

سنجش و الویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندر قند با فرآیند تحلیل شبکه‌ای

Analysis and prioritize of factors affecting knowledge management in Sugar Beet Seed Institute by analytical network process

عباس خمسه^{۱*} و حمید نوشاد^۲

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۱۹ ؛ تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۶/۲۲

ع. خمسه و . نوشاد. ۱۳۹۶. سنجش و الویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندر قند با فرآیند تحلیل شبکه‌ای. چغندر قند، ۳۳(۲): ۱۹۳-۲۰۷. DOI: 10.22092/jsb.2018.109105.1141

چکیده

سازمان‌ها با قدرت دانش و مدیریت آن می‌توانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. مدیریت دانش اثرات ماندگار بسیاری دارد. علیرغم اینکه مدیریت دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری و حیاتی بوده و شرط موفقیت آنها در تجارت جهانی دستیابی به دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح می‌باشد، اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز به نوآوری و مدیریت دانش بطور جدی توجه نکرده‌اند. نکته حائز اهمیت این است که امروزه دیگر سازمان‌ها بر اساس عملکردشان ارزش‌گذاری نمی‌شوند بلکه ارزش آن‌ها چیزی است که توانایی انجام آن را دارند. در این بررسی نسبت به سنجش، تحلیل و اولویت‌بندی، عوامل و شاخص‌های تشکیل دهنده مدیریت دانش در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندر قند، اقدام شد و میزان موفقیت هر یک از شاخص‌ها و عوامل مشخص گردید و شکاف موجود در هر سطح تعیین شد. روش تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری مشتمل بر ۳۱ نفر از تعداد کل ۵۰ نفر اعضای هیأت علمی و کارشناسان مؤسسه مذکور بود. بدین منظور پرسشنامه‌ای با ۳۵ سوال و در هشت بعد بر اساس مدل «پایه‌های ساختمان مدیریت دانش»، طراحی و اولویت‌بندی عوامل نیز با فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) مشخص گردید. نتایج نشان داد که از نظر خبرگان و با توجه به خروجی تحلیل شبکه‌ای، عوامل ارزیابی دانش، تسهیم دانش و شناسایی دانش در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندر قند به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم قرار دارند. در پایان راهکارهایی جهت بهبود وضع موجود ارائه گردید که از مهم‌ترین آن‌ها، راهکار استقرار سیستم مدیریت دانش در مؤسسه و آموزش کارکنان می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، تسهیم، پایه‌های ساختار مدیریت، مدیریت دانش

۱- استادیار مدیریت تکنولوژی، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران. *نویسنده مسئول khamseh1349@gmail.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت کسب و کار گرایش استراتژیک، دانشگاه صنایع و معادن ایران، تهران، ایران.

مقدمه

در سازمان‌های سنتی کنترل و تمرکز مدیران بر دارایی‌های مشهود مانند نقدینگی، ساختمان، ماشین‌آلات و غیره بوده و مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمان یعنی دانش سازمانی و نحوه تولید، کسب و حفظ آن در سازمان بدون مدیریت رها شده است. امروزه در ادبیات مدیریت و اقتصاد به وفور بر نقش دانش به عنوان یک منبع حیاتی جهت حفظ رقابت و سودآوری تأکید شده است. دانش یکی از موضوعات مهم سازمان‌های تجاری است به طوری که محققان و مجریان با دیدگاه‌های مختلفی به مدیریت دانش رسیده‌اند. این تمرکز فزاینده بر دانش، فرصت‌های سودآوری بسیاری برای سازمان فراهم می‌کند. سازمان‌های کنونی اهمیت بیشتری به تغییرات داده و ضرورت انطباق‌پذیری با محیط پیرامون خود، بهبود ساختار، تصمیم‌گیری بهینه و کسب مزیت رقابتی را به خوبی درک کرده و نیاز به استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های عصر حاضر به شدت احساس می‌شود. آن چه برای رقابت جهانی ضروری و حیاتی است، کاستن هزینه‌ها، گسترش بازار و افزایش کارایی فرایندها می‌باشد. لذا سازمان‌ها به سیاست‌های راهبردی جدیدی چون مدیریت دانش رو آورده‌اند تا به توانمندسازی سرمایه‌های فکری کارکنان شامل مقادیر و حوزه‌های متعدد دانش درباره مشتریان، فرایندها، محصولات و کل زنجیره ایجاد ارزش در سازمان در سطوح مختلف را یکجا تحت کنترل درآورده و به شیوه‌های مناسب و مؤثر در دسترس قرار دهند (Baskerville and Dulipovici, 2006).

به نقل از لانگ (Lang 2001) دانش عبارت است از ترکیب سیال از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و دانش تخصصی که به صورت منسجم و یکپارچه چارچوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد. این

دانش از اذهان افراد سرچشمه می‌گیرد و توسط آن‌ها به کار برده می‌شود. در داخل سازمان، این دانش نه تنها در مستندات و بانک‌های اطلاعاتی سازمان جای دارد، بلکه در تمام فعالیت‌ها، فرایندها، اقدامات سازمان جاری و ساری است. لانگ (2001) در توصیف دانش سازمانی، افراد را اصلی‌ترین عنصر در خلق دانش می‌داند. این دانش از طریق گردش و انتقال در میان افرادی که بواسطه علائق مشترک گرد هم آمده‌اند، خلق می‌شود و در سازمان باقی می‌ماند. در این مفهوم از دانش، تولید دانش، نگه‌داشت و نیز کاربرد آن حاصل فعالیت‌ها و تلاش جمعی افراد در گروه‌های منسجم است.

مدیریت دانش با رویکردهای مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است. توافقی روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد (Turban and Aronson 2001). لذا هر یک از تعاریف ذیل را می‌توان در یکی از رویکردهای تکنولوژی، انسانی و جامع قرار داد. مدیریت دانش یعنی، هویت دادن به فرایندهای سازمانی که در جست و جوی ترکیب مؤثری از ظرفیت تکنولوژی اطلاعات در پردازش داده‌ها و اطلاعات از یک طرف و ظرفیت خلاقیت و نوآوری افراد از طرف دیگر است (Malhotra 1998). به عبارت دیگر مدیریت دانش فرایندی است که توسط آن، سازمان از طریق دارایی‌های فکری یا مبتنی بر دانش خود، صاحب ثروت می‌شود (Bukowitz and Williams 1999). مدیریت دانش یک تلاش سیستماتیک و پیش‌بینی شده در جهت توسعه، ترویج و به کارگیری دانش موجود در مسیر افزایش ارزش جهت دستیابی به نتایج مثبت از کارها و به انجام رساندن هدف می‌باشد (Holsapple and Joshi 2004). مدیریت دانش یک رویکرد مشارکتی و یکپارچه به ایجاد، اخذ، سازماندهی، دستیابی و کاربرد دارایی‌های فکری سازمان است (Grey 1996). در تعریف دیگری مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از رویه‌ها، زیرساخت‌ها و ابزارهای فنی و مدیریتی در جهت خلق، تسهیم و به کارگیری اطلاعات و دانش در درون و بیرون سازمان‌ها طراحی شده‌اند

یکصد تعریف ارائه شده، مدیریت دانش در سه دیدگاه مطابق جدول ۱ خلاصه شده است (Khamse et al. 2014).

(Bounfour 2003). به عبارتی مدیریت دانش تلفیقی از کسب و ذخیره‌سازی دانش آشکار، همراه با مدیریت سرمایه های فکری می‌باشد (Amin et al. 2001). با بررسی بیش از

جدول ۱ دیدگاه‌های موجود در خصوص مدیریت دانش

دیدگاه	ویژگی‌ها
کسب و کار	مدیریت دانش فعالیتی تجاری است که دو جنبه دارد. توجه به عنصر دانش فعالیت‌های کسب و کار که در استراتژی، خط مشی و رویه در همه سطوح سازمان منعکس می‌شود و همچنین ایجاد رابطه مستقیم بین سرمایه‌های فکری و نتایج مثبت کسب و کار می‌باشد. به عبارت دیگر، مدیریت دانش یک رویکرد تلفیقی و همکارانه برای خلق، کسب، سازماندهی، دسترسی و استفاده از سرمایه‌های فکری سازمان است.
علم شناختی یا علم دانش	دانش-پیش‌ها، ادراک و دانش فنی کاربردی، منبعی اساسی است که به ما امکان می‌دهد به طور هوشمندانه عمل کنیم. در طول زمان، دانش به اشکال دیگر-مثل کتب، فناوری، رویه‌ها و سن- در درون همه سازمان‌ها و به طور کلی در جامعه تبدیل می‌شود. این تغییر شکل‌ها به انباشت تجربه منجر و وقتی به طور مناسب استفاده شود، افزایش اثر بخشی را به دنبال دارد. دانش یکی از عوامل اصلی است که رفتار هوشمندانه شخصی، سازمانی و اجتماعی را ممکن می‌سازد.
فرایندی/فناوری	مدیریت دانش، مفهومی است که بر اساس اطلاعات به دانش قابل کاربرد تبدیل و با تلاش اندک قابل استفاده برای افرادی می‌شود که می‌توانند آن را به کار برند.

را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و در نتیجه اثربخشی را ارتقاء می‌بخشد.

• اثربخشی سازمان: ابزارها، الگوها و بهترین کاربردهای مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است، محیط همکاری را شکل می‌دهد و بر اثربخشی سازمان می‌افزاید.

• تعیین جهت راهبردی: استفاده از فرهنگ دانش، خلاقیت و نوآوری را ارتقاء می‌دهد و در نتیجه بر جهت راهبردی تأثیر می‌گذارد (Entezari 2006):

• مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد یک مؤسسه پژوهشی- تحقیقاتی و تولید کننده دانش است. دانش‌های ایجاد شده در آن توسط کارکنان دانشی، مهم‌ترین دارایی‌های مؤسسه می‌باشد. وظیفه اصلی این مؤسسه اصلاح و تولید ارقام و پاسخ به نیاز روز کشاورزان چغندرکار کشور است. با توجه به ایجاد و بروز انواع تنش‌های محیطی از جمله خشکسالی، گسترش، تنوع و تغییر دایمی انواع بیماری‌های گیاهی، مؤسسه نیازمند دستیابی به ژن‌های مقاوم به انواع

برخی از مزایای مدیریت دانش عبارتند از:

• بهبود پاسخ رقابتی: توانمند ساختن سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات بازار و تسریع زمان ارائه محصولات به بازار.

• کاهش هزینه‌ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی: در اختیار گرفتن دانش ضمنی، این امکان را به سازمان می‌دهد که آن دانش را به کار گیرد تا فرایندها را برای کاربردهای آتی حفظ کند و هزینه‌های آموزش مجدد کارکنان و متخصصان را از میان بر دارد.

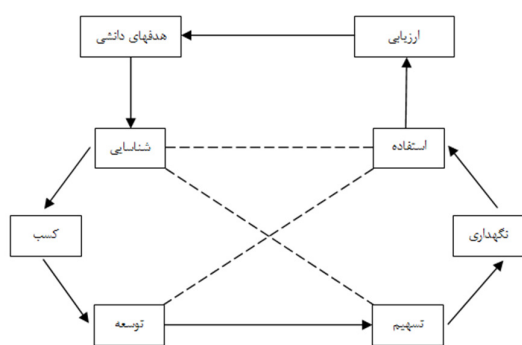
• بر طرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن: عملیات‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند. چالش‌های خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت دانش می‌طلبد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ اثربخش در زمینه مدیریت دانش هستند، می‌توانند به روحیه‌ی آن‌ها و ما خاتمه دهند. هر آنچه که هست «ما» شود و استفاده کارآمد از منابع پراکنده را حداکثر سازند.

• اثربخشی شغل: به کارگیری زیرساخت مدیریت دانش محدودیت‌های سنتی را از میان بر می‌دارد. تسهیم دانش

مواد و روش‌ها

روش اجرای این پژوهش توصیفی - پیمایشی بود و گردآوری داده‌ها و اطلاعات موردنیاز، با استفاده از پرسشنامه انجام شد. برای این منظور از مدل پایه‌های ساختار مدیریت استفاده شد (شکل ۱). این مدل به نام مدل پایه‌ای (سنگ بنای) ساختار مدیریت دانش نامگذاری شده است که یکی از کامل‌ترین مدل‌ها در حوزه مدل‌های عملکردی می‌باشد. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت یک سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دائم است. مراحل آن، شامل هشت عامل و ۳۵ شاخص می‌باشد که دو سیکل درونی و بیرونی را تشکیل می‌دهند (Probst et al. 2000).

سیکل درونی توسط بلوک‌های ساختمانی کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (استفاده یا بهره برداری) و نگهداری از دانش ساخته می‌شود. سیکل بیرونی شامل بلوک‌های اهداف دانش و ارزیابی دانش است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نمایند و تکمیل کننده این دو سیکل، بازخور است (شکل ۱).



شکل ۱ مدل پایه‌ای ساختمان مدیریت دانش

نحوه عملکرد پایه‌های این مدل به شرح زیر است:

۱- تعیین هدف‌های دانش: هدف‌های مدیریت دانش باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند. در سطح استراتژیک،

تنش‌های محیطی جهت تولید پایه‌های پدری و مادری به منظور تولید بذر مورد نظر می‌باشد. به منظور دستیابی به این تکنولوژی بایستی به تواند با دانش و تکنولوژی روز دنیا همگام شود. به منظور همگام شدن، مدیریت دانش، مؤسسه باید به نحو صحیح برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل شود، بنابراین بایستی در ابتدا عوامل و شاخص‌های مؤثر بر مدیریت دانش سنجش و نقاط ضعف آن شناسایی و جهت رفع مشکلات مربوطه اقدامات لازم انجام گیرد. در همین راستا هدف این پژوهش ارزیابی و تحلیل عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد می‌باشد. از طرفی تاکنون پژوهشی در خصوص مدیریت دانش و نیز تعیین وضعیت عوامل مؤثر بر مدیریت دانش صورت نگرفته است، لذا پژوهش از این حیث دارای نوآوری بوده و می‌تواند در مدیریت دانش این مؤسسه در آینده تأثیرگذار باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج حاصل از آن در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد و سایر واحدها و بخش‌های وابسته به این مؤسسه مورد استفاده قرار خواهد گرفت. لذا با انجام این تحقیق سوالات زیر پاسخ داده خواهد شد:

۱- وضع موجود هر یک از شاخص‌های مدیریت دانش

در مؤسسه تحقیقات چغندرقد چگونه است؟

۲- وضع موجود هر یک از عوامل مؤثر بر مدیریت

دانش در مؤسسه تحقیقات چغندرقد در چه سطحی قرار دارد؟

۳- اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در

مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد چگونه

می‌باشد؟

۴- راهکارهای بهبود هر یک از عوامل مؤثر بر مدیریت

دانش در مؤسسه تحقیقات چغندرقد کدام است؟

رفع شده، به طوری که بتوان به صورت کاربردی در ارائه خدمات و محصول (دانش) استفاده کرد.

۷- نگاهداری دانش: بدین معنی است که باید دائماً دانش با ایجاد سازکارهای مناسب به روز شده و سپس ذخیره و نگاهداری شود تا به توان از نابودی آن جلوگیری کرده و به آن اجازه داد که مورد استفاده قرار گیرد.

۸- ارزیابی دانش: در ارزیابی دانش جهت تعیین و یا اصلاح هدف، نحوه رسیدن به هدفهای مشخص و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور، با نگاه به نتایج کمی و هزینه‌های انجام شده مورد بررسی قرار می‌گیرد (Probst et al. 2000). در همین راستا در جدول ۲ فهرست ابزارهایی که در مراحل گوناگون این مدل استفاده می‌شود، آورده شده است.

با توجه به محدود بودن خبرگان در خصوص موضوع پژوهش، از روش کل شماری (تعداد ۳۱ نفر از کل جامعه) استفاده شده و مدیران میانی و ارشد و کارشناسان مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد با مدارک تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری و با سابقه کاری بالاتر از ۱۰ سال به عنوان خبرگان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند (جدول ۳).

جدول ۲ ابزار استفاده از فرایند دانش

ابزار	ابعاد دانش
استراتژی دانش‌ها، آرمان‌های دانش، مدیریت بر مبنای هدف‌های دانش	هدف‌های دانش
نقشه‌های دانش، واسطه‌های انتقال دانش، آشکار سازی درونی دانش در سازمان	شناسایی دانش
وبزیتورها، موسسان عرضه دانش، خرید مشاوره، استراتژی نسخه-پرداری	کسب دانش
وصل کننده‌های دانش، سناریو، سمت‌گیری به سوی مراکز شایستگی	توسعه دانش
فنون حل مسئله جمعی، مدیریت فضا سازی	تسهیم دانش
مهندسی و چیدمان کاربردی اسناد، آموزش در عمل، مدیریت داده‌ها	استفاده از دانش
یادگیری از رخدادها، حافظه الکترونیکی	نگاهداری دانش
ترازنامه دارایی ناملموس، ارزشیابی و اندازه گیری چند بعدی دانش	ارزیابی دانش

تبدیل و نگاهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و هم‌چنین ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه انجام می‌شود. در سطح عملیاتی با توجه به هدف‌ها باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگاهداری دانش، مشخص و برنامه‌های لازم برای دستیابی به آن‌ها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید.

۲- شناسایی دانش: با طرح پرسش «آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟» باید انجام این وظیفه مدیریت دانش، یعنی مرحله کشف را آغاز کرد. بسیاری از سازمان‌ها به خاطر ناآشنا بودن با دانش خود، در تصمیم‌گیری‌ها و هدف‌گذاری‌ها دچار مشکل می‌شوند، البته ناگفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان، با هم انجام می‌شود.

۳- کسب دانش: در این مرحله، دانش‌ها باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و . . . از منابع شناسایی شده در مرحله کشف، کسب گردند. هم‌چنین مشخص شود که چه قابلیت‌هایی را می‌توان از خارج خریداری و مورد استفاده قرار داد.

۴- توسعه دانش: با توجه به پایه‌های موجود، باید دانش سازمان شامل گسترش قابلیت‌ها، محصولات، ایده‌های جدید، فرایندها و مسائلی از این قبیل را توسعه داد.

۵- تسهیم دانش: مسائلی از قبیل چگونگی انتقال و به اشتراک گذاری دانش موجود، و جای دادن آن در محل مناسب و در دسترس، به گونه‌ای که در سازمان قابل استفاده باشد. هم‌چنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح گروهی و در نهایت سطح سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد.

۶- استفاده از دانش: یعنی اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان است. چنانچه موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید در سازمان باشد در این قسمت باید شناسایی و

جدول ۳ مشخصات تحصیلی و سابقه کار جامعه آماری

تحصیلات	تعداد	درصد از کل	میانگین سابقه کاری (سال)
کارشناس	۳	۹/۶۷	۱۶
کارشناس ارشد	۱۳	۴۱/۹۴	۱۲/۷
دکتری	۱۵	۴۸/۳۹	۲۲/۳
مجموع	۳۱	۱۰۰	-

نتایج و بحث

سوال اول پژوهش: هر یک از شاخص‌های تشکیل

دهنده مدیریت دانش در چه سطحی قرار دارد؟

پرسشنامه پژوهش (با امتیاز یک تا ۱۰) بر اساس هشت عامل و ۳۵ شاخص مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش، طراحی و پس از تأیید روایی آن توسط خبرگان، بین جامعه آماری توزیع گردید. هم‌چنین پایایی پرسشنامه نیز با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ بر اساس داده‌های گردآوری شده مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس داده‌های گردآوری شده توسط پرسشنامه و جمع‌بندی آماری آن‌ها، وضعیت مدیریت دانش در

موسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد در هر یک از شاخص‌ها مطابق جدول ۴ بر اساس میانگین نظرات جامعه آماری تعیین گردید. لازم به ذکر است که امتیاز وضع موجود در مدیریت دانش که از پرسشنامه‌ها استخراج گردید، به درصد تبدیل و در جدول نمایش داده شده است. به طور مثال در عامل اهداف دانش با سه شاخص، میانگین امتیاز مؤسسه حدود ۶۵ درصد شد. در عامل شناسایی دانش با چهار شاخص، امتیاز وضع موجود در موسسه حدود ۶۰ درصد شد. میانگین امتیازهای به دست آمده از عوامل کسب، توسعه، تسهیم، به کارگیری، نگهداری و ارزیابی دانش به ترتیب حدود ۵۷/۵، ۵۷/۹، ۴۶/۸، ۵۲/۸، ۵۸/۴ و ۵۲ درصد بود که در این عوامل تسهیم دانش کمترین مقدار را به خود اختصاص داد (جدول ۴ و ۵). در بین شاخص‌های مورد بررسی نیز شاخص برگزاری کنفرانس‌های بین‌المللی از عامل کسب دانش و شاخص ایجاد تالارهای گفتگوی اینترنتی از عامل تسهیم دانش با امتیاز ۱۸/۳۹ و ۲۸/۷۱ درصد کمترین امتیاز را داشتند.

جدول ۴ وضعیت مدیریت دانش مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد در هر یک از شاخص‌ها

عوامل	شاخص/سوال	وضع موجود (امتیاز بر حسب درصد)
اهداف دانش	تا چه اندازه چشم‌انداز و نیازهای آینده مؤسسه مشخص شده است؟	۶۶/۴۵
	چه اندازه مدیریت دانش سازمانی را در استراتژی‌های خود در اولویت قرار داده است؟	۶۲/۴۲
	میزان اطلاع از نقاط ضعف دانشی خود در زمینه‌های تخصصی‌اش چقدر است؟	۶۵/۴۸
شناسایی دانش	تا چه اندازه بانک‌های اطلاعاتی و مستندات داخلی شناسایی شده است؟	۶۵/۱۶
	تا چه اندازه دانش و تخصص‌های همکاران شناسایی شده است؟	۶۹/۶۸
	تا چه اندازه بانک‌های اطلاعاتی و مستندات خارج از مؤسسه شناسایی شده است؟	۵۶/۱۳
کسب دانش	تا چه اندازه دانش و تخصص‌های کاربران و همکاران خارج از مؤسسه شناسایی شده است؟	۴۸/۳۹
	برای کسب دانش موردنیاز از خبرگان و مشاوران داخلی و خارجی تا چه حدی استفاده می‌شود؟	۵۸/۷۱
	تا چه اندازه طرح تحقیقاتی مشترک با سایر سازمان‌ها و مراکز تحقیقاتی وجود دارد؟	۴۷/۹۰
	تا چه اندازه در برگزاری کنفرانس‌های ملی (داخلی) سهیم است؟	۴۵/۶۵
	تا چه اندازه در برگزاری کنفرانس‌های بین‌المللی سهیم است؟	۱۸/۳۹
	تا چه اندازه در برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی فعال است؟	۵۱/۱۳
	تا چه اندازه دسترسی به منابع دست اول (مقالات، ژورنال‌ها، طرح‌های تحقیقاتی، پایان‌نامه‌ها، پروانه‌های ثبت، اختراع و...) وجود دارد؟	۶۹/۰۳
تا چه اندازه دسترسی به منابع دست دوم (کتاب‌ها، داترالمعارف‌ها، مقالات مروری و ...) وجود دارد؟	۶۴/۶۸	

۷۲/۹۰	تا چه اندازه دسترسی به سایت‌ها و پایگاه‌های مهم اطلاعاتی داخلی وجود دارد؟	
۵۹/۱۹	تا چه اندازه دسترسی به سایت‌ها و پایگاه‌های مهم اطلاعاتی خارجی وجود دارد؟	
۷۲/۲۶	تا چه اندازه دسترسی موثر به شاهراه اطلاعاتی از طریق اینترنت و اینترنت وجود دارد؟	
۷۲/۹۰	تا چه اندازه نسبت به استفاده از ارتباطات الکترونیکی (پست الکترونیکی و ...) توجه نشان می‌دهد؟	
۶۰/۱۶	همگامی و به روزرسانی دانش مؤسسه با توجه به تغییر و تحولات محیطی و برنامه‌های مؤسسه به چه میزان است؟	
۶۵/۰۰	دانش کسب شده تا چه حد به تغییر در اهداف و رویه‌ها و فرایندهای کاری کمک می‌کند؟	توسعه دانش
۴۸/۳۹	در جذب افراد صاحب دانش مورد نیاز تا چه حد سریع اقدام می‌کند؟	
۶۱/۹۴	تا چه اندازه اعضای هیأت علمی در برگزاری نشست‌های علمی جهت اشتراک دانش، فعال هستند؟	
۲۸/۷۱	تا چه اندازه به ایجاد فروم (تالار گفتگوی اینترنتی) برای بحث و تبادل نظر اهمیت داده می‌شود؟	تسهیم دانش
۴۲/۲۶	تا چه اندازه چرخش شغلی (جا به جایی نیروی انسانی) مؤثر وجود دارد؟	
۵۴/۱۹	تا چه اندازه کارها به صورت تیمی انجام می‌شود؟	
۴۸/۷۱	تا چه حد به بهره‌گیری از دانش دانشگاہیان توجه می‌شود؟	
۶۱/۹۴	تا چه حد به بررسی مستندات و گزارش‌های موجود و جدید اهمیت داده می‌شود؟	به کارگیری دانش
۴۷/۷۴	تا چه اندازه، بر ایجاد خطرپذیری در انجام طرح‌های ابداعی اهمیت داده می‌شود؟	
۵۹/۳۵	در ذخیره‌سازی و نگهداری روش‌های انجام کار، تا چه اندازه فعال است؟	
۵۸/۳۹	تا چه اندازه، در ایجاد بانک‌های دانشی (مانند: کتابخانه‌ها و پایگاه‌های تحت وب و ...) فعال است؟	نگهداری دانش
۵۲/۲۶	تا چه اندازه نسبت به نگهداری به روز پایگاه‌های دانشی فعال است؟	
۶۳/۵۵	تا چه اندازه همکاران به سوابق علمی و حرفه‌ای یکدیگر می‌توانند دسترسی داشته باشند؟	
۴۶/۶۱	تا چه اندازه از سیستم انتقادات و پیشنهادات استفاده می‌شود؟	
۵۵/۱۶	تا چه حد کیفیت دانش بر کمیت دانش ارجحیت دارد؟	ارزیابی دانش
۵۴/۲۵	تا چه اندازه به نتیجه عملکرد دانشی افراد بازخورد نشان داده می‌شود؟	

سوال دوم: وضع موجود هر یک از عوامل مؤثر بر

مدیریت دانش در چه سطحی قرار دارد؟

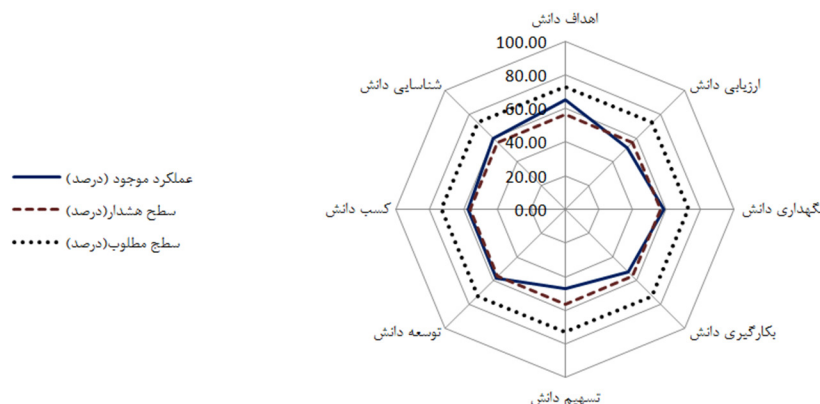
با جمع‌بندی نتایج ۳۵ شاخص جدول ۴ که نشان دهنده وضعیت موجود هر یک از شاخص‌ها می‌باشد و با محاسبه میانگین شاخص‌های هر عامل، وضعیت موجود هر یک از هشت عامل مدیریت دانش جدول ۵ و شکل ۱ حاصل گردید. در این پژوهش سطح هشدار، با امتیاز میانگین کل شاخص‌ها سنجیده شد. به عبارت دیگر شاخصی که زیر عدد میانگین کل باشد در سطح نامطلوبی است و بایستی ابتدا در جهت بهبود این شاخص‌ها اقدام نمود. سطح مطلوب، با بالاترین امتیاز شاخص‌ها در وضعیت موجود سنجیده شد. به عبارتی در بهبود شاخص‌ها باید کلیه شاخص‌ها را به سطح بالاترین شاخص در وضعیت موجود رساند تا یک تعادل نسبی بین عوامل و شاخص‌ها ایجاد گردد.

در بین هشت عامل مورد بررسی عامل اهداف دانش با

مقدار ۸/۱۲ درصد کم‌ترین فاصله را با سطح مطلوب داشت. به عبارتی در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد اهداف و چشم‌اندازها مشخص و مدیریت دانش سازمانی در اولویت قرار گرفته و تا حدودی به نقاط ضعف دانش تخصصی خود آگاهی وجود دارد. از طرفی عوامل تسهیم دانش به کارگیری دانش و ارزیابی دانش در کمتر از سطح هشدار بوده و تسهیم دانش بیشترین شکاف را نسبت به سطح مطلوب دارد. به عبارتی مسائلی از قبیل چگونگی انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش موجود، و جای دادن آن در محل مناسب و در دسترس، به گونه‌ای که در مؤسسه قابل استفاده باشد، هم‌چنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و در نهایت سطح دانش سازمانی کمتر توجه می‌شود (جدول ۵، شکل ۱).

جدول ۵ مقایسه سطح موجود با سطوح هشدار و مطلوب در هر یک از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش
مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد

عوامل	عملکرد موجود مدیریت دانش (درصد)	سطح هشدار (درصد)	سطح مطلوب (درصد)	شکاف نسبت به سطح مطلوب (درصد)
اهداف دانش	۶۴/۷۸			۸/۱۲
شناسایی دانش	۵۹/۸۴			۱۳/۰۶
کسب دانش	۵۷/۵۲			۱۵/۳۸
توسعه دانش	۵۷/۸۵	۵۶/۴۳	۷۲/۹۰	۱۵/۰۵
تسهیم دانش	۴۶/۷۷			۲۶/۱۳
بکارگیری دانش	۵۲/۸۰			۲۰/۱۰
نگهداری دانش	۵۸/۳۹			۱۴/۵۱
ارزیابی دانش	۵۲/۰۴			۲۰/۸۶



شکل ۱ وضع موجود مدیریت دانش مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد در هر یک از عوامل نسبت به وضع مطلوب و هشدار

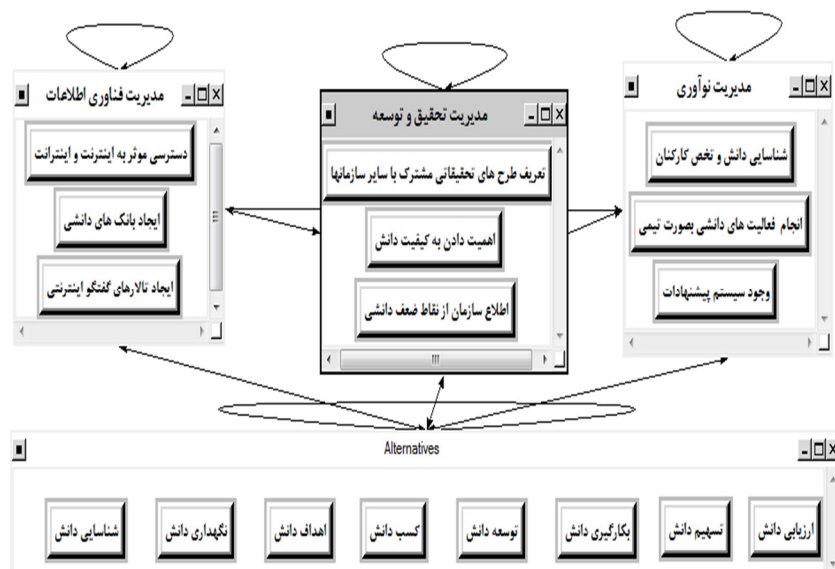
سوال سوم: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد چگونه می‌باشد؟

به منظور اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مراحل زیر انجام شد:

الف) فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP)

به منظور اولویت‌بندی منظرها و شاخص‌های مورد مطالعه پژوهش از نرم‌افزار Super Decisions استفاده شد که مراحل سه‌گانه فرآیند تحلیل شبکه و تحلیل این مدل را به صورت نرم افزاری انجام می‌دهد.

مرحله ۱- تعریف ساختار مدل و تشکیل شبکه تحلیل: در این مرحله با استفاده از مدل مفهومی تحقیق، خوشه-های اصلی مدل تشکیل می‌شوند. درون هر خوشه مجموعه‌ای از شاخص‌ها قرار دارند که به عنوان گره دارای رابطه هستند، و هم چنین با گره‌های درون سایر خوشه‌ها نیز دارای رابطه می‌باشند. خوشه‌ها در این تحقیق شامل اهداف مدیریت دانش در مؤسسه می‌باشد و شاخص‌های اصلی مدیریت دانش با نظر خبرگان با توجه به ارتباط آن‌ها در داخل هر خوشه چیدمان گردیده‌اند. شکل ۲ ساختار مدل پیشنهادی و نوع رابطه میان مؤلفه‌ها را در درون نرم‌افزار Super Decision نمایش می‌دهد.



شکل ۲ شبکه ANP جهت رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش

بر اساس مقایسه زوجی که در مرحله قبل انجام شد، سوپر ماتریس وزنی تشکیل می‌شود و وزن هر معیار و شاخص بر اساس سیستم برداری تعریف و مشخص می‌گردد. در واقع هر ستون سوپر ماتریس از چند بردار ویژه تشکیل می‌شود که جمع بردارها وزن نسبی معیارها و شاخص‌ها را به وسیله نرم‌افزار مشخص می‌نماید (Azizi et al. 2013).

(ب) اولویت و اهمیت معیارها نسبت به مؤلفه‌ها:

در این مدل هر گروه نتایج خاص خود را دارا می‌باشد. از آنجا که ارائه کل نتایج از حجم گسترده‌ای برخوردار است، بدین ترتیب در این قسمت برخی از وضعیت‌های برجسته و عمده حاصل از اجرای ANP اشاره می‌شود. در شکل ۳ نتایج مربوط به وزن شاخص‌ها در نرم‌افزار Super Decisions ارائه گردیده است. این نتایج با توجه به پرسشنامه مقایسات زوجی و نیز ارتباط با شکل ۲ حاصل گردیده است و نشان دهنده آن است که بر اساس نظر خبرگان ارزیابی دانش در بین سایر عوامل از اولویت بالاتری برای مؤسسه برخوردار است. همچنین تسهیم دانش و

مرحله ۲- انجام مقایسات زوجی، وزن‌دهی به شاخص‌های مدل ANP:

سلسله مراتب کنترل ANP، مجموعه معیارهایی هستند که برای مقایسه تعامل‌هایی که ممکن است در شبکه وجود داشته باشد، استفاده می‌شوند. تعیین وزن نسبی در ANP از طریق مقایسات زوجی معیارها و زیر معیارها می‌باشد. (Jabalamoli et al. 2008).

در این پژوهش وزن‌دهی به معیارها و شاخص‌های مدل ANP بر اساس نتایج پرسش‌نامه خبره که در تحلیل‌های شبکه-ای و تصمیم‌گیری چند معیاره استفاده می‌شود، انجام گرفت. روش وزن‌دهی به معیارها در مدل ANP بر اساس دامنه عددی یک تا نه می‌باشد. در این روش شبکه را به شاخه‌های کوچکتر تقسیم کرده و تک‌تک عناصر هر شاخه مانند i نسبت به یک عنصر در شاخه j مقایسه زوجی را تشکیل می‌دهد (Faraj and Badri 2010).

مرحله ۳- ساخت سوپر ماتریس وزنی بر اساس داده‌ها:

و استراتژی‌های مؤسسه را با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش و تصریح آن در استراتژی مورد بازبینی قرار داد و کمیته تخصصی مدیریت دانش را در این راستا راه‌اندازی نمود. لازم به ذکر است که بین عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی) و مؤلفه‌های مدیریت دانش (تولید و انتقال دانش) رابطه معناداری وجود دارد بنابراین در پیاده‌سازی مدیریت دانش عامل فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را دارد (Vaezi and Moslemi 2009).

- بعد شناسایی دانش

این بعد نسبت به سطح مطلوب دارای شکاف ۱۳/۰۶ درصدی و از طرفی، شاخص «شناسایی دانش و تخصص‌های کاربران و همکاران خارج از مؤسسه» دارای کمترین امتیاز و معادل ۴۸/۳۹ درصد بود. بنابراین جهت تقویت این بعد، پیشنهاد می‌گردد نسبت به شناسایی دانش‌های داخلی و نیز تخصص و دانش متخصصین خارج از مؤسسه با آموزش و استقرار سیستم مدیریت دانش اقدام مؤثری صورت گیرد. از طرفی نظر به این که این عامل در اولویت سوم مؤسسه برای رسیدن به سطح مطلوب قرار دارد لازم است در جهت تکمیل بانک‌های اطلاعاتی و مستندات داخل مؤسسه کوشید. هم‌چنین با تعامل مناسب با سازمان‌ها و مراکز دیگر نسبت به شناسایی بانک‌های اطلاعاتی خارج از مؤسسه اقدام لازم را به عمل آورد.

- بعد کسب دانش

بعد کسب دانش نسبت به سطح مطلوب دارای شکاف ۱۵/۳۸ درصدی است. در بین شاخص‌های این بعد، مؤسسه در برگزاری کنفرانس‌های خارجی دارای کمترین امتیاز و معادل ۱۸/۳۹ درصد است. جهت افزایش میانگین این بعد و رسیدن به سطح مطلوب بایستی به روش‌های مختلف تلاش‌های بیشتری در برگزاری و شرکت در این کنفرانس‌ها از طریق ارائه

شناسایی دانش در اولویت بعدی قرار داشته و کمترین اولویت در مدیریت دانش در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندرقد مربوط به عامل نگهداری دانش است (شکل ۳).

عوامل مؤثر بر مدیریت دانش	نمودار	وزن نرمال	وزن نرمال (نشده/عادی)
ارزیابی دانش		1.000000	0.312600
اهداف دانش		0.362419	0.113292
بکارگیری دانش		0.255987	0.080022
تسهیم دانش		0.570986	0.178490
توسعه دانش		0.301876	0.094367
شناسایی دانش		0.437218	0.136675
نگهداری دانش		0.091215	0.028514
کسب دانش		0.179272	0.056040

شکل ۳ رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش با مدل ANP

سوال چهارم: راهکارهای بهبود پیشنهادی در هر یک از عوامل مؤثر مدیریت دانش در مؤسسه تحقیقات چغندرقد کدام است؟

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول شماره ۴ و با مصاحبه با برخی خبرگان می‌توان راهکارهای زیر را برای بهبود شاخص‌های زیر سطح مطلوب ارائه نمود:

- بعد اهداف دانش

باتوجه به این که این بعد نسبت به سطح مطلوب دارای شکاف ۸/۱۲ درصدی بوده، از طرفی در این بعد شاخص «در اولویت قرار گرفتن مدیریت دانش در استراتژی مؤسسه چغندرقد»، کمترین امتیاز و معادل ۶۲/۴۲ درصد را کسب نموده است، لذا پیشنهاد می‌گردد جهت تقویت این شاخص، مدیران ارشد به بازنگری استراتژی‌های مؤسسه با در نظر گرفتن نقش اساسی مدیریت دانش در فعالیت‌های مؤسسه به پردازند. بدین منظور با تشکیل تیم‌هایی از کلیه سطوح مؤسسه می‌توان اهداف

مقالات و دستاوردهای تحقیقاتی و یا دعوت از متخصصین خارجی در برگزاری کنفرانس‌ها در داخل کشور انجام و نسبت به تبادل دانش از طریق گردهمایی‌های علمی اقدامات لازم انجام، و در استراتژی‌های مؤسسه مد نظر قرار گیرد.

- بعد توسعه دانش

شاخص «سرعت در جذب افراد صاحب دانش» در بعد توسعه دانش، دارای کمترین امتیاز در بین شاخص‌های این بعد و معادل ۴۸/۳۹ درصد بود. جهت بهبود بعد توسعه دانش که دارای شکاف ۱۵/۰۵ درصدی با وضعیت مطلوب هست، بایستی شاخص سرعت در جذب افراد صاحب دانش را ارتقاء داد. برای این منظور پیشنهاد می‌شود که ارتباط مؤسسه با دانشگاه‌ها، و محیط‌های علمی بیشتر شده، هم‌چنین در جذب و استخدام ارزشیابی واقعی انجام و بر اساس دانش و عملکرد شخص و بر اساس نیاز و در راستای اهداف و ماموریت مؤسسه، نسبت به شناسایی، جذب و نگه‌داشت صحیح سرمایه‌های فکری اهتمام ورزید و با آموزش‌های استاد شاگردی در جهت انتقال دانش این افراد به سایرین اقدام نمود.

- بعد تسهیم دانش

بعد تسهیم دانش نسبت به سطح مطلوب دارای شکاف ۲۶/۱۳ درصدی است که بیشترین شکاف تا سطح مطلوب در این بعد مشاهده می‌شود. از طرفی از نظر اولویت‌بندی این عامل برای مؤسسه به عنوان دومین اولویت قرار گرفته است. در بین شاخص‌های این بعد، مؤسسه در ایجاد تالارهای گفتگوی اینترنتی دارای کمترین امتیاز و معادل ۲۸/۷۱ درصد است. پیشنهاد می‌گردد جهت بهبود این شاخص و متعاقب آن بهبود این بعد به سطح مطلوب، با راه‌اندازی کانال‌های تلگرامی و عضویت ذینفعان نتایج تحقیقات، و هم‌چنین عضویت محققان این مؤسسه در این گونه

شبکه‌های اجتماعی اقدام و نسبت به تبادل اطلاعات بهره‌برداران و محققان نسبت به ایجاد زمینه‌های تحقیقاتی اقدام گردد. هم‌چنین ایجاد چرخش‌های شغلی (جابجایی نیروی انسانی) و عدم تخصیص پست‌های ثابت، انجام کارها به صورت تیمی و تشویق کار گروهی، مشارکت بیشتر اعضا هیئت علمی در برگزاری جلسات، نشست‌ها و تالارهای گفتگو در رسیدن این بعد به سطح مطلوب می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

- بعد به کارگیری دانش

شکاف بعد به کارگیری دانش نسبت به وضعیت مطلوب ۲۰/۱۰ درصد است. در این بعد شاخص «اهمیت به قبول خطر در ایجاد و اجرای طرح‌های ابداعی» دارای کمترین امتیاز و برابر ۴۷/۷۴ درصد می‌باشد. حال با توجه به این که پایه و اساس این مؤسسه تحقیقات می‌باشد، لذا جهت بهبود این شاخص بایستی با توجه به انباشت دانش در این مؤسسه علمی تحقیقاتی، نسبت به انجام اینگونه پروژه‌ها جسارت بیشتری داشت و در استراتژی مؤسسه مدنظر قرار گیرد. از طرفی پذیرش ایده‌های نو و فکرهای جدید بر اساس مستندات علمی باید بیشتر مد نظر قرار گیرد. در این بعد پس از این شاخص، شاخص بهره‌گیری از دانش دانشگاهیان دارای امتیاز ۴۸/۷۱ درصد نیز، پایین بوده و بهتر است مدیریت ارشد مؤسسه از مشاوران دانشگاهی با سطح دانشی بالا جهت تصمیم‌گیری استفاده نماید.

- بعد نگه‌داری دانش

شاخص «به روز نگهداشتن بانک‌های دانشی» با امتیاز ۵۲/۲۶ درصدی در این بعد دارای کمترین امتیاز است و از طرفی این بعد نسبت به وضعیت مطلوب دارای شکاف ۱۴/۵۱ درصدی است. پیشنهاد می‌شود جهت بهبود وضعیت این بعد ابتدا با بهبود وضعیت این شاخص، دانش ذخیره شده از طریق سیستم‌های

بحث و نتیجه‌گیری

همواره سازمان‌ها به دنبال عواملی هستند که منجر به پیاده‌سازی مدیریت دانش شود تا به توانند نسبت به رقبا برتری کسب نمایند. دانشمندان و پژوهشگران مختلف عوامل متفاوتی را برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ارائه داده‌اند که با وجودی که ممکن است در بعضی موارد باهم اختلاف داشته باشند، ولی هدف آن‌ها پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است. مهم‌ترین عامل برای استقرار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی درست و حامی برای استقرار آن است. در صورتی که تمامی زیر ساخت‌های مرتبط با استقرار مدیریت دانش را در یک سازمان فراهم کنیم ولی فرهنگ سازمانی که شامل عناصر مشارکت در تصمیم‌گیری، حمایت مدیریت و حس تعلق سازمانی می‌باشد، در سازمان نباشد، مدیریت دانش مستقر نخواهد شد. به همین ترتیب و در ادامه اولویت‌بندی عوامل، نظام فناوری اطلاعات در جایگاه دوم و فرایندهای مدیریت دانش در جایگاه سوم اولویت‌گذاری شده است. بنابراین قبل از راه‌اندازی و به کار گماری نظام فناوری اطلاعات، باید فرهنگ سازمانی در این زمینه که مدیران و کارکنان به راحتی دانش ضمنی خود را در اختیار سایرین قرار دهند به وجود بیاید، چون هر چند که ما به توانیم ساختارهای فناوری را به صورت صحیح فراهم کنیم و فرایندهای مدیریت دانش را به صورت اصولی اجرا کنیم ولی فرهنگ سازمانی تقویت کننده این وضعیت نباشد به صورت قطع به یقین نظام مدیریت دانش سازمان ناکارآمد خواهد بود (Talaee Shokri et al. 2016). یک سازمان دانشی نیازمند رویکرد و دیدگاه مدیریتی متفاوت نسبت به یک سازمان غیردانشی است بنابراین مدیران منابع انسانی در این سازمان‌ها نقش منحصر به فردی نسبت به سازمان غیردانشی خواهند داشت. مدیریت دانش سازمانی و

مستند سازی و بایگانی الکترونیکی و یک پارچه شود و مورد طبقه‌بندی قرار گیرد و بانک‌های دانشی متناسب با دانش طبقه‌بندی شده طراحی و تولید گردد و سپس در اختیار منابع انسانی مؤسسه متناسب با تخصص و سطح علمی آن‌ها قرار گیرد. هم چنین در خصوص بهبود وضعیت به روز بودن اطلاعات این بانک‌های دانشی، علاوه بر آن می‌توان از طریق فرآیندهای انگیزشی از واحدهای تحقیقاتی خواست تا منابع دانشی خود را به روز نموده و در اختیار مؤسسه قرار دهند.

- بعد ارزیابی دانش

بعد ارزیابی دانش نسبت به وضعیت مطلوب دارای شکاف ۲۰/۸۶ درصدی است، هم‌چنین این عامل در اولویت اول مؤسسه از نظر وزن‌دهی قرار گرفته است. از طرفی در این بعد شاخص «استفاده از سیستم انتقادات و پیشنهادات» دارای کمترین امتیاز و معادل ۴۶/۶۱ درصد است. حال جهت بهبود وضعیت این شاخص پیشنهاد می‌شود نسبت به جاری‌سازی سیستم انتقادات و پیشنهادات به صورت مجازی (نظردهی در سیستم اینترنت) و غیرمجازی (جعبه انتقادات و پیشنهادات) در مؤسسه اقدام شود تا کارمندان مؤسسه به توانند بدون درج نام و مشخصات خود مطالب مورد نظر خود را اعلام نمایند. سیستم انتقادات و پیشنهادات باید به صورت پویا و خارج از بروکرسی‌های اداری بوده و هر کارمند به تواند به راحتی نظر خود را بیان نماید. بازخورد به عملکرد دانشی افراد در سطح مطلوب نبوده و کیفیت دانشی به کمیت ترجیح داده نمی‌شود، از این رو به منظور مطلوب کردن این عامل ابتدا باید نظام پیشنهادات و انتقادات فعال شده، بازخوردهای مناسب به عملکردهای دانشی افراد داده شود و کیفیت دانش افراد ارتقا یابد.

دولتی هستند (Monavarian et al. 2014). هم‌چنین بیشترین شکاف در بین شاخص‌ها نسبت به سطح مطلوب، مشارکت در برگزاری کنفرانس‌های بین‌المللی با عدد ۵۰/۳۸ درصد می‌باشد. این امر لزوم همکاری‌های بین‌المللی در پیشبرد دانش این موسسه را نشان می‌دهد. کمترین شکاف نسبت به سطح مطلوب نیز مربوط به شاخص دسترسی مؤثر به شاهراه اطلاعاتی از طریق اینترنت و اینترنت با عدد ۰/۱۳ درصد می‌باشد.

از سوی دیگر براساس نتایج فرآیند تحلیل شبکه‌ای از دید خبرگان مؤسسه، اولویت و اهمیت عوامل مؤثر بر مدیریت دانش با توجه به وضعیت کنونی مدیریت دانش در مؤسسه می‌بایست به ترتیب معطوف به ارزیابی دانش، تسهیم دانش، شناسایی دانش، اهداف دانش، توسعه دانش، به کارگیری دانش، کسب دانش و نگهداری از دانش، گردد. این یافته نشان از این واقعیت دارد که در حال حاضر ضرورت ارزیابی دانش به عنوان اولویت اول و سپس تسهیم دانش به عنوان اولویت دوم در مؤسسه احساس می‌گردد و وضعیت این عوامل چندان مناسب نمی‌باشد. ارزیابی دانش و تسهیم دانش در سازمان‌های دیگر نیز از اهمیت زیادی برخوردار بوده و معمولاً بیشترین شکاف تا سطح مطلوب به این عوامل اختصاص یافته است (Khamse and Ghozati 2014; Tsai et al. 2006). لذا مدیران ارشد می‌بایست با آموزش و استقرار سیستم مدیریت دانش، نسبت به تقویت آن در محققین و کارکنان اهتمام ورزند. ایجاد نظام انتقادات و پیشنهادات، بازخورد مناسب به عملکرد دانشی افراد، ترجیح کیفیت به کمیت دانش، ایجاد تالارهای گفتگو، چرخش شغلی و انجام کارها به صورت گروهی می‌تواند در پیشبرد پیاده‌سازی مدیریت دانش در مؤسسه بر اساس عوامل ارزیابی و تسهیم دانش مؤثر باشد.

مؤلفه‌های آن بر بهبود نظام ارزیابی عملکرد تأثیرگذار هستند و بین مدیریت دانش سازمانی و فرآیندهای آن و بهبود نظام ارزیابی عملکرد همبستگی مثبتی وجود دارد. در میان مؤلفه‌های دانش سازمانی در برخی ارگان‌های دولتی انتقال دانش و کسب دانش بیشترین تأثیر را بر نظام ارزیابی عملکرد می‌گذارند (GholiPour et al. 2009). در این تحقیق هشت عامل اثرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش که به کارگیری آن‌ها منجر به موفقیت سازمان‌ها می‌گردد بررسی شد. بر اساس نتایج این تحقیق کمترین شکاف نسبت به سطح مطلوب در بین ابعاد مدیریت دانش مربوط به بعد اهداف دانش با ۸/۱۲ درصد بوده و بیشترین شکاف نیز مربوط به بعد تسهیم دانش به میزان ۲۶/۱۳ درصد به دست آمد. در مؤسسه تحقیقات اصلاح و تهیه بذر چغندر قند شاخص‌های اهداف دانش در حد مطلوبی تری وجود دارند ولیکن تسهیم دانش کسب شده از طریق به اشتراک‌گذاری آن در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی، به خوبی صورت نمی‌گیرد. عواملی مثل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و عوامل فردی بر تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی مؤثر هستند. یک مانع فردی شامل «ضعف در مهارت‌های کلامی و نوشتاری و بین فردی» چهار مانع سازمانی شامل ۱- نابسندگی زیر ساخت سازمانی برای پشتیبانی از تسهیم دانش ۲- نبود سیستم دانش دهی و قدرشناسی آشکار، ۳- نقص رهبری در زمینه نشان دادن ارزش و مزایای تسهیم دانش ۴- عدم تطابق استراتژی تسهیم دانش با اهداف و رویکرد استراتژیک سازمان و دو مانع فناورانه از جمله ۱- عدم اطلاع‌رسانی مناسب در مورد مزایای موجود تکنولوژیک ۲- نبود آموزش در مورد فناوری اطلاعات از جمله مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه تسهیم دانش در سازمان‌های

References:**منابع مورد استفاده:**

- Amin A, Bargach S, Donegan J, Martin Ch, Smith R, Burgoyne M, Censi P, Day P, Kornberg R. Building a knowledge-sharing culture. *Oil field Review*. 2001; 13(1): 48-65.
- Azizi M, Hoseinzade A, Hajarian M. Theory and applications of the analytic network process: decision making with benefits, opportunities, costs, and risks. Tehran University Publication. 2013; pp. 352. (in Persian, abstract in English)
- Baskerville R, Dulipovici A. The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*. 2006; 4(2): 83-105.
- Bounfour A. The management of intangibles. The organization's most valuable assets. Rutledge, London, New York. 2003; pp. 320
- Bukowitz WR, Williams RL. The knowledge management field book. Knowledge management process framework. Great Britain: Financial Times Prentice Hall.1999:9-12.
- Entezari A. Comparison of knowledge culture among High Institute of Education and Research Management and Planning. Ms Thesis, Radio and Television College, Faculty of Civil Aviation Industry. 2006. (in Persian, abstract in English)
- Faraj S, Badri A. Assess stability of rural areas based on network analysis, using the techniques Borda case study: city rural sciences. *Journal of Human Geographic*. 2010; 8. (in Persian, abstract in English)
- Gholipour H, Farhangi AA, Kamalian AR. Study of effect of organization knowledge management on improving yield evaluation system based on knowledge staff (manager and experts) of NPC. 7th international management conference,2009, Tehran. (in Persian, abstract in English)
- Grey D. What is knowledge management? The knowledge management forum. 1996; <http://www.km-forum.org/t000008.html>.
- Holsapple CW, Joshi KD. Formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources, and influences. *Journal of Association for Information Science and Technology*. 2004; 55(7):593-612.
- Jabalamoli MS, Rezaifar A, Langroodi ACB. Ranking in Project Risk, by Using of Prose's Multi Decision-Marking. Faculty of Taconic. 2008; 41(7). Tehran, Iran. (in Persian, abstract in English)
- Khamse A, Ghozati H. Evaluation of knowledge management efficiency in heavy equipment production industry giving improvement methods (HEPCO Study). 1st International Conference of Economics, Management Accounting and Social Sciences, 2014. .Rasht, Iran. (in Persian, abstract in English)
- Khamse A, Habibi Tabar Z, Shahidi Shadkam A. Evaluation of knowledge management efficiency in oil and energy industry. 1st International Conference of Economics, Management Accounting and Social Sciences, 2014 .Rasht, Iran. (in Persian, abstract in English)

- Lang JC. Managerial concerns in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*. 2001; 5(1):43-57.
- Malhotra Y. Tools@work: Deciphering the knowledge management hype. *Journal for Quality and Participation*. 1998; 21(4):58-60.
- Monavarian A, Fazli F, Mesbahi J. Identification and classification of driving and preventive factors of knowledge sharing in a public organization. *Quarterly Journal of Management and Development Process*, 2015; 27(4): 25-46 (in Persian, abstract in English).
- Probst GJB, Raub S, Romhardt K. *Managing knowledge: Building blocks for success*, Wiley. 2000; pp. 368.
- Talae Shokri SH, Tabarsa GhA, Sadeghi A. Underlying factors of knowledge management in the organizational crisis management (Case study of Tehran disaster management organization). *Journal of Management System*, 2016; 2(7):1-20. (in Persian, abstract in English)
- Tsai CH, Chang CL, Chen L. A case study of knowledge management implementation for information consulting company. *International Journal of the Computer, The Internet and Management*. 2006; 14(3):60-78.
- Turban E, Aronson JE. *Decision support systems and intelligent systems*. 6th Edition. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall. 2001; pp. 867.
- Vaezi R, Moslemi T. Identification of effective organizational factors influencing the implementation of knowledge management system: The case study of Hamkaran System Company. *Journal of Development Evolution Management*, 2009; (1): 7-19. (in Persian, abstract in English)