

سنجش میزان آمادگی سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: یک دانشگاه نظامی)

محمد رضا فتحی^{*۱}

محمد رضا صادقی^۲

ابوالفضل خسروی^۳

چکیده

در دهه‌های اخیر، مدیریت دانش، به یک الزام رقابتی در سازمان‌ها تبدیل شده است. با وجود این، اگر زیرساخت‌های مناسب برای پیاده‌سازی چنین فرآیندی فراهم نباشد، حاصلی جز شکست و اتلاف منابع در پی نخواهد داشت. بنابراین ضروری است سازمان‌ها قبل از هر اقدامی، عوامل مؤثر در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش را شناسایی نمایند. در همین راستا، هدف اصلی این تحقیق، سنجش میزان آمادگی سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک دانشگاه نظامی است. نوع پژوهش از نظر مبانی فلسفی اثبات‌گرایانه، به لحاظ هستی‌شناسی واقع‌گرایانه و از نظر جهت‌گیری‌های اصلی، یک پژوهش کاربردی است. از این‌رو ابتدا ادبیات مرتبط مرور گردید و سپس بر اساس یک مدل مفهومی جامع از عوامل، پژوهش صورت گرفت. در نهایت میزان آمادگی این عوامل در یک دانشگاه نظامی با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه مورد سنجش قرار گرفت و اولویت و ارجحیت آمادگی هر عامل مورد بحث قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصله، عامل مدیریت به‌عنوان مؤثرترین سازه در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش شناخته شد. همچنین مشخص شد که عامل منابع انسانی بیشترین آمادگی و ساختار دانشگاه کمترین آمادگی را در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه دارند.

واژه‌های کلیدی:

دانش، مدیریت دانش، آمادگی سازمانی، دانشگاه نظامی.

^۱ استادیار گروه مدیریت صنعتی و مالی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

^۳ استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

* نویسنده مسئول: Reza.fathi@ut.ac.ir

مقدمه

پیتر دراگر^۱ اندیشمند بزرگ مدیریت در کتاب خود تحت عنوان جامعه پسا- سرمایه‌داری^۲ عنوان می‌کند که مهم‌ترین منابع اقتصادی، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود (رادینگ^۳، ۱۳۸۳، ۵۸). مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست بلکه قدمت آن به قدمت کار برمی‌گردد. به نظر محققان اصل و ریشه مدیریت دانش به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد برمی‌گردد. اگرچه به شکل تخصصی تحت این عنوان نبوده است (ربیعی و خواجه‌ی، ۱۳۸۹، ۲۲). همچنین دانش، به‌عنوان یکی از منابع راهبردی سازمان‌ها جهت دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش برای سازمان‌ها تلقی می‌شود (Massa & Testa, 2009; Chen, 2004; Doz, 1996; Teece, 1998) و ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات شگرفی را در جهان به وجود آورد و زمینه‌های پیدایش نوآوری‌ها در سازمان‌ها را میسر سازد (امین بیدختی، مکوند حسینی، و احسانی، ۱۳۹۰). دراگر نیز، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱، که قرن دانش و اطلاعات است را مدیریت دانش می‌داند (طبرسا و اورمزدی، ۱۳۸۷). لذا می‌توان بیان کرد که اهمیت به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های معاصر بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای ادامه رشد و بقای خود در محیط‌های رقابتی نیازمند به‌کارگیری مدیریت دانش می‌باشند اما آیا تمامی سازمان‌ها در به‌کارگیری مدیریت دانش موفق خواهند بود؟ چه‌بسا بسیاری از سازمان‌ها با دقت فراوان و هزینه‌های بسیار اقدام به طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش نموده‌اند، اما در عمل با شکست مواجه شده‌اند زیرا که این سازمان‌ها بدون مطالعات مقدماتی و سنجش میزان آمادگی، جهت اجرا و پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش اقدام نموده‌اند. برای مدیران مهم است که بدانند آیا سازمان آن‌ها، جهت پذیرش مدیریت دانش آماده است یا خیر؟ و اصولاً کسب این آمادگی باید از کدام نقطه شروع گردد؟ حال با توجه به وقوع چالش‌ها و مسائل ذکر شده ناشی از به‌کارگیری نادرست مدیریت دانش و با توجه به اهمیت بیان‌شده در این‌باره، این تحقیق درصدد آن است تا سازه‌های آمادگی مدیریت دانش را شناسایی، استخراج و اولویت‌بندی نماید و میزان آمادگی مدیریت دانش در یک دانشگاه نظامی را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. نهایتاً با توجه به نتیجه این تحقیق، نقاط قوت و ضعف این نهاد آموزشی در آمادگی مدیریت

^۱ Peter Drucker

^۲ Post-Capital Society

^۳ Rading

دانش ظاهر می‌شود که مناسب است این دانشگاه درصد بهبود این سازه‌ها برآید تا در مراحل استقرار مدیریت دانش از بروز مشکلات و هزینه‌های پیش‌بینی‌ناپذیر جلوگیری نماید. به دیگر سخن، شاخصه‌ها و سازه‌های ارائه‌شده در این تحقیق، الگو و نقشه هدایت‌گری برای کارشناسان و مدیران دانشی این دانشگاه نظامی است که خواهان پیاده‌سازی کارا و اثربخش مدیریت دانش می‌باشند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم‌پردازی مدیریت دانش

به‌منظور تشریح مفهوم مدیریت دانش لازم است ابتدا مفهوم دانش تعریف و تبیین شود. در تعاریف متنوعی که اندیشمندان از دانش بیان کرده‌اند ویژگی‌های مشترکی از قبیل: قبول دانش به‌عنوان مجموعه‌ای از اطلاعات سازمان‌دهی شده، هدفمند بودن این اطلاعات و گذر این اطلاعات از یک پروسه فکری، نهفته است. درواقع باید اظهار داشت که بدون اندیشه و تفکر، اطلاعات به دانش تبدیل نمی‌شود و دانش چیزی فراتر از جمع‌آوری و سازمان‌دهی اطلاعات است (دانش فرد و ذاکری، ۲۰۱۰). دانش عبارت است از ترکیبی از داده‌ها و اطلاعات که تجربیات عقاید و مهارت‌های متفاوتی به آن افزوده شده که نتیجه آن ایجاد دارایی باارزشی است که در تصمیم‌گیری کاربرد دارد. دانش به‌کارگیری کامل اطلاعات و داده‌ها، همراه با تجارب افراد، شایستگی‌ها، ایده‌ها، بصیرت، تعهد و انگیزش است. بر اساس تعریف جامعی، دانش را اطلاعات ترکیب شده با تجربه، شرایط، تفسیر و تفکر می‌دانند که منبع قابل تجدیدی بوده و همواره می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (ربیعی و خواجوی، ۲۰۱۰). به نظر برخی از محققان ارائه تعریف جامع از مدیریت دانش، به دلیل وجود دیدگاه‌های متفاوت به آن و مشارکت و اثرگذاری محققان با زمینه‌های گوناگون علمی و ادراکات متفاوت بسیار مشکل است (کبده^۱، ۲۰۱۰، شولتز و استابل^۲، ۲۰۰۴، کانه و همکاران^۳، ۲۰۰۶، والاسه و همکاران^۴، ۲۰۱۱). مدیریت دانش فرآیند انتقادی دانش در جهت برآورده کردن نیازهای موجود در جهت شناسایی و استخراج دارایی‌های دانشی موجود گردآوری شده، و توسعه فرصت‌های جدید است

^۱ Kebede

^۲ Schultze and Stabell

^۳ Kane et al

^۴ Wallace et al

(کوینتاس و همکاران^۱، ۱۹۹۷). تاکنچی^۲ بر اساس رویکرد متفاوتی که به مدیریت دانش دارد، آن را به صورت کنترل کمتر روی کارمندان و درگیر کردن هرکدام برای خلق و به اشتراک گذاشتن دانش تعریف می‌نماید (موسی خانی و همکاران^۳، ۲۰۱۰). به‌زعم هانی^۴ (۲۰۰۳) مدیریت دانش را می‌توان چنین معرفی نمود: مدیریت دانش رشته‌ای علمی است که شیوه برخورداری از حمایت دوجانبه را برای ایجاد، تصرف، سازمان‌دهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می‌کند. بررسی‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانش موضوعی است که در بخش خصوصی متولد یافته و رشد نموده‌است. از این‌رو اهمیت این علم در سازمان‌ها و نهادهای دولتی خاصه ارگان‌های نظامی و انتظامی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این مسئله را می‌توان از تعداد مقالات کتب و ... استناد نمود که کمتر به بحث مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و نظامی پرداخته‌اند. اگر با دقت بیشتری به رسالت مدیریت دانش بنگریم متوجه می‌شویم که مزیت رقابتی پایدار در آینده دانش خواهد بود. از این‌رو باید توجه گردد دانش ایجادشده در سازمان باید به افراد و سایر بخش‌هایی که نیاز دارند، به شیوه‌های مختلف انتشار یابد. درنهایت، سازمان باید زمینه‌های استفاده از دانش موجود را بیابد. امروزه بسیاری از مدیران، نقش اساسی دانش را در عملکرد سازمان‌ها و دنبال کردن اهداف استراتژیک سازمان درک کرده‌اند. برای سازمان‌ها و رهبران آن‌ها مهم است بدانند که آیا سازمان آن‌ها آماده است یا نه و از کجا باید شروع کنند. سازمان‌هایی که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجادشده را داشته باشند می‌توانند به نحو مطلوب از منافع‌های بالقوه آن‌ها نهایت استفاده را کسب نمایند. این مسئله در سازمان‌ها و ارگان‌های نظامی به‌واسطه شرایط حساس و خاصشان در تأمین امنیت ملی کشور بسیار حیاتی بوده و این سازمان‌ها باید با استفاده از این دانش توانمندی‌ها و کارایی‌هایشان را ارتقا دهند.

مدل‌ها و عوامل آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش

آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان «مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای ضروری برای اجرای موفق مدیریت دانش» تعریف کرد. به‌عبارت‌دیگر آمادگی برای مدیریت دانش

^۱ Quintas et al

^۲ Takenchi

^۳ Moosakhani et al

^۴ Haney

عبارت است از مجموعه‌ای از قابلیت‌های یک شرکت یا سازمان در دسترسی به زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش و ظرفیت‌های به‌کارگیری آن (هالت و همکاران^۱، ۲۰۰۷). از این‌رو برای برای کسب آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش ابتدا باید سازه‌های مؤثر در آمادگی را بررسی کنیم تا بتوانیم مناسب‌ترین مدل را برای ادامه این تحقیق انتخاب کنیم. پس از بررسی عمیق ادبیات، عمده‌ترین سازه‌ها به شرح جدول (۱) ارائه می‌شود.

جدول (۱) عوامل آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش

ردیف	عوامل	محققان
۱	۱- ارزش صنعت ۲- زبان و هدف مشترک ۳- ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد ۴- کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش ۵- فرهنگ دانش پسند ۶- زیرساخت سازمانی و فنی ۷- اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد	(داورپناه و همکاران، ۱۹۹۸)
۲	۱- تأیید مدیران ارشد ۲- انتخاب راهبرد دانش‌محور ۳- توسعه فرهنگ دانش‌محوری ۴- توسعه و زیرساخت‌های فناوری ۵- به‌کارگیری راهبرد مناسب مدیریت دانش	(امینی و انعامی ^۲ ، ۲۰۱۰)
۳	اثرگذارهای مدیریتی دارای چهار عامل کلیدی اصلی ۱- هماهنگی ۲- کنترل ۳- رهبری ۴- سنجه‌ها؛ اثرگذارهای منابع متشکل از: ۱- دانش ۲- افراد ۳- منابع مالی و غیرمالی درحالی‌که اثرگذارهای محیطی مشتمل بر:	(هولسپل و جشی ^۳ ، ۲۰۰۰)

^۱ Holt et al^۲ Amini and Anami Alamdari^۳ Holsapple and Joshi

	۱- رقابت ۲- بازارها ۳- اضطرار زمانی ۴- جو اقتصادی و دولتی	
(نیسی و رنجبری ^۱ ، ۲۰۰۹)	۱- راهبرد کسب و کار ۲- ساختار سازمان ۳- نقشه دانش ۴- تیم دانش ۵- حسابرسی دانش	۴
(صلواتی و حق نظر ^۲ ، ۲۰۰۹)	۱- ساختار ۲- فرهنگ ۳- فناوری اطلاعات	۵
(موسی خانی و همکاران، ۲۰۱۰)	۱- فرهنگ سازمانی ۲- ساختار سازمانی ۳- زیرساخت فن آوری اطلاعات ۴- توانایی منابع انسانی ۵- مدیریت تغییر	۶
(رس و اسپولته ^۳ ، ۲۰۰۵)	۱- سیستم پاداش دهی ۲- منابع انسانی ۳- فن آوری های مدیریت دانش ۴- ساختار فرآیند ۵- اهداف بلندمدت ۶- کار تیمی ۷- زمان برای پخش دانش ۸- وضعیت مالی برای مدیریت دانش ۹- پشتیبانی مدیران ارشد	۷
(تیلور و رایت ^۴ ، ۲۰۰۴)	۱- فضای باز رهبری ۲- یادگیری از شکست ۳- رضایت نسبت به تغییر ۴- کیفیت اطلاعات	۸

^۱ Nisi and Rangbari^۲ Salavati and Haghazar^۳ Ross and Schulte^۴ Taylor and Wright

	۵- عمل‌گرا بودن ۶- چشم‌انداز تغییر	
(هالت، ۲۰۰۰)	۱- محتوای تغییر ۲- فرآیند تغییر ۳- زمینه تغییر ۴- آمادگی افراد	۹

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارت از ارزش‌ها، باورها اعتقادات و درک و استنباط مشترک اعضای یک سازمان که به آن‌ها هویت می‌دهد. در یک سازمان فرهنگ دو نقش عمده بر عهده دارد: (۱) متحد، یا یکپارچه کردن اعضاء به‌گونه‌ای که آن‌ها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند و (۲) به سازمان کمک می‌کنند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد. مقصود از اتحاد یا یکپارچگی داخلی سازمان این است که اعضاء دارای هویت مشترک گردند و شیوه همکاری مؤثر را یاد بگیرند (دفت، ۱۹۹۸). محققین زیادی در تحقیق‌های خود فرهنگ سازمانی را از عوامل ضروری برای اجرای مدیریت دانش درون یک سازمان دانسته‌اند (Soliman and Spooner, 2000; Walczak, 2005) و قریب به اتفاق این محققان اتفاق نظر دارند که مهم‌ترین عامل برای موفقیت مدیریت دانش همانا فرهنگ سازمانی است (Park et al., 2004; Schulte and Sample, 2006). اما باید این نکته را نیز در نظر داشت که فرهنگ سازمانی نیز می‌تواند مانع تلاش‌های تغییر سازمانی در طرح‌های مدیریت دانش شود (Yeh, 2005). لذا سازمان‌ها باید فرهنگی مناسب داشته باشند، به‌طوری‌که افراد را به خلق و تسهیم دانش در داخل سازمان تشویق کند (Holsapple and Singh, 2001). در رابطه با فرهنگ سازمانی، اعتماد، مشارکت، تشویقات و رهبری مشارکتی نیروهایی برای توسعه اهداف سازمانی مطرح هستند. فرهنگ سازمانی از طریق اجزاء به هم مرتبط راهبردی، افراد، فرآیند و ساختارها تشکیل و تقویت می‌شود (Sanchez, 2004).

زیرساخت‌های مادی

زیرساخت‌های مادی، منابع و زیرساخت‌هایی هستند که به‌صورت فیزیکی می‌توانند وجود داشته باشند و سازمان‌ها را در جهت رسیدن به اهداف مدیریت دانش یاری می‌نمایند و باعث تسهیل در روند اجرای راهبردهای دانشی سازمان نیز می‌گردند. برخی از این قبیل منابع مانند منابع مالی و پولی در راستای تأمین مالی و پشتیبانی از کارکنان دانشی و قهرمانان دانشی و

تشویق و ترغیب هر چه بیشتر آنان استفاده می‌شود. سلیمان و اسپونر (۲۰۰۰) در همین زمینه معتقدند که سازمان‌های دانش‌محور باید دلایل و بهانه‌هایی را برای کارکنان خود ایجاد نماید تا افراد مشتاقانه دانش خود را به اشتراک بگذارند و بنابراین سازمان‌ها در این راستا باید مشوق‌هایی را برای تسهیم دانش کارکنان خود در نظر داشته باشند (Soliman and Spooner, 2000).

مدیریت

میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان، را که به آنان کمک و از آنان پشتیبانی می‌کنند، حمایت مدیران می‌خوانند (رضائیان، ۱۳۸۴، ۴۴۳). در فرهنگ حمایتی مدیران از اعضای سازمانی، مدیران با کارکنان رابطه نزدیکی دارند و سلسله‌مراتب سازمانی محدود است (Carneiro, 2000, 91).

مشارکت در تصمیم‌گیری

عبارت است از چگونگی فرآیند تصمیم‌گیری، و مشارکت کارکنان در این فرآیند. در سازمان‌های خلاق، مشارکت جمعی، بهره‌گیری از نظرات کارکنان و همفکری در چارچوب سیستم‌های ارتقاء به‌طور گسترده‌ای رایج هستند. در یک تعریف کلی، «مشارکت» را «ساختار تصمیم‌گیری» و «فعالیت داوطلبانه افراد و نیروها» بر اساس اداره، انتخاب و تفسیر در اوضاع و شرایط عینی تعریف کرده‌اند (Martensson, 2000, 210).

تعهد مدیریت

یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است و مدیریت، در عرصه مدیریت دانش باید نشان‌دهنده ویژگی‌های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر می‌شود، این ویژگی‌ها شامل توانایی ایجاد محیطی برای بحث‌ها و گفتگوهای مخصوص که درباره موضوعاتی مربوط به از بین بردن موانع ساختارهای سنتی که توسط زنجیره‌های فرماندهی و سلسله‌مراتب درون سازمان ساخته شده است، است (Rylatt, 2003). حال با توجه به مطالب ذکر شده و نظرات کارشناسی خبرگان سه شاخص مدیریت حمایت‌گر، مدیریت مشارکتی و تعهد مدیریت به‌عنوان مؤثرترین شاخص‌های مدیریت، در آمادگی مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. در تعریفی جامع و مجمل مدیریت حمایت‌گر به معنی آن است که مدیریت سازمان به چه میزان فرآیندهای مدیریت دانش را مورد حمایت جدی قرار می‌دهد و مدیریت مشارکتی به سبک مدیریت سازمان اشاره دارد که تا چه اندازه مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌ها

را امکان‌پذیر می‌سازد و در بالاخره تعهد مدیریت بدین معناست که مدیریت برای تحقق اهداف مدیریت دانش تلاش بی‌وقفه‌ای را صرف نماید.

اهداف و راهبردهای سازمانی

راهبرد بیان‌کننده این است که شرکت در آینده در چه جهتی هدایت خواهد شد (Bijerse, 1999) تلاش برای برقراری ارتباط بین برنامه‌های مدیریت دانش و راهبرد سازمان به‌عنوان منبع حیاتی رقابت‌پذیری همه سازمان‌ها تبدیل شده است. تیوانا بیان کرده است که «دانش، محرک راهبرد و راهبرد محرک دانش است». همچنین راهبردهای مختلف مدیریت دانش زمانی موفق‌تر هستند که راهبردهای بکار گرفته‌شده هم‌راستای راهبرد اصلی سازمان باشد (نیسی و رنگباری خینی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۰). در سازه اهداف و راهبرد سازمان با بررسی ادبیات و نظرات خبرگان، دو شاخص مدیریت راهبردی دانش و بررسی نتایج اجرای مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. مدیریت راهبردی دانش، شفافیت هدف، چشم‌انداز و راهبردهای مشخص را برای مدیریت دانش در نظر دارد و بررسی نتایج از این حیث اهمیت دارد که باید دانست که سازمان به چه میزان نتایج اجرای مدیریت دانش در سازمان را مورد بررسی و پایش قرار می‌دهد.

نیروی انسانی

تعهد سازمانی

برای بیش از ۳۰ سال تعهد سازمانی در غالب اصطلاحاتی نظیر سازمان‌ها، هنجارها، هویت‌یابی، اخلاقیات، کار، شغل و نظایر این‌ها عملیاتی می‌شد. دو دیدگاه غالب نسبت به تعهد سازمانی وجود دارد: دیدگاه اول تعهد سازمانی را به‌عنوان رفتار نگرینسته و دیدگاه دوم پیشنهاد می‌کند که تعهد سازمانی نوعی نگرش و طرز تلقی است.

نیروی انسانی یادگیرنده

انسان با مشاهده کردن می‌تواند یاد بگیرد. اگر نتواند از طریق مشاهده کردن یادگیری نماید حتماً می‌تواند از شکست‌هایش نکاتی را فراگیرد و این یادگیری با یادگیری از مسیر موفقیت قرابت شدیدی دارد. واژه‌های شکست‌های بهره‌ور و موفقیت‌های نابره‌ور اساس این تفکر را تشکیل می‌دهند. در شرکت ام‌تری برای تحمل اشتباهات و پذیرش آن‌ها تعهد همه سطوح وجود دارد. بررسی کردن اشتباهات و یادگیری از آن‌ها فرآیندی زمان‌بر است و اگر افق دید سازمان کوتاه‌مدت باشد اشتباهات نادیده گرفته خواهند شد. مدیریت ارشد با دید بلندمدت می‌تواند اشتباهات کوچک را تحمل نماید (Brand, 1998).

نیروی انسانی و یادگیری بهینه

چنانچه بخواهیم یادگیری کارکنان بهینه شود و دانش پس از تولید در سراسر سازمان توزیع شود، کاملاً ضروری است که با یکدیگر همکاری کنند و خود در دریافت و ارسال اطلاعات آزاد باشند. برقراری گفتگوی مستمر، منجر به خلق زمینه و چشم‌انداز مشترک برای سازمان می‌شود که خود این موضوع از طریق احترام و اعتماد متقابل، تحقق خواهد یافت. کاملاً تعجب‌آور است که مدیران و دانشگران بر متمرکز کردن سیستم‌های پرهزینه فناوری اطلاعات پایگاه‌های اطلاعاتی معین و اندازه‌گیری ابزارها اصرار می‌کنند، حال آنکه یکی از بهترین ابزارها برای توزیع و خلق دانایی، در درون شرکت‌هایشان وجود دارد. می‌دانیم که «مباحثه خوب» مهد دانایی اجتماعی در هر سازمان است (بابایی، ۱۳۸۳).

ساختار سازمانی

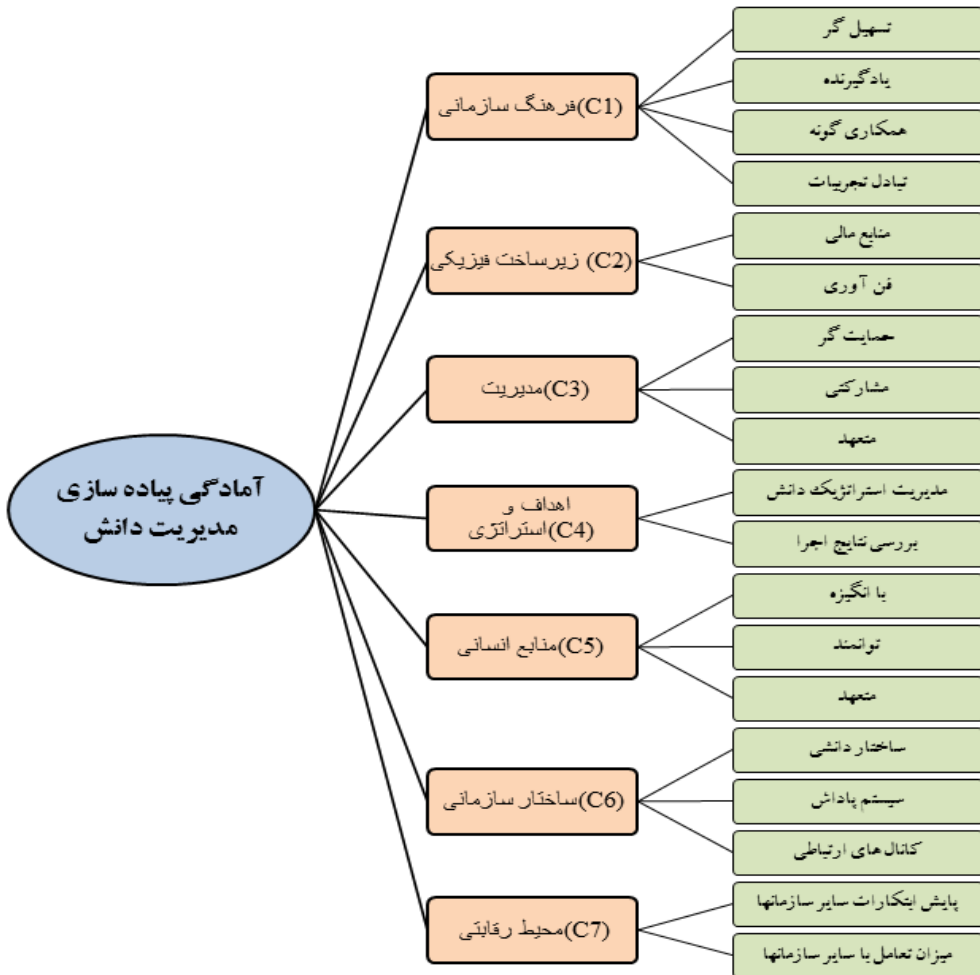
ساختار سازمانی به سبک و روشی اشاره دارد که کارکنان و پست‌های سازمانی بر اساس آن، در جهت تسهیل فرآیندهای کاری سازمانی شکل گرفته‌اند. ساختار سازمانی به‌عنوان یک توانمندساز کلیدی برای ابتکارات مدیریت دانش بوده و هنگامی که یک سازمان می‌خواهد استراتژی مدیریت دانش را بکار گیرد، ساختار سازمانی لازم است ایجاد و جریان مؤثر دانش را در میان سازمان تسهیل نماید. ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان نیز برای افراد به‌سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیررسمی ساختار سازمانی، نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

کانال‌های ارتباطات

بحث دیگر در مدیریت دانش کانال‌های ارتباطی است. کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش از عوامل مؤثر است. زمانی که مدیریت دانش را اجرا می‌کنیم باید مطمئن باشیم که کارکنان و مشتریان در مورد تغییراتی که در داخل سازمان اتفاق می‌افتد آگاه هستند. فرضیه‌ای وجود دارد که بیان می‌کند اشخاص قبل از اینکه پیامی در مغزشان ثبت شود باید آن را حداقل سه بار بشنوند بنابراین ارتباطات باید فراگیر و تکراری باشد. هنگام اجرا کردن مدیریت دانش باید مطمئن شد که هرکسی در داخل سازمان آنچه را که سعی می‌کند انجام دهد، می‌داند (Davenport and Prusak, 1998).

محیط صنعتی (رقابتی)

در سازه محیط صنعتی (رقابتی)، با در نظر گرفتن نظرات خبرگان مدیریت دانش، دو شاخص ابتکارات سایر سازمان‌ها و میزان تعامل با آن‌ها به‌عنوان شاخص‌های مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش در این سازه در نظر گرفته شده است. ابتکارات سایر سازمان‌ها آن است که اولاً سازمان بداند میزان ابتکار عمل در صنایع مرتبط با سازمان، چه میزان است و ثانیاً این موضوع چه اندازه سازمان را به سمت اجرای فرآیندهای مدیریت دانش سوق می‌دهد. در شاخص دوم که میزان تعامل با سایر سازمان‌ها است، دانش حاصل از تعامل با سایر سازمان‌ها پایش می‌شود و در فرآیندهای مدیریت دانش بکار گرفته می‌شود. در مجموع پس از بررسی ادبیات موردنظر چنین برآمد که عوامل متعدد و متنوعی در پیاده‌سازی مدیریت دانش نقش دارند. اندیشمندان این حوزه از واژگان گوناگونی برای بیان این عوامل در تحقیق‌های خود استفاده کرده‌اند و طبقه‌بندی‌های متفاوتی ارائه کرده‌اند و در واکاو‌های مختلف، تأکیدات مختلفی بر این عوامل شده است. در جدول (۱) سعی شده است تا تمام جنبه‌های آمادگی سازمان برای مدیریت دانش در نظر گرفته شود. مثلاً مدل هولت فقط به بررسی سنجش نگرش کارکنان برای مدیریت دانش پرداخته است و جنبه‌های فرهنگی و ساختاری و فن‌آوری اطلاعات را نادیده گرفته است. همچنین در مدل تیلور، آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش را فقط از دیدگاه به اشتراک‌گذاری دانش بررسی کرده است که سایر فرآیندهای آن از جمله خلق دانش را در نظر نگرفته است (صادقی و همکاران^۱، ۲۰۱۳). در این تحقیق از مدل مفهومی صادقی و همکاران (۲۰۱۳) که مؤثرترین شاخص‌ها و زیر شاخص‌های مؤثر بر آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش را نشان داده‌اند، استفاده شده است. این مدل در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش (صادقی و همکاران، ۲۰۱۳)

از این رو فرضیه های این تحقیق عبارتند از:

فرضیه اصلی:

آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه در وضعیت مناسب قرار دارد.

فرضیه های فرعی:

۱. فرهنگ سازمانی (C1) حاکم بر دانشگاه بستر مناسبی را جهت پیاده سازی مدیریت

دانش فراهم نموده است.

۲. زیرساخت‌های مادی (C2) حاکم بر دانشگاه بستر مناسبی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نموده است.
۳. مدیریت (C3) حاکم بر دانشگاه بستر مناسبی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نموده است.
۴. اهداف و راهبرد (C4) سازمانی حاکم بر دانشگاه بستر مناسبی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نموده است.
۵. نیروی انسانی (C5) دانشگاه بستر مناسبی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نموده است.
۶. ساختار (C6) حاکم بر دانشگاه بستر مناسبی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نموده است.
۷. محیط رقابتی (C7) حاکم بر دانشگاه بستر مناسبی را جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم نموده است.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر مبانی فلسفی دارای پارادایم اثبات‌گرایانه، به لحاظ هستی‌شناسی واقع‌گرایانه، از نظر جهت‌گیری‌های اصلی، به دلیل آن‌که این تحقیق درباره یک موضوع واقعی، عینی و زنده صورت گرفته است و از نتایج آن می‌توان به‌طور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی است. راهبرد این تحقیق جهت گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای، میدانی و مصاحبه با خبرگان است. در این تحقیق از یک پرسشنامه استفاده شده است که چارچوب مفهومی آن برگرفته از تحقیق صادقی و همکاران (۲۰۱۳) است. با استفاده از این چارچوب مفهومی، پرسشنامه‌ای با ۱۹ سؤال طراحی شد. لازم به ذکر است که متداول‌ترین شکل پاسخ برای سنجش متغیرهای تحقیق، شکل پاسخ «مقیاس‌های درجه‌بندی» است و از میان مقیاس‌های موجود درجه‌بندی لیکرت محبوب‌ترین آن‌ها است. لذا بنا به نظر خبرگان، لیکرت هفت‌درجه‌ای به لحاظ دقت بیشتر برای این پرسشنامه در نظر گرفته شد. برای تعیین روایی، پرسشنامه طراحی شده بین ۹ نفر از خبرگان مدیریت دانش توزیع گردید که این ۹ نفر شامل ۵ عضو هیئت‌علمی رشته مدیریت و ۴ مدیر سطوح عالی دانشگاهی بوده است. پس از اعمال نظرات آن‌ها، پرسشنامه تحقیق نهایی گردید. برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ

استفاده شد. طبق این ضریب هر چه درصد به دست آمده به یک نزدیک تر باشد بیانگر اعتماد بیشتر به پرسشنامه است. با استفاده از داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن برابر ۷۸ درصد است. از آنجا که این مقدار بیشتر از ۷۰ درصد است می‌توان گفت که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. جامعه آماری این تحقیق مدیران سطوح عالی و متوسط و کارکنان ارشد و اساتید هیئت علمی دانشگاه مورد مطالعه است. با توجه به تخصصی بودن حوزه مدیریت دانش افرادی که می‌بایست پرسشنامه میان آن‌ها توزیع می‌شد باید به فرآیند مدیریت دانش آشنا باشند. لذا بیشتر پاسخگویان مدیران و اعضای هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه مورد مطالعه انتخاب گردید که تعداد کل آن‌ها ۸۰ نفر است. تعداد مناسب نمونه آماری با توجه به تعداد جامعه آماری و با استفاده از فرمول آماری مربوطه ذیل به دست آمد.

$$n = \frac{N z_{\alpha}^2 pq}{\varepsilon^2 (N - 1) + z_{\alpha}^2 pq}$$

لذا با توجه به محاسبات صورت گرفته تعداد نمونه مناسب ۵۶ نفر است. محقق ۶۰ پرسشنامه در جامعه توزیع نمود و در نهایت ۵۴ پرسشنامه تکمیل شده در اختیار وی قرار گرفت. پرسشنامه‌ها به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، توزیع گردیده شد. جدول (۲) اطلاعات نمونه‌گیری را نشان می‌دهد.

جدول (۲) اطلاعات نمونه‌گیری

۸۰	حجم جامعه
۵۶	حجم نمونه
۰,۵	احتمال موفقیت در جامعه
۰,۵	احتمال شکست در جامعه
۰,۰۵	سطح خطا
۱,۹۶	متغیر استاندارد
۰,۰۷	مقدار اشتباه مجاز در برآورد پارامتر (دقت برآورد)

$$n = \frac{80(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.07)^2 (79) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} \approx 56$$

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پس از وارد کردن داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آزمون میانگین یک جامعه برای آزمون فرضیه‌ها انجام شد. در این آزمون، فرضیه مطرح‌شده در مورد میانگین جامعه در سطح خطای ۵ درصد مورد بررسی قرار گرفت. از این رو اگر میانگین هر متغیر از حد معینی بیشتر باشد آن متغیر در پدیده موردنظر مؤثر و مطلوب تلقی می‌شود. در مورد این تحقیق محاسبه میانگین تک‌تک زیرشاخص‌های هر شاخص، میزان آمادگی شاخص موردنظر را در دانشگاه نشان می‌دهد و نهایتاً میانگین تمام شاخص‌ها آمادگی کل دانشگاه را از به دست می‌دهد. پس از انجام آزمون جدول (۳) استخراج گردید و با توجه به سطح معناداری هر شاخص، به تبیین آمادگی هر شاخص در آمادگی مدیریت دانش در دانشگاه پرداخته شده است.

جدول (۳) نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی و اصلی

One Sample T Test				
نتیجه آزمون	Test Value = 4			فرضیه‌های فرعی
	مقدار احتمال / P-value	انحراف معیار	میانگین	
تائید می‌شود	۰	۱,۳۰	۴,۲	آمادگی فرهنگ سازمانی
تائید می‌شود	۰	۱,۳۰	۴,۸۶	آمادگی زیرساخت مادی
تائید می‌شود	۰	۱,۵۷	۵,۱۴	آمادگی مدیریت
رد می‌شود	۰,۸۴۹	۱,۷۸	۳,۹۵	آمادگی اهداف و راهبرد
تائید می‌شود	۰	۰,۸۵	۵,۸۹	آمادگی منابع انسانی
رد می‌شود	۰,۱۶۵	۱,۲۹	۲,۶۹	آمادگی ساختار سازمانی
رد می‌شود	۰,۸۱۴	۱,۷۳	۳,۹۴	آمادگی محیط رقابتی
				فرضیه اصلی
تائید می‌شود	۰	۰,۷۱	۴,۳۸	آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش

بررسی آماری و مقدار احتمال به دست آمده نشان می‌دهد، فرضیه‌های فرعی آمادگی فرهنگ سازمانی، آمادگی زیرساخت مادی، آمادگی مدیریت و آمادگی منابع انسانی تأیید می‌شود یا به عبارت بهتر فرض H_0 در آن‌ها رد و H_1 مبنی بر وضعیت مناسب شاخص مورد نظر تأیید می‌شود و به این معنی است که دانشگاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شاخص‌ها بستر مناسبی را فراهم نموده است و این شاخص‌ها در وضعیتی مناسبی در این دانشگاه قرار دارند اما در مقابل، فرضیه‌های فرعی آمادگی اهداف و راهبرد، آمادگی ساختار سازمانی و آمادگی محیط رقابتی رد می‌شود و H_0 پذیرفته می‌شود و این بدین معنی است که این شاخص‌ها در دانشگاه در وضعیت مناسبی نمی‌باشند. همچنین در مجموع سطح معناداری و میانگین فرضیه تمام سازه‌ها نشان می‌دهد که آمادگی مدیریت دانش در دانشگاه در وضعیت مناسب قرار دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که بیان شد در سازمان‌های امروزی، اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسی پوشیده نیست و در این راستا سازمان‌ها نیازمند هستند بدانند که مقدمات و پیش‌نیازهای ضروری اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش چگونه حاصل می‌شود. بنابراین در این تحقیق پس از انجام مطالعات گسترده ادبیات و اعمال نظرات خبرگان و متخصصان مدیریت دانش، مدل مفهومی آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد آزمون قرار گرفت. مناسب است برای شروع بحث و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها مؤثر به دانشگاه از اولویت و اهمیت هر یک از شاخص‌ها نیز آگاه باشیم. طبق تحقیق صادقی و همکاران (۲۰۱۳) اولویت و اهمیت هر یک از شاخص‌ها به شرح جدول (۴) است.

جدول (۴) اهمیت هر یک از شاخص‌ها با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (صادقی و

همکاران، ۲۰۱۳)

اولویت شاخص‌ها	وزن	شاخص‌های آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش
۱	۰,۲۵۸	مدیریت
۲	۰,۱۸۹	فرهنگ سازمانی
۳	۰,۱۸۴	منابع انسانی
۴	۰,۱۴۷	زیرساخت فیزیکی
۵	۰,۱۲۸	اهداف و راهبرد

۶	۰,۰۸۳	ساختار سازمانی
۷	۰,۰۱۱	محیط رقابتی

همان‌گونه که در جدول (۴) مشاهده می‌شود هفت شاخص اساسی آمادگی مدیریت دانش رتبه‌بندی شده است و سازمان‌هایی که نیازمند پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند لزوماً جهت موفقیت هر چه بیشتر در پیاده‌سازی، می‌بایست آمادگی کافی در این زمینه‌ها را در سازمان خود به دست آورند. حال با توجه به کمبود زمان و منابعی که سازمان‌های گوناگون با آن مواجه هستند، این رتبه‌بندی بیان می‌کند که اولویت آماده‌سازی با کدام شاخص‌ها است. یعنی در واقع کدام شاخص بیشترین نقش را در آمادگی سازمان جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا می‌کند. در این بخش پیشنهادهای عملی مناسب جهت افزایش هر چه بیشتر آمادگی دانشگاه برای پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش ارائه شده است. به همین منظور شکل (۲) طراحی شده است که با دقت در آن می‌توان به وضعیت موجود این دانشگاه پی برد. لذا پیشنهادهای حول شاخص‌های ۷ گانه بررسی شده، ارائه شده است.

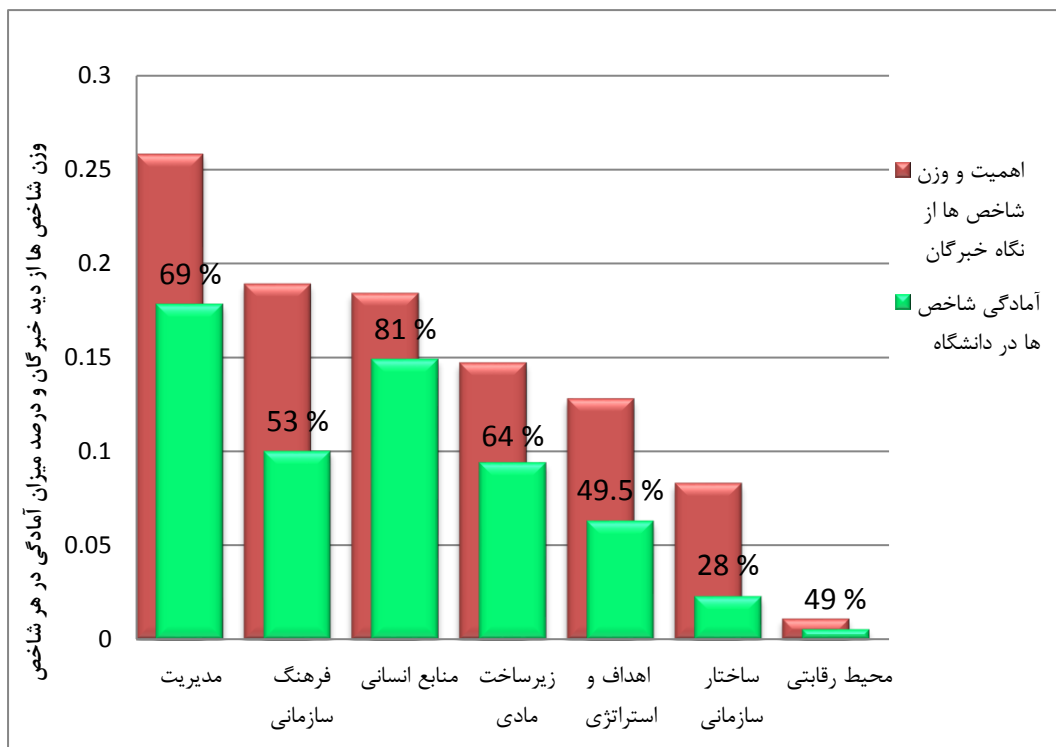
۱. شاخص مدیریت: همان‌گونه که در شکل (۲) مشاهده می‌شود این شاخص بیش از ۲۵ درصد اهمیت و وزن را طبق تحقیق صادقی و همکاران (۲۰۱۳) در آمادگی مدیریت دانش خود اختصاص داده است و در میان ۷ شاخص مورد تحقیق، از دید کارشناسان و خبرگان دانش بیشترین اهمیت را داراست. اما جنبه دیگری که اهمیت چشم‌گیری دارد میزان آمادگی این دانشگاه در این شاخص است. محقق جهت سهولت مقدار میانگین این شاخص که برابر ۵,۱۴ شده است را به‌صورت درصد محاسبه نموده است که مقدار ۶۹ درصد شده است. لذا این دانشگاه در مهم‌ترین شاخص از دید کارشناسان ۶۹ درصد آمادگی به دست آورده است و این میزان قابل توجهی است که اگر آمادگی این شاخص در همین مقدار ثابت بماند نیازی به سرمایه‌گذاری و توجه بیشتر برای افزایش آمادگی ندارد.

۲. شاخص فرهنگ: فرهنگ از دید کارشناسان مدیریت دانش، ۱۹ درصد وزن و اهمیت آمادگی را به خود اختصاص داده است که با تبدیل مقدار میانگین این شاخص که معادل ۴,۲۰ است به‌صورت درصدی درمی‌یابیم که این دانشگاه در این شاخص ۵۳ درصد آمادگی را به دست آورده است که این رقم نیز بسیار مناسب است. لذا باید کوشش هر چه بیشتری در جهت ثابت نگه‌داشتن این آمادگی انجام شود و با توجه به

اینکه فرهنگ سازمانی مقوله‌ای است که در بلندمدت دچار نوسان و تغییر می‌شود جای نگرانی برای آینده این شاخص در این دانشگاه نیست. مگر نیروی انسانی و تمامی سطوح مدیریتی این دانشگاه دستخوش تحول و تغییرات شدیدی شود.

۳. شاخص منابع انسانی: شاخص منابع انسانی که ۱۸,۴٪ وزن و اهمیت آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش را از دید خبرگان دانشی به خود اختصاص داده است سومین شاخص مؤثر در آمادگی به شمار می‌رود. این شاخص در آزمون میانگین مقدار ۵,۸۹ را کسب کرده است و این بدین معنی است که دانشگاه در این سازه بیش از ۸۱ درصد آمادگی دارد. این میزان آمادگی در میان تمامی شاخص‌ها حکایت از بیشترین میزان آمادگی است و لذا نیروی انسانی این دانشگاه جهت پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش از لحاظ شاخص‌های گوناگونی نظیر باانگیزه بودن، تعهد، توانمندی و سایر شاخص‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارد. نکته قابل توجه این است که این شاخص از دید کارشناسان مدیریت و به خصوص کارشناسان مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین شاخص است و لذا پیشنهاد می‌شود جهت حفظ آمادگی این شاخص، مدیران عالی دانشگاه به برنامه‌های حفظ و نگهداشت نیروی انسانی خود به شدت اهمیت دهند (سیدجوادین و همکاران^۱، ۲۰۱۳).

شکل (۲) مقایسه تطبیقی وزن شاخص‌ها و آمادگی فعلی آن‌ها در دانشگاه



۴. زیرساخت‌های مادی: این شاخص که در میان هفت شاخص مورد تحقیق، وزن و اهمیتی معادل ۱۴,۷٪ را دارا است به صورت کلی از دید کارشناسان مدیریت دانش نقش و اهمیت کمتری نسبت به سه شاخص قبلی دارد اما هنگامی که این دانشگاه مصمم به پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش باشد این شاخص نیز نقش قابل توجهی پیدا خواهد کرد. دانشگاه در این شاخص ۶۴ درصد آمادگی حصول کرده است که رقم چشمگیری است. میانگین این شاخص از آزمون میانگین ۴,۸۶ بوده است که نشان می‌دهد این دانشگاه به زیرشاخه‌های مؤثر در این شاخص توجه فراوانی داشته است. از جمله می‌توان به منابع مالی جهت تهیه نیازمندی‌های اجرای فرآیندهای مدیریت دانش اشاره کرد که از سوی مدیران عالی این دانشگاه تأمین می‌شود. همچنین دیگر زیر شاخص این شاخص، فن‌آوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد نیاز جهت تسهیل فرآیندهای دانشی و تسهیم اطلاعات است. این وضعیت مناسب در این شاخص جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و استقرار سیستم‌های دانشی

می‌بایست ادامه پیدا کند و محقق بروز رسانی هر چه بیشتر فن‌آوری‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را یادآور می‌شود. همچنین ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی که سطوح مختلف دانشگاه بتوانند در آن اطلاعات و دانش و تجربیات خود را با دیگر افراد دانشگاه تسهیم کنند و به اشتراک گذارند، ضروری به نظر می‌رسد.

۵. اهداف و راهبرد: این شاخص در میان هفت شاخص مؤثر در آمادگی مدیریت دانش، رتبه پنجم را با وزنی معادل ۱۲,۸٪ به دست آورد. همچنین در آزمون آماری میانگین ۳,۹۵ را دارد که بیانگر وضعیت متوسط آمادگی این شاخص در دانشگاه است. این شاخص همان‌طور که شکل (۲) نشان می‌دهد کمی کمتر از نیمی از آمادگی خود را برای پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش به دست آورده است. لذا اکیداً به مدیران عالی و سیاست‌گذاران دانشگاه توصیه می‌گردد تا در آماده‌سازی هر چه بیشتر این شاخص کوشا باشند. مهم‌ترین زیر شاخص‌های این شاخص دارا بودن چشم‌انداز، مأموریت و اهداف بلندمدت برای آینده مدیریت دانش دانشگاه است که این برنامه‌ها بتوانند از طریق راهبردهای عملیاتی به منصف ظهور بییوندند. لذا تدوین اهداف بلندمدت و پیگیری گام‌به‌گام نتایج حاصل از اجرای این برنامه‌ها می‌تواند به ارتقاء آمادگی این سازه کمک نماید. بدین منظور می‌توان از مشاوران راهبردی بیرونی متبحر راهنمایی گرفت و همچنین استفاده از تجربیات دانشگاه‌ها و مراکز مشابه و به-گزینی^۱ نیز می‌تواند کمک قابل ملاحظه‌ای به گروه تدوین‌کننده راهبرد نماید (مولوی و همکاران^۲، ۲۰۱۳).

۶. ساختار: ساختار سازمانی از دید کارشناسان در میان هفت شاخص مورد تحقیق رتبه ششم را دارد اما در هر سازمانی که قصد پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش را داشته باشد لاجرم باید به این شاخص اهمیت دهد. وزن اهمیت این شاخص ۸,۳٪ شده است و همچنین این شاخص با کسب میانگین ۲,۶۹ در بین سایر شاخص‌ها کمترین میزان آمادگی را در دانشگاه به دست آورده است. یعنی این شاخص تنها ۲۸٪ آمادگی لازم خود را به دست آورده است و این به دلیل نوع ساختار و تعریف سطوح فرماندهی و اختیارات در دانشگاه است. محقق پیشنهاد می‌نماید تا برای رسیدن به

^۱ Benchmarking

^۲ Molavi et al

انعطاف بیشتر در ساختار دانشگاه کانال‌های ارتباطی درون‌گروهی و میان‌گروهی در داخل دانشگاه تقویت شود. این کانال‌ها منجر به تسهیم بیشتر دانش و تجربیات می‌گردد. همچنین ساختار دانشگاه باید به‌گونه‌ای باشد که سیستم پاداش در دانشگاه در راستای تقویت تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات سطوح مختلف کارکنان دانشی گردد و افراد مستقیماً در مقابل تسهیم دانش خود با دیگران و ارائه ایده‌های خلاقانه پاداش دریافت نمایند. همان‌گونه که در ادبیات ذکر شد ایجاد و گسترش شبکه‌های رسمی و غیررسمی ارتباطی یکی از ابزارهای بجوش آمدن خلاقیت‌های فردی و گروهی است. لذا پیشنهاد می‌گردد دانشگاه به سمت ساختارهای دانش‌بنیان حرکت نماید تا انعطاف‌پذیری و چابکی لازم را برای به جریان درآوردن دانش و تجربیات فراهم نماید.

۷. محیط صنعتی (رقابتی): محیط صنعتی از دید خبرگان دانشی تنها وزن و اهمیتی معادل یک درصد دارد که بسیار ناچیز است و حتی می‌توان این شاخص را نادیده گرفت. همچنین میانگین این شاخص ۳,۹۴ است که بیان می‌نماید حدود ۴۹ درصد این شاخص در دانشگاه مورد توجه قرار گرفته است و در آن آمادگی پیدا کرده است. اما دانشگاه به جهت رقابت تنگاتنگی که با سایر سازمان‌ها و دانشگاه‌ها دارد همواره مجبور است در مرزهای دانشی حرکت نماید و این الزام باعث می‌شود تا پیش‌های محیطی همواره مورد توجه سیاست‌گذاران این دانشگاه قرار گیرد و با تعامل با سایر نهادهای علمی داخلی و خارجی بهتر و سریع‌تر این هدف را میسر می‌نماید.

نتایج تحقیق فعلی و آنالیز داده‌های مطالعه موردی، مسیر تحقیقات بعدی را بدین شرح پیشنهاد می‌دهد. پیشنهاد می‌شود که هر یک از شاخص‌های بیان‌شده در این تحقیق را به‌طور تخصصی بررسی شود و همبستگی هر یک از شاخص‌ها را با مفهوم مدیریت دانش مورد آزمون قرار گیرد. دیگر پژوهشگران نیز می‌توانند بررسی کنند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند زمینه‌های استقرار عملی برنامه‌های مدیریت دانش را فراهم نمایند یا مسائل و مشکلات مهم و غیرمنتظره شرکت‌هایی که اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش کرده‌اند و تابه‌حال شناسایی نشده‌اند را مورد مطالعه قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که عوامل مؤثر در موفقیت یا شکست پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش بررسی شود. نوآوری این تحقیق آن است که مدل این تحقیق از مطالعه گسترده ادبیات مدیریت دانش استخراج شده است و برای اولین بار است که پس از ادغام شاخص‌های مختلف آمادگی مدیریت دانش، مدلی ویژه برای سنجش آمادگی

مدیریت دانش در یک دانشگاه نظامی استخراج شده است و در یک گام عملیاتی مدل تحقیق سنجش و پیاده‌سازی شده است. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدل صادقی و همکاران (۲۰۱۳) نیز در سایر بخش‌ها و صنایع مورد آزمون قرار گیرد.

منابع

- ابطحی، سید حسین، صلواتی، عادل (۱۳۸۵). *مدیریت دانش در سازمان*، چاپ اول، تهران: انتشارات پیوند نو.
- بابایی، ایاز الله، (۱۳۸۳). تلقین مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی، *ماهنامه تدبیر*، ۱۴۶: ۴۱-۳۸.
- دفت، ریچارد (۱۹۹۸). *مبانی طراحی و تئوری سازمان*، ترجمه پارسائیان، علی، و اعرابی، محمد (۱۳۸۱). چاپ دوم، ویرایش ششم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۴). *اصول مدیریت*، چاپ چهارم. تهران: انتشارات سمت.
- نیسی، عبدالحسین، و رنگباری خینی، محمود (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان)، *چشم‌انداز مدیریت*، ۳۳: ۱۲۵-۱۴۲.
- Amin Bidokhti, A. A., Makvand Hoseini, S., & Ehsani, Z. (2011). Studying the relationship between organizational culture and knowledge management in Semnan Pedagogy Organization. *Journal of strategy*, 59(20):191-216.
- Amini, A., & Anami Alamdari, S. (2010). Knowledge management and innovation strategy in defensive organizations. *Journal of Political Sciences*, 10: 73-90.
- Bijerse, U. R. (1999). Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2): 94-109.
- Brand, A. A. (1998). Knowledge Management and Innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, 2(1): 17-22.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2): 98-487.
- Danesh Fard, k., & Zakeri, M. (2010). The impact of knowledge management on fostering the competitiveness of advisory engineering firms (case study: Tehran Advisory Engineers). *Journal of Insight*, 45: 21-38.

- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(2): 43-57.
- Du Plessis, M. (2008). Viewpoint: What bars organizations from managing knowledge successfully?. *International Journal of Information Management*, 28(4): 285-292.
- Haney, D. S. (2003). *Knowledge Management in a Professional Service Firm*, Doctoral Dissertation. Indiana University. Proquest Information and Learning Company.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9: 235-261.
- Holsapple, C.W., and Singh. M. (2001). The knowledge chain model: Activities for competitiveness. *Expert Systems with Applications*, 20 (1): 77-98.
- Holt, D. T. (2000). *The Measurement of Readiness for Change: A Review of Instruments and Suggestions for Future Research*. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Holt, D. T., Bartczak, S. E., Clark, S. W., & Trent, M. R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5: 75-92.
- Kane, H., Ragsdell, G., & Oppenheim, C. (2006). Knowledge management methodologies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4: 141-152.
- Kebede, G. (2010). Knowledge management: An information science perspective. *International Journal of Information Management*, 30(5): 416-424.
- Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27: 129-141.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3): 204-216.
- Molavi, M., Sadeghi, M. R., & Moradi Shirazi, S. A. (2013). Surveying on Different Models of Strategic Human Resource planning and Ranking of them Based on VIKOR and AHP Methodology. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(6): 310-317.
- Moosakhani, M., Ajali Ghashlajughi, M., & Safavi Mirmahaleh, S. R. (2010). Providing a model to measure the readiness of organizations in knowledge management (case study: Iranian Census Center). *Management researches in Iran (liberal arts schools)*, 14(2): 221-243.
- Moosakhani, M., & Saeidi, M. (2010). Knowledge management and Business smartness. *Specialized Quarterly on Parks and growth centers*, 23: 64-79.

- Nisi, A. & Rangbari khini, M. (2009). Studying affecting factors on successful establishment of knowledge management (case study: Khuzistan Telecommunication Organization), *Management Perspective*, 33: 125-142.
- Park, H., Ribiere, V., and Schulte, W.D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3): 106-117, Emerald Group Publishing.
- Perrott, B. E. (2007). A strategic risk approach to knowledge management. *Business Horizons*, 50(6): 523-533.
- Rabiee, A., & Khajavi, Z. (2010). Establishing knowledge management system and representing an applied model in Tehran Municipality, *Specialized Quarterly on Parks and growth centers*, 24: 22-29.
- Ross, M., & Schulte, W. (2005). Knowledge management in a military enterprise: A pilot case study of the Space and Warfare Systems Command. 157-170.
- Rylatt, A. r. (2003). *Winning the knowledge game: smarter learning for business excellence*. Oxford, [Eng.]; Boston : Butterworth-Heinemann, 2003 (Norwood, Mass. : Books24x7.com [generator]) Available at: <http://www.books24x7.com/marc.asp?bookid=8789>
- Sadeghi, M. R., Moghimi, M. S., & Ramezan, R. (2013). Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, 5(1): 16-31.
- Salavati, A., & Haghazhar, F. (2009). An analytical study concerning affecting factors on establishing knowledge management system in NIOC official units. *Beyond Management*, 10(3): 107-114.
- Sanchez P. (2004). Defining corporate culture. *Communication world*, 21(6): 18-21.
- Schultze, U., & Stabell, C. (2004). Knowing What You Don't Know? Discourses and Contradictions in Knowledge Management Research. *Journal of Management Studies*, 41(4): 549-572.
- Schulte, W. D., & Sample, T. (2006). Efficiencies from knowledge management technologies in a military enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 10(6): 39. doi:10.1108/13673270610709206
- Seyed Javadein, S. R., Fathi, M. R., Behrooz, A., & Sadeghi, M. R. (2013). Human Resource Manager Selection Based on Logarithmic Fuzzy Preference Programming and TOPSIS Methods. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2): 14-27.
- Soliman, F., and Spooner, K. (2000). Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management. *The journal of knowledge management*, 4(4): 337-345.

- Tabarsa, G., & Ormozdi, N. (2008). Clarifying and measuring thematic factors to establish knowledge management: case study: National Iranian Oil Products Distribution Company, Tehran, *Management Message*, 26: 39-69.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2): 22-37.
- Wallace, D. P., Van Fleet, C., & Downs, L. J. (2011). The research core of the knowledge management literature. *International Journal of Information Management*, 31(1): 14-20.
- Walczak S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning organization*, 12(4): 330-339.
- Yeh, Y., Mary, C. (2005). The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education. *Journal of College Teaching & Learning*, 2(9): 35-42.