



جغرافیا و روابط انسانی، پاییز ۱۴۰۱، دوره ۵، شماره ۲، صص ۲۷۶-۲۴۹

ضرورت پیاده سازی سیاست های بهبود مدیریت دانش

در شرکت های خودروسازی

وحید خداپرستی نوده ئی*^۱، مصطفی دهقانی^۲

^۱ - گروه مدیریت بازرگانی (گرایش تحول)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوئین زهرا

^۲ - دانشجوی دکترای علوم سیاسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

Khodaparsti.1390@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۱

چکیده

امروزه برای دستیابی به موفقیت باید بتوانند شرایط پیش روی خود را با روشهای علمی و مطمئن پیش بینی و استراتژیهای مناسب را جهت اجرای پروژه اتخاذ و پیاده نمایند. با در نظر گرفتن این شرایط پروژه استقرار مدیریت دانش در سازمانها خود با چالشها و پیچیدگی هایی روبرو است که عدم شناسایی و رفع موانع پیش و حین استقرار، پروژه مدیریت دانش را با شکست مواجه خواهد ساخت که علیرغم صرف منابع و زمان سازمان نمی توان از مزایای استقرار مدیریت دانش بهره مند شود. بر همین اساس هدف اصلی پژوهش حاضر ضرورت پیاده سازی سیاست های بهبود مدیریت دانش در شرکت های خودروسازی با روش کمی - کیفی می باشد. برای داده های اولیه تحقیق با انجام مصاحبه از مدیران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه مبادرت به تهیه پرسشنامه محقق ساخته بصورت مقایسه زوجی معیارها و زیر معیارها نموده است پرسشنامه در اختیار جامعه آماری محدود در قالب حجم نمونه به تعداد ۱۰ نفر متشکل از مدیران و خبرگان درگیر موضوع و علاقه مند به آن در شرکت سایپا با روش نمونه گیری غیر احتمالی با رویکرد قضاوتی (گزینشی) انتخاب شده اند، قرار گرفته و پس از پاسخ دادن، یافته های آن را با استفاده از روش های تصمیم گیری فازی و با استفاده از مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی از روش چانگ و روش سازگاری ماتریس زوجی گوگوس و بوچر تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد به منظور تحقق اهداف مدیریت دانش، عواملی همچون پیاده سازی سیستم مدیریت اطلاعات، در نظر گرفتن اهرم های انگیزشی، اهمیت به تخصص افراد و کارکنان دانشی، ایجاد ساختار سازمانی منعطف و جو مشارکتی همراه با اعتماد و تعهد، برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران یک گام ضروری می باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، موانع اجرا مدیریت دانش، تصمیم گیری چند معیاره، منطق فازی، شرکت های خودروسازی



۱- مقدمه

اهمیت دانش را در محیط جهانی و پیچیده امروز نمی توان نادیده گرفت. سازمانهایی که می دانند چگونه اطلاعات را به طور مؤثر کسب، توزیع و مدیریت کنند رهبران صنعت خود خواهند بود. سازمانها با رقابت جهانی روزافزون و مشتریان پیچیدهتری مواجه هستند و برای باقی ماندن در دنیای رقابت باید نوآوری در کاهش هزینهها، گسترش بازارها و کارآیی فرآیندهای خود را افزایش دهند، اهمیت مدیریت دانش در چنین نقطه‌ای ظاهری می‌شود. مدیریت دانش نه تنها برای کارآیی هزینه و اثربخشی مدیریت در حل مسأله، تصمیم‌گیری، نوآوری و دیگر عناصر مورد نیاز برای حفظ و توسعه مزیت رقابتی مطرح شده است بلکه بیشتر برای کسب، طبقه‌بندی، فهرست کردن، نگهداری و انتشار دانش و تخصص که بخشی از حافظه سازمانی را تشکیل می‌دهد و به صورت غیرمنظم و بدون ساختار در سازمان وجود دارد، مطرح شده است. شرایط و فضای رقابتی بیش از پیش پیچیده و متغیر امروز، سازمانهایی که می خواهند در این عرصه باقی بمانند را وادار می سازد در جهت پیاده سازی مدیریت دانش در راستای کسب مزیت رقابتی کوشا باشند و چون احتمال شکست پروژه های مدیریت دانش زیاد است، بنابراین برای دستیابی به موفقیت باید بتوانند شرایط پیش روی خود را با روشهای علمی و مطمئن پیش بینی و استراتژیهای مناسب را جهت اجرای پروژه اتخاذ و پیاده نمایند.

با در نظر گرفتن این شرایط پروژه استقرار مدیریت دانش در سازمانها خود با چالشها و پیچیدگی هایی روبرو است که عدم شناسایی و رفع موانع پیش و حین استقرار، پروژه مدیریت دانش را با شکست مواجه خواهد ساخت که علیرغم صرف منابع و زمان سازمان نمی توان از مزایای استقرار مدیریت دانش بهره مند شود. جامعه آماری مجموعه ای از واحدها که در یک یا چند خصوصیت یا صفت مشخص مشترک می باشند و هدف پژوهش به دست آوردن اطلاعاتی در خصوص آنها می باشد. از آنجائی که جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه مدیران و خبرگان درگیر موضوع در شرکت سایپا از زیر مجموعه های شرکت های خودرو سازی می باشد که محقق اقدام به انتخاب جامعه آماری محدود در قالب حجم نمونه با روش نمونه گیری غیر احتمالی با رویکرد قضاوتی و برگزیده (گزینشی) اقدام می کند که شامل مدیریت شرکت و ۱۰ نفر از کارشناسان شرکت و خبرگان این موضوع می باشند که با مصاحبه و نظرخواهی از آنها از طریق پرسشنامه موضوع و عوامل و وضعیت آن در سازمان مورد مطالعه بررسی می شود. و پرسش های زیر مطرح گردید:

پرسش اصلی

موانع اصلی استقرار مدیریت دانش در شرکت سایپا چه می باشد و اولویت آنها چگونه است؟

پرسش های فرعی

۱. آیا بین موانع فرهنگی و استقرار مدیریت دانش در شرکت سایپا رابطه معناداری وجود دارد؟
۲. آیا بین موانع انسانی و استقرار مدیریت دانش در شرکت سایپا رابطه معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین موانع ساختاری (سازمانی و تکنولوژیکی) و استقرار مدیریت دانش در شرکت سایپا رابطه معناداری وجود دارد؟

۲- بیان مسأله

سازمانها یکی از مهمترین نهادهای اجتماعی دوران کنونی هستند که دامنه تاثیر آنها بر شئون مختلف زندگی انسان بسیار گسترده است. این نهادها در متن محیط اجتماعی می‌رویند و می‌بالند. به همین دلیل به عنوان سیستمی پیچیده همواره در

تعامل مستقیم با محیط درونی و بیرونی خود هستند. آنها از یک سو خواهان موفقیت، بقا و حرکت از وضع موجود به مطلوب هستند و از سوی دیگر موفقیتشان مهون نحوه برقراری ارتباط و تعامل درست با محیط است (فدایی، ۱۳۹۰).

در اقتصاد نوین منبع اصلی اقتصاد دیگر سرمایه، نیروی کار عظیم و یا منابع طبیعی گسترده نیست، بلکه دانش است که منبع اصلی به شمار می آید. در عصر حاضر دانش یک مزیت رقابتی و در بین عوامل تولید از مهمترین عوامل و از اجزاء داراییهای نامشهود سازمان است که در سازوکارها و فرآیندهای سازمانی به کار گرفته می شود و نوآوری را ممکن می سازد. بنابراین توانایی شرکتها در بهره برداری از داراییهای نامشهود نسبت به داراییهای مشهود و فیزیکی بیشتر می شود (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۹).

تعریف واحدی از «مدیریت دانش» بین صاحب نظران وجود ندارد. در واقع پیچیدگی نهفته در تعریف مدیریت دانش تا حدی به دلیل چالش های موجود در تعریف «دانش» است. اهمیت دانش را در محیط جهانی و پیچیده امروز نمی توان نادیده گرفت. سازمان هایی لطفا که می دانند چگونه اطلاعات را به طور مؤثر کسب، توزیع و مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود.

سازمانها با رقابت جهانی روزافزون و پیچیده تری مواجه هستند و برای باقی ماندن در دنیای رقابت باید نوآوری در زمینه کاهش هزینه ها، گسترش بازارها و کارایی فرآیندهای خود را افزایش دهند. اهمیت مدیریت دانش در چنین شرایطی آشکار می شود. سازمانها به این نکته پی برده اند که دارایی بسیار زیاد و دست نخورده ای در مورد دانش سازمانی قابل دستیابی است. مدیریت دانش نه تنها برای کارایی هزینه و اثربخشی مدیریت در حل مسأله، تصمیم گیری، نوآوری و دیگر عناصر مورد نیاز برای حفظ و توسعه مزیت رقابتی مطرح شده است، بلکه بیشتر برای کسب، طبقه بندی، فهرست کردن، نگهداری و انتشار دانش و تخصص که بخشی از حافظه سازمانی را تشکیل می دهد و به صورت غیر منظم و بدون ساختار در سازمان وجود دارد، مطرح شده است (کشاورزی، ۱۳۸۹).

پیتر دراکر عبارت «کاردانشی» را در اوایل دهه ۱۹۶۰ ابداع کرد، اما تنها در سالهای اخیر مدیران به اهمیت دانش به عنوان یک منبع ارزشمند که باید همانند سایر منابع مدیریت شود پی برده و در این جهت تلاش نموده اند. پویایی و تغییرات سریع محیط تجارت و کسب و کار مدیران را متوجه این موضوع ساخته که باید در صدد مدیریت این منبع ارزشمند یعنی «دانش» باشند و اطلاعات و دانش است که می تواند نقش مؤثری در نیل به اهداف سازمانی ایفا نماید.

از طرف دیگر در عمده تحقیقات صورت گرفته در این زمینه چه در داخل و چه خارج از کشور عوامل مختلفی همچون عوامل انسانی، عوامل سازمانی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل فنی و تکنولوژیکی را به عنوان موانع استقرار مدیریت دانش ذکر کرده اند و عمدتاً برای تحلیل یافته ها از تحلیلهای آماری بهره جسته اند و ارتباط متقابل معیارها و عناصر را برای تعیین اهمیت هر کدام کمتر در نظر گرفته اند.

این تحقیق بر ارتباط مدیریت دانش و عملکرد سازمانی یا کارایی خلاقیت سازمانی و مدیریت دانش تمرکز دارد. پیشتر توجه کمتری به اجرای استراتژی مدیریت دانش در داخل شرکتها و تاثیر فعالیت های مرتبط با آن شده است. از طرف دیگر اکنون به اهمیت و ارزش مدیریت دانش بهای فراوانی داده می شود. برعکس تحقیقات کمتری بر فرآیند مدیریت دانش تمرکز دارد. در نتیجه تحقیق حاضر امیدوار است تا از طریق کشف امکانات زیر بنایی و موانع استقرار، این دو نقش مؤثر بر عملکرد را بهتر درک کند. ما در مدل پیشنهادی مان معتقدیم که موانعی به عنوان متغیری مستقل عمل می کنند که بر استقرار مدیریت دانش مؤثر هستند.

در دنیای پیچیده امروز دانش سازمانی در حال تبدیل شدن به یک مزیت رقابتی اصلی سازمان می باشد. سازمان برای اینکه از رقبای خود پیشی بگیرد و یا در سطح آنها باشد باید از نظر شاخصی منحصر باشد این منحصر بودن با توجه به پیشرفت تکنولوژی و انفجار سیستم اطلاعات راز موفقیت سازمان ها در قرن حاضر است بطوریکه پیشرفت فقط با دانش میسر خواهد بود.

پژوهش حاضر سعی دارد با در نظر گرفتن شرایط فعلی، موانع اصلی استقرار مدیریت دانش را با رویکردی بومی و پیشگیرانه شناسایی نموده و راهکارهای مناسب جهت رفع آنها را ارائه نماید. در این پژوهش با شناسایی موانع پیش از استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه، روابط پیچیده میان موانع بررسی می شود تا بتوان با تعیین درجه اهمیت هر کدام، دید و درک بهتری از وضعیت موجود بدست آورد، تا امکان ارائه راهکارهای مناسب جهت رفع آنها فراهم شود.

مک دونگ (۲۰۰۰) در پژوهشی یکی از مهم ترین چالش های موجود در اجرای مدیریت دانش را فرهنگ های رایج در سازمانها می داند که مرجع مدیریت دانش نیستند. در تحقیق دیگری کوپتا و داراگان (۲۰۰۰) بیان کرده اند که بحث مربوط به مدیریت دانش بیش از آنکه مربوط به فناوری و امور فنی باشد، یک بحث فرهنگی است و جلب اعتماد افراد درگیر در مدیریت دانش مهمترین رکن است و اگر فرهنگ سازمانی اعتماد و ارتباط امور را مورد حمایت قرار ندهد، هیچ فناوری ای نمی تواند نتیجه مطلوب را در پی داشته باشد.

موانع فرهنگی در واقع ترکیبی از رفتار کسب شده است که به وسیله اعضای جامعه معینی از نسلی به نسل دیگر منتقل می شود و میان افراد مشترک است (گوهری پور، ۱۳۸۸). فرهنگ سازمان به صورت پیوستاری از رفتارهای بسته در یک سو و رفتارهای باز در سوی دیگر می باشد. برای مثال اگر در سازمان رفتارهای باز وجود داشته باشد، تصمیمات مشارکتی گرفته می شود و درجه بالایی از اعتماد و اطمینان در کارکنان به وجود می آید (واعضی، ۱۳۸۸).

در ارتباط با پیاده سازی سیستم های مدیریت دانش، نیروی انسانی و کارکنان سازمان نقش مهم و کلیدی دارند و موانع حاصل ممکن است از عدم آگاهی آنها نشات بگیرد. از این رو، اگر در موقعیتی ملاک هایی شامل فعالیت منظم و سازمان یافته، هدف ها، روابط میان منابع، انجام کار به وسیله دیگران و تصمیم گیری برقرار باشد، می توان گفت در آن موقعیت مدیریت اعمال می شود.

موانعی که برای مدیریت بهینه و هماهنگ در این راستا وجود دارد در این پژوهش مورد نظر است. مانند زمانی که مدیران به فعالیت های هم راستا با سیستم مورد نظر اعتقادی نداشته و از آنها حمایت نمی کنند.

بنابراین قبل و حین اجرای پروژه با داشتن دیدی مناسب و واقع گرایانه تر از شرایط موجود سازمان مورد مطالعه می توان دست به اقدامات مناسب زد. بدین ترتیب مدیریت ارشد و سایر افراد درگیر در سازمان قادر خواهند بود درک صحیح تر و واقع بینانه تری از موانع اجرای مدیریت دانش در سازمان خود داشته باشند و بر اساس درجه اهمیت موانع، اقدام به برنامه ریزی و رفع آنها با توجه به توانایی ها و قابلیت های سازمان خود نمایند. در نتیجه این کار، از منابع و زمان سازمان استفاده بهینه شده و در جهت بهره مندی از مزایای استقرار مدیریت دانش کمک مؤثری خواهد شد.

این تحقیق می تواند به بررسی روابط پیچیده میان موانع کمک کند. بنابراین جهت افزایش احتمال موفقیت استقرار مدیریت دانش، می توانیم با شناسایی موانع به طور جداگانه روابط پیچیده بین این موانع را (جهت درک بهتر وضعیت موجود) نیز لحاظ نماییم که در این پژوهش مساله اساسی، شناسایی و اولویت بندی موانع اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی است که، روابط پیچیده میان موانع بررسی می شود تا بتوان با تعیین درجه اهمیت

هر کدام که در واقع اوزان هر یک از این موانع خواهند بود، دید و درک بهتری از وضعیت موجود حاصل کرد و راهکارهای مناسب را جهت رفع آنها اندیشیده و اجرا نمود. مزیت این تکنیک نسبت به روشهای معمول آماری برخورداری از قدرت لحاظ نمودن روابط و پیچیدگیهای بین معیارها و همچنین بازخوردها به منظور دستیابی به نتایج معتبرتر است که این امر در دستیابی به نتایج قابل اتکا کمک شایانی می نماید. با توجه به این که مسأله شناسایی و اولویت بندی موانع اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش است و یکی از دغدغه های اصلی سیاستگذاران و مدیران سازمانی می باشد، بر همین اساس هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی موانع اصلی پیش از استقرار مدیریت دانش در گروه خودرو سازی سایپا می باشد از اهداف فرعی این پژوهش به شرح ذیل تعیین می شود:

۱. شناسایی و اولویت بندی موانع فرهنگی پیش از استقرار مدیریت دانش در شرکت سایپا
۲. شناسایی و اولویت بندی موانع ساختاری پیش از استقرار مدیریت دانش در شرکت سایپا
۳. شناسایی و اولویت بندی موانع انسانی پیش از استقرار مدیریت دانش در شرکت سایپا
۴. تعیین وضعیت موجود سازمان مورد مطالعه از حیث مدیریت دانش
۵. کمک به موفقیت اجرای مدیریت دانش و نهادینه شدن آن در شرکت سایپا

۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر نوع تحقیق، یک پژوهش کمی-کیفی بوده و از نظر هدف شناسایی یک تحقیق کاربردی و از نظر روش شناختی پژوهشی نیز یک تحقیق توصیفی محسوب می شود که روش مناسب پژوهشهای توصیفی، روش پیمایش است. روش پیمایشی اشاره به روش پژوهشی دارد که در آن پژوهشگر نوعی پیمایش بر روی یک نمونه یا کل جامعه اجرا می کند تا نگرشها، افکار، رفتارها یا ویژگی های جامعه را توصیف کند و از نظر زمانی یک پژوهش مقطعی است زیرا واقعیت را آنگونه که هست مورد بررسی قرار می دهد و با هدف ارائه پیشنهادات کاربردی به مدیران صنعتی در حوزه مدیریت دانش سازمانی می باشد. در این تحقیق برای محاسبات و شناسایی متغیرهای موثر در پژوهش از روش تحقیق پیمایشی و تحلیلی استفاده می شود. پس از جمع بندی داده ها و انجام مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه مبادرت به تهیه پرسشنامه نموده و با جمع آوری نظرات آنان به دیدی مناسب از وضعیت موجود سازمان مورد مطالعه دست یابیم. در این روش پژوهشگر داده های کمی و عددی را با استفاده از پرسشنامه گردآوری می کند و با استفاده از فنون آماری روندهای پاسخ پرسش ها را توصیف و مهم ترین شاخص های فرعی از یک مقایسه زوجی به دست می آید. بنابراین در این تحقیق ابتدا ادبیات موضوع مورد مطالعه با استفاده از منابع علمی استخراج شد و مبانی نظری تحقیق و یافته های دیگر محققان داخلی و خارجی مورد مطالعه قرار گرفت. در مرحله بعدی عناصر و معیارهای اصلی و همچنین زیرمعیارهای مربوطه شناسایی و روابط بین آنها مشخص گردید. سپس یافته ها با استفاده از روش های تصمیم گیری فازی (با استفاده از مدل فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی) از روش چانگ و روش سازگاری ماتریس زوجی گوگوس و بوچر تحلیل می شود.

۴- مبانی نظری پژوهش

۴-۱- انواع دانش

دانش از دیدگاه های مختلفی طبقه بندی شده است که به برخی از آنها می پردازیم:

ارسطو دانش را به سه دسته: ۱- دانش نظری ۲- دانش ساخت و ۳- دانش کارکردی تقسیم کرده است. پولانی (۱۹۹۶) دانش بشری را به دو دسته: دانش صریح و دانش ضمنی تقسیم بندی کرده است. دانش صریح یا دانش کدگذاری شده بیانگر دانشی است که در قالب زبان نظام مند و رسمی قابل انتقال است از طرف دیگر دانش ضمنی دارای ویژگی فردی بوده و این امر قاعده مند کردن و انتقال آن را مشکل می سازد.

نوناکا (۱۹۹۴) دانش ضمنی را دانشی تعریف می کند که در وضع حاضر خود به صورت واضح بیان نشده است. حال آنکه پولانی این نوع دانش را دانشی می داند که اصولاً قابلیت بیان به صورت صریح را ندارد. شکاف بین این دو تعریف را کیم (۲۰۰۳) با ارائه دانش نهفته پر می کند و آن را به صورت دانشی تعریف می کند که به صورت غیر صریح و درونی وجود دارد ولی با صرف هزینه و زمان می توان آن را به دانش صریح تبدیل کرد. از نظر پولانی دانش ضمنی در معرفت جامع ذهن و جسم بشر جای دارد در حالی که دانش صریح می تواند در ذخایر کتابخانه ها، آرشیوها و پایگاه های اطلاعاتی ذخیره شده و بر اساس یک مبنای متوالی ارزیابی شود. دانش صریح یک دانش گسترده است که می تواند به سادگی شکل دهی شود و شامل چیزی است که یک سازمان یا فرد از قبل می داند و می تواند نسبتاً به سادگی با آن ارتباط برقرار کند. داده انباری و داده کاوی، نگاشت دانش و کتابخانه های الکترونیکی از ساز و کارهای مدیریت دانش صریح و دیالوگ، یادگیری اتفاقات گذشته و داستان سُرایی و جوامع همکار از ساز و کارهای مدیریت دانش ضمنی هستند. تقسیم بندی دیگر به دانش خصی و دانش سازمانی است. این دو از یکدیگر جدا هستند. شماری از محققان مانند ویگ (۱۹۷۸) و سایمون (۱۹۷۶) بر این باورند که سازمانها قابلیت یادگیری ندارند و در سازمانها بیشتر افراد هستند که یاد می گیرند. با این وجود برخی از محققان نظیر استاربوک (۱۹۸۳)، نلسون و ویتنر (۱۹۸۲) بر این عقیده اند که سازمانها از طریق مستندات و برنامه های روزمره، دانش خود را کسب می کنند که در سوابق سازمانی خاصی قرار دارند. در این دیدگاه سازمان به عنوان عنصری مواجه شونده با مسأله و حل کننده آن در نظر گرفته می شود و دانشی که سازمان برای حل مسائل پیش رو خلق می کند، دانش سازمانی است و دانشی که توسط افراد به طور فردی خلق می شود دانش فردی نام دارد.

مسلماً دانشی که به وسیله افراد به عنوان یک کل در قالب یک سازمان خلق می شود، چیزی بیشتر از مجموع دانش تک تک افراد خواهد بود. یادگیری موجود در سازمان به مقدار زیادی از پیچیدگی وظایف و محیط سازمانی آن تأثیر می پذیرد و در ضمن متمایز بودن دانش شخصی و دانش سازمانی به هم وابسته نیز می باشند. اندازه تعاملات هر فرد با دیگران به فرهنگ سازمانی وابسته است. علاوه بر این از دیدگاه کارکردی نیز می توان دانش را تقسیم بندی نمود. دانش می تواند کارکرد توصیفی^۱ داشته باشد و به بیان «چه چیزی یک پدیده» بپردازد و می تواند کارکرد رویه ای^۲ داشته باشد و «چگونگی انجام واقعه ای» را توصیف کند. همچنین دانش می تواند کارکرد علت - معلولی داشته باشد و «چرایی وقوع یک پدیده» را تبیین نماید.

این تقسیم بندی توسط کوئین و همکارانش در مورد دانش حرفه ای یک سازمان بکار گرفته شده است. البته می توان دانش را از دیدگاه های دیگر مانند دیدگاه معرفت شناسی دانشی، دانش رسمی و دانش غیر رسمی، دانش ساختارمند و نا ساختارمند و ... نیز تقسیم بندی نمود که در این تحقیق به ذکر همین تقسیم بندیها بسنده می شود.

1 - Declarative

2 - Procedural

۴-۲- منابع دانش

منابع دانش به یکی از دو طبقه بندی عمده تعلق دارند:

- ۱- **دانش ساختار یافته**: دانش استخراج شده از داده ها و منابع اطلاعاتی ساختار یافته که به خودی خود ساختار یافته است. منابع داده های ساختار یافته عبارتند از: پایگاه های داده ای، پایگاه های دانشی، انبارهای داده ها و مراکز تجاری داده ها.
- ۲- **دانش ساختار نیافته**: دانش حاصل از منابع ساختار نیافته ای همچون اسناد متنی، نمایه های گرافیکی، نمایه های دیداری و شنیداری، پست های الکترونیکی، اکثر سایتهای اینترنتی و تمام دانش ضمنی کارکنان را شامل می گردد. میزان دانش ساختار نیافته بسیار بیشتر از دانش ساختار یافته است. هدف اصلی ابتکارات مدیریت دانش این است که ساختاری را هم برای این مجموعه وسیع از دانش ساختار نیافته و هم برای دانش ساختار یافته عاری از دقت فراهم کند.

۴-۳- مدیریت دانش

تعریف واحدی از مدیریت دانش در جهان وجود ندارد و صاحب نظران مطرح تعاریف متفاوتی از مدیریت دانش ارائه نموده اند. داوِنپورت (۱۹۹۸) مدیریت دانش را به عنوان جمع آوری، توزیع و استفاده کارآ از منابع دانشی تعریف کرده است. از دیدگاه تاگوچی (۱۹۹۸) مدیریت دانش کاهش کنترل بر روی کارکنان و مشارکت آنان در خلق و تسهیم دانش است تا اینکه راهبرد سازمان نوآور تقویت شود. از نظر بت^۳ (۲۰۰۱) مدیریت دانش فرآیند خلق، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است. تعاریف بسیاری از مدیریت دانش وجود دارد که در مجموع می توان گفت مدیریت دانش فرآیندهای یادگیری کارآمد مرتبط با کشف، بهره برداری و تسهیم دانش انسانی (ضمنی و صریح) است که از فناوری های مناسب و محیطهای فرهنگی برای ارتقاء سرمایه فکری و عملکرد سازمان استفاده می کنند.

۴-۵- مزایای مدیریت دانش

مزایای مدیریت دانش شامل استفاده مجدد از دانش موجود و اجتناب از تکرار هزینه ها برای حل مسائل تکراری است. مدیریت دانش دوره زمانی بیان مسأله تا شفاف سازی مسأله را کاهش می دهد و می تواند بازاریابی را تسریع کرده و سازمان را از طریق بازاریابی دقیق یا تشخیص نیازمندیهای مشتری یاری رساند. همچنین سازمان می تواند از دانش ذخیره شده برای بر طرف نمودن طیفی از مشکلات از قبیل تولید محصول جدید، برنامه ریزی تبلیغات، رسیدگی به شکایات مشتری و ... استفاده کند. مدیریت دانش همچنین موجب افزایش کارآیی داخلی، هماهنگی خدمات و سودآوری کلی می شود. دانش سازمانی از طریق ارائه محیط بهبود یافته برای توسعه دانش جدید و استفاده از تجربه حل مسائل ارزش آفرینی می کند. علاوه بر این می تواند زمینه خلاقیت و نوآوری پایدار را فراهم آورده و سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند سازد.

۵- یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از پرسشنامه ها که توسط خبرگان و کارشناسان مربوطه تکمیل شده است مطالب در دو قسمت اصلی ارائه شده است. در بخش اول آمار توصیفی داده های اولیه به دست آمده از پرسشنامه ها ارائه می گردد و در بخش دوم نیز با استفاده از روش F.AHP به نتایج به دست آمده می پردازیم و در ادامه با توجه به نتایج بدست آمده به رتبه بندی نهایی عوامل اقدام می کنیم.

³- Bhatt

۹-۱- آمار توصیفی: آمار توصیفی به دست آمده از بررسی پرسشنامه اطلاعات جمعیت شناختی تحقیق

جدول (۱): جنسیت پاسخگویان

پاسخگویان		جنسیت
درصد	فراوانی	
۸۰	۸	مرد
۲۰	۲	زن
٪۱۰۰	۱۰	جمع کل

همانطور که در جدول ۱ ملاحظه می شود حدود ۸۰٪ از پاسخ دهندگان، مرد و الباقی زن هستند.

جدول (۲): عنوان شغلی پاسخگویان

سمت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
مدیر ارشد	۱	۱۰	۱۰
مدیر میانی	۴	۴۰	۵۰
مدیر عملیاتی	۳	۳۰	۸۰
کارشناس مسئول	۲	۲۰	۱۰۰
کارشناس	۰	۰	۰
جمع کل	۱۰	٪۱۰۰	

همانگونه که در جدول ۲ ملاحظه می شود بیش از ۸۰٪ از پاسخگویان در سطح مدیریت می باشند.

جدول (۳): مدرک تحصیلی پاسخگویان

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
دیپلم	۰	۰	۰
کاردانی	۰	۰	۰
کارشناسی	۰	۰	۰
کارشناسی ارشد	۳	۳۰	۳۰
دکتر و بالاتر	۷	۷۰	۱۰۰
جمع کل	۱۰	٪۱۰۰	

با توجه به نتایج به دست آمده و همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می شود حدود ۷۰٪ از پاسخ دهندگان دارای مدرک دکترا هستند.

جدول (۴): رشته تحصیلی پاسخگویان

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
فنی مهندسی	۴	۴۰	۴۰
علوم انسانی	۵	۵۰	۹۰
علوم پایه	۱	۱۰	۱۰۰
هنر	۰	۰	۰
علوم پزشکی	۰	۰	۰
جمع کل	۱۰	۱۰۰٪	

با توجه به نتایج به دست آمده و همانطور که در جدول ۴ ملاحظه می شود حدود ۴۰٪ از پاسخ دهندگان دارای رشته تحصیلی فنی مهندسی و بیش از ۵۰٪ از آنان دارای رشته تحصیلی علوم انسانی هستند.

جدول (۵): سن پاسخگویان

سن	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
کمتر از ۳۰ سال	۰	۰	۰
بین ۳۱ تا ۴۰ سال	۲	۲۰	۲۰
بین ۴۱ تا ۵۰ سال	۷	۷۰	۹۰
بین ۵۱ تا ۶۰ سال	۱	۱۰	۱۰۰
۶۰ سال به بالا	۰	۰	۰
جمع کل	۱۰	۱۰۰٪	

با توجه به نتایج به دست آمده و همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می شود حدود ۲۰٪ از پاسخ دهندگان بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن داشته و بیش از ۷۰٪ از آنان بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن دارند.

جدول (۶): سابقه کاری پاسخگویان

سابقه کاری	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
کمتر از ۵ سال	۰	۰	۰
بین ۶ تا ۱۰ سال	۱	۱۰	۱۰

۵۰	۴۰	۴	بین ۱۱ تا ۱۵ سال
۹۰	۴۰	۴	بین ۱۶ تا ۲۰ سال
۱۰۰	۱۰	۱	بیش از ۲۰ سال
	%۱۰۰	۱۰	جمع کل

با توجه به نتایج به دست آمده و همانطور که در جدول ۶ ملاحظه می شود حدود ۴۰٪ از پاسخ دهندگان بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه کاری داشته و بیش از ۴۰٪ از آنان بیش از ۱۶ سال سابقه کاری دارند.

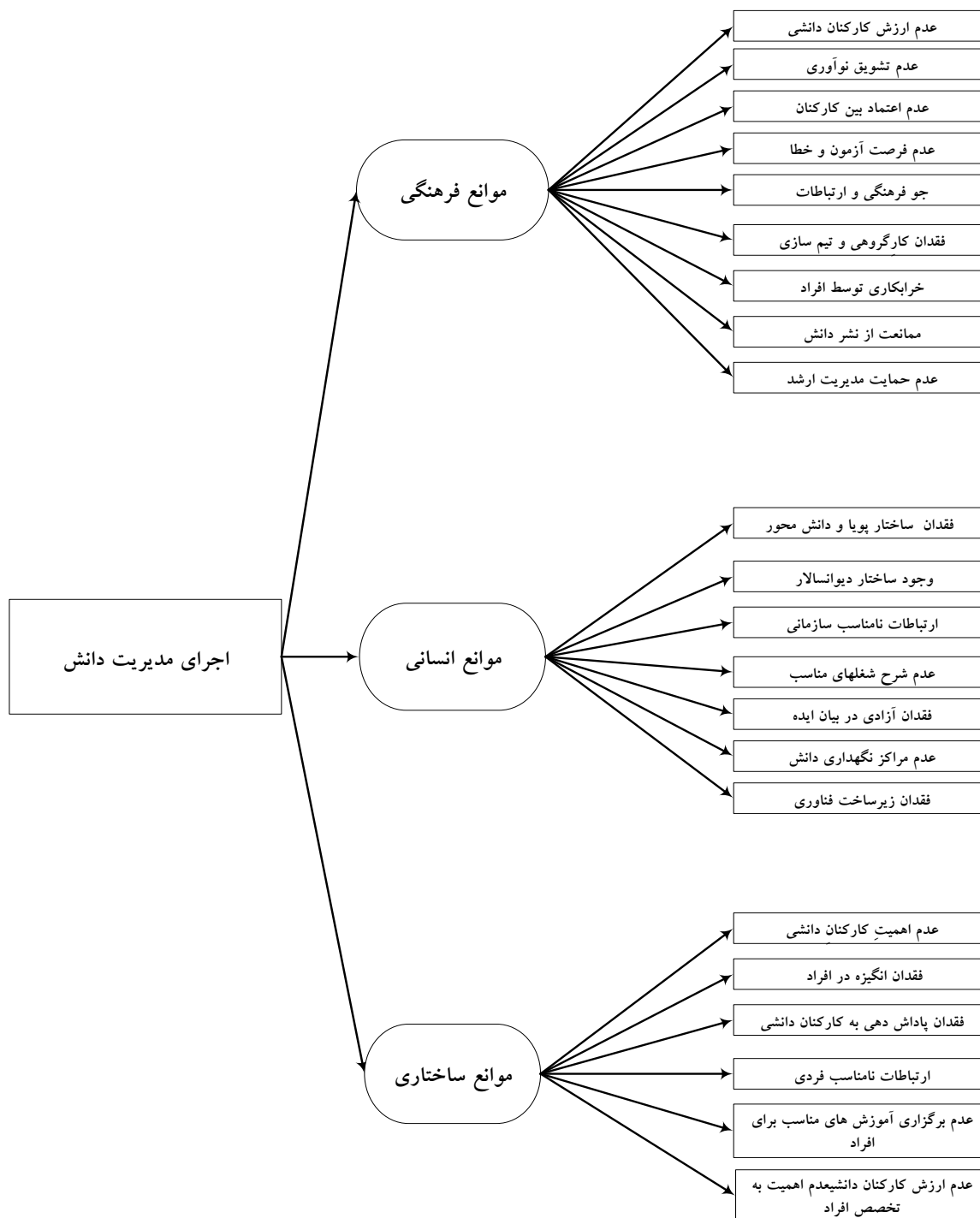
۲-۵- توزیع پاسخ های ارائه شده از طرف پاسخگویان

در این بخش از تحقیق نتایج اولیه به دست آمده از پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفته اند. نهایتاً ۱۰ پرسشنامه مورد تجزیه تحلیل قرار گرفتند. در جدول ۷ تعداد سوالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها ارائه می شود. شکل ۱ مدل سلسله مراتبی شاخصهای اصلی و فرعی را نشان می دهد.

جدول (۷): تعداد سوالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها

کد شاخص اصلی	شاخص های اصلی	کد زیر شاخص	زیر شاخصها
F	موانع فرهنگی	F1	عدم ارزش کارکنان دانشی
		F2	عدم تشویق نوآوری
		F3	عدم اعتماد بین کارکنان
		F4	عدم فرصت آزمون و خطا
		F5	جو فرهنگی و ارتباطات
		F6	فقدان کارگروهی و تیم سازی
		F7	خرابکاری توسط افراد
		F8	ممانعت از نشر دانش
		F9	عدم حمایت مدیریت ارشد
S	موانع ساختاری	S1	فقدان ساختار پویا و دانش محور
		S2	وجود ساختار دیوانسالار
		S3	ارتباطات نامناسب سازمانی
		S4	عدم شرح شغل های مناسب
		S5	فقدان آزادی در بیان ایده

عدم مراکز نگهداری دانش	S6		
فقدان زیرساخت فناوری	S7		
عدم اهمیت کارکنان دانشی	H1	موانع انسانی	H
فقدان انگیزه در افراد	H2		
فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	H3		
ارتباطات نامناسب فردی	H4		
عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد	H5		
عدم اهمیت به تخصص افراد	H6		



شکل ۱: مدل سلسله مراتبی شاخصهای اصلی و فرعی

۵-۳- میزان اهمیت شاخص ها

در ادامه پرسشنامه های مقایسات زوجی جمع آوری و مورد بررسی قرار گرفته و با استفاده از روش وزن دهی گزینه ها بر اساس روش تحلیل گسترش یافته چانگ^۴، ماتریس مقایسه زوجی تلفیقی که میانگین حسابی نظرات خبرگان است، در جدول زیر نشان داده می شود. در ابتدا جهت بدست آوردن میزان اهمیت شاخصها پرسشنامه هایی بین کارشناسان و مدیران مربوطه توزیع گردید و سپس نتایج حاصله در دو مرحله برای تعیین وزن شاخصها و نمره دهی به گزینه ها از آن جمع آوری گردیده و با استفاده از میانگین فازی امتیازهای داده شده به هر شاخص توسط هر خبره، درجه اهمیت ۲۲ زیر شاخص و ۳ شاخص اصلی مشخص گردید که نتایج بدست آمده برای شاخصهای اصلی در جدول ۸ قابل مشاهده می باشد. در جدول ۹ طیف فازی و عبارت کلامی متناظر به روش بوکسل، برای تحلیل سلسله مراتبی تعیین شده است.

جدول (۸): میانگین امتیازهای بدست آمده برای شاخص ها از پرسشنامه ها

کد شاخص اصلی	شاخص های اصلی	وزن فازی	وزن نهایی	کد زیر شاخص	زیر شاخص ها
F	موانع فرهنگی	(۰.۱۸۱, ۰.۲۷۶, ۰.۴۳۲)	۰.۲۵۹	F1	عدم ارزش کارکنان دانشی
				F2	عدم تشویق نوآوری
				F3	عدم اعتماد بین کارکنان
				F4	عدم فرصت آزمون و خطا
				F5	جو فرهنگی و ارتباطات
				F6	فقدان کارگروهی و تیم سازی
				F7	خرابکاری توسط افراد
				F8	ممانعت از نشر دانش
				F9	عدم حمایت مدیریت ارشد
S	موانع ساختاری	(۰.۲۲۴, ۰.۳۵۷, ۰.۵۶۱)	۰.۳۶۵	S1	فقدان ساختار پویا و دانش محور
				S2	وجود ساختار دیوانسالار
				S3	ارتباطات نامناسب سازمانی
				S4	عدم شرح شغل های مناسب
				S5	فقدان آزادی در بیان ایده
				S6	عدم مراکز نگهداری دانش
				S7	فقدان زیرساخت فناوری
H	موانع انسانی	(۰.۲۳۱, ۰.۳۶۷, ۰.۵۸)	۰.۳۷۶	H1	عدم اهمیت کارکنان دانشی
				H2	فقدان انگیزه در افراد
				H3	فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی
				H4	ارتباطات نامناسب فردی
				H5	عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد
				H6	عدم اهمیت به تخصص افراد

⁴ - Chang, D.Y. (1992), Extent Analysis and Synthetic Decision, Optimization Techniques and Applications, World Scientific, Singapore, 1: 352.

جدول (۹): طیف فازی و عبارت کلامی متناظر به روش بوکسل، ۲۰۱۰ برای تحلیل سلسله مراتبی

وضعیت	نماد انگلیسی	کد	عبارات کلامی	عدد فازی
معکوس اعداد فازی	EX	۶	ترجیح کاملا زیاد	(0.286,0.333,0.4)
	VE	۵	ترجیح خیلی زیاد	(0.333,0.4,0.5)
	V	۴	ترجیح زیاد	(0.4,0.5,0.667)
	MO	۶	ترجیح کم	(0.5,0.667,1)
	SEQ	۲	ترجیح تقریبا برابر	(0.667,1,2)
برابر	EQ	۱	ترجیح کاملا برابر	(1,1,1)
اعداد فازی	SEQ	۲	ترجیح تقریبا برابر	(0.5,1,1.5)
	MO	۳	ترجیح کم	(1,1.5,2)
	V	۴	ترجیح زیاد	(1.5,2,2.5)
	VE	۵	ترجیح خیلی زیاد	(2,2.5,3)
	EX	۶	ترجیح کاملا زیاد	(2.5,3,3.5)

جداول ۱۰ و ۱۱ میانگین حسابی نظرات خبرگان را نشان می‌دهد. در ستون آخر این جداول، مجموع عناصر سطرها نشان داده شده است.

جدول (۱۰): میانگین مقایسات زوجی نسبت به هدف (اولویت بندی موانع اجرا مدیریت دانش)

نرمالیزه شده	مجموع	موانع انسانی	موانع ساختاری	موانع فرهنگی
(۰.۱۸۱,۰.۲۷۶,۰.۴۳۲)	(۲.۲۸۷,۲.۷۳۷,۳.۴۶)	(۰.۵۸۵,۰.۷۵۷,۱.۱۰)	(۰.۷۰۲,۰.۹۸,۱.۳۵)	(۱,۱,۱)
(۰.۲۲۴,۰.۳۵۷,۰.۵۶)	(۲.۸۲,۳.۵۳۴,۴.۵)	(۰.۶۷۳,۱.۰۱۷,۱.۵۱۷)	(۱,۱,۱)	(۱.۱۴۷,۱.۵۱۷,۱.۹۸)
(۰.۲۳۱,۰.۳۶۷,۰.۵۸)	(۲.۹۱۷,۳.۶۳۳,۴.۶۵)	(۱,۱,۱)	(۰.۷۵,۱.۰۸۳,۱.۶۵)	(۱.۱۶۷,۱.۵۵,۲)
	(۸.۰۲۴,۹.۹۰۴,۱۲.۶۱۴)			
	CR^g = 0.014	CR^m = 0.043	سازگار	

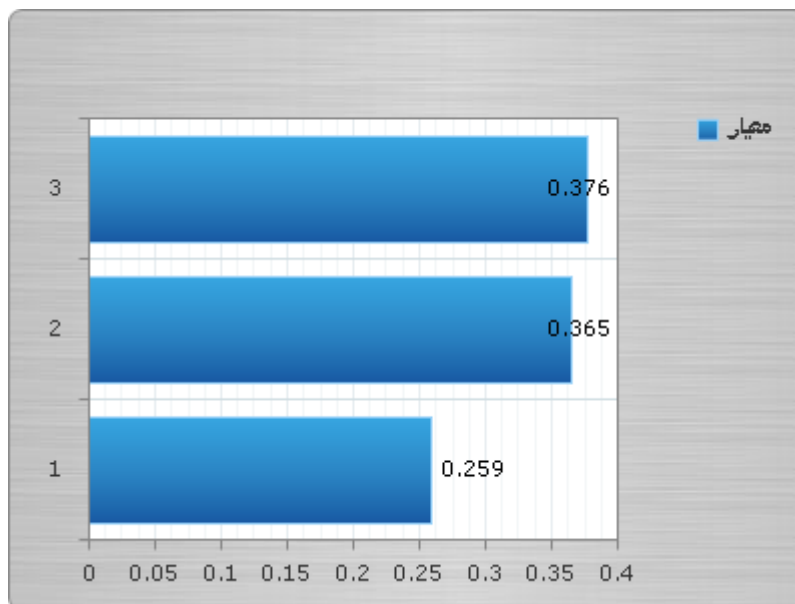
جدول (۱۱): محاسبه درجه ارجحیت زیرمعیارهای سطح ۲ نسبت به هدف

اوزان نرمالایز شده	درجه بزرگتری نهایی	موانع انسانی	موانع ساختاری	موانع فرهنگی
۰.۲۵۹	۰.۶۸۹	۰.۶۸۹	۰.۷۲۱	-
۰.۳۶۵	۰.۹۷۱	۰.۹۷۱	-	۱
۰.۳۷۶	۱	-	۱	۱
۱	۲.۶۶			

براساس نتایج جداول ۱۰ و ۱۱، اولویت بندی معیارهای سطح ۲ نسبت به هدف (اولویت بندی موانع اجرا مدیریت دانش) در جدول ۱۲ و شکل ۲ بیان شده است.

جدول (۱۲): اولویت بندی معیارهای سطح ۲ نسبت به هدف

وزن نهایی	نام شاخص	نوع اولویت
۰.۳۷۶	موانع انسانی	۱
۰.۳۶۵	موانع ساختاری	۲
۰.۲۵۹	موانع فرهنگی	۳



شکل ۲: نمودار اوزان نهایی معیارها نسبت به هدف اولویت بندی موانع اجرا مدیریت دانش

با توجه به معیارهای اصلی و تجزیه و تحلیل آنها، معیارهای فرعی را رتبه بندی نموده که جداول ۱۳ تا ۲۲ نتایج نظرات خبرگان را نشان می دهد.

جدول (۱۳): میانگین مقایسات زوجی نسبت به موانع فرهنگی

موانع فرهنگی	عدم ارزش کارکنان دانشی	عدم تشویق نوآوری	عدم اعتماد بین کارکنان	عدم فرصت آزمون و خطا	جو فرهنگی و ارتباطات	فقدان کارگروهی و تیم سازی	خرابکاری توسط افراد	ممانعت از نشر دانش	عدم حمایت مدیریت ارشد	مجموع	نرمالیزه شده
عدم ارزش کارکنان دانشی	(۱,۱,۱)	(۱,۰۰۲,۱,۲۹,۱,۶۰۷)	(-۰,۸۹۵,۱,۱۹,۱,۶۴)	(-۰,۸۵۷,۱,۱۵۷,۱,۵۳)	(-۰,۸۹,۱,۱۹۷,۱,۶۶۷)	(-۰,۸۱۳,۱,۱۳۳,۱,۶۳۳)	(-۰,۸۳۷,۱,۱۳۳,۱,۵۵)	(-۰,۸۵۷,۱,۰۴۷,۱,۳۶۷)	(-۰,۶۲۵,۰,۸۸,۱,۱۷۳)	(۷,۷۷۶,۱,۰۰۲۷,۱,۳۰۶۷)	(-۰,۶۲,۰,۱۰۵,۰,۱۷۹)
عدم تشویق نوآوری	(۱,۰,۱۹,۱,۲۹,۱,۶۵۷)	(۱,۱,۱)	(-۰,۶۴۹,۰,۸۹,۱,۳۴)	(-۰,۷۳۳,۱,۰۲۳,۱,۵۵)	(-۰,۸۴۲,۱,۱۸۳,۱,۶۳۳)	(-۰,۹۲۲,۱,۲۵,۱,۷۳۳)	(-۰,۷۲۴,۱,۰۱۷,۱,۵۸)	(-۰,۶۵,۰,۹۲۷,۱,۳)	(-۰,۹۵۷,۰,۳۱۷,۱,۶۱۷)	(۷,۵۱۶,۹,۷۹۷,۱,۳۳۴)	(-۰,۶,۰,۱۰۳,۰,۱۸۳)
عدم اعتماد بین کارکنان	(-۰,۹۳۵,۱,۲۵,۱,۶۵۷)	(۱,۱۹۷,۱,۶۲,۰,۸۳)	(۱,۱,۱)	(-۰,۸۸۳,۱,۲۳۳,۱,۷۵)	(-۰,۸۶۷,۱,۲۶۷,۱,۹۵)	(-۰,۵۶۷,۰,۷۹۷,۱,۱)	(-۰,۷۳۳,۱,۰,۵,۱,۵۵)	(-۰,۴۵۲,۰,۶۹۷,۱,۰,۵۷)	(-۰,۴۱۲,۰,۵۹,۰,۸۲۳)	(۷,۰۴۶,۹,۲۸۴,۱۲,۹۷)	(-۰,۵۶,۰,۱۰,۰,۱۷۸)
عدم فرصت آزمون و خطا	(۱,۰,۹,۱,۳۷۳,۱,۷۶۷)	(-۰,۸,۱,۱۵,۱,۵۵)	(-۰,۶۵۷,۰,۹۵۷,۱,۴۱۷)	(۱,۱,۱)	(-۰,۶۴۵,۰,۸۰۷,۱,۱۴)	(-۰,۶۵۲,۰,۸۴۷,۱,۱۵۷)	(-۰,۵۹۷,۰,۸۸۳,۱,۳۹۷)	(-۰,۴۳۲,۰,۵۲,۰,۷۰۳)	(-۰,۴۴۹,۰,۵۳,۰,۷۲)	(۶,۳۱۲,۸,۰۶۷,۱۰,۸۵۱)	(-۰,۵,۰,۰,۵۵,۰,۱۴۹)
جو فرهنگی و ارتباطات	(-۰,۹۲۹,۱,۲۹,۱,۷۴)	(-۰,۸۹,۱,۲۳۳,۱,۶۶۷)	(-۰,۵۴۷,۰,۸۸۳,۱,۳۳۳)	(۱,۱,۱)	(۱,۱,۱)	(-۰,۴۵۲,۰,۶۶۳,۱,۰۰۰۷)	(-۰,۶۵۲,۰,۸۴۲,۱,۳۵۷)	(-۰,۶۰۲,۰,۷۷۷,۱,۰۰۰۷)	(-۰,۵۸,۰,۶۶۳,۰,۸۴۷)	(۶,۷۶۹,۸,۷۵۹,۱۱,۷۰۸)	(-۰,۵۴,۰,۰,۹۲,۰,۱۶)
فقدان کارگروهی و تیم سازی	(-۰,۷۹,۱,۱۵۷,۱,۶۱۷)	(-۰,۹,۰,۷,۱,۳۴۷,۱,۶۱۷)	(۱,۰,۸۳,۱,۴۶۷,۲)	(۱,۲۳۳,۱,۶۱۷,۲,۰۱۷)	(۱,۳,۱,۶۶۷,۱,۸۵)	(۱,۱,۱)	(-۰,۶۴,۰,۹۴۷,۱,۳۶۷)	(-۰,۷۲,۰,۹۸۳,۱,۵)	(-۰,۵۶,۰,۷۱۷,۰,۹۶۷)	(۸,۲۳۳,۱۰,۸۷۸,۱۴,۴۳۵)	(-۰,۶۶,۰,۱۱۴,۰,۱۹۸)
خرابکاری توسط افراد	(-۰,۸۷۳,۱,۲۳۳,۱,۶۱۷)	(-۰,۹۵۷,۱,۳۱۷,۱,۷۶۷)	(-۰,۷۳۳,۱,۰,۹,۱,۶۵)	(۱,۰,۶۷,۱,۴۸۳,۲)	(۱,۱,۱,۶۶۷,۱,۸۵)	(-۰,۹۱۷,۱,۳,۱,۸)	(۱,۱,۱)	(-۰,۶۰,۰,۸۱۷,۱,۰,۸۳)	(-۰,۴۹۹,۰,۷۰۷,۱,۰,۴)	(۷,۷۴۶,۱۰,۴۰۴,۱۳,۸۰۷)	(-۰,۶۲,۰,۰,۹,۰,۱۸۹)
ممانعت از نشر دانش	(۱,۰,۸,۱,۳۱۷,۱,۵۸۳)	(۱,۱۵۷,۱,۵۳۳,۲,۰,۱۷)	(۱,۲۵,۱,۷,۲,۳۵)	(۱,۸,۲,۵,۲,۷)	(۱,۳,۱,۶۶۷,۲,۰,۵)	(-۰,۸۸,۱,۳,۱,۷۳۳)	(۱,۱,۱,۱,۴۸۳,۱,۹۵)	(۱,۱,۱)	(-۰,۶۸۷,۰,۹۶۷,۱,۲۵)	(۱۰,۲۷۱,۱۳,۱۹۷,۱,۶۴۳)	(-۰,۸۲,۰,۱۳۹,۰,۲۲۸)
عدم حمایت مدیریت ارشد	(۱,۲۵۷,۱,۶۲۳,۲,۱۱۷)	(-۰,۸,۰,۷,۱,۱۳,۱,۶۶۷)	(۱,۲۳۳,۱,۹,۲,۵)	(۱,۷۵,۲,۳,۲,۶۵)	(۱,۵,۱,۸۵,۲,۲)	(۱,۱۵,۱,۵۶۷,۲)	(۱,۳۶۷,۱,۷۱۷,۲,۳۵)	(۱,۱۵۷,۱,۵۴۲,۰,۶۷)	(۱,۱,۱)	(۱۱,۳۲۱,۱۴,۵۳۷,۱۸,۲۵۱)	(-۰,۹۱,۰,۰,۱۵۳,۰,۳۵)
مجموع										(۷۲,۹۸,۹۵,۱۵,۱۲۵,۰۶۲)	
سازگار $CR^m = 0.014$ $CR^g = 0.065$											

جدول (۱۴): محاسبه درجه ارجحیت زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع فرهنگی

موانع فرهنگی	عدم ارزش کارکنان دانشی	عدم تشویق نوآوری	عدم اعتماد بین کارکنان	عدم فرصت آزمون و خطا	جو فرهنگی و ارتباطات	فقدان کارگروهی و تیم سازی	خرابکاری توسط افراد	ممانعت از نشر دانش	عدم حمایت مدیریت ارشد	درجه بزرگتری نهایی	اوزان نرمالایز شده
عدم ارزش کارکنان دانشی	-	۱	۱	۱	۱	۰.۹۲۷	۰.۹۶۷	۰.۷۴۴	۰.۶۵۱	۰.۶۵۱	۰.۱۰۴
عدم تشویق نوآوری	۰.۹۸	-	۱	۱	۱	۰.۹۱۲	۰.۹۵	۰.۷۳۸	۰.۶۴۹	۰.۶۴۹	۰.۱۰۴
عدم اعتماد بین کارکنان	۰.۹۵۳	۰.۹۷ ۳	-	۱	۱	۰.۸۸۴	۰.۹۲۳	۰.۷۱	۰.۶۲۱	۰.۶۲۱	۰.۰۹۹
عدم فرصت آزمون و خطا	۰.۸۰۸	۰.۸۳	۰.۸۶۱	-	۰.۹۲۹	۰.۷۳۷	۰.۷۷۹	۰.۵۵۲	۰.۴۶۱	۰.۴۶۱	۰.۰۷۴
جو فرهنگی و ارتباطات	۰.۸۸۱	۰.۹۰۲	۰.۹۳۲	۱	-	۰.۸۱	۰.۸۵۱	۰.۶۲۷	۰.۵۳۵	۰.۵۳۵	۰.۰۸۶

فقدان کارگروهی و تیم سازی	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۰.۸۲۶	۰.۷۳۶	۰.۷۳۶	۰.۱۱۸
خرابکاری توسط افراد	۱	۱	۱	۱	۱	۰.۹۶۱	-	۰.۷۸۵	۰.۶۹۴	۰.۶۹۴	۰.۱۱۱
ممانعت از نشر دانش	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	-	۰.۹۰۷	۰.۹۰۷	۰.۱۴۵
عدم حمایت مدیریت ارشد	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۰.۱۶
مجموع										۶.۲۵۶	۱

براساس نتایج جداول ۱۳ و ۱۴، اولویت بندی زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع فرهنگی در جدول ۱۵ بیان شده است.

جدول (۱۵): اولویت بندی زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع فرهنگی

وزن نهایی	نام شاخص	نوع اولویت
۰.۱۶	عدم حمایت مدیریت ارشد	۱
۰.۱۴۵	ممانعت از نشر دانش	۲
۰.۱۱۸	فقدان کارگروهی و تیم سازی	۳
۰.۱۱۱	خرابکاری توسط افراد	۴
۰.۱۰۴	عدم ارزش کارکنان دانشی	۵
۰.۱۰۴	عدم تشویق نوآوری	۶
۰.۰۹۹	عدم اعتماد بین کارکنان	۷
۰.۰۸۶	جو فرهنگی و ارتباطات	۸
۰.۰۷۴	عدم فرصت آزمون و خطا	۹

جدول (۱۶): میانگین مقایسات زوجی نسبت به موانع ساختاری

موانع ساختاری	فقدان ساختار پویا و دانش محور	وجود ساختار	ارتباطات نامناسب سازمانی	عدم شرح شغلهای مناسب	فقدان آزادی در بیان ایده	عدم مراکز نگهداری دانش	فقدان زیرساخت فناوری	مجموع	نرمالیزه شده
---------------	-------------------------------	-------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	------------------------	----------------------	-------	--------------

فقدان ساختار پویا و دانش محور	(۱,۱,۱)	(۱۰۹,۱,۴۸۳,۱,۹۱۷)	(۱,۱۱۷,۱,۵۳۳,۲,۰۵)	(۱,۱۳۵,۱,۷۵)	(۰,۹۶۲,۱,۳,۱,۷۹)	(۱,۰۲۹,۱,۴۲۳,۱,۸۹)	(۰,۸۶۲,۱,۲۴,۱,۶۴)	(۷,۰۶۹,۳۲۹,۱۲,۰۳۷)	(۰,۰۹۶,۰,۱۶۷,۰,۲۸۱)
وجود ساختار دیوانسالار	(۰,۶۶۳,۰,۹۱۳,۱,۲۸۳)	(۱,۱,۱)	(۱,۱۴۷,۱,۴۹۱,۹۸۳)	(۰,۷۶۷,۱,۰۷۳,۱,۵۵)	(۰,۷۳,۱,۰۰۷,۱,۳۸۳)	(۰,۶۶۳,۰,۹۱۳,۱,۲۸۳)	(۰,۶۱۷,۰,۹۱,۱,۳۵)	(۵,۵۸۷,۷,۳۰۶,۹,۸۳۲)	(۰,۰۷۶,۰,۱۳۱,۰,۲۳)
ارتباطات نامناسب سازمانی	(۰,۵۶,۰,۸۰۷,۱,۱۶۷)	(۰,۷۸۲,۱,۰۷۳,۱,۳۹)	(۱,۱,۱)	(۰,۶۹۷,۱,۱,۴۳۳)	(۰,۷۸۳,۱,۱,۱,۶)	(۰,۶۸,۰,۸۸۳,۱,۳۳۳)	(۰,۵۶۳,۰,۷۶۷,۱,۱۸۳)	(۵,۰۶۵,۶۶۳,۹,۱۰۶)	(۰,۰۶۹,۰,۱۱۹,۰,۲۱۳)
عدم شرح شغل‌های مناسب	(۰,۶۸۷,۰,۹۴,۱,۳۵)	(۰,۸۱۳,۱,۱۵,۱,۶۳۳)	(۰,۸۶۳,۱,۲۵,۱,۷۸۳)	(۱,۱,۱)	(۰,۵۹,۰,۷۹,۱,۳۱۷)	(۰,۴۸۲,۰,۶۵,۱,۰۴)	(۰,۸۹,۱,۱۴,۱,۴۶۷)	(۵,۳۲۵,۶,۹۲,۹,۵۹)	(۰,۰۷۲,۰,۱۲۴,۰,۲۲۴)
فقدان آزادی در بیان ایده	(۰,۷۸,۱,۰۵۷,۱,۴۳۳)	(۰,۹۵۷,۱,۲۸۳,۱,۷۱۷)	(۰,۷۰۷,۱,۰۳۳,۱,۴۶۷)	(۰,۹۵,۱,۴,۱,۸۵)	(۱,۱,۱)	(۰,۸۳۳,۱,۰۹۷,۱,۱۵)	(۰,۸۶۳,۱,۱۴,۱,۶۳۳)	(۶,۰۹,۸,۰,۱,۱۰,۶)	(۰,۰۸۳,۰,۱۴۳,۰,۲۴۸)
عدم مراکز نگهداری دانش	(۰,۸۲,۱,۰۷۳,۱,۴۵)	(۱,۰۹۷,۱,۵,۱,۹۸۳)	(۰,۹,۱,۲۶۷,۱,۶۵)	(۱,۲,۱,۷,۲,۲)	(۰,۹۶۳,۱,۳۴,۱,۷۳۳)	(۱,۱,۱)	(۱,۰۸,۱,۳۵,۱,۶۳۳)	(۷,۰۶,۹,۲۳,۱۱,۶۴۹)	(۰,۰۹۶,۰,۱۶۵,۰,۲۷۲)
فقدان زیرساخت فناوری	(۰,۸۹۷,۱,۱۶۷,۱,۵۸۳)	(۱,۱۳۳,۱,۵۴,۲,۱۵)	(۰,۹۶۷,۱,۴,۱,۹)	(۰,۹,۱,۱۲۳,۱,۴۵)	(۰,۸۷۳,۱,۲۰۷,۱,۵۶۷)	(۰,۸۱۳,۰,۹۷۳,۱,۱۸۳)	(۱,۱,۱)	(۶,۵۸۳,۸,۴۱,۱۰,۸۳۳)	(۰,۰۸۹,۰,۱۵۱,۰,۲۵۳)
مجموع								(۴۲,۷۷,۵۵,۸۳۵,۷۳,۶۴۷)	
سازگار $CR^m = 0.013$ $CR^g = 0.062$									

جدول (۱۷): محاسبه درجه ارجحیت زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع ساختاری

موانع ساختاری	فقدان ساختار پویا و دانش محور	وجود ساختار دیوانسالار	ارتباطات نامناسب سازمانی	عدم شرح شغل‌های مناسب	فقدان آزادی در بیان ایده	عدم مراکز نگهداری دانش	فقدان زیرساخت فناوری	درجه بزرگتری نهایی	اوزان نرمالایز شده
فقدان ساختار پویا و دانش محور	-	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰.۱۶۷
وجود ساختار دیوانسالار	۰.۷۸۷	-	۱	۱	۰.۹۲۱	۰.۷۹۵	۰.۸۷۷	۰.۷۸۷	۰.۱۳۱
ارتباطات نامناسب سازمانی	۰.۷۰۸	۰.۹۱۹	-	۰.۹۶۴	۰.۸۴	۰.۷۱۵	۰.۷۹۵	۰.۷۰۸	۰.۱۱۸
عدم شرح شغل‌های مناسب	۰.۷۴۸	۰.۹۵۵	۱	-	۰.۸۷۹	۰.۷۵۶	۰.۸۳۵	۰.۷۴۸	۰.۱۲۵
فقدان آزادی در بیان ایده	۰.۸۶۵	۱	۱	۱	-	۰.۸۷۴	۰.۹۵۷	۰.۸۶۵	۰.۱۴۴
عدم مراکز نگهداری دانش	۰.۹۹	۱	۱	۱	۱	-	۱	۰.۹۹	۰.۱۶۵
فقدان زیرساخت فناوری	۰.۹۰۵	۱	۱	۱	۱	۰.۹۱۵	-	۰.۹۰۵	۰.۱۵۱
مجموع								۶.۰۰۴	۱

بر اساس نتایج جداول ۱۶ و ۱۷، اولویت بندی زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع ساختاری در جدول ۱۸ بیان شده است.

جدول (۱۸): اولویت بندی زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع ساختاری

وزن نهایی	نام شاخص	نوع اولویت
۰.۱۶۷	فقدان ساختار پویا و دانش محور	۱
۰.۱۶۵	عدم مراکز نگهداری دانش	۲
۰.۱۵۱	فقدان زیرساخت فناوری	۳
۰.۱۴۴	فقدان آزادی در بیان ایده	۴
۰.۱۳۱	وجود ساختار دیوانسالار	۵
۰.۱۲۵	عدم شرح شغل‌های مناسب	۶
۰.۱۱۸	ارتباطات نامناسب سازمانی	۷

جدول (۱۹): میانگین مقایسات زوجی نسبت به موانع انسانی

موانع انسانی	عدم اهمیت کارکنان دانشی	فقدان انگیزه در افراد	فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	ارتباطات نامناسب فردی	عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد	عدم اهمیت به تخصص افراد	مجموع	نرمالیزه شده
عدم اهمیت کارکنان دانشی	(۱,۱,۱)	(۰.۷۰۷,۰.۹۸۳, ۱.۳۳)	(۰.۷۳۵,۱.۰۳۳, ۱.۴۵۷)	(۱.۰۸۳,۱.۴۰۷,۱.۹۵)	(۰.۷۷۹,۱.۰۳,۱.۴۴)	(۰.۷۹۲,۰.۸۹,۱.۰۲۳)	(۵.۰۹۶,۶.۳۴۳,۸.۲)	(۰.۰۹۵,۰.۱۵۲, ۰.۲۴۹)
فقدان انگیزه در افراد	(۱.۱,۱.۴۷۳,۱.۹۵)	(۱,۱,۱)	(۰.۷۹۲,۰.۹۶۳, ۱.۲۲۳)	(۰.۷۳,۱.۰۵,۱.۵۸۳)	(۰.۶۶,۰.۸۵۷,۱.۱۶۷)	(۰.۷۲,۱.۰۴,۱.۴۵)	(۵.۰۰۲,۶.۳۸۳,۸.۳۷۳)	(۰.۰۹۳,۰.۱۵۲, ۰.۲۵۵)
فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	(۰.۹۵۷,۱.۳۴,۱.۸۶۷)	(۱.۲۷۹,۱.۶,۱.۹۴)	(۱,۱,۱)	(۰.۶۸۵,۰.۹۸,۱.۳۰۷)	(۰.۸۰۹,۱.۰۶۷,۱.۳۷۳)	(۰.۸۵۳,۱.۱۰۷,۱.۴)	(۵.۵۸۳,۷.۰۹۴,۸.۸۸۷)	(۰.۱۰۴,۰.۱۶۹, ۰.۲۷)
ارتباطات نامناسب فردی	(۰.۷۰۲,۰.۹۹,۱.۳۰۷)	(۰.۷۷۳,۱.۱۱۷, ۱.۶۱۷)	(۱.۱۶۷,۱.۵۲۳, ۲.۰۵)	(۱,۱,۱)	(۰.۵۰۷,۰.۷۳,۱.۰۱۷)	(۰.۴۴۳,۰.۶۴,۰.۹۱۷)	(۴.۵۹۲,۶.۷۹۰,۸.۹۱۷)	(۰.۰۸۵,۰.۱۴۳, ۰.۲۴)
عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد	(۱.۰۹۵,۱.۴۵,۱.۸۹)	(۱.۱۴,۱.۵۱۷,۱.۹۱۷)	(۱.۰۴,۱.۳۵۷,۱.۷۶۷)	(۱.۱۵,۱.۵۵,۲.۱۵)	(۱,۱,۱)	(۰.۸۰۷,۱.۰۷۳, ۱.۵۱۷)	(۶.۲۳۲,۷.۹۴۷,۱۰.۲۴۱)	(۰.۱۱۶,۰.۱۹۰, ۰.۳۱۱)
عدم اهمیت به تخصص افراد	(۱.۲۸۳,۱.۵۴,۱.۸)	(۰.۹۶۳,۱.۳۱۷, ۱.۸۳۳)	(۱.۰۲۳,۱.۳۲۳, ۱.۶۶۷)	(۱.۲۳۳,۱.۷,۲.۳)	(۰.۸۸,۱.۲۱۷,۱.۵۸۳)	(۱,۱,۱)	(۶.۳۸۲,۸.۰۹۷,۱۰.۱۸۳)	(۰.۱۱۹,۰.۱۹۳, ۰.۳۱)
مجموع							(۳۲.۸۸۷,۴۱.۸۶۴, ۵۳.۷۹۲)	
CR^m = 0.048 سازگار					CR^g = 0.046			

جدول (۲۰): محاسبه درجه ارجحیت زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع انسانی

موانع انسانی	عدم اهمیت کارکنان دانشی	فقدان انگیزه در افراد	فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	ارتباطات نامناسب فردی	عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد	عدم اهمیت به تخصص افراد	درجه بزرگتری نهایی	اوزان نرمالایز شده
عدم اهمیت کارکنان دانشی	-	۰.۹۹۴	۰.۸۹	۱	۰.۷۷۷	۰.۷۵۷	۰.۷۵۷	۰.۱۴۹
فقدان انگیزه در افراد	۱	-	۰.۸۹۹	۱	۰.۷۸۸	۰.۷۶۹	۰.۷۶۹	۰.۱۵۱
فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	۱	۱	-	۱	۰.۸۸۳	۰.۸۶۴	۰.۸۶۴	۰.۱۷
ارتباطات نامناسب فردی	۰.۹۴۷	۰.۹۴۲	۰.۸۳۹	-	۰.۷۲۸	۰.۷۰۹	۰.۷۰۹	۰.۱۴
عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد	۱	۱	۱	۱	-	۰.۹۸۲	۰.۹۸۲	۰.۱۹۳
عدم اهمیت به تخصص افراد	۱	۱	۱	۱	۱	-	۱	۰.۱۹۷
مجموع							۵.۰۸	۱

براساس نتایج جداول ۱۹ و ۲۰، اولویت بندی زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع انسانی در جدول ۲۱ بیان شده است.

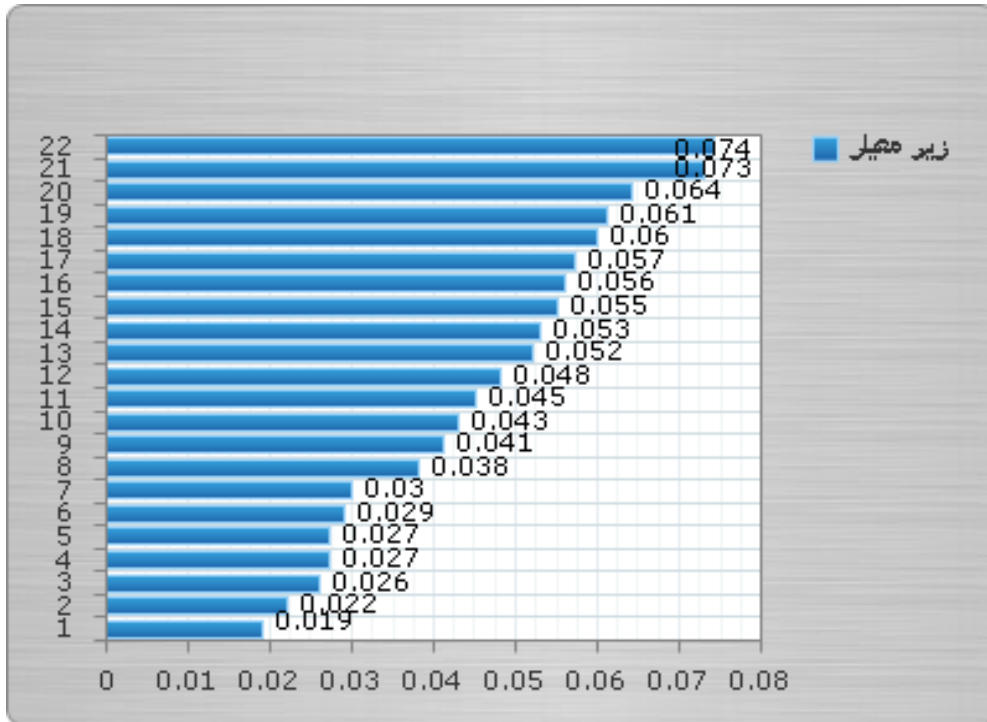
جدول (۲۱): اولویت بندی زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به موانع انسانی

وزن نهایی	نام شاخص	نوع اولویت
۰.۱۹۷	عدم اهمیت به تخصص افراد	۱
۰.۱۹۳	عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد	۲
۰.۱۷	فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	۳
۰.۱۵۱	فقدان انگیزه در افراد	۴
۰.۱۴۹	عدم اهمیت کارکنان دانشی	۵
۰.۱۴	ارتباطات نامناسب فردی	۶

براساس نتایج جداول ۱۳ الی ۲۱، اولویت بندی زیرمعیارهای سطح ۳ نسبت به هدف در جدول ۲۲ و شکل ۳ بیان شده است.

جدول (۲۲): ماتریس اوزان نهایی زیر معیارها نسبت به هدف اولویت بندی موانع اجرا مدیریت دانش

وزن نهایی مولفه‌ها	نام مولفه	نوع اولویت
۰.۰۱۹	عدم فرصت آزمون و خطا	۲۲
۰.۰۲۲	جو فرهنگی و ارتباطات	۲۱
۰.۰۲۶	عدم اعتماد بین کارکنان	۲۰
۰.۰۲۷	عدم ارزش کارکنان دانشی	۱۹
۰.۰۲۷	عدم تشویق نوآوری	۱۸
۰.۰۲۹	خرابکاری توسط افراد	۱۷
۰.۰۳	فقدان کارگروهی و تیم سازی	۱۶
۰.۰۳۸	ممانعت از نشر دانش	۱۵
۰.۰۴۱	عدم حمایت مدیریت ارشد	۱۴
۰.۰۴۳	ارتباطات نامناسب سازمانی	۱۳
۰.۰۴۵	عدم شرح شغل‌های مناسب	۱۲
۰.۰۴۸	وجود ساختار دیوانسالار	۱۱
۰.۰۵۲	ارتباطات نامناسب فردی	۱۰
۰.۰۵۳	فقدان آزادی در بیان ایده	۹
۰.۰۵۵	فقدان زیرساخت فناوری	۸
۰.۰۵۶	عدم اهمیت کارکنان دانشی	۷
۰.۰۵۷	فقدان انگیزه در افراد	۶
۰.۰۶	عدم مراکز نگهداری دانش	۵
۰.۰۶۱	فقدان ساختار پویا و دانش محور	۴
۰.۰۶۴	فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	۳
۰.۰۷۳	عدم برگزاری آموزش‌های مناسب برای افراد	۲
۰.۰۷۴	عدم اهمیت به تخصص افراد	۱



شکل ۳: نمودار اوزان نهایی زیر معیارها نسبت به هدف اولویت بندی موانع اجرا مدیریت دانش

۶- بررسی پرسش های تحقیق

پس از بدست آوردن شاخص های رتبه بندی که با استفاده از مقالات و مطالعات پیشین و نیز با استفاده از نظرسنجی از خبرگان صنعت به تایید و انتخاب نهایی رسیده، وزن و اهمیت نسبی برای این شاخص ها مشخص گردید. پس از بررسی بعمل آمده به کمک روش AHP فازی نتایج تجزیه و تحلیلها در جدول ۵-۱ خلاصه نموده که این جدول وزن نهایی (اولویت) موانع اصلی مدیریت دانش در مقایسه با یکدیگر و همچنین وزن نهایی (اولویت) همه زیر عوامل نسبت به هم به تفکیک ارائه شده است.

جدول (۲۳): خلاصه وزن نهایی موانع اصلی و فرعی اجرای مدیریت دانش

وزن نهایی	زیر شاخص ها	کد زیر شاخص	وزن نهایی	شاخص های اصلی	کد شاخص اصلی
۰.۰۷۴	عدم اهمیت به تخصص افراد	H6	۰.۳۷۶	موانع انسانی	H
۰.۰۷۳	عدم برگزاری آموزش های مناسب برای افراد	H5			
۰.۰۶۴	فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی	H3			
۰.۰۵۷	فقدان انگیزه در افراد	H2			
۰.۰۵۶	عدم اهمیت کارکنان دانشی	H1			
۰.۰۵۲	ارتباطات نامناسب فردی	H4			

۰.۰۶۱	فقدان ساختار پویا و دانش محور	S1	۰.۳۶۵	موانع ساختاری	S
۰.۰۰۶	عدم مراکز نگهداری دانش	S6			
۰.۰۵۵	فقدان زیرساخت فناوری	S7			
۰.۰۵۳	فقدان آزادی در بیان ایده	S5			
۰.۰۴۸	وجود ساختار دیوانسالار	S2			
۰.۰۴۵	عدم شرح شغل‌های مناسب	S4			
۰.۰۴۳	ارتباطات نامناسب سازمانی	S3	۰.۲۵۹	موانع فرهنگی	F
۰.۰۴۱	عدم حمایت مدیریت ارشد	F9			
۰.۰۳۸	ممانعت از نشر دانش	F8			
۰.۰۰۳	فقدان کارگروهی و تیم سازی	F6			
۰.۰۲۹	خرابکاری توسط افراد	F7			
۰.۰۲۷	عدم ارزش کارکنان دانشی	F1			
۰.۰۲۷	عدم تشویق نوآوری	F2			
۰.۰۲۶	عدم اعتماد بین کارکنان	F3			
۰.۰۲۲	جو فرهنگی و ارتباطات	F5			
۰.۰۱۹	عدم فرصت آزمون و خطا	F4			

بنابراین با توجه به نتایج حاصل از رتبه بندی ها با این روش و در جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق به شکل زیر موارد تجزیه تحلیل و نتیجه گیری می گردد.

سوال ۱) موانع اصلی اجرا مدیریت دانش در شرکت سایپا چه می باشد و اولویت آنها چگونه است؟

برای شناسایی موانع اصلی اجرا مدیریت دانش با توجه به سوال فوق، پس از بررسی مولفه ها از طریق روش تصمیم گیری مورد نظر و نتایج حاصله در جداول ۴-۱۰ الی ۴-۱۲، مهمترین آنها به ترتیب موانع انسانی، موانع ساختاری و موانع فرهنگی با امتیازات ۰.۳۷۶، ۰.۳۶۵، ۰.۲۵۹ است. در میان موانع اصلی در این تحقیق عامل «منابع انسانی» ($H = 0.376$) با اختلاف زیادی بالاترین اولویت را در بین موانع اصلی اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه دارد. بنابراین مدیران شرکت باید در نظر بگیرند منابع انسانی از ارکان مدیریت دانش و عامل خلاقیت و نوآوری هستند.

این مرتبه از اولویت نظریه استیوالیس را که عنوان می کند که نگرشها، باورها و ارزشهای افراد است که در این زمینه حرف آخر را می زند و می گوید این مانع آنقدر سخت و مقاوم است که از آن به عنوان نابودگر واقعی نام می برد را شدیداً تأیید می کند و نتایج پژوهشهای هانسن (۱۹۹۹) را تأیید می کند که مانع انسانی «مسیر یکطرفه» مدیریت دانش را در تحقیقات خود بیان نموده است.

رینهاردت (۲۰۰۸) موانع مرتبط با افراد را بیان می کند، صحه می گذارد و همچنین یافته های تحقیقات وونگ را که بیان کرده دانش در صورتی می تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرارگیرد و معتقد است که فرهنگ سازمانی می تواند به عنوان یک اهرم قدرتمند برای تقویت رفتار سازمانی استفاده شود و فرهنگ سازمانی ضعیف مانع از آن می شود که افراد در تلاش برای حفظ پایگاه قدرت شخصی و کارآیی خویش دانسته های خود را تسهیم کرده و منتشر سازند و همچنین با نتایج تحقیقات هاس و سانکاران و دیویس (۲۰۰۳) که عنوان کرده اند دلایل زیادی درخصوص نگهداشت دانش وجود دارد که اغلب آنها می هستند که در رابطه با نیاز به قدرت می باشند و افراد ممکن است

اطلاعات را ذخیره، تحریف یا دستکاری کنند را نیز شدیداً تقویت می‌کند. در میان زیرعوامل این گروه «عدم اهمیت به تخصص افراد» از منظر پیاده سازی مدیریت دانش بالاترین اولویت را کسب کرده است. این موضوع نشان دهنده این است که منابع انسانی از ارکان مدیریت دانش هستند چون این دانشگران هستند که دانش را خلق می‌کنند.

سوال ۲) مهمترین موانع فرهنگی اجرای مدیریت دانش در شرکت سایپا چه می‌باشد و اولویت آنها چگونه است؟

برای شناسایی موانع فرهنگی اجرا مدیریت دانش با توجه به سوال فوق، پس از بررسی مولفه‌ها از طریق روش تصمیم‌گیری مورد نظر و نتایج حاصله در جداول ۴-۱۳ الی ۴-۱۵، مهمترین آنها به ترتیب عدم حمایت مدیریت ارشد، ممانعت از نشر دانش، فقدان کارگروهی و تیم‌سازی، خرابکاری توسط افراد، عدم ارزش کارکنان دانشی، عدم تشویق نوآوری، عدم اعتماد بین کارکنان، جو فرهنگی و ارتباطات و عدم فرصت آزمون و خطا است. در میان موانع فرهنگی در این تحقیق عامل «عدم حمایت مدیریت ارشد» با اختلاف زیادی بالاترین اولویت را در بین زیر مولفه‌های فرهنگی اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه دارد. بنابراین مدیران شرکت باید در نظر بگیرند که فرهنگ سازمانی عاملی عمده برای موفقیت است. بر اساس یافته‌های سیدجوادین، امامی و رستگار (۱۳۹۰) که یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمانها را فرهنگ سازمانی می‌دانند و تغییر فرهنگ را یکی از مهمترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش تلقی می‌نمایند و همچنین با نتایج پژوهش پاولین و ماسون (۲۰۰۳) که نشان داده مهمترین مانع برای استقرار مدیریت دانش فرهنگ سازمانی است، قرابت بسیار دارد.

سوال ۳) مهمترین موانع انسانی اجرا مدیریت دانش در شرکت سایپا چه می‌باشد و اولویت آنها چگونه است؟

برای شناسایی موانع انسانی اجرا مدیریت دانش با توجه به سوال فوق، پس از بررسی مولفه‌ها از طریق روش تصمیم‌گیری مورد نظر و نتایج حاصله در جداول ۴-۱۶ الی ۴-۱۸، مهمترین آنها به ترتیب عدم اهمیت به تخصص افراد، عدم برگزاری آموزش‌های مناسب برای افراد، فقدان پاداش دهی به کارکنان دانشی، فقدان انگیزه در افراد، عدم اهمیت کارکنان دانشی و ارتباطات نامناسب فردی است. در میان موانع انسانی در این تحقیق عامل «عدم اهمیت به تخصص افراد» با اختلاف زیادی بالاترین اولویت را در بین زیر مولفه‌های انسانی اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه دارد. بنابراین مدیران شرکت باید در نظر بگیرند که بالاترین اولویت منابع انسانی است که از ارکان مدیریت دانش هستند چون این دانشگران هستند که دانش را خلق می‌کنند و منابع انسانی عامل خلاقیت و نوآوری است.

سوال ۴) مهمترین موانع ساختاری (سازمانی و تکنولوژیکی) اجرا مدیریت دانش در شرکت سایپا چه می‌باشد و اولویت آنها چگونه است؟

برای شناسایی موانع ساختاری (سازمانی و تکنولوژیکی) اجرا مدیریت دانش با توجه به سوال فوق، پس از بررسی مولفه‌ها از طریق روش تصمیم‌گیری مورد نظر و نتایج حاصله در جداول ۴-۱۹ الی ۴-۲۱، مهمترین آنها به ترتیب فقدان ساختار پویا و دانش محور، عدم مراکز نگهداری دانش، فقدان زیرساخت فناوری، فقدان آزادی در بیان ایده، وجود ساختار دیوانسالار، عدم شرح شغل‌های مناسب و ارتباطات نامناسب سازمانی است. در میان موانع ساختاری در این تحقیق عامل «فقدان ساختار پویا و دانش محور» با اختلاف زیادی بالاترین اولویت را در بین زیر مولفه‌های ساختاری (سازمانی و تکنولوژیکی) اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه دارد. براساس نتایج تحقیق واعظی و مسلمی (۱۳۸۸) که با مطالعه نظرات و فرضیه

های مختلف موجود، عوامل فرهنگ و ساختار سازمانی را به عنوان بخشی از مهمترین عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش مورد توجه قرار داده اند و همچنین با نتایج تحقیق امین بیدختی، مکوند حسینی و احسانی (۱۳۹۰) فرهنگ سلسله مراتبی انعطاف پذیری لازم را در سازمان ایجاد نمی کند و بنابراین به موجب این عامل کارکنان سازمان به رویه های موجود سازمانی عادت می کنند و هیچگونه تمایلی به نوآوری و خلق ایده های جدید ندارند و از طرف دیگر از تسهیم دانسته های خود با دیگران و تبدیل آن دانسته ها به مهارتهایی که بتواند در حل مسائل سازمان مؤثر باشد ترس دارند. نتایج تحقیقات زینگیر (۲۰۰۲) نشان می دهد فاکتورهای فراوانی وجود دارند که تأثیر منفی بر اجرای مدیریت دانش در سازمانها دارند که به عنوان موانع مدیریت دانش شناخته می شوند و ممکن است ناشی از موانع داخلی یا خارجی باشند. موانع داخلی از فرهنگ، ساختار سازمانی و ... نشأت می گیرند و موانع خارجی اغلب خارج از حیطه کنترل سازمان هستند. نتایج تحقیقات فدایی، حسن زاده و ذراتی (۱۳۹۰) نیز نشان می دهد که غفلت از نقش و عنصر انسانی در متون نظام مدیریت دانش نشان می دهد که دیدگاه و باور غالب آن است که در فرآیند مدیریت دانش فناوری می تواند جای عامل انسانی را بگیرد و غلبه با فناوری اطلاعات است ولی تا زمانی که به نقش و اهمیت مدیر ارشد دانش به خوبی توجه نشود نظام مدیریت دانش نخواهد توانست موفقیتهای مورد نظر را بدست آورد و فناوری هیچگاه نخواهد توانست به اذهان بشر دست پیدا کند یافته های والمحمدی (۱۳۹۰) نیز حاکی از آن است که فقدان زیرساخت تکنولوژی به عنوان مانع مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه مطرح می باشد.

پیشنهادها

با مشخص شدن نتایج، پیشنهادهایی به شرح ذیل مطرح می گردند:

از آنجا که هدف از انجام این تحقیق شناسایی و اولویت بندی موانع اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش می باشد و با توجه به نتایج بدست آمده می توان در مورد رفع موانع اجرا مدیریت دانش پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه نمود:

- ۱) پیشنهاد می شود به منظور تحقق اهداف مدیریت دانش شرایط اجتماعی-اقتصادی جامعه (اعم از تحریم، افزایش قیمتها و ...) که موجب افزایش دغدغه افراد به جهت تأمین هزینه های زندگی شده و انگیزه آنها را در فعالیتهای دانشی تضعیف نموده است را بهبود دهیم. همچنین احساس می شود وجود منافع و ترس از به خطر افتادن موقعیت مانع پذیرش سیستم علمی شده و ممانعت از نشر دانش صورت خواهد گرفت را بصورت پیاده سازی سیستم مدیریت اطلاعات برطرف شود.
- ۲) پیشنهاد می شود بیشترین تأکید در درجه اول بر روی منابع انسانی و در درجه دوم بر فرهنگ سازمانی متمرکز گردد. پس با توجه به وضعیت موجود، سازمان مورد مطالعه باید در حد توان خود نسبت به افزایش انگیزه کارکنان خود اقدام نماید تا کارکنان نسبت به پیگیری فعالیتهای دانشی ترغیب شوند. همچنین بیان شفاف واقعیتها از طرف مدیریت می تواند خوشبینی و اعتماد مضاعفی در راستای فعالیتهای دانشی ایجاد نماید. برگزاری دوره های آشنایی با مدیریت دانش و تبیین این موضوع که اشتراک دانش از قدرت افراد نخواهد کاست می تواند بسیار مؤثر باشد و مقاومت در مقابل اجرای پروژه مدیریت دانش را کاهش دهد. همچنین مدیران باید فرصت هایی را برای تبدیل دانش ضمنی به عینی فراهم کنند تا کم کم اشتراک دانش با امور کاری کارکنان هماهنگ شود.
- ۳) پیشنهاد می شود برای ارتقای فرهنگ و جو دانش سازمان تلاش شود، فعالیتهای نوآورانه تشویق شود و در جهت ایجاد فضایی پویا در راستای فعالیتهای دانشی و ایجاد فرهنگ تسهیم دانش تلاش شود چون با توجه به جو دوستانه موجود در شرکت ارتقای فرهنگ سازمانی در جهت فعالیتهای دانشی مشکل به نظر نمی رسد. سازمان ها باید قادر به شناسایی کارکنانی

که دارای دانش و تجربه مفید و ارزشمند هستند باشند و تا کارکنان به نوبه خود این دانش و تجربه را در اختیار سایرین که به آن نیاز دارند قرار دهند.

۴) پیشنهاد می شود شرکت در حد توان خود نسبت به افزایش درآمد کارکنان مساعدت نماید و نسبت به ایجاد تسهیلاتی مانند پرداخت هزینه های رفاهی اقدام نماید چون عاملی قوی در جهت تقویت انگیزه خواهد بود. از آنجایی که روابط رسمی و غیر رسمی خوبی در شرکت وجود دارد کار تیم سازی آسان خواهد بود و می توان در جهت پیشبرد امور از آن بهره مناسب را برد. به دلیل کمبود اطلاعات مجموعه درباره مدیریت دانش و ساز و کارهای آن برگزاری دوره های آموزشی مرتبط نیز ضروری است.

۵) پیشنهاد می شود با سرمایه گذاری مناسب (که مقدار آن در حد توان سازمان است) نسبت به ایجاد زیرساخت تکنولوژی اقدام شود چون قطعاً شرکت می تواند از آن علاوه بر پیشبرد امور دانشی در انجام مأموریت سازمانی خود به نحوی بهتر و با کارایی بالاتر نیز استفاده نماید و چون موجب کاهش هزینه ها می گردد (چه در کوتاه مدت و چه در بلند مدت) به سود شرکت خواهد بود.

۶) نبود حمایت مدیریت ارشد از موانع بسیار تأثیرگذار در روند پروژه است بنابراین پیشنهاد می شود در صورت وجود منابع لازم پروژه، مدیریت ارشد از پروژه مدیریت دانش حمایت نماید و در ساختار سازمانی تغییرات لازم جهت ایجاد پویایی در راستای انجام فعالیتهای دانش محور صورت گیرد. البته چون پتانسیل مناسبی در شرکت وجود دارد و مدیریت شرکت نیز توانسته ارتباط خوبی با کارکنان برقرار نماید و این از نقاط قوت شرکت است پس در صورت ایجاد نگرش نسبت به موضوع مدیریت دانش انجام این تغییرات دشوار نخواهد بود.

چنانچه اعتماد دو جانبه میان کارکنان وجود داشته باشد، این اعتماد تسهیل کننده اشتراک دانش و کارگروهی خواهد بود و هرچه این اعتماد افزایش یابد، میزان دانش به اشتراک گذاشته شده و استفاده از آن دانش نیز افزایش خواهد یافت. از آنجاکه هدف از انجام این تحقیق شناسایی و اولویت بندی موانع اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت سایپا است لذا با رویکرد حفظ مزیت رقابتی و با توجه به نتایج بدست آمده می توان در مورد انتخاب استراتژی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان پیشنهادهایی به شرح زیر داشت. پیشنهادها از بالا به پایین دارای درجه اهمیت بالاتر می باشند که نیاز است تا سازمان ها به ترتیب آن ها را بررسی و اجرا نمایند.

۸) مسئله اصلی که باعث عدم توجه به مدیریت دانش در سازمان ها شده است آشنا نبودن مدیران با مدیریت دانش، مزایای آن و فرایند پیاده سازی آن در سازمان می باشد.

۹) الگوبرداری و بررسی تجربیات از برخی سازمان ها می تواند به سایر سازمان ها در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش کمک کند. سازمان هایی که هنوز استراتژی خاصی برای مدیریت دانش تدوین نکرده اند می توانند با بررسی سازمان های خصوصی و موفقیت ها و شکست های آن ها در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش، از آن ها الگو بگیرند و مدیریتی اثربخش بر دانش سازمانیشان داشته باشند.

۱۰) ایجاد فرهنگی که اشتراک گذاشتن دانش در سازمان را رواج داده، بر روی آن ارزش گذاشته و به آن پاداش دهد. مدیریت باید برای تسهیم دانش، انگیزش و ساز و کارهای لازم را ایجاد کند تا کارمندان آن را برای شغل خود مفید پنداشته و با استفاده از آن توانایی خود را در انجام کارها بهبود بخشند. ایجاد چنین فرهنگ دانشی ای نیازمند رهبری سازمانی قوی است که نگرش و رفتار افراد را تغییر دهد.

وجود فرهنگ مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری در یک سازمان تاثیر بسیاری بر فرایند اشتراک دانش دارد. در چنین محیطی اعتماد رشد می کند و افراد متوجه خواهند شد که با اشتراک دانش نه تنها ضرری به آنها نمی رسد، بلکه منافع بسیاری نیز نصیبشان می گردد.

۱۱) برگزاری دوره های آموزشی به عنوان زیر ساخت های لازم برای مدیریت دانش در سازمان نیز ضروری است. در سازمان ها نیروهای قدیمی زیادی وجود دارند که توانایی کار کردن با آفیس و اینترنت و... را ندارند. همان طور که ذکر شد دانش نهفته در ذهن این افراد باتجربه یکی از منابع دانشی غنی در سازمان می باشد. بنابراین نیاز است تا سواد کامپیوتری این افراد را ارتقا دهیم تا آن ها برای اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان مشکلی نداشته باشند.

۱۲) با توجه به اینکه ایجاد و فعالیت در بخش مدیریت دانش مستلزم سرمایه گذاری زیاد می باشد، این حوزه می تواند در خصوص ایجاد مرکز دانش مخصوص خود را حمایت کند. به علت اینکه تحقیق و توسعه در اکثر واحدهای تولیدی مطرح نمی باشند لذا فعالیتهای نوآورانه در خصوص توسعه محصولات و حتی فرآیندهای تولید نیز صورت نمی گیرد و یا به میزان کم صورت می گیرد لذا لازم است یک برنامه ریزی مناسب و منسجم را به سمت توانمندسازی در حوزه دانش و ایجاد مرکز نگهداری و توسعه دانش سازمانی آغاز نماید.

یکی دیگر از موانع مرتبط با فناوری اطلاعات، عدم آشنایی دقیق کارکنان با امکانات و توانایی های هر یک از نظام های اطلاعات موجود می باشد به گونه ای که این عدم آشنایی باعث ایجاد انتظارات غیرواقعی در کارکنان می شود و چنانچه این انتظارات عملی نشود، کارکنان تمایلی به استفاده از نظام نخواهند داشت.

منابع

- ۱- سهرابی، بابک. و دارمی، هادی. (۱۳۸۹). مدیریت دانش (با رویکرد MBA). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- ۲- فدایی، غلامرضا. و حسن زاده، محمد. و ذراتی، ماشاءالله (۱۳۹۰). بررسی مفهوم نظام مدیریت دانش. فصلنامه علمی- پژوهشی نهاد کتابخانه های عمومی کشور. دوره ۱۷. شماره ۴. صفحات ۵۵۳-۵۸۰
- ۳- کشاورزی، علی حسین. و رمضانی، یوسف. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرآیند مدیریت دانش و شاخص های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رایبیز. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۳. صص ۴۶-۲۵
- ۴- واعظی، رضا. و مسلمی، طیبه. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل سازمانی موثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم). مجله مدیریت توسعه و تحول. شماره ۱ صفحه ۷ تا ۱۹
- ۵- والمحمدی، چنگیز. (۱۳۸۸). تعیین و اولویت بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمانهای کوچک و متوسط کشور. فصلنامه مدیریت سال ششم، شماره ۱۶
- ۶- میرزازاده دوستان، امیر، ۱۴۰۱، بررسی مدیریت شهری و نقش آن در توسعه پایدار شهری، مجله جغرافیا و روابط انسانی، دوره ۵، شماره ۲ - شماره پیاپی ۱۸، مهر ۱۴۰۱ صفحه ۲۱-۳۳