

کاربرد استراتژی مدیریت دانش با استفاده از رویکرد تلفیقی ANP و دیماتل

(مطالعه موردی شهرداری تهران)

محمد رضا سعدی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۱۵

چکیده

مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شوند و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر سازمان را به صورت کارا و موثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا قادر می سازد. از آنجایی که امروزه، شهرها به ویژه کلان شهرها، کانون های اصلی جمعیت، اشتغال، اقتصاد، تحولات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور هستند، رشد و بالندگی همه جانبه و مطلوب شهرها و کلان شهرها در آینده مشروط به برنامه ریزی، بودجه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت هدفمند امور و افزایش بهره وری دانش سازمانی بوده و شهرداری ها به عنوان نهاد متولی این امور هستند. با انجام این پژوهش می توان انتظار داشت که مدیران شهرداری تهران اولاً بتوانند سطح پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان خود را تشخیص دهند و از سوی دیگر راهی بهینه برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش بیابند. نتایج این پژوهش مختص شهرداری تهران نخواهد بود، بلکه کلیه سازمان هایی که برای دانش سازمانی خود ارزش قائل هستند، از دستاوردهای نهایی، بهره مند خواهند شد. جهت دستیابی به هدف پژوهش که اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش می باشد، بر اساس مدل سلسله مراتبی پیشنهادی، سه پرسشنامه بین مدیران و کارکنان شهرداری تهران توزیع گردید. پس از بررسی پایایی و روایی ابزار گردآوری داده های پژوهش، با استفاده از تکنیک دیماتل و ANP استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران مورد اولویت بندی قرار گرفت. نتایج حاصل در خصوص تعیین وزن معیارها و اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش بیانگر این

۱. دکترای مدیریت صنعتی و عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، آدرس ایمیل: saadi1001@yahoo.com

است که حمایت مدیریت، مهمترین معیار در انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش در شهرداری تهران می باشد. همچنین نتایج رویکرد تلفیقی حاکی از این است که بهترین استراتژی مدیریت دانش برای شهرداری تهران، استراتژی اجتماعی سازی می باشد، بنابراین سازمان مورد بررسی باید با ارائه آموزشها و مشوق های لازم، زمینه اجتماعی سازی دانش، کار تیمی، تبادل افکار، ایده ها، دانش و اطلاعات، تجربیات، روشهای انجام کار، خلاقیت ها و نوآوری ها را فراهم سازد.

طبقه بندی JEL : D83، M12.

واژه های کلیدی: استراتژی مدیریت دانش، تکنیک فرآیند تحلیل شبکه ای، تکنیک دیماتل، شهرداری تهران.

مقدمه

در اقتصاد کشورهای پیشرو، موازنه میان دانش و سایر منابع، به نفع دانش تغییر یافته است؛ به گونه‌های که دانش به عاملی تعیین کننده در زندگی حتی بیش از زمین، کار و سرمایه تبدیل شده است. یادگیری سازمانی یکی از مؤلفه های بحرانی در هوش سازمانی است که به معنای توانایی حل مسائل و مشکلات آن سازمان می باشد. به این ترتیب یادگیری سازمانی منبعی راهبردی محسوب می گردد که در تمام سطوح سازمانی ظاهر می شود و مهمترین راه برای بهبود سطح یادگیری سازمان نیز مدیریت دانش ضمنی کارکنان و تبدیل آن به دانش صریح می باشد. می توان استراتژی دستیابی به مدیریت دانش را جزء ضروریات سازمانهای کنونی دانست زیرا از یک سو حوزه منابع انسانی آنها را در مقابل رقبا بی بدیل خواهد ساخت و از سوی دیگر می تواند بر سایر ابعاد سازمان همچون چابکی سازمان و یا کیفیت خدمات و عملکرد آن اثرگذار باشد (صمدیان و سیدعلوی، ۱۳۹۰) که این پژوهش نیز در جهت انتخاب مناسبترین استراتژی مدیریت دانش در سازمان طراحی شده است.

بیان مساله

در اقتصاد دانش محور، محصولات و سازمانها بر اساس دانش زندگی می کنند و می میرند و موفقترین سازمانها، آنهایی هستند که از این دارایی نامشهود به نحوی بهتر و سریعتر استفاده کنند. از دیدگاه استراتژیک، امروزه از مدیریت دانش و سرمایه های فکری به منظور خلق و افزایش ارزش سازمانی استفاده می شود و موفقیت هر سازمانی به مدیریت این منابع کمیاب بستگی دارد (لامب، ۲۰۱۱). یکی از ویژگیهای سازمانهای

جدید انباشتگی بیش از حد دانش است، به طوریکه افزایش حجم اطلاعات در سازمانها و لزوم استفاده از آن در تصمیمهای سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده ای به نام مدیریت دانش شده است (ویگ^۱، ۲۰۰۷)؛ این امر ضرورت برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی و همچنین مدیریت فرآیند دسترسی به دانش درست به گونهای که کارایی و اثر بخشی داشته باشد را نشان می دهد (نیلی و مار^۲، ۲۰۰۲). در عصر کنونی سازمانها دریافته اند که عمر آنها تداوم نخواهد داشت مگر اینکه یک راهبرد برای مدیریت و ارزش گذاری دانش سازمانی خود داشته باشند (پرایس-فیلکو و وینک^۳، ۲۰۱۰)؛ لذا راهبردها و چرخه هایی برای اجرای مدیریت دانش ارائه شده است. با تحولات رخ داده در عرصه جهانی، اکنون توجه مدیران و نظریه پردازان مدیریت، بیش از پیش به دارایی های فکری سازمانها معطوف شده است (حسن زاده، ۱۳۸۵). مدیریت دانش، طراحی هوشمندانه فرآیندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود (سیمن و دیگران^۴، ۱۹۹۹). مدیریت دانش به سازمانها کمک می کند تا اطلاعات و مهارتهای مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شوند و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر سازمان را به صورت کارا و موثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیریهای پویا قادر می سازد. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن تاکید میورزد، به روشی که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذاشته شود و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد (گوپتا^۵، ۲۰۰۰)؛ اگرچه در مورد تعریف مدیریت دانش و حیطه های آن توافق کلی وجود ندارد، اما متون مختلف در این نکته اتفاق نظر دارند که برای موقعیتهای متفاوت، راهبردهای متفاوتی برای اجرای مدیریت دانش وجود دارد (امیرخانی، ۱۳۸۳). بنابراین، امروزه با توجه به شرایط رقابتی، دانش به عنوان با اهمیت ترین سرمایه، جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی شده است. لذا، هر شرکت میبایست برای حفظ بقاء در بازار به منظور کسب دانش، تلاش مضاعف نماید (چن و دیگران^۶، ۲۰۰۴). از طرف دیگر، کسب و کار دانش محور، نیازمند رویکردی است که دارایی های نامشهود سازمانی نظیر دانش و شایستگی های منابع انسانی، نوآوری، روابط با مشتری، فرهنگ سازمانی، رویه ها و ساختار سازمانی را در بر گیرد. در این راستا، مفهوم سرمایه فکری^۷ در قالب مدیریت دانش،

1. Wiig
2. Neely and Marr
3. Price-Phylpo & Wieneke
4. Seemann et al
5. Gupta
6. Chen et al
7. IC

توجه پژوهشگران دانشگاهی و دست‌اندرکاران سازمانی را به خود جلب نموده است (بنتیس^۱، ۲۰۰۱). مطالعات اجمالی نشان می‌دهد در بخش دولتی کشور ما، پدیده مدیریت دانش بیشتر بر جنبه استخراج دانش پنهان و مستند سازی تجارب مدیران تمرکز می‌یابد در حالیکه اجرای مدیریت دانش در بخش خصوصی بر کاربرد دانش به منظور تولید محصولات یا ارائه خدمات جدید تاکید دارد. اگر چه دستیابی به هریک از اهداف فوق مسیر جداگانه‌ای داشته و از شرایط خاص خود برخوردار است، اما در عین حال مستلزم تبعیت از اصولی است که اجرای مدیریت دانش را در پروژه‌ها در نهایت به کسب مزیت رقابتی و توسعه سازمانی منجر نماید (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۶).

ضرورت و اهمیت موضوع

در حقیقت نفوذ مدیریت دانش در کشورهای توسعه یافته در جهت آشتی دادن به تنش تئوری و عمل است. این در حالی است که در اغلب کشورهای در حال توسعه، این حلقه‌ها به شکل جزیره‌ای جدا از هم موجودند و یک استراتژی برای پیوند دادن بین آنها موجود نیست. دانش بدون توجه به محمل کاربرد تولید میشود و تولید کنندگان دانش، مرجعی را برای به کار بستن دستاوردهای خود نمی‌یابند. چرخه مدیریت دانش در سطح خرد به دنبال یافتن دانش موجود در سازمان که از قبل خلق شده (حلقه خلق دانش)، در قالب مناسب آن ریختن (حلقه سازماندهی)، تبادل (شریک کردن ذینفعان دانش) و به کار بستن (انعکاس دانش و تبلور آن به شکل یک محصول یا خدمت) است. در سطح کلان نیز با استفاده از رویکرد مدیریت دانش می‌توان حلقه‌های منتزع و جدا از هم تولید، سازماندهی، تبادل و به کار بستن دانش را برای تبلور دانش در قالب محصولات و خدمات (صریح سازی دانش) یکپارچه نمود. تمامی این مراحل نیازمند ایجاد استراتژی واحد مدیریت دانش سازمانی میباشد تا این بخشها را به یکدیگر مرتبط سازد. با انجام این پژوهش میتوان انتظار داشت که مدیران سازمان مورد بررسی اولاً بتواند سطح پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود را تشخیص دهند و از سوی دیگر راهی بهینه برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش بیابند. نتایج این پژوهش مختص شهرداری تهران نخواهد بود بلکه کلیه سازمانهایی که برای دانش سازمانی خود ارزش قائل هستند، از دستاوردهای نهایی، بهره‌مند خواهند شد. یکی از سازمانهایی که افزایش بهره‌وری کارکنان و توجه به دانش سازمانی در آن اهمیت زیادی دارد شهرداریها هستند. در واقع شهرداری عبارت است از: «یک سازمان گسترده و متشکل از تمام عناصر و اجزای رسمی و غیررسمی ذیربط و موثر در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهرها با هدف اداره،

هدایت، و توسعه همه جانبه و پایدار شهر و زندگی شهری». این توسعه پایدار و همه جانبه زمانی عملی خواهد شد که بهره‌وری سازمان شهرداری در حد مطلوبی بوده و کارکنان بتوانند با افزایش بهره‌وری خود بیشترین خدمت را در جهت دستیابی به رضایت شهروندان ارائه کنند (برکپور و همکاران، ۱۳۸۹). به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمانها به خصوص شهرداریها باید به مفهوم هوش سازمانی، مدیریت دانش و نحوه دستیابی به آن توجه ویژه ای شود. از آنجایی که امروزه، شهرها به ویژه کلان شهرها، کانونهای اصلی جمعیت، اشتغال، اقتصاد، تحولات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور هستند، رشد و بالندگی همه جانبه مطلوب شهرها و کلان شهرها در آینده مشروط به برنامه ریزی، بودجه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت هدفمند امور و افزایش بهره‌وری دانش سازمانی و کارکنان شهرداریهای به عنوان نهاد متولی این امور است (رحیمی کیا و همکاران، ۱۳۹۰)؛ از این رو می‌توان با توجه به نقش حساسی که این سازمان در رشد و اعتلای کشورمان دارد به انتخاب استراتژی دانش آن پردازیم.

اهداف پژوهش

- ۱ - شناسایی شاخصهای اثرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش؛
- ۲ - ارائه مدل تلفیقی انتخاب استراتژی مدیریت دانش با رویکرد ANP و دیماتل؛
- ۳ - انتخاب استراتژی مدیریت دانش در شهرداری تهران با استفاده از رویکرد تلفیقی ANP و دیماتل.

سوالات پژوهشی

به علت ماهیت اکتشافی پژوهش، در مطالعه حاضر به جای فرضیات از سوالات پژوهشی استفاده می‌گردد که بر مبنای اهداف طراحی شده است:

- ۱ - مهمترین شاخصهای اثرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش چیست؟
- ۲ - مدل تلفیقی انتخاب استراتژی مدیریت دانش با رویکرد ANP و دیماتل به چه صورت است؟
- ۳ - استراتژی مدیریت دانش منتخب در شهرداری تهران با استفاده از رویکرد تلفیقی مرحله قبل چیست؟

قلمرو پژوهش

قلمرو موضوعی پژوهش: موضوعات مرتبط با پژوهش حاضر در قلمرو مباحث مدیریت دانش و سازمانهای

دولتی قرار می‌گیرد که در این پژوهش تمرکز اصلی بر روی شناسایی معیارهای انتخاب استراتژی مدیریت دانش و نیز استراتژی اصلی مدیریت دانش در شهرداری تهران می‌باشد.

قلمرو: این پژوهش در بین کلیه مدیران و کارکنان شهرداری تهران صورت می‌گیرد. بنابراین محیط پژوهش را شهرداری تهران و قلمرو پژوهش را شهر تهران تشکیل می‌دهد.

قلمرو زمانی: داده‌های مرتبط با این پژوهش نیز در مقطع کنونی از جامعه آماری پژوهش که کلیه مدیران و کارکنان شهرداری تهران می‌باشند، گردآوری گردید و تحلیل داده‌ها نیز در همین مقطع انجام شده است.

مبانی نظری

- مدیریت دانش^۱: مجموعه‌ای از فعالیتهای منظم و سیستماتیک سازمانی که جهت دستیابی به ارزش بزرگتر از طریق دانش در دسترس (کلیه تجربیات و آموخته‌های افراد یک سازمان و کلیه اسناد و گزارشها در داخل یک سازمان)، صورت می‌پذیرد. مدیریت دانش سازمانی در واقع رویکردی نوین به منابع و عوامل قدرت سازمانی و باور به اهمیت و ارزش انسان‌ها و قابلیت خلاقیت و نوآوری آنها است. از این دیدگاه است که خلق و کسب دانش سازمانی، حفظ و نگهداری آن، توزیع و تسهیم آن، کاربرد آن و نهایتاً توسعه و تکامل آن به مهمترین دغدغه و وظیفه مدیران سازمان‌ها تبدیل شده است (چن و دیگران، ۲۰۰۹).

- استراتژی مدیریت دانش^۲: راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌نماید که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استاندارد سازی اجزاء اصلی راه حل‌ها مد نظر قرار می‌گیرند. مجموعه عملیات‌ها و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت موثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر خود ادامه دهد (جانگ و چوی^۳، ۲۰۱۰).

- سازمانهای یادگیرنده و دانشی: طی ۱۰ سال گذشته، عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری متعدد به طور فزاینده‌ای تشدید و موجب تغییر کلی محیط کار شده‌اند. این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده و رقابت نیز چنان زیاد شده است که سازمانهای دایناسوری عظیم با مغزهای کوچک رشد یافته در قرن بیستم، نمی‌توانند در دنیای جدید قرن بیست و یکم دوام بیاورند. هریسون اون (۱۹۹۱) در کتاب خود با عنوان «بیرسواری: انجام

-
1. Management Knowledge
 2. Strategy Management Knowledge
 3. Jong & Choi

کسب و کار در دنیای در حال تحول» می نویسد: «زمانی وظیفه ی اصلی کسب و کار، سودآوری و تولید محصول بود. اکنون وظیفه اصلی کسب و کار تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده اثربخش از تغییرات رخ داده است (اون، ۱۹۹۱) این بدان معنی نیست که سود و محصول، دیگر مهم نیست بلکه بدین معناست که بدون یادگیری مستمر دستیابی به آنها ناممکن خواهد بود». به طور خلاصه، تغییرات عوامل خارجی مستلزم انطباق یا انقراض سازمانی هستند و تنها شرکتهایی که بتوانند خود را به نیروی محرکه هوشمندتر و کارآمدتر در برابر تغییرات تبدیل کنند، در هزاره نوین موفق خواهند بود. همان طور که یکی از پیشگامان سازمانهای یادگیرنده به نام رچینالد ریوانز (۱۹۸۲) اشاره می کند: «یادگیری در درون سازمان باید مساوی یا بیشتر از تغییر خارج از سازمان باشد، در غیر این صورت سازمان می میرد» (ریوانز، ۱۹۸۲). در نتیجه، سازمانهایی که سریعتر یاد می گیرند، با سرعت بیشتری خود را با شرایط محیطی تطبیق داده و مزیتهای استراتژیک چشمگیری را در دنیای کسب و کار به دست می آورند. سازمان یادگیرنده ی نوین قادر است که نبوغ جمعی افراد خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی پرورش دهد. این قابلیت که با شرایط سازمانی، فناوری، مدیریت دانش و توانمندسازی افراد عجین می شود، سازمانها را قادر می سازد تا از تبعات منفی رقابت به دور باشند. هشت عامل مهمی که دنیای کسب و کار را تغییر داده و یادگیری سازمانی گسترده را در قرن بیست و یکم اجتناب ناپذیر خواهند نمود، بدین شرح هستند: ۱. جهانی سازی و اقتصاد جهانی؛ ۲. فناوری؛ ۳. تحول اساسی دنیای کار؛ ۴. نفوذ فزاینده مشتری؛ ۵. پیدایش دانش و یادگیری به عنوان داراییهای عمده سازمانی؛ ۶. تغییر نقشها و انتظارات کارکنان؛ ۷. تنوع و تحرک نیروی کار و ۸. تغییر و آشوبهای در حال گسترش.

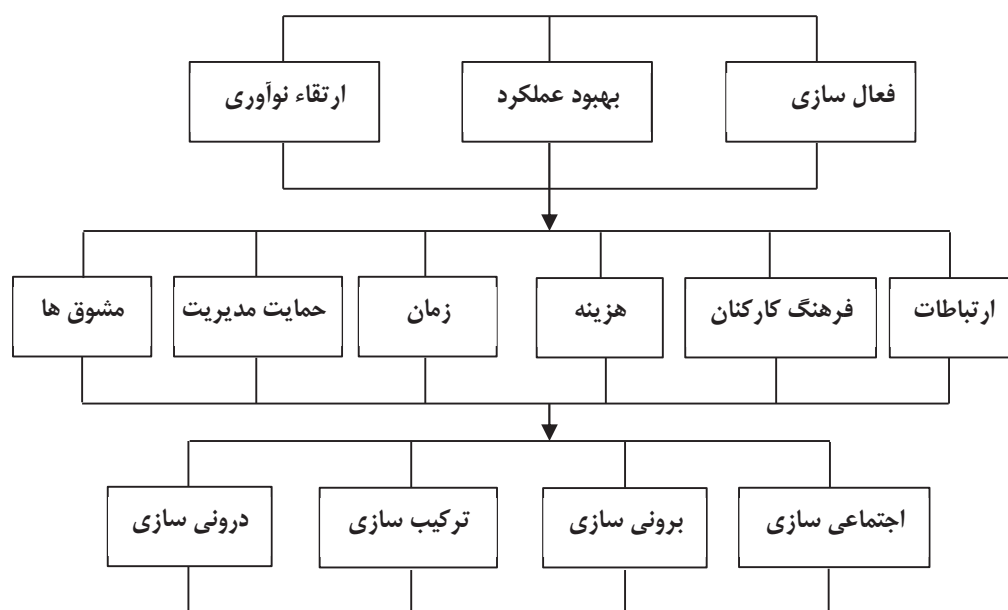
این ضرورتها باعث شد تا در اوایل دهه ی ۱۹۹۰، تعدادی از سازمانها فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را آغاز کنند. شرکتهایی چون کورنینگ، فدرال اکسپرس، فورد، جنرال الکتریک، موتورولا و پسیفیک بل در آمریکا، شرکت های آ.ب.ب، رور و شیرنس استیل در اروپا و شرکتهای سامسونگ و هواپیمایی سنگاپور در آسیا را می توان جزو اولین پیشگامان موفق این دهه نامید. این شرکتهای دریافتند که گسترش همکاری، یادگیریهای سازمانی وسیع و بهبود خدمات و محصولات ناشی از آن بهترین راه حفظ بقا و موفقیت است. چراکه انتظارات و انتخابهای مشتریان شرکت ها را مجبور می کند تا به طور مستمر راههای جلب رضایت مشتری را یاد بگیرند و تغییرات سریع و مداوم در مهارت هایی که کارکنان نیاز دارند، آنها را به اجبار به سازمانهایی یادگیرنده مبدل خواهد کرد. سازمانی که قادر باشد تمام این عوامل را کنترل نموده و به نحوی نظام مند موجب هم افزایی آنها گردد، مسیر موفقیت را برای صعود به مرحله بعدی زندگی سازمانی که همان یادگیری است، پیماید. آنچه افراد و سازمانها

برای بقا و موفقیت باید بیاموزند، چیزی جز دانش جدید و مرتبط نیست (رادینگ، ۱۳۸۳).

مفهوم مدیریت دانش

دانش بیش از هر منبع گرانبهایی چون منابع مالی، موقعیت بازار و یا فناوری برای سازمانها اهمیت یافته است؛ چرا که از آن به عنوان منبع اصلی در انجام کارهای سازمان یاد می‌شود. سنت‌ها، فرهنگ، فناوری، اقدامات، تیم‌ها و رویه‌های سازمان همگی بر پایه‌ی دانش و تخصص بنا شده‌اند. دانش برای افزایش قابلیت‌های کارکنان به منظور گسترش و اجرای بهبودها و ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان لازم است (خرقانی و سلسله، ۱۳۸۶). دانش برای روزآمدسازی محصولات و خدمات، تغییر نظامها و ساختارها، و دستیابی به راه حل مشکلات، ضروری است. در اقتصاد نوین مبتنی بر دانش، افراد در تمام سطوح و انواع شرکتها برای گسترش دانش، به چالش کشیده خواهند شد تا مسئولیت ایده‌های جدید خود را بپذیرند و تا جایی که می‌توانند آنها را پیگیری کنند. وظیفه رهبر همانا خلق محیطی خواهد بود که به کارکنان امکان افزایش دانش و عمل بر مبنای آن را بدهد. دانش به طور مستمر در هر گوشه‌ای از کره زمین خلق شده و هر ۲ تا ۳ سال، دو برابر می‌شود (رادینگ، ۱۳۸۳). توماس استیوارت (۱۹۹۱) اذعان می‌دارد که قدرت فکری در گذشته هرگز برای کسب و کار بسیار مهم نبوده است. اما امروزه، شرکتها بیشتر بر دانش، ثبت اختراعات، فرایند، مهارت‌های مدیریتی، فناوری، اطلاعات در مورد مشتریان، عرضه کنندگان و تجربیات پیشین خود تکیه دارند. وجود چنین دانشی در سازمان می‌تواند برای ایجاد مزایای مختلفی به کار گرفته شود. به بیان دیگر، دانش، مجموع هر چیزی است که کارکنان شرکت شما می‌دانند و این برای شما سلاح رقابتی در بازار را به وجود می‌آورد (استوارت^۱، ۱۹۹۷). رابرت ریچ (۱۹۹۱) وزیر کار سابق ایالات متحده اذعان می‌دارد که «دیگر شرکتها آنچنان بر محصولات تأکید نمی‌کنند، بلکه استراتژیهای کسب و کار آنان به طور فزاینده‌ای بر دانش تخصصی تمرکز یافته است» (ویلیامز و شوا^۲، ۲۰۰۹). تا زمانی که شرکت تعریف خود را از دانش تعیین نکرده و نوع دانشی که از نظر سازمانی اهمیت دارد، شناسایی ننموده است، قادر به مدیریت دانش عملیاتی خود نخواهد بود. پر واضح است که همه دانشها ارزش یکسانی ندارند. شکل زیر سلسله مراتب یا پیوستار دانش را نشان می‌دهد. در سطوح بالاتر سلسله مراتب دانش، پهنای، ژرفا، معنا، مفهوم و ارزش آن افزایش می‌یابد.

1. Stewart
2. Williams & Shawa



شکل ۱. مدل سلسله مراتبی تحقیق

البته، علاوه بر توسعه سیستم مبتنی بر دانش سازمان و حافظه سازمانی، شناخت انواع و ارزشهای مختلف دانش مهم است. شرکتهایی که به چنین شناختی مجهز می شوند، قادر به پیگیری اثربخش نیازهای سازمان خود خواهند بود. با وجود آنکه دانش به آسانی قابل اندازه گیری نیست، سازمانها بایستی دانش را به منظور دستیابی به مزایایی که از مهارتها، تجارب و دانش ضمنی کارمندان در سیستم و ساختارشان، قابل اکتساب است، به طور مؤثر مدیریت کنند (هانگ و دیگران^۱، ۲۰۰۵). بدلیل اینکه اغلب تعاریف ارائه شده از سوی پژوهشگران بیشتر بر پایه زمینه ها و علایق شخصی آنان بوده است، لذا یکی از مهمترین چالشهای شناسایی شده، توانایی فهم مدیریت دانش و اهداف آن است (پینا و دیگران^۲) الگوهای چهارگانه ایجاد دانش در هنگام تغییرات پروژه های سازمانی نوناکا (۱۹۹۵) استاد مدیریت دانشگاه هیتوتسوباشی در توکیو، چنین می نویسد: «شرکتهای موفق، سازمانهایی هستند که به طور ثابت به خلق دانش نوین از تغییرات رخ داده و توزیع آن در سراسر سازمان پرداخته به سرعت این دانش نوین را در فناوریهای محصولات نوین به کار می گیرند». در واقع او می خواهد بیان کند که «ایجاد دانش باید جزء کانون استراتژی سازمانی شرکت» باشد (تاکیچی و نوناکا^۳، ۱۹۹۵). نوناکا، چهار الگوی تعاملی بین دانش ضمنی و صریح را در ایجاد یا توسعه دانش سازمانی شناسایی نموده است:

1. Hung et al
2. Pina et al
3. Takeuchi & Nonaka

- ضمنی به ضمنی: این شکل رشد دانش هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد دانشی را به شخص دیگری در یک رابطه ای استاد شاگردی انتقال دهد.

- صریح به صریح: ترکیب و تلفیق دانش صریح موجود حاصل می‌شود، همانند زمانی که شرکت گردآوری و ترکیب اطلاعات را کنترل می‌کند.

ضمنی به صریح: هنگامی اتفاق می‌افتد که فردی دانش موجود را کسب کرده و به دانش ضمنی خودش اضافه می‌نماید و دانش جدیدی را که می‌تواند در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود، ایجاد می‌کند.

- صریح به ضمنی: این شکل خلق دانش هنگامی رخ می‌دهد که دانش صریح نوین به وسیله اعضای سازمان برای خلق دانش ضمنی جدید درونی می‌شود، همانند زمانی که فرایند بودجه ریزی نوین پیشنهادی بازرس شرکت، به شیوه ی استاندارد انجام امور کسب و کار تبدیل می‌شود.

الگوهای چهارگانه مزبور در شرکتهای دانش محور، به طور پویا در یک چرخه مارپیچی دانش با هم در تعامل هستند. این الگوها، به نیروی خلق دانش نوین تبدیل می‌شوند، به طوری که تعاملات مختلف بین آنها، تعهد شخصی و انرژی قابل توجهی ایجاد می‌کنند.

فعالیت‌های خلق دانش: سازمان ممکن است تعدادی از فعالیت‌های زیر را برای ارتقای خلق دانش انجام دهد:

یادگیری عملی: این رویکرد به خلق دانش، رهیافتی است که شامل کارکردن بر روی مسائل واقعی، تمرکز بر کسب یادگیری و سپس اجرای راه حل‌ها است. معادله ی یادگیری عملی بدین ترتیب است: یادگیری = دانش برنامه ریزی شده (دانشی که در حال حاضر به کار گرفته می‌شود) + سؤال کردن (بصیرت‌های جدید در حوزه‌هایی که هنوز شناخته نشده‌اند). یادگیری عملی، تجربه و دانش فرد یا گروه را به وسیله افزایش مهارت و طرح سؤالات ارزیابی که منجر به دانش نوین می‌شوند، ایجاد می‌کند.

حل نظام مند مسأله: کارکنان باید در اندیشه کردن خود، توجه بیشتری به جزئیات داشته، به طور مستمر بر دقت تأکید کرده، و برای دستیابی به علل عوامل به فراتر از عارضه‌های مشهود توجه نمایند (ادواردز، ۲۰۰۸)

آزمایش (تجربه). این شکل خلق دانش متفاوت از یادگیری عملی و حل سیستماتیک مسأله است. برای اینکه نه توسط موقعیت‌های فعلی یا مشکلات بلکه به وسیله فرصت‌ها و توسعه افقها برانگیخته می‌شود. مثال‌های مربوط به آزمایش (تجربه)، شامل توسعه نوآوری‌های اصیل از طریق پژوهش و توسعه، پروژه‌های مقدماتی، و تلاش‌های پژوهشی مستقل و یک بعدی می‌باشد. آزمایش ممکن است به شکل برنامه‌های مستمر یا از نوع پروژه‌های تجربی باشد.

بررسی پیشینه پژوهش مدل‌های استراتژیک مدیریت دانش

به طور کلی مدل‌های بسیاری راجع به مدیریت دانش پیشنهاد شده که دارای فرایندهای متفاوتی هستند. دسته بندی مدل‌ها به دو گونه است: یکی از نظر دیدگاهی که زمینه ساز مدل هاست و دیگری با توجه به مراحل فرایندی مدل‌های ارائه شده است. در این بخش، دو نوع از گروه بندی دیدگاهی و یک نوع از گروه بندی بر مبنای فرایندها معرفی می شود.

رده بندی مدل‌ها

به عنوان مثال (والاس و دیگران^۱، ۲۰۱۱) با مرور رده بندی‌های دانش در مقاله خود، مدل‌های مدیریت دانش را در چهار گروه بشرح زیر ارائه کرده اند:

۱ مدل‌های شبکه ای: در این نوع از مدل‌ها، تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی است. دانش های مهم در شبکه ای متشکل از افراد که به وسیله ابزار مختلف به هم می پیوندند. نهفته است و آگاهی از این بینش ها و اطلاعات خارج از گروه ها و تیم های رسمی، عامل کلیدی به شمار می رود. در این نگرش، ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و قائل بودن روابط متقابل به عنوان کار و فعالیت اصلی دانش، مورد توجه قرار گرفته است.

۲ مدل شناختی: دانش به مثابه دارایی سازمان است که نیاز به دست یابی دقیق، بیان ذخیره، اندازه گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روشهای حاصل و نیز پرهیز از خطاهای ناآشکار ریشه یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درسهای آموخته شده به دست می آید. در این نگرش بر روی استفاده دوباره، تکثیر، استانداردسازی و حذف روشهای قدیمی که کارایی خود را از دست داده اند، تمرکز می شود.

۳ مدل‌های انجمنی / ارتباطی: در این مدل‌ها در باره ویژگیهای گروه های کاری که باید دارای قابلیت‌هایی چون خود سازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیررسمی باشند، بحث می شود. دانش در تفکری ایجاد می شود که در یک انجمن گردش می کند، جایی که زبان مشترکی وجود دارد و اعتماد اجازه بهره برداری از مکاشفه ها را می دهد، ممکن است آرایه های نهفته به صورت خلاقانه برنامه ریزی شود و نشانه های مهم و راه حل های کاری متوالی به وسیله بیان داستان های کاری منتشر می شوند.

۴ مدل‌های فلسفی: در این مدل‌ها بازارها و فرایندهای داخلی بر پایه گفتگوی دو طرفه در یک زمینه استراتژیک، پرسش در مورد فرضیات و کند و کاو مداوم در باره رفتار رقبا، مورد توجه قرار می گیرد. این دیدگاه، شخصی

سازی را مقدم بر کد کردن می‌داند و تکنولوژی کمی را مورد استفاده قرار می‌دهد. همچنین محرک‌های فرهنگی اصلی برای این کار، حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق، انعکاس نظرات، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر است. با توجه به تجربیات سازمان‌های پیشرفته در زمینه مدیریت دانش، ترکیب مدل‌های شبکه، فلسفی و انجمنی به همراه استفاده از مدل شناختی، ترکیبی مناسب برای مدیریت دانش در سازمان است و محرک‌های اصلی در این راستا، ارتباطات و روابط، اعتماد، همدلی، انجمن، گفتگوی دو جانبه عمیق و تکنولوژی برای دستیابی به گفتگو و برقراری ارتباط با ثبات هستند.

روش پژوهش

روش انجام این پژوهش از نظر ماهیت و اهداف به صورت کاربردی و از نظر شیوه انجام پژوهش به صورت تحلیلی پیمایشی می‌باشد. هدف پژوهش‌های کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر، پژوهش‌های کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شود. پژوهش کاربردی در جستجوی یک هدف علمی است و تأکید آن بر تأمین سعادت و رفاه توده مردم و بهبود محصول یا فرایند آزمون مفاهیم نظری در موقعیتهای مسائل واقعی است (خاکی، ۱۳۸۴) و از آنجایی که در این پژوهش در یک سازمان واقعی، عینی و زنده (پویا) صورت گرفته است و از نتایج آن میتوان به طور عملی استفاده کرد، یک پژوهش کاربردی میباشد. از سوی دیگر، روش پژوهش از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها نیز به انواع ذیل طبقه بندی می‌شوند:

- پژوهش‌های توصیفی که شامل؛ پژوهش‌های پیمایشی، تحلیلی، همبستگی و موردی و ... می‌باشد.
- پژوهش‌های آزمایشی.

در اغلب پژوهش‌های علوم انسانی، از روش توصیفی استفاده می‌شود. پژوهش‌های توصیفی شامل مجموعه‌ای از روشهایی است که هدف آنها توصیف کردن مورد بررسی است. با اجرای این پژوهش‌های میتوان شرایط موجود را بیشتر شناخت و از آن در فرایند تصمیم‌گیری استفاده نمود. مطالعه توصیفی برای تعیین و توصیف ویژگیهای متغیرهای یک موقعیت صورت می‌گیرد. از این رو هدف هر مطالعه توصیفی عبارت است از تشریح جنبه‌هایی از پدیده مورد نظر پژوهشگر و با دیدگاهی فردی، سازمانی، صنعتی و نظایر آن (سرمد و همکاران، ۱۳۸۰). در پژوهش توصیفی می‌توان جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایش تحت بررسی و آزمون قرار داد. پیمایش عبارت است از گردآوری اطلاعات است که با طرح و نقشه به عنوان راهنمای عملی توصیف و پیشبینی و یا به منظور تحلیل روابط برخی متغیرها، صورت می‌گیرد. پیمایش توصیفی، به توصیف پدیده‌های خاص در محیطی معین می‌پردازد، برای آزمون نظریه‌ها و یا پاسخگویی به پرسشهای پژوهشی به کار می‌رود

و شامل توصیف، نتیجه گیری و تحلیل است (آذر، ۱۳۷۳). بنابراین با توجه به مطالب مذکور، میتوان گفت که این پژوهش، یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی-تحلیلی میباشد. در این پژوهش از متغیر مستقل و وابسته استفاده نمی شود بلکه هدف آن است تا مدلی تلفیقی برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش طراحی و مورد استفاده قرار گیرد از همین رو (استراتژی مدیریت دانش) و شاخصهای مرتبط با آن تنها متغیر پژوهش خواهد بود. داده های این پژوهش با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته گردآوری خواهد شد. در ابتدا باید کلیه شاخصهای مرتبط با انتخاب استراتژی مدیریت دانش از پیشینه پژوهش استخراج گردد و سپس با استفاده از پرسشنامه طراحی شده مقایسه زوجی مبتنی بر تلفیق دو تکنیک ANP و دیماتل، داده ها گردآوری و تحلیل گردد. سه پرسشنامه اصلی در این پژوهش استفاده خواهد شد. پرسشنامه اول با توجه به پیشینه پژوهش، شاخصهای انتخاب استراتژی مدیریت دانش می باشند که با استفاده از پرسشنامه سنجش اهمیت و سنجش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار خواهند گرفت. پرسشنامه دوم پژوهش شامل استراتژیهای مدیریت دانش، هم بر اساس پیشینه پژوهش و هم بر اساس مصاحبه با خبرگان سازمان می باشد و به این دلیل که به صورت زوجی سنجیده می شوند و فقط استراتژی های سازمان را شامل می شود، نیازی به تأیید روایی و پایایی ندارد. پرسشنامه سوم نیز برای سنجش اثرات معیارهای انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش بر یکدیگر طراحی شده است. دلیل اصلی استفاده از این مدل تلفیقی، نوآوری آن در حوزه مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی است. پیش از این، تکنیکهای تصمیم گیری به صورت منفرد، تا حد زیادی در تمامی جنبه های سازمانی مورد استفاده قرار گرفته اند اما این شیوه برای اولین بار در سازمانهای ایرانی مورد استفاده قرار خواهد گرفت و در صورت کاربردی بودن، سایر سازمانها نیز از آن بهره مند خواهند شد. از سوی دیگر، هریک از تکنیکهای تصمیم گیری دارای محدودیتهایی است. به عنوان مثال تکنیک ANP روابط بین شاخصها را در نظر می گیرد اما روابط علت و معلولی را در نظر نمی گیرد. به عبارت دیگر، روابط به صورت یک طرفه در نظر گرفته می شود. این تکنیک در تلفیق با مدل دیماتل می تواند این جنبه های مبهم را نیز پوشش دهد به همین جهت تلفیق این مدل در این پژوهش مورد استفاده خواهد بود.

فرآیند پژوهش

شناسایی اهداف، معیارها و استراتژیهای مدیریت دانش

بر اساس مقاله وو^۱ (۲۰۰۸) اهداف و معیارهای پژوهش انتخاب گردید و برای استراتژی مدیریت دانش نیز از مدل ۴ گانه SECI استفاده خواهد شد. مدل سلسله مراتبی پژوهش به صورت شکل زیر است. همانگونه که مشاهده می شود، سه هدف اصلی، ۶ معیار و چهار استراتژی در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و کارکنان شهرداری تهران تشکیل می دهند. در سه سال اخیر، این سازمان تلاش زیادی داشته است تا با استفاده از الگوبرداری از شهرداریهای موفق در سایر نقاط جهان، خدمات خود را ارتقا دهد اما همواره از نبود استراتژی مشخص برای مدیریت دانش خود به عنوان مانعی در این الگوبرداری یاد کرده است و به همین دلیل برای بهبود جایگاه این سازمان، این پژوهش در این سازمان انجام خواهد گرفت. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری، مشخص و قابل شمارش میباشد، بدین منظور پرسشنامه پژوهش به صورت تصادفی بین حداقل ۳۰ نفر از مدیران و کارکنان شهرداری تهران توزیع میگردد. لازم به ذکر است که این نمونه فقط برای تأیید معیارها می باشد و برای پر کردن پرسشنامه ANP و دیماتل که مرتبط با استراتژی سازمان است، فقط مدیران ارشد سازمان می توانند پاسخگو باشند که در این زمینه از سرشماری مدیران ارشد استفاده می گردد.

تحلیل آماری

بر اساس نتایج جدول ۱ اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران به شرح زیر است:

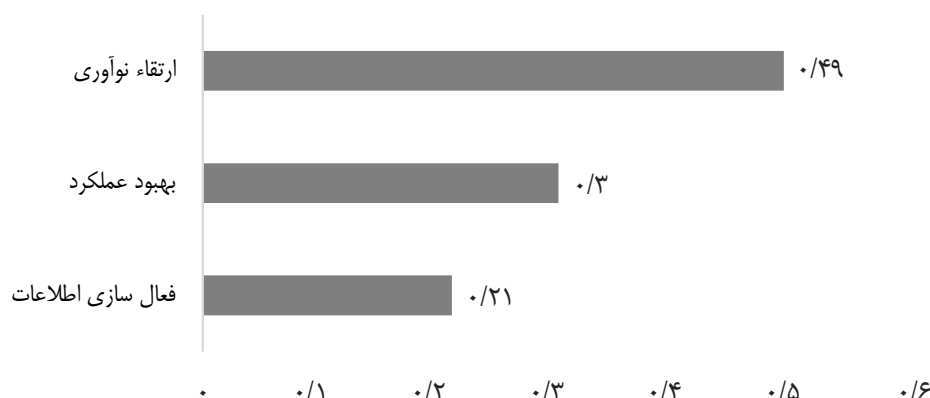
۱. اجتماعی سازی؛ ۲. درونی سازی؛ ۳. ترکیب سازی و ۴. برونی سازی.

جدول ۱ اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران

استراتژی ها	وزن	وزن نرمالیزه شده
A1: درونی سازی	۰,۰۶۹۹	۰,۲۸۰۵
A2: ترکیب سازی	۰,۰۵۷۷	۰,۲۳۱۴
A3: برونی سازی	۰,۰۳۳۵	۰,۱۳۴۳
A4: اجتماعی سازی	۰,۰۸۸۲	۰,۳۵۳۶

نتایج حاصل از پاسخ دهی به سؤالهای پژوهش

سؤال ۱: مهمترین اهداف اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران کدامند؟ در پاسخ به این سؤال باید اذعان داشت با بررسی ادبیات و مطالعه مشابه سه هدف ارتقاء نوآوری، بهبود عملکرد و فعال سازی اطلاعات شناسایی گردید. پس از انجام مصاحبه با خبرگان و کارشناسان مربوطه این سه هدف به عنوان هدفهای اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در شهرداری تهران انتخاب گردید. نتایج حاصل از پیاده سازی مدل پیشنهادی در خصوص تعیین میزان اهمیت این سه هدف به شرح نمودار ۱ است.



نمودار ۱. تعیین اهداف اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش

همان گونه که نتایج نمودار ۱ نشان می دهد، از دیدگاه مدیران و کارشناسان شهرداری تهران، مهمترین هدف در انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش در این سازمان ارتقاء نوآوری می باشد.

سؤال ۲: مهمترین شاخصهای اثر گذار بر انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران کدامند؟

بر اساس ادبیات نظری پژوهش و مطالعات مشابه، شش شاخص اثرگذار بر انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش شناسایی گردید. سپس با استفاده از پرسشنامه، نظرات مدیران و کارشناسان شهرداری تهران در خصوص میزان تأثیرگذاری این شاخصها بر انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش مورد پرسش واقع شد. نتایج حاصل پس از تأیید شاخص ها توسط استاد راهنما حاکی از مناسب بودن این شاخصها بر انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش در این سازمان می باشد. این شش شاخص عبارتند از: C1: مشوقها؛ C2: حمایت مدیریت؛ C3: زمان؛ C4: ارتباطات؛ C5: فرهنگ کارکنان و C6: هزینه.

سؤال ۳: مدل تلفیقی انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش با تکنیکهای ANP و دیماتل به چه صورت است؟ قبلا مدل سلسله مراتبی انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران ارائه گردید. همانطور

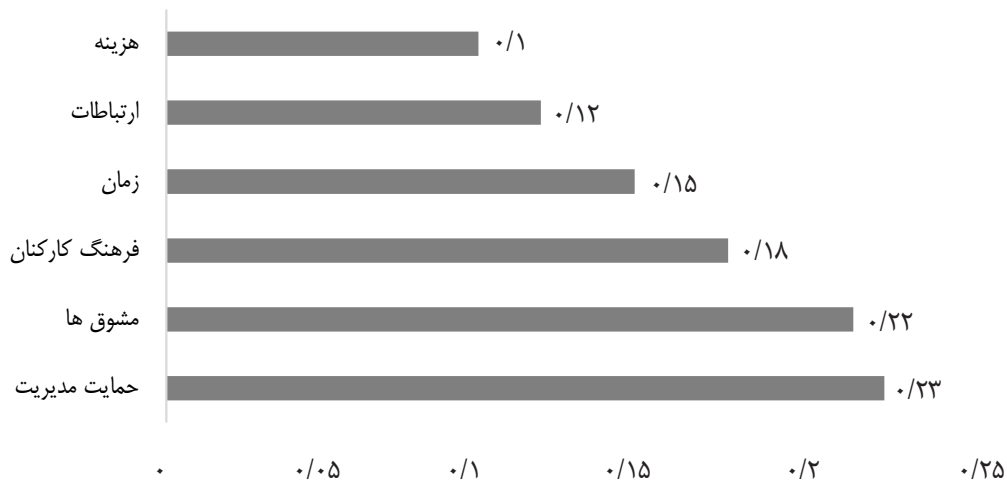
که قید شد، مدل مذکور دارای سه سطح می باشد: سطح اول: اهداف که عبارتند از: ارتقاء نوآوری، بهبود عملکرد و فعال سازی اطلاعات؛ سطح دوم: معیارها که عبارتند از: مشوقها، حمایت مدیریت، زمان، ارتباطات، فرهنگ کارکنان و هزینه و سطح سوم: استراتژیهای مدیریت دانش شامل: اجتماعی سازی، درونی سازی، ترکیب سازی، برونی سازی.

در مدل پیشنهادی پژوهش، اهمیت اهداف پژوهش بر اساس استراتژیهای مدیریت دانش تعیین می شود. بنابراین در این مدل یک ارتباط از پایین به بالا وجود دارد. از سویی در مدل پیشنهادی پژوهش، معیارها بر یکدیگر تأثیرگذار می باشند، بطوریکه در تعیین وزن و اهمیت آنها باید ارتباطات درونی آنها در نظر گرفته شود. بنابراین بر اساس مدل پیشنهادی جداول مقایسه زوجی جهت انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش عبارتند از: مقایسه زوجی معیارها نسبت به اهداف که در مجموع سه جدول مورد نیاز می باشد. مقایسه زوجی معیارها نسبت به یکدیگر جهت تعیین ارتباطات درونی که با توجه به تعداد معیارها، شش جدول مقایسه زوجی مورد نیاز است. شش جدول مقایسه زوجی دیگر، جهت مقایسه استراتژیهای مدیریت دانش نسبت به معیارها و در نهایت چهار جدول مقایسه زوجی دیگر جهت مقایسه اهداف نسبت به استراتژیهای مدیریت دانش.

فرایند مقایسات زوجی فوق، فرایند تکنیک تحلیل شبکه ای^۱ می باشد. در پژوهش حاضر جهت تعیین ارتباطات درونی معیارها از تکنیک دیماتل استفاده شد. بنابراین به جای انجام شش جدول مقایسه زوجی، با ارزیابی یک جدول و با استفاده از تکنیک دیماتل ارتباطات درونی معیارها بدست می آید. تلفیق تکنیک دیماتل و ANP باعث کاهش تعداد جداول مقایسات زوجی در تعیین ارتباطات درونی و افزایش کارایی تکنیک ANP می شود. علاوه بر اینکه از جدول نرمالیزه شده روابط کل تکنیک دیماتل در سوپر ماتریکس ANP استفاده شد، از این تکنیک جهت تعیین روابط علت و معلولی معیارها نیز استفاده شد. نتایج حاصل بیانگر این است که معیارهای حمایت مدیریت، فرهنگ کارکنان و مشوقها دارای تأثیرگذاری بالایی میباشند و سه معیار دیگر یعنی هزینه، زمان و ارتباطات از تأثیرپذیری بالایی برخوردار می باشند.

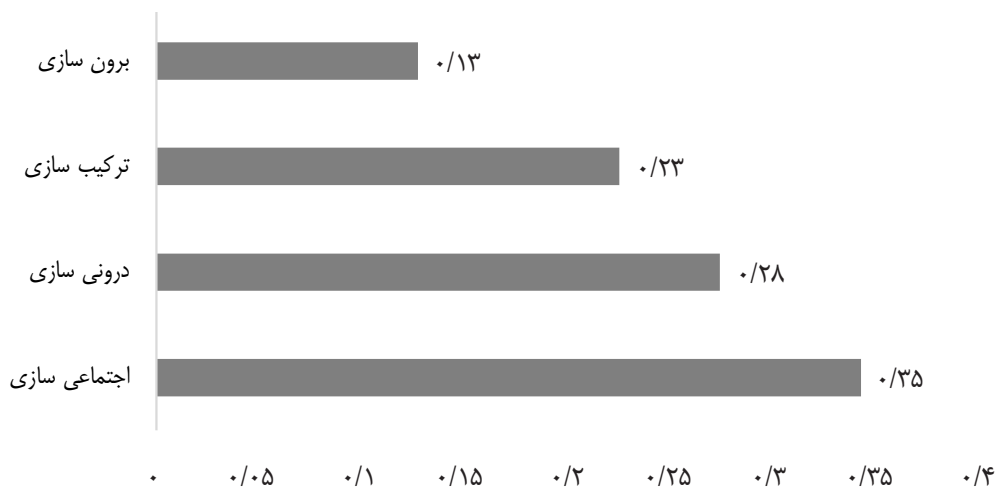
سؤال ۳: استراتژی مدیریت دانش منتخب در شهرداری تهران با استفاده از رویکرد تلفیقی ANP و دیماتل چیست؟

نتایج حاصل از رویکرد تلفیقی ANP و دیماتل در خصوص تعیین وزن معیارها و اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در نمودارهای زیر نشان داده شده است.



نمودار ۲. تعیین وزن معیارهای اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش با رویکرد تلفیقی

نتایج نمودار فوق بیانگر این است که حمایت مدیریت، مهمترین معیار در انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش در شهرداری تهران می باشد.



نمودار ۳. اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش

نتایج رویکرد تلفیقی حاکی از این است که بهترین استراتژی مدیریت دانش برای شهرداری تهران، استراتژی اجتماعی سازی می باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریتی تلقی می شود. در واقع، مدیریت دانش واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط فعالیت مؤسسات کنونی است. تغییر در عملکردهای مدیریت، امری

ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. تمامی مؤسسات، به منظور بقا و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی، نیازمند اجرای اثربخش استراتژیهای مدیریت دانش هستند. از این رو با توجه به کمبود منابع سازمانی، انتخاب استراتژی مناسب با ساختار سازمانی پیش از پیش اهمیت پیدا میکند. این پژوهش در راستای همین موضوع و با ارائه یک مدل تلفیقی جهت اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران انجام گرفت. جهت دستیابی به نتایج پژوهش، نظرسنجی از خبرگان و ارزیابی استراتژیهای منتخب صورت پذیرفت. نکته حائز اهمیت در فرایند ارزیابی این است که در صورت تعدد بیش از حد جداول ارزیابی، دقت پاسخ دهندگان کاهش یافته و این امر توأم با نتایج نادرست خواهد بود. از سوی دیگر وجود روابط پایین به بالا و درونی معیارها در مدل پیشنهادی پژوهش، استفاده از تکنیک ANP را برای این پژوهش توجیه می نماید. بدین منظور جهت کاهش جداول ارزیابی مقایسات زوجی در تکنیک ANP، در پژوهش حاضر از تکنیک دیماتل استفاده گردید. استفاده از تکنیک دیماتل باعث شد که ارزیابی به جای ارزیابی شش جدول مقایسه زوجی تأثیر معیارها بر یکدیگر، یک ماتریس روابط کلی را تکمیل کنند. این امر از سویی باعث کاهش تعداد جداول مقایسه زوجی در پژوهش حاضر گردید و از سوی دیگر امکان دسته بندی معیارها را به دو صورت علت و معلول فراهم آورد. در مجموع نتایج رویکرد تلفیقی پژوهش حاضر در اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش حاکی از این بود که معیارهای حمایت مدیریت، فرهنگ کارکنان و مشوقها دارای تأثیرگذاری بالا و معیارهای هزینه، زمان و ارتباطات دارای تأثیرپذیری بالایی هستند. همچنین از بین معیارهای مذکور، معیار حمایت مدیریت دارای بیشترین اهمیت در اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش است. در نهایت نتایج اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش با استفاده از رویکرد تلفیقی نشان داد که بهترین استراتژی مدیریت دانش برای سازمان شهرداری تهران، استراتژی اجتماعی سازی می باشد.

نهایتاً یکی از مهمترین بخشهای هر پژوهش، ارائه راهکارهایی عملی و واقع بینانه در جهت رفع مشکلی که در طول پژوهش پژوهشگر به دنبال کشف آن بوده است، می باشد. هدف این پژوهش اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در شهرداری تهران بود، بر اساس یافته های پژوهش، پیشنهادهای زیر از دیدگاه پژوهشگر ارائه می شود:

- سازمان شهرداری تهران با ارائه آموزشها و مشوقهای لازم، زمینه اجتماعی سازی دانش، کار تیمی، تبادل افکار، ایده ها، دانش و اطلاعات، تجربیات، روشهای انجام کار، خلاقیتها و نوآوریها و ... را فراهم سازد.
- لازم است به مشتریان سازمان توجه شده، زمینه تبادل نظر بین تمام این اقشار فراهم و از نظرها، نیازها و خواسته ها و تجربیات آنها در برنامه ریزیها و تصمیم گیری ها استفاده گردد.

- زمینه های لازم برای شناسایی، دستیابی، سازماندهی، و انتقال دانش فراهم شده، در این میان، علاوه بر توجه به دانش موجود در افراد و ساختار سازمان، مشتریان نیز مد نظر قرار گیرند.
- با تشکیل یک واحد سازمانی، تیمهای متخصصی دانش حاصل از دیدگاه افراد داخل سازمان و مشتریان را با تئوریهای روز علمی ترکیب نموده، با سازماندهی آنها را آماده انتقال سازند.
- زمینه برای نهادینه کردن دانش جدید حاصل شده برای اعضای سازمان فراهم گردد تا سرمایه انسانی بالنده گردیده، ساختار سازمان آمادگی لازم برای انتقال دانش را پیدا کند و نیازهای مشتریان به بهترین شکل تامین گردد.
- سازمان شهرداری به جای بهره گیری از قدرت و اختیارات قانونی به منظور اجرای تغییرات فرهنگی در میان کارکنان، مطلوب تر است با برجسته نمودن نقش و کارکردهای رهبران سازمانی، فرآیند نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان را به شکلی مطلوب و اثربخش اجرا نمایند.
- با توجه به اهمیت حمایت مدیران در استراتژی اجتماعی سازی، پیشنهاد می شود مدیران با نظر به مشخص و دقیق بودن ماهیت وظایف، تفاهم و انسجام بین سطوح مختلف، برخورداری از آزادی، اختیار و استقلال و پشتیبانی مدیران سطوح عالی مدیریت در فرآیند تبادل دانش آشکار با آشکار مشارکت نمایند.
- سعی این پژوهش بر آن بوده است با استفاده از تکنیک ANP و دیماتل به اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش در سازمان شهرداری تهران بپردازد. در این راستا پیشنهادهایی برای پژوهشهای بیشتر از دیدگاه نگارنده به شرح ذیل ارائه می گردد:
- بکارگیری مدل تلفیقی پیشنهادی پژوهش در محیط فازی؛
- شناسایی معیارهای ارزیابی با استفاده از تکنیک دلفی فازی؛
- مقایسه تکنیکهای تصمیم گیری چند معیاره جهت اولویت بندی استراتژیهای مدیریت دانش؛
- تعیین روابط بین معیارها و زیر معیارها با استفاده از تکنیک دیماتل.

منابع و مأخذ

۱. افزاره، عباس، (۱۳۸۲)، مدیریت کیفیت اطلاعات جامع در مدیریت دانش، مرکز اطلاع رسانی وزارت صنایع و معادن ایران.
۲. امیرخانی، امیرحسین، (۱۳۸۳)، پایگاه دانش: تلاش در ایجاد تعامل میان مدیریت دانش و نوآوری، تهران، فصلنامه کتاب، شماره ۵۹.
۳. آذر، عادل، (۱۳۷۳)، تبیین آماری فرضیات در پژوهش‌های مدیریتی - رفتاری، دانش مدیریت، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، شماره ۲۶، پاییز ۱۳۷۳.
۴. برکپور، ناصر و گوهری پور، حامد و کریمی، مهدی، (۱۳۸۹)، ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها بر پایه سنجش میزان رضایت مردم از خدمات شهری، مدیریت شهری، شماره ۲۵، صص ۲۱۸-۲۰۳.
۵. برگرن، برایان، (۱۳۸۵)، اصول و مبانی مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد قهرمانی. انتشارات موسسه پژوهشات و آموزش مدیریت.
۶. پورحسینی، آرنوش، (۱۳۹۱)، شناسایی و رتبه بندی موانع توسعه شرکتهای سرمایه گذاری مخاطره پذیر در ایران و ارائه استراتژیهای بهبود (مطالعه موردی: شرکتهای کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت مالی، دانشگاه تهران، پردیس بین المللی کیش.
۷. جعفری مقدم، سعید، (۱۳۸۲)، مستند سازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران: موسسه پژوهشات و آموزش مدیریت (وابسته به وزارت نیرو)، چاپ اول.
۸. جعفری، م و ابن رسول، س و دیده ور، ف، (۱۳۸۵)، نقش مدیریت دانش و فناوری اطلاعات در مدیریت ریسک پروژه، نشریه بین المللی علوم مهندسی، شماره ۵، جلد ۱۷.
۹. حاله، حسن و کریمیان، حسین، (۱۳۸۹)، انتخاب مناسب ترین ساختار برای بهبود قابلیت اعتماد سیستم با استفاده از فرآیند تحلیل شبکه ای (ANP) نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۳، جلد ۲۱، صفحات ۳۲-۲۴.

منابع لاتین

1. International Journal of Management Reviews. Vol. 3. No. 1. (2001), pp. 41-60.
2. Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management* , 5, 358 - 367.
3. Chang, M.-Y., Hung, Y.-C., Yen, D. C., & Tseng, P. T. (2003). The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government. *Expert Systems with Applications* , 36, 5376–5386.
4. Chen, M. Y., Huang, M. J., & Cheng, Y. C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert Systems with Applications* , Vol ,36 .pp. 8449–8459.
5. Chen, M. Y., Huang, M. J., & Cheng, Y. C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert Systems with Applications* , 36, 8449–8459.
6. Choi, Byounggu & Jong, Ana Maria (2010). Assessing the impact of knowledge management strategies announcements on the market value of firms, *Information & Management*, Volume ,47 ,Issue 1, pp. 42-52.
7. Chua, A.Y.K. (2009), “The dark side of successful knowledge management initiatives”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 32-40.