورده نشدن قابلیت‌های مدنظر ذینفعان با شکست مواجه شده‌اند [۱۶].

مدیریت دانش را می‌توان رویکردی راهبردی و نظام‌مند برای ارزشمند کردن آنچه سازمان می‌داند، تعریف کرد [۱۹]. به بیان دیگر، مدیریت دانش فرایند ساخت‌یافته شامل اهداف دانش، شناسایی دانش، فراگیری و اکتساب دانش، توسعه دانش، توزیع و انتشار دانش، به کاربردن دانش و اندازه‌گیری و ارزیابی دانش سازمانی است.

در واقع مدیریت دانش در سازمان‌ها از تلاشی موقتی، نامنظم و بدون هدفگذاری و برنامه‌ریزی شروع می‌شود، سپس به مرحله‌ای می‌رسد که مدیران متعهد می‌شوند مدیریت دانش را همراستا با راهبردهای سازمان ارتقا دهند. در مرحله‌ای بالاتر، رویه‌های استاندارد و فرایندهایی برای مدیریت دانش تعریف شده و بر بهبود آنها تأکید می‌شود. پس از این مرحله، اقدامات مدیریت دانش ارزیابی و کنترل می‌شود و بر تقویت و اصلاح آن به منزله خالق ارزش برای سازمان و فرایند قوی همراستا با کسب و کار تأکید می‌شود. [۲۰] [۵].

هدف مدیریت دانش آن است که دانش پنهان را به دانش آشکار تبدیل کرده و به‌طور اثربخشی آن را منتشر کند. این مفهوم قدرتمند به توسعه

۲- مبانی نظری تمقیق

در حال حاضر دانش به یکی از نیروهای حیاتی برای بهره‌وری در فضای کسب و کار تبدیل شده است و پایه و اساس رقابت سازمانی به سمت استفاده از منابع دانشی سازمان پیش می‌رود [۱۰]. بنابراین ساختار سازمان‌ها دچار تغییرات بسیاری شده به گونه‌ای که یکی از مأموریت‌های هر سازمان تسخیر نمودن و نگهداری از دانشی است که متعلق به کارکنان می‌باشد که از آن به دانش سازمانی^۱ یاد می‌شود. بدین ترتیب موفقیت هر سازمان در قرن بیست و یکم وابسته به دانش آن و نوآوری‌هایی است که در راستای بهره‌برداری از این دانش به کارگرفته است [۲].

دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد به پیش‌بینی ماهیت و پتانسیل تجاری بالقوه تغییرات بپردازند. توانایی اکتساب، سازماندهی و انتشار دانش، به سازمان‌ها در کیفیت تصمیم‌گیری، کارایی هزینه‌ها، رضایت مشتریان و کنترل هزینه‌ها کمک می‌کند [۱۱]. این تحول باعث ایجاد نگرش جدیدی در مدیریت کسب و کار با نام مدیریت دانش شده است [۳].

۳- مدیریت دانش

تعریف مدیریت دانش چندان ساده نیست. چرا که این موضوع در رشته‌های مختلف و متفاوت مورد مطالعه قرار گرفته است. با این حال علیرغم تعاریف متفاوت از مدیریت دانش به نظر می‌رسد یک توافق برای مواجهه با مدیریت دانش وجود دارد که می‌توان آن را به‌عنوان مجموعه فرآیندهایی در نظر گرفت که از دانش به عنوان یک عامل کلیدی برای ایجاد ارزش استفاده می‌کند [۱۲]. سرنا نیز معتقد است مدیریت دانش به میزان فرایند‌های در سال‌های اخیر اهمیت یافته است. اما مدیریت دانش چیست؟ توافقی در مورد تعریف مدیریت دانش بعضاً وجود ندارد [۱۳].

تعریف مدیریت دانش مشکل است و هیچ تعریف مشخصی که به‌طور جهانی مورد توافق باشد وجود ندارد. یک مشکل معمول در تعریف مدیریت دانش این است که تعریف دانش به اندازه‌ای وسیع است که تقریباً هر چیزی که اجازه درک مفاهیمی را بدهد که فرد برای کارکرد اثربخش در این جهان بدان نیاز دارد، می‌تواند مدیریت دانش نامیده شود. سختی ارائه تعریف مشخص از مدیریت دانش موجب شده تا صاحب‌نظران براساس تجارب خود و دیدگاه‌های مختلف، تعاریف گوناگونی را بیان کنند. از اینرو یک تعریف جهان شمول که تمامی صاحب‌نظران بر سر آن توافق نظر داشته باشند، وجود ندارد. برای مثال، مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا، مدیریت دانش را فرآیند گسترده کسب، سازماندهی، انتقال و استفاده از اطلاعات در سازمان می‌داند. اودل و هابرت از پژوهشگران وابسته به مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا بیشتر بر روی نتایج حاصل از مدیریت دانش و

1. Organizational Knowledge

عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش	تحقیقات انجام گرفته
	۲۰۰۹؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ کروگر و جانسون ۲۰۱۱؛ شان و همکاران ۲۰۱۳؛
زیرساخت‌های سازمانی	حسنلی ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ اخوان و همکاران ۲۰۰۹؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ شان و همکاران ۲۰۱۳؛
فعالیت‌ها و فرآیندها	هولسپل و جوشی ۲۰۰۰؛ بات ۲۰۰۰؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ چن و فانگ ۲۰۱۳؛
مشوق‌های محرک	هاسچیلد و همکاران ۲۰۰۱؛ یحیی و گاج ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ پلسیس ۲۰۱۲؛
منابع	هولسپل و جوشی ۲۰۰۰؛ داونپورت و والپل ۲۰۰۱؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ دنو ۲۰۱۲؛
آموزش	هوراک ۲۰۰۱؛ مکادم ۲۰۰۱؛ یحیی و گاج ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ پارک ۲۰۰۷؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ دالوتا ۲۰۱۱؛
مدیریت منابع انسانی	بریلید و هارمان ۲۰۰۰؛ یحیی و گاج ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ اخوان و همکاران ۲۰۰۹؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ دالوتا ۲۰۱۱؛

از آنجا که پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، به تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساخت‌ها و فرهنگ نیاز دارد، به‌طور ناگهانی کسب نمی‌شود [۲۱]. با مطالعه ادبیات موجود، این نکته تأیید می‌شود که بیشترین چالش در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و سهم عمده روابط پیچیده، از پویایی فرهنگ سازمانی و عوامل انسانی سرچشمه می‌گیرد [۲۲]. از اینرو تأکید بر فاکتورهای ذکرشده، در اولویت بررسی این تحقیق، قرار گرفته است.

۵- پیشینه تمقیق

بازخوانی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که توازن بین دانش و دیگر منابع تولید، به نفع دانش در حال تغییر است. به‌طوریکه دانش در مقایسه با منابعی نظیر زمین، ابزار و ماشین‌آلات و نیروی کار مهمترین عامل تعیین استاندارد زندگی قلمداد می‌شود. بر این اساس نقش مدیریت دانش به یک مسأله مهم در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های راهبردی و تاکتیکی، یادگیری پویا و حل مسأله و تحقق بخشیدن پتانسیل کامل دارایی‌های سازمان تبدیل شده است [۲۳]. این در حالی است که نوناکا در دهه هشتاد میلادی، دانش را به مثابه دارایی راهبردی و شایستگی مطرح کرد، اما نظر وی در دهه نود به شکوفایی رسید و توجه به آن، در ادبیات مدیریت راهبردی سازمان‌ها نیز پدیدار شد. دانش سازمانی را می‌توان

مدل‌ها، الگوها، ابزارها و کاربردهای مدیریت دانش کمک شایانی می‌کند که نتیجه آن افزایش مزیت رقابتی شرکت‌ها (در مقیاس کوچکتر) و افزایش رشد اقتصادی کشور (در مقیاس بزرگتر) خواهد بود که این امر در روی پیاده‌سازی مناسب مدیریت دانش در سازمان‌های کشور است. با این اوصاف می‌توان گفت مدیریت دانش، به مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی، شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را در بر می‌گیرد.

۴- عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش

از آنجا که مدیریت دانش به‌عنوان یک پارادایم در دانش مدیریت مطرح است و سازمان‌ها ناچارند که مفروضات مدیریت دانش را پیاده کنند و نیز از آنجایی که به درستی برای سازمان‌ها مشخص نیست چه عواملی در موفقیت مدیریت دانش مؤثرند، لذا محقق بر آن شد که این عوامل را بررسی کند و مشخص نماید که در پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار چه عواملی تأثیر گذارند. تعیین یک مجموعه مناسب از عوامل مؤثر که مربوط به سازمان‌ها می‌باشند به این سازمان‌ها کمک خواهد نمود موارد مهمی که در هنگام طراحی و اجرای مدیریت دانش با آن مواجه می‌شوند را مدنظر قرار دهند. عوامل مؤثر را می‌توان به‌عنوان حوزه‌هایی تعریف نمود که نتایج حاصله در آن حوزه‌ها در صورت رضایت بخش بودن، عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیز برای سازمان را تضمین خواهند کرد. مجموعه عوامل اساسی شناسایی شده برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش دسته‌بندی که در جدول (۱) مشاهده می‌شود.

جدول ۱- عوامل اساسی شناسایی شده

عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش	تحقیقات انجام گرفته
رهبری و حمایت‌های رهبری	هولسپل و جوشی ۲۰۰۰؛ حسنلی ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ یه و همکاران ۲۰۰۶؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ۲۰۱۰؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ مارتین ماسکا ۲۰۱۲؛
فرهنگ	حسنلی ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ اخوان و همکاران ۲۰۰۹؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ۲۰۱۰؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ رأی ۲۰۱۱؛
فناوری اطلاعات	علوی و لیندر ۲۰۰۱؛ حسنلی ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ اولیو ۲۰۱۴؛
اهداف و راهبرد	وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا ۲۰۱۰؛ رحمان و همکاران ۲۰۱۰؛ والمحمدی ۲۰۱۰؛ کیم و همکاران ۲۰۱۴؛
سیستم ارزیابی	هولسپل و جوشی ۲۰۰۰؛ حسنلی ۲۰۰۲؛ وانگ و اسپینوال ۲۰۰۵؛ اخوان و همکاران

۴- روش تمقیق

در ادبیات حوزه، موفقیت و شکست برنامه‌های پروژه مدیریت دانش، کمبود مطالعات تجربی در حیطه پذیرش و گسترش سیستم‌های مدیریت دانش، کاملاً مشهود است [۲۵]. بر این اساس، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار، به منظور موفقیت در کسب مزیت رقابتی است. از این رو، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد.

این تحقیق با توجه به نوع و ماهیت مسأله، اهداف و سؤال‌های تحقیق، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. روش پیمایشی اشاره به رویه‌های پژوهشی دارد که در آن محقق نوعی پیمایش بر روی یک نمونه یا کل جامعه اجرا می‌کند تا نگرش‌ها، افکار، رفتارها یا ویژگی‌های جامعه را توصیف کند. در این روش محقق داده‌های کمی و عددی را با استفاده از پرسشنامه و یا مصاحبه گردآوری می‌کند و با استفاده از فنون آماری روندهای پاسخ پرسش‌ها را توصیف و سؤالات و یا فرضیات تحقیق را آزمون می‌کند. این تحقیق با بررسی ادبیات موضوع به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال است که عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار کدامند و در چه دسته‌بندی قرار می‌گیرند؟ که با استفاده از روش دلفی و نظرخواهی از نخبگان به دسته‌بندی این عوامل پرداخته شد.

به‌طور کلی این تحقیق در سه مرحله انجام شد که عبارتند از:

مرحله اول) تعیین ابعاد و شاخص‌ها

در این مرحله، به جمع‌آوری اطلاعات برای تعیین ابعاد و عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش برای ارائه یک مدل مفهومی پرداخته شد و در مسیر به‌دست آوردن اطلاعات اولیه، ابتدا ادبیات موضوع مورد مطالعه با استفاده از منابع علمی استخراج شد و مبانی نظری تحقیق و یافته‌های دیگر محققان داخلی و خارجی با توجه به روش‌های اسنادی، کتابخانه‌ای مورد مطالعه قرار گرفت.

مرحله دوم) تعیین گروه خبرگان (جامعه نمونه)

پس از جمع‌بندی یافته‌ها و انجام مصاحبه، مبادرت به تهیه پرسشنامه نظرخواهی از خبرگان گردید تا به دید مناسبی از ارتباط عوامل مؤثر شناسایی شده با راهبردهای کسب و کار دست یابیم. برای تعیین گروه خبرگان با توجه به حوزه تحقیق که مدیریت دانش است، بر مبنای آثار علمی ارائه شده در قالب کتاب، مقاله و سخنرانی و جستجو در منابع اطلاعاتی فارسی در بانک‌های اطلاعاتی، اساتید دانشگاهی صاحب‌نظر و آشنا با موضوع مدیریت دانش که دارای تجربیات و آموزشی و مدیریتی بودند، شناسایی شدند.

گروه خبرگان از میان فهرستی مشتمل بر بیش از ۵۰ نفر از اساتید دانشگاهی و صاحب‌نظر آشنا با موضوع تحقیق با توجه به هماهنگی به عمل آمده و اعمال نظرات اساتید محترم راهنما و مشاور و کسب موافقت

نتیجه سال‌ها فعالیت سازمان دانست که در آن دانش افراد و دانش جمعی با یکدیگر ترکیب می‌شود [۲۴].

سریو و همکاران پنج عامل رهبری، فرهنگ، راهبرد، فناوری و منابع انسانی را به عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در نظر گرفتند. نتایج تحقیق آنها، تنها برای عوامل رهبری و فرهنگ معناداری را نشان داد و در عوامل راهبرد، فناوری و منابع انسانی رابطه معناداری نشان نداد. از نظر لی در کنار یک مکانیزم ارزیابی منظم و اصولی، رهبری و هدایت قوی واقف به ارزش دانش و منابع انسانی داخلی و همچنین وجود یک فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده همکاری و یادگیری و زیرساخت‌های فنی پشتیبان آموزش و پژوهش مهمترین عوامل مؤثر در کاربرد مدیریت دانش می‌باشد.

با بررسی پیشینه تحقیق این نتیجه حاصل می‌شود که روش تحقیق مورد استفاده در تحقیقات گذشته براساس رویکرد کمی بوده و در زمینه اجزای تشکیل‌دهنده سیستم مدیریت دانش، بعضاً مشاهده می‌شود که تنها بر تعداد محدودی از اجزای تشکیل‌دهنده سیستم مدیریت دانش تأکید شده است. در برخی از تحقیقات به طبقه‌بندی عوامل و فاکتورهای مؤثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش پرداخته شده که برحسب کسب و کار و واحدهای سازمان، تقسیم‌بندی شده‌اند.

خطیبیان، حسنقلی پور و عابدجعفری در تحقیق خود ابعاد مدیریت دانش شامل راهبردی، رهبری، فرهنگ، ارزیابی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرآیند و منابع انسانی تشریح نموده‌اند.

همچنین رفوآ، تاجداران و رضایی شریف‌آبادی پس از بررسی ادبیات مرتبط، مجموع متغیرهای کلیدی تأثیرگذار در پیاده‌سازی اشتراک دانش شناسایی کردند و به روش دلفی مورد تأیید خبرگان و متخصصان امر قرار گرفت و در نهایت ۶۸ عامل شناسایی شدند که در ۸ گروه عامل ویژگی‌های نیروی انسانی، نگرش و حمایت مدیران، راهبرد به اشتراک‌گذاری دانش، ساختار و روابط سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی، پاداش‌های سازمانی و ارزیابی، راهبرد سازمانی و کاربرد فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی قرار گرفتند. از مؤلفه‌های مورد بررسی، به‌طور کلی مؤلفه تعهد به سازمان، اعتقاد به افزایش موفقیت سازمان از طریق اشتراک‌گذاری دانش، کارآموزی کارکنان تازه استخدام شده در کنار کارکنان، ارتباط باز میان مدیران و کارکنان، اعتماد متقابل کارکنان به یکدیگر و استفاده از اینترانت، ضعیف‌ترین وضعیت را نشان دادند.

آنچه که از تحقیقات بر می‌آید آن است که مبانی نظری به ارتباط ابتکار عمل مدیریت دانش به راهبرد سازمانی به‌عنوان مهمترین عامل موفقیت برای طرح‌های مدیریت دانش اشاره می‌کند ماچاکا و ماسکا، الحکیم و حسن، مهرگان و دیگران، چانگ و دیگران، پلسیس، رابیسون و دیگران، منتکان و دیگران، اگبو، و تراچ و بریدگر معتقدند مدیریت دانش با راهبردهای کسب و کار رابطه معناداری دارد. همچنین جنیکس و الفمن، میگدادی، در تحقیقات خود از فرآیندهای کسب و کار به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش برشمرده‌اند.

اولین بار در اواخر ۱۹۵۰ توسط کمیانی RAND^۱ برای بررسی علمی نظرات کارشناسان در پروژه دفاعی ارتش طراحی و توسعه یافت اما به دلایل امنیتی تا ۱۲ سال بعد منتشر نگردید. اولین کاربرد غیر نظامی آن نیز در برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی پیشنهاد شد. در کل، دلفی، از نیمه دهه ۱۹۶۰ به عنوان یک روش مهم علمی شناخته شد و اکنون برای طیف گسترده‌ای از سؤالات آینده‌محور و پیچیده، و در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها استفاده می‌شود.

سه ویژگی شاخص تکنیک دلفی را می‌توان ناشناس بودن اعضا برای یکدیگر، اخذ بازخورد و تکرار دانست. به این ترتیب که انتظار می‌رود هر متخصص عضو گروه خبرگان، نظر خود را بدون مراجعه به سایر متخصصان گروه ارائه دهد. همچنین اعضای گروه از حضور یکدیگر در پژوهش دلفی اطلاع ندارند. پژوهشگر نتایج دور اول را گردآوری می‌کند و آنها را دوباره در اختیار متخصصان گروه قرار می‌دهد. معمولاً با ارائه نتایج دور اول به متخصصان گروه، هر یک از آنها بار دیگر نظر خود را ابراز می‌دارند. این فرآیند ممکن است تا چندین دور ادامه یابد تا در نهایت اتفاق نظر قابل قبولی حاصل شود [۶].

در روش دلفی اکثریت موارد، نمونه‌گیری مبتنی بر هدف استفاده می‌شود، اما در صورت عدم شناسایی متخصصین، نمونه‌گیری گلوله برفی نیز بکار می‌رود. اگر متخصصین شناخته شده و زیاد باشند، از نمونه‌گیری تصادفی استفاده می‌گردد. بعضی مقالات، دلفی را از نظر عدم نمونه‌گیری تصادفی نقد نموده، اما نماینده بودن نمونه‌ها اهمیت نداشته، بلکه کیفیت پانلیست‌ها مهم‌تر از تعداد آنها است.

۹- تعیین سطح اتفاق نظر اعضای پانل دلفی

ویلیامز و وب معتقدند بسیاری از محققان پیش از اجرای تکنیک دلفی سطح اتفاق نظر اعضای پانل متخصصان را تعیین نمی‌کنند، بلکه پس از تحلیل داده‌ها این تصمیم‌گیری را انجام می‌دهند. این موضوع، اختیاری بودن مفهوم اتفاق نظر را نشان می‌دهد. گاه پژوهشگر تفسیر شخصی خود را درباره سطح اتفاق نظر بیان و از کلمات زیاد و کم استفاده می‌کند. البته راهکار مطمئن‌تر، تخصیص ارزش عددی به سطح اتفاق نظر است. این کار، تکرار پژوهش و مقایسه سطح اتفاق نظر مورد نظر میان اعضای پانل خبرگان را امکان‌پذیر می‌سازد [۶].

۱۰- ضریب هماهنگی کندال

موریس گریگور کندال به مطالعه در مورد این ضریب پرداخت. دقت کنید ضریب هماهنگی کندال با ضریب همبستگی تاو کندال تفاوت دارد. کندال در ضریب همبستگی کندال دارای خواص نظیر ضریب همبستگی ساده است. برای برآورد آن از آماره τ استفاده می‌شود.

اولیه اعضای فهرست در رابطه با مشارکت در این پانل، از طریق مکاتبه و تماس‌های حضوری و تلفنی با آنها، انتخاب شدند که جمعاً ۱۵ نفر بودند. ذکر این نکته مهم است که تعداد اعضای پانل در طی تحقیق ۱۰ نفر در دور اول دلفی و ۹ نفر در مراحل دوم و سوم و مرحله اخذ نظرات گروه خبرگان بود. کاهش مورد بحث با توجه به عدم پاسخ‌گویی برخی از اعضا به پرسشنامه‌ها یا عدم دریافت نظرات آنها به دلیل مشکلات فنی (اینترنت و پست) و یا وجود نقایص متعدد در پاسخ‌ها به‌خصوص بی‌پاسخ بودن سؤالات، صورت گرفته است. براساس این نظرخواهی، ابعاد و شاخص‌ها، پالایش نیز شد که برای مرحله بعدی مورد استفاده قرار گرفتند.

اعضای گروه خبرگان از مدیران شرکت شهرک‌های صنعتی خراسان رضوی، اساتید و دانشجویان مقطع دکترای دانشگاه‌های تهران، تربیت‌مدرس، فردوسی مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور انتخاب شدند. این خبرگان در گرایش‌های مختلف مدیریت صاحب‌نظر بوده و سوابق تدریس و فعالیت در حوزه مدیریت دانش را دارند و میانگین سابقه کار آنها ۵ سال است. ۳۰ درصد از اعضای پانل زن و بقیه (۷۰ درصد) مرد می‌باشند. معیار انتخاب گروه خبرگان، داشتن تخصص علمی در زمینه مدیریت دانش و آشنایی با فرآیندهای کسب و کار است.

مرحله سوم) تعیین شدت رابطه بین عوامل و راهبردها

در این مرحله شدت روابط بین عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با راهبردهای کسب و کار بررسی و نهایتاً در دور سوم این عوامل دسته‌بندی گردید.

۷- روایی و پایایی

لاندتا دریافت این تکنیک در رابطه با روایی نیز مورد انتقاد قرار گرفته است، چنان‌که محقق بر توسعه مراحل پیمایش یا ابزار تأییدی نداشته که در روایی صوری تأثیر دارد. با این وجود، تاروف و لینستون معتقدند اگر اعضای پانل، نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر باشند، اعتبار محتوی تضمین می‌شود. البته شاید موارد بالا به همه تحقیقات کیفی وارد بوده و نباید دلفی را با رویکرد کمی (پوزیتیویست) مورد قضاوت قرار داد و استفاده از معیارهای انتقال‌پذیری، اعتبار‌پذیری، کاربردپذیری و تأییدپذیری برای اعتبار و اعتماد نتایج صحیح‌تر باشد [۲].

روایی پرسشنامه نظرخواهی از نخبگان با توجه به اینکه اعضای پانل را متخصصان حوزه مدیریت دانش تشکیل می‌دهند، تضمین می‌شود. پایایی آن نیز با استفاده از ضریب هماهنگی کندال که در ادامه تشریح خواهد شد، تأیید گردید.

۸- تکنیک دلفی

به گفته تاروف و لینستون [۲۶] تکنیک دلفی در ابتدا بر مبنای حدس، قضاوت و الهام افراد مطرح شد و اما به تدریج شکل علمی گرفت و

1. RAND Corporation - Santa Monica, California

که در آن حاصل جمع مربعات انحراف‌های R_j ها از میانگین R_j ها

$$s = \sum \left(R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل $R_j = k$

تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران) $k =$

تعداد عوامل رتبه‌بندی شده $N =$

$$\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N) =$$

حداکثر حاصل جمع مربعات انحراف‌های R_j ها از میانگین R_j ها

(یعنی حاصل جمع s که در صورت وجود موافقت کامل بین k رتبه‌بندی مشاهده می‌شد)

شایان ذکر است که معناداری آماری ضریب W برای متوقف کردن فرایند دلفی کفایت نمی‌کند. برای پانل‌های با تعداد بیشتر از 10 عضو حتی مقادیر بسیار کوچک W نیز معنادار به حساب می‌آیند.

۱۱- تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به مرور ادبیات موضوع، پرسشنامه نظرخواهی از نخبگان براساس ۵۵ عامل مؤثر شناسایی شده بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تهیه و تنظیم گردید که براساس روش دلفی طی سه دور مورد استفاده قرار گرفت. در دور سوم، تعداد ۳۵ عامل در ۶ بعد توسط خبرگان تأیید و نهایی گردید. پرسشنامه‌های هر دو به روش حضوری و الکترونیکی (پست الکترونیکی) توزیع و جمع‌آوری شد. در دور اول، فهرستی از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش که از مطالعات پیشین استخراج شده بود، در اختیار کلیه اعضای پانل قرار گرفت تا میزان ارتباط هر کدام را مشخص نمایند. همچنین، از آنان خواسته شد تا علاوه بر مؤلفه‌های موجود، مؤلفه‌های موردنظر خود را در این فهرست اضافه و پیشنهاد نمایند. بررسی پاسخ سؤالات باز در پرسشنامه‌های دور اول نشان داد که مؤلفه‌ها یا عوامل پیشنهادی از سوی پاسخ‌دهندگان با عوامل موجود و شناسایی شده از ادبیات موضوع از نظر مفهومی یکسان بوده؛ لذا، با عوامل موجود ادغام و ترکیب گردیده و عامل خاصی برای دور دوم اضافه نشد. در تمام مراحل، تعیین میزان اهمیت عوامل در قالب طیف لیکرت در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخ‌های اعضای پانل در دورهای پیش و پاسخ هر فرد نیز به صورت جداگانه به آگاهی پاسخگویان می‌رسید. با توجه به اینکه مقیاس مورد استفاده در این مطالعه، میزان ارتباط مقیاس ۵ درجه‌ای و طیف لیکرت شامل گزینه‌های نامرتبط (۱)، ارتباط کم (۳)، مرتبط (۵)، ارتباط زیاد (۷) و ارتباط خیلی زیاد (۹) بود.

به این ترتیب، پرسشنامه دور دوم همراه با نظرات قبلی و میانگین نظرات دور اول دلفی در اختیار اعضای پانل قرار گرفت. این موضوع مورد تأکید قرار گرفت که به منظور حفظ ارزش و اعتبار مطالعه میزان پاسخ‌دهی صاحب‌نظران در هر دور دلفی نباید کمتر از ۷۰ درصد باشد و در صورتی که میزان تغییرات ضریب همبستگی کندال در طی دو دور متوالی

ضریب همبستگی کندال که با نماد W نشان داده می‌شود یک آزمون ناپارامتریک است و برای تعیین میزان هماهنگی میان نظرات استفاده می‌شود. ضریب کندال بین ۰ و ۱ متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد یعنی عدم توافق کامل و اگر یک باشد یعنی توافق کامل وجود دارد. ویژگی‌های ضریب کندال یکی از مهمترین کاربردهای این آزمون را در مدیریت فراهم کرده است. برای پایان راندهای تکنیک دلفی می‌توان از ضریب هماهنگی کندال استفاده کرد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به n شیئی یا فرد است. چنین مقیاسی، به‌ویژه در مطالعات مربوط به روایی موجود میان داوران مفید است.

ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دورهای دلفی هم، معیار تصمیم‌گیری، اتفاق نظری قوی میان اعضای پانل است که براساس 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 فرآیند نظرخواهی باید متوقف شود. جدول (۲) چگونگی تفسیر مقادیر گوناگون این ضریب را نشان می‌دهد [۲۵].

جدول ۲- تفسیر مقادیر گوناگون ضریب هماهنگی کندال [۲۵]

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

در این تحقیق برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال^۱ استفاده می‌شود. 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 مربوط به روایی میان داوران^۲ مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آنها مرتب کرده‌اند، اساساً معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)}$$

رابطه ۱- ضریب همبستگی کندال

1. Kendall's Coefficient of Concordance (W)
2. Interjudge Reliability

• ضریب هم‌هنگی کندال برای عوامل مؤثر در دور سوم (۰/۷۷۸) نسبت به دور دوم (۰/۷۵۴) تنها ۰/۰۲ افزایش دارد که این ضریب با میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. این میزان از ضریب کندال به‌طور کامل معنی‌دار به حساب می‌آید و نشان‌دهنده اتفاق نظر قوی میان متخصصان است.

نخبگان، ارتباط ابعاد شناسایی شده مدیریت دانش را با راهبردهای کسب و کار مطابق جدول (۴) برحسب درصد ارزیابی کردند. براین اساس بُعد رهبری به عنوان مرتبط‌ترین بُعد با راهبردهای کسب و کار شناسایی شد.

کمتر از ۱۵ درصد باشد اتفاق نظر بر موضوع مورد بررسی صورت پذیرفته است، دور سوم نیز نظرات هر یک از اعضا در دور قبل در اختیار سایرین قرار گرفت و مجدداً از آنها خواسته شد تا هر یک از عناصر را مورد ارزیابی قرار دهند. پس از پایان این دور و دستیابی به اتفاق نظر، انجام روش دلفی با تکمیل مراحل و عوامل تأثیرگذار بر آن خاتمه یافت. جدول (۳) نتایج دوره‌های دلفی را نشان می‌دهد.

نتایج دوره‌های سه‌گانه روش دلفی نشان می‌دهند که به دلایل زیر اتفاق نظر میان اعضای پانل حاصل شده است و می‌توان به تکرار دورها پایان داد:

• انحراف معیار پاسخ‌های اعضا درباره میزان ارتباط عوامل مؤثر از ۱/۶۲ در دور اول به ۱/۴۶ در دور سوم کاهش یافته است.

جدول ۳- نتایج دوره‌های دلفی پرسشنامه نظرخواهی از نخبگان

ابعاد	عامل	دور اول		دور دوم		دور سوم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
رهبری	به‌دست آوردن پذیرش مدیریت ارشد سازمان	۸/۱۱	۱/۰۵	۸/۳۳	۱/۰۰	۸/۳۳	۱/۰۰
	تعهد مدیریت ارشد سازمان	۸/۱۱	۱/۰۵	۸/۳۳	۱/۰۰	۸/۵۰	۰/۹۳
	حمایت مدیریت ارشد سازمان	۸/۳۳	۱/۰۰	۸/۷۸	۰/۶۷	۸/۵۶	۰/۸۸
	توانمندی مدیران سازمان در تعریف اهداف دانشی	۷/۰۰	۱/۴۱	۷/۰۰	۱/۴۱	۶/۵۶	۱/۶۷
	وجود مدیریت ارشد دانش	۷/۲۵	۱/۶۷	۷/۲۵	۱/۶۷	۷/۰۰	۱/۵۱
	اعتبار فردی	۶/۲۵	۲/۱۲	۶/۵۰	۱/۷۷	۶/۲۵	۱/۴۹
راهبردی	مدیریت منابع انسانی	۷/۰۰	۱/۷۳	۷/۰۰	۱/۷۳	۷/۰۰	۱/۷۳
	تنظیم اولویت‌های مدیریت دانش	۷/۰۰	۱/۴۱	۷/۴۴	۰/۸۸	۷/۲۲	۱/۲۰
	تعیین راهبردهای مدیریت دانش	۷/۴۴	۱/۳۳	۸/۱۱	۱/۰۵	۷/۸۹	۱/۰۵
	خطمشی سازمانی	۶/۰۰	۱/۵۱	۶/۲۵	۱/۴۹	۵/۷۵	۱/۴۹
	همراستایی راهبردهای مدیریت دانش و راهبردهای کسب و کار	۷/۶۷	۱/۴۱	۸/۳۳	۱/۰۰	۸/۵۶	۰/۸۸
	اجرای سیاست‌های مالکیتی فکری	۵/۸۹	۱/۴۵	۶/۱۱	۱/۴۵	۶/۱۱	۱/۴۵
	نظارت بر اجرای مدیریت دانش	۶/۷۸	۱/۵۶	۷/۲۲	۱/۸۶	۷/۰۰	۱/۷۳
	مدیریت پروژه	۴/۷۸	۱/۲۰	۵/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۱/۰۰
	وجود اهداف دانشی در سازمان	۷/۰۰	۲/۰۰	۷/۴۴	۱/۳۳	۷/۲۲	۱/۲۰
	برنامه‌ریزی راهبرد دانش	۷/۰۰	۱/۰۰	۷/۴۴	۱/۳۳	۷/۲۲	۱/۲۰
	پذیرفتن دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی	۷/۰۰	۱/۴۱	۷/۲۲	۱/۲۰	۷/۴۴	۱/۳۳
	تدوین نقشه دانش	۶/۲۵	۱/۸۳	۷/۰۰	۱/۰۷	۷/۲۵	۱/۲۸
	ترسیم چشم‌انداز دانش	۶/۱۱	۱/۴۵	۶/۷۸	۱/۲۰	۷/۰۰	۱/۴۱
	تأمین تجهیزات فنی	۶/۱۱	۲/۲۶	۶/۵۶	۱/۹۴	۶/۳۳	۱/۷۳
زیرساخت	تخصیص منابع مالی	۷/۴۴	۱/۳۳	۷/۴۴	۱/۳۳	۷/۲۲	۱/۲۰
	تهیه منابع دانشی	۶/۵۶	۱/۳۳	۶/۵۶	۱/۳۳	۶/۵۶	۱/۳۳
	امکان دسترسی آزاد به منابع	۶/۱۱	۱/۷۶	۶/۵۶	۱/۳۳	۶/۳۳	۱/۰۰
ساختار	فرآیندها و فعالیت‌های کسب و کار	۵/۶۷	۱/۴۱	۶/۱۱	۱/۴۵	۶/۱۱	۱/۴۵
	هم‌هنگی فعالیت‌ها با عملکردهای مدیریت دانش	۶/۵۶	۱/۶۷	۶/۵۶	۱/۶۷	۶/۷۸	۱/۸۶
	انعطاف‌پذیر بودن ساختار سازمانی	۶/۱۱	۱/۷۶	۶/۳۳	۱/۷۳	۵/۶۷	۱/۴۱
	پویایی ساختار سازمانی	۶/۰۰	۱/۵۱	۶/۱۱	۱/۴۵	۵/۸۹	۱/۴۵
	اندازه‌گیری کارایی	۴/۷۵	۱/۶۷	۵/۲۲	۱/۲۰	۵/۲۲	۱/۲۰
	ارزیابی عملکرد	۵/۶۷	۱/۷۳	۵/۸۹	۱/۷۶	۵/۸۹	۱/۷۶
	خلق و ایجاد رویه‌ها و فرآیندهای کلی	۵/۴۴	۱/۳۳	۵/۶۷	۱/۴۱	۵/۶۷	۱/۴۱
وجود واحدی در سازمان مانند واحد تحقیق و توسعه	۶/۲۵	۱/۰۴	۶/۳۳	۱/۰۰	۶/۳۳	۱/۰۰	

ابعاد	عامل	دور اول		دور دوم		دور سوم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
فرهنگی	شناخت فرهنگ سازمانی	۶/۷۸	۱/۸۶	۶/۷۸	۱/۵۶	۶/۳۳	۱/۷۳
	تلاش برای ارتقاء و ترویج فرهنگ اشتراک دانش	۷/۶۷	۱/۷۳	۷/۸۹	۱/۴۵	۷/۸۹	۱/۴۵
	احساس نیاز به تغییر	۶/۷۸	۲/۱۱	۷/۲۲	۲/۱۱	۷/۰۰	۲/۰۰
	مدیریت تغییر	۶/۵۶	۱/۹۴	۶/۷۸	۱/۸۶	۶/۵۶	۱/۶۷
	گرایش به کار تیمی	۶/۷۸	۱/۸۶	۷/۰۰	۱/۷۳	۷/۰۰	۱/۷۳
	مشارکت کارکنان در امور	۷/۰۰	۲/۰۰	۷/۴۴	۱/۹۴	۷/۴۴	۱/۹۴
	مشوق‌ها، عوامل انگیزشی و پاداش	۶/۷۸	۱/۵۶	۷/۰۰	۱/۴۱	۶/۷۸	۱/۲۰
	فضای آزاد سازمان	۵/۸۹	۱/۴۵	۶/۱۱	۱/۴۵	۵/۸۹	۱/۰۵
	وجود قوانین و رویه‌های مستندسازی	۶/۱۱	۲/۰۳	۶/۵۶	۱/۶۷	۶/۳۳	۱/۴۱
	الگوبرداری (بهینه‌کاوی)	۵/۲۲	۱/۲۰	۵/۴۴	۰/۸۸	۵/۴۴	۰/۸۸
	ایجاد حس وفاداری به سازمان	۴/۷۸	۱/۵۶	۵/۴۴	۱/۳۳	۵/۶۷	۱/۴۱
	اعتمادسازی در کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش	۷/۰۰	۱/۴۱	۷/۶۷	۱/۰۰	۷/۶۷	۱/۰۰
علمی	امنیت شغلی	۶/۵۶	۲/۱۹	۷/۰۰	۲/۴۵	۷/۰۰	۲/۴۵
	خلاقیت و ابتکارات بالقوه وابسته به دانش	۶/۲۵	۱/۸۳	۷/۰۰	۱/۵۱	۷/۰۰	۱/۵۱
	تعیین نیازهای کلیدی دانش	۵/۶۷	۱/۴۱	۶/۱۱	۱/۷۶	۶/۱۱	۱/۷۶
	آموزش و بازآموزی (یادگیری)	۶/۱۱	۲/۰۳	۶/۳۳	۲/۲۴	۶/۳۳	۲/۲۴
	توانمندسازی کارکنان	۶/۵۶	۲/۱۹	۷/۴۴	۱/۹۴	۷/۶۷	۱/۶۷
	معماری دانش	۶/۲۵	۱/۸۳	۶/۳۳	۱/۴۱	۶/۳۳	۱/۷۳
	بهره‌مندی از سیستم‌های اطلاعاتی	۷/۰۰	۱/۷۳	۷/۲۲	۱/۵۶	۷/۲۲	۱/۵۶
	انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش	۷/۲۲	۱/۵۶	۷/۶۷	۱/۴۱	۷/۴۴	۱/۳۳
	کانال‌های انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش	۷/۰۰	۱/۷۳	۷/۸۹	۱/۴۵	۷/۸۹	۱/۴۵
	مدیریت و سازماندهی دارایی‌های دانش	۷/۰۰	۱/۷۳	۷/۴۴	۱/۶۷	۷/۴۴	۱/۶۷
	ایجاد پایگاه داده مهارت‌ها و دانش پویا	۶/۵۶	۱/۹۴	۶/۷۸	۲/۱۱	۶/۷۸	۲/۱۱
	فناوری اطلاعات	۷/۰۰	۲/۰۰	۷/۴۴	۱/۶۷	۷/۶۷	۱/۷۳
میانگین انحراف معیارها		۱/۶۲	۱/۴۸			۱/۴۶	

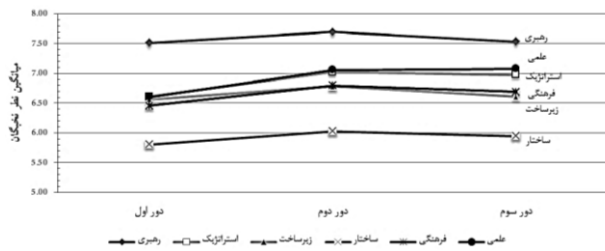
جدول ۵- عوامل مؤثر مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار

ابعاد	عامل	میانگین دوره‌های دلفی
رهبری	به‌دست آوردن پذیرش مدیریت ارشد سازمان	۸/۲۶
	تعهد مدیریت ارشد سازمان	۸/۳۱
	حمایت مدیریت ارشد سازمان	۸/۵۶
	توانمندی مدیران سازمان در تعریف اهداف دانشی	۶/۸۵
	وجود مدیریت ارشد دانش	۷/۱۷
راهبردی	مدیریت منابع انسانی	۷/۰۰
	تنظیم اولویت‌های مدیریت دانش	۷/۲۲
	تعیین راهبردهای مدیریت دانش	۷/۸۱
	همراستایی راهبردهای مدیریت دانش و راهبردهای کسب و کار	۸/۱۹
	نظارت بر اجرای مدیریت دانش	۷/۰۰
	وجود اهداف دانشی در سازمان	۷/۲۲
	برنامه‌ریزی راهبرد دانش	۷/۲۲
	پذیرفتن دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی	۷/۲۲
تدوین نقشه دانش	۶/۸۳	

در ادامه با توجه به میانگین دوره‌های دلفی هر عامل، میزان شاخص حضور عوامل مؤثر جهت ارائه الگو براساس میانگین بیشترین و کمترین داده‌های جدول ۳ محاسبه شد و پس از مشورت با اساتید راهنما و مشاور عدد ۶/۵۰ انتخاب گردید. عواملی که میانگین دوره‌های دلفی آن کمتر از میزان شاخص بود حذف گردید. براین اساس از ۵۵ عامل شناسایی شده، ۳۵ عامل به عنوان عوامل مؤثر نهایی تأیید شدند که جدول (۵) آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۴- ارتباط ابعاد مدیریت دانش با راهبردهای کسب و کار

ابعاد	نامرتبط (%)	ارتباط کم (%)	مرتبط (%)	ارتباط زیاد (%)	ارتباط خیلی زیاد (%)	کل (%)
رهبری	۰	۲	۱۴	۳۹	۴۵	۱۰۰
راهبردی	۰	۲	۲۴	۴۷	۲۷	۱۰۰
زیرساخت	۰	۳	۲۵	۶۱	۱۱	۱۰۰
ساختار	۰	۸	۴۳	۴۴	۵	۱۰۰
فرهنگی	۰	۵	۲۸	۴۴	۲۳	۱۰۰
علمی	۰	۲	۲۸	۳۲	۳۸	۱۰۰



شکل ۱- نظر نخبگان نسبت به ابعاد مدیریت دانش در دوره‌های دلفی

جدول ۶- میزان درصد تأیید عامل‌های شناسایی شده

ابعاد	تعداد عامل شناسایی شده	تعداد عامل تأیید شده	درصد تأیید
رهبری	۶	۵	۸۳
راهبردی	۱۳	۱۰	۷۷
زیور ساخت	۴	۲	۵۰
ساختار	۸	۱	۱۳
فرهنگی	۱۳	۹	۶۹
علمی	۱۱	۸	۷۳
مجموع	۵۵	۳۵	۶۴

یافته‌های این تحقیق، عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار را نشان می‌دهد. یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های تحقیق وانگ و اسپینوال و مقدادی و همکاران شامل رهبری و حمایت رهبری، ارزیابی، فرهنگ سازمانی، آموزش و زیرساخت‌های سازمانی که عوامل تحقیق را پوشش می‌دهند نیز با یافته‌های تحقیق پیشرو همخوانی دارد. در تحقیق هونگ یعنی الگوبرداری، فرهنگ سازمانی، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و آموزش کارکنان با یافته‌های این تحقیق سازگاری دارد.

۱۳- پیشنهادت

براساس یافته‌های تحقیق، به سازمان‌هایی که درصد پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشند پیشنهاد می‌گردد از آنجایی که عوامل مختلفی بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارند و توجه صرف به فناوری و یا دیگر موارد به تنهایی، نمی‌تواند کسب و کار را از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند سازد. توجه کلی، سیستماتیک و همه‌جانبه سازمان به کلیه عوامل اساسی مؤثر پیشنهادی می‌تواند را در دستور کار خود قرار دهند. به مدیران کسب و کارها پیشنهاد می‌شود با توجه به این که عامل الگوبرداری رقابتی به عنوان عامل اساسی جدیدی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش مطرح می‌باشد. استفاده از این عامل جهت الگوبرداری از نمونه‌های موفق موجود در محیط رقابتی نیز می‌تواند برای سازمان‌ها بسیار مؤثر واقع شود. در تحقیقات آتی می‌توان در خصوص تقویت هر کدام از ابعاد مدیریت دانش و عوامل مربوطه به ارائه راهکار پرداخت.

با توجه به سرمایه‌گذاری فزاینده اخیر سازمان‌ها برای اکتساب دانش و بهره‌وری سرمایه فکری بر سیستم‌هایی که گاهی اثربخش نیستند، توجه به چالش‌های پیاده‌سازی موفق ابتکارهای دانشی از اهمیت وافری برخوردار است که برای تحقیقات آتی توصیه می‌شود.

ابعاد	عامل	میانگین دوره‌های دلفی	
زیرساخت	ترسیم چشم‌انداز دانش	۶/۶۳	
	تخصیص منابع مالی	۷/۳۷	
	تهیه منابع دانشی	۶/۵۶	
ساختار	همانگی فعالیت‌ها با عملکردهای مدیریت دانش	۶/۶۳	
	شناخت فرهنگ سازمانی	۶/۶۳	
	تلاش برای ارتقاء و ترویج فرهنگ اشتراک دانش	۷/۸۱	
	احساس نیاز به تغییر	۷/۰۰	
	مدیریت تغییر	۶/۶۳	
	گرایش به کار تیمی	۶/۹۳	
	مشارکت کارکنان در امور	۷/۳۰	
	مشوق‌ها، عوامل انگیزشی و پاداش	۶/۸۵	
	اعتمادسازی در کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش	۷/۴۴	
	امنیت شغلی	۶/۸۵	
فرهنگی	خلاقیت و ابتکارات بالقوه وابسته به دانش	۶/۷۵	
	توانمندسازی کارکنان	۷/۲۲	
	بهره‌مندی از سیستم‌های اطلاعاتی	۷/۱۵	
	انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش	۷/۴۴	
	کانال‌های انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش	۷/۵۹	
	مدیریت و سازماندهی دارایی‌های دانش	۷/۳۰	
	ایجاد پایگاه داده مهارت‌ها و دانش پویا	۶/۷۰	
	فناوری اطلاعات	۷/۳۷	
	علمی	توانمندسازی کارکنان	۷/۲۲
		بهره‌مندی از سیستم‌های اطلاعاتی	۷/۱۵
انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش		۷/۴۴	
کانال‌های انتقال، توزیع و به‌کارگیری دارایی‌های دانش		۷/۵۹	
مدیریت و سازماندهی دارایی‌های دانش		۷/۳۰	
ایجاد پایگاه داده مهارت‌ها و دانش پویا		۶/۷۰	
فناوری اطلاعات		۷/۳۷	

۱۲- نتیجه‌گیری

این تحقیق عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار را در ۶ بعد و در مجموع در ۳۵ عامل شناسایی نمود. جدول (۶) میزان درصد تأیید عامل‌های شناسایی شده از ادبیات موضوع را نشان می‌دهد. براین اساس عامل‌های شناسایی شده در بعد رهبری با ۸۳ درصد، بیشترین حضور را نسبت به عامل‌های شناسایی شده دیگر ابعاد دارد. پس از آن عامل‌های شناسایی شده بعد راهبردی با ۷۷ درصد و عامل‌های شناسایی شده بعد علمی با ۷۳ درصد نقش داشته‌اند. در مجموع ۶۴ درصد عامل‌های شناسایی شده تأیید گردید.

ابعاد مدیریت دانش در دوره‌های دلفی تا رسیدن به اتفاق نظر میان نخبگان دارای نوساناتی بود که میانگین نظر نخبگان نسبت به آنها در دوره‌های دلفی را شکل (۱) به تصویر کشیده است. از شکل (۱) بر می‌آید که بعد رهبری از میانگین بالا و بعد ساختار از میانگین پایین نسبت به میانگین دیگر ابعاد قرار گرفته‌اند که دال بر میزان اهمیت آنهاست.

۱۴- مراجع

- 1- شعبانی، احمد. حامد فروگذار. و مرتضی محمدی استانی. شناسایی، بررسی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک TOPSIS (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی شیراز). دو ماهنامه مدیریت اطلاعات سلامت، پزشکی، پیراپزشکی دارای رتبه علمی پژوهشی (پزشکی). سال نهم، شماره ۳، ۱۳۹۱.
- 2- حیات داوودی، میثم. و رضا برادران کاظم‌زاده. ارائه چارچوب جامع و ابزار ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در محیط‌های دانشگاهی و تحقیقاتی با الهام از استانداردهای CMMI و ITIL. ششمین کنفرانس مدیریت دانش. تهران. ۱۳۹۲.
- 3- مؤمنی، سیدمیثم. تدوین و ارائه یک چارچوب بومی برای پیاده‌سازی جامع رویکرد مدیریت دانش در سازمان. مطالعه موردی صنایع کشتی‌سازی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد. دانشکده ادبیات و علوم انسانی. دانشگاه گیلان. ۱۳۹۰.
- 4- ابراهیمیان جلودار، سیدیا سر. سیدروح‌اله ابراهیمیان جلودار. و سیدمحمود ابراهیمیان جلودار. بررسی اثربخشی مدیریت دانش (با مروری بر توانمندی‌ها و فرایندهای مدیریت دانش). فصلنامه علمی ترویجی توسعه سازمانی پلیس. دوره نهم، شماره ۴۱، ۱۳۹۱.
- 5- مانیان، امیر. و آدیگران. طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش همراستا با استراتژی کسب و کار با استفاده از روش فراترکیب. مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ششم، شماره ۲، ۱۳۹۳.
- 6- اکبری، مهدی. و محمود مرادی. ارائه یک سیستم پشتیبان تصمیم‌فازی به منظور سنجش آمادگی سازمان جهت پذیرش مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، شماره ۱، ۱۳۹۲.
- 7- ملک‌زاده، غلامرضا. و مصطفی کاظمی. و محمد لگزیان. هوش سازمانی: طراحی مدل سلسله مراتبی برای دانشگاه‌های دولتی ایران با رویکرد دیماتل. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، دوره پنجم، شماره ۱۰، ۱۳۹۲.
- 8- Lotti Oliva, F. Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6): 1053-1074. 2014.
- 9- Serenko, A., Bontis, N. & Hull, E. An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*. 2015.
- 10- Migdadi M. Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises. *Industrial Management & Data Systems* 109(6), 840-858, 2009.
- 11- Lin, C., Wu, J. C. & Yen, D. C. Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1): 10-23. 2012.
- 12- Lopez, S., P. Montes, M. Jose, O. Vazquez & J. Camilo. In *Information Technology as an Enabler of Knowledge Management: An Empirical Analysis*. W. R. King (ed.). *Knowledge Management and Organizational Learning*. *Annals of Information Systems*. 4. Pp. 111-129. 2009.
- 13- Serna, E. Maturity model of Knowledge Management in the interpretivist perspective. *International Journal of Information Management*, 32(4): 365-371. 2012.
- 14- O'Dell, C. and C. Hubert. *The new edge in knowledge: How knowledge management is changing the way we do business*. New York, usa: Wiley. 2011.
- 15- Chen, Y. and Huang, H. Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27(9): 262-270. 2012.
- 16- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O., Galli, M. A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92. 2014.
- 17- Moqbel, M., Nevo, S. & Kock, N. Organizational members' use of social networking sites and job performance. *Information Technology & People*, 26 (3): 240 – 264. 2013.
- 18- Ogiela, L. Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35(2): 154–159. 2015.
- 19- Dorasamy, M., Raman, M. & Kaliannan, M. Knowledge management systems in support of disasters management: A two decade review. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9): 1834-1853. 2013.
- 20- Kuriakose, K. K., Raj, B., Satya Murty, S. A. V. & Swaminathan, P. Knowledge management maturity model: an engineering approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(2): 1-17. 2011.
- 21- Pee, L. G. & Kankanhalli, A. A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(02): 79-99. 2009.
- 22- Moriwaki, N., Nomura, K. I. & Senoo, D. A behavior-based approach for analyzing knowledge-process dynamics. *Journal of service science and management*, 6(2): 160-169. 2013.
- 23- Anantamula V., S. Kanungo. Modeling Enablers for successful KM implementation. *Journal of Knowledge Management*. 14 (1). pp. 100-113. 2010.
- 24- King, W.R. & Marks Jr, P.V. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*, 36(1): 131-146. 2008.
- 25- Xu, J., Quaddus, M. Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A Partial Least Square approach. *Knowledge-Based Systems*, 27: 18–28. 2012.
- 26- Turoff M, Linstone HA. *The Delphi method: techniques and applications*. 2008.