

ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان جهت پیادهسازی موفقیت آمیز مدیریت دانش با رویکرد FMCMDM: مطالعه موردی در بانک مرکزی ایران

شعبان الهی^۱

استادیار،

دانشگاه تربیت مدرس

احمد قدس الهی*

دانشجوی کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات،

دانشگاه تربیت مدرس

دریافت: ۱۳۸۹/۰۶/۱۶ | پذیرش: ۱۳۹۰/۰۲/۰۳

فصلنامه علمی پژوهشی
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
شاپا(چاپی) ۵۲۰۶-۱۷۳۵
شاپا(الکترونیکی) ۵۵۸۳-۲۰۰۸
نمایه در SCOPUS، LISA و ISC
http://jlist.irandoc.ac.ir
دوره ۲۷ | شماره ۱ | صص ۲۳۳ - ۲۶۱
پائیز ۱۳۹۰

نوع مقاله: پژوهشی

1. elahi@modares.ac.ir
*a.ghodselahi@modares.ac.ir

چکیده: فرهنگ سازمانی پشتیبانی کننده مدیریت دانش، یکی از عوامل حیاتی پیادهسازی موفقیت آمیز مدیریت دانش است. عدم وجود چنین فرهنگی، از موانع اصلی پیادهسازی مدیریت دانش خواهد بود و منجر به اتلاف سرمایه های سازمانی خواهد شد. در این پژوهش، سعی می شود تا چارچوبی مبتنی بر رویکرد تصمیم گیری چندمعیاره فازی ارائه شود و برای ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان به عنوان پیش نیاز برای مدیریت دانش و اجرای آن در سازمان به کار گرفته شود. از این چارچوب برای ارزیابی آمادگی فرهنگی اداره نشر اسکناس بانک مرکزی ایران بهره گرفته شده است. نوع پژوهش، کاربردی- توصیفی است و داده های پژوهش از طریق پرسشنامه و توسط جوامع آماری خبرگان موضوع و مدیران اداره نشر اسکناس گردآوری شده است. بر این اساس، میزان آمادگی فرهنگی اداره نشر اسکناس جهت پیادهسازی مدیریت دانش ارزیابی شد که مطابق آن انجام اقدامات اصلاحی در جهت آمادگی شرایط فرهنگی سازمان پیشنهاد می شود.

کلیدواژه ها: پیادهسازی مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، آمادگی فرهنگی

۱. مقدمه

امروزه، همه گروه‌های کاری و علمی معتقدند برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند (Park, Ribiere, and Schulte 2004). دانش به‌عنوان یک مزیت اصلی و اساسی برای مؤسسات و سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. اینک دانش مهمترین پدیده‌ای است که یک سازمان می‌تواند کسب کند و آن را گسترش دهد (Denning 2006). دانش در میان افراد و تیم‌ها و سازمان‌ها در حال گسترش است، درحالی‌که، به‌طور پراکنده‌ای در میان آنها توزیع شده است. توانایی سازمان در خلق، دستیابی، یکپارچگی، و به‌کارگیری دانش، به‌عنوان یک توانایی اصلی سازمانی مطرح می‌شود (Sambamurthy 2005). ایجاد راهکاری برای بهره‌گیری هر چه بیشتر از این دانش بسیار مهم است؛ مدیریت دانش راهکاری مناسب برای این امر است.

به‌موازات درک سازمان‌ها از این نکته که رقابت‌پذیری برپایه مدیریت دانش استوار است، این علم در حال تبدیل شدن به فعالیت جدایی‌ناپذیر کسب و کار سازمان‌هاست. هم‌اکنون سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را به‌دست آورند تا بتوانند آن را به‌راحتی با دیگران در درون سازمان به اشتراک بگذارند (Sambamurthy 2005). راهبرد به‌کارگیری نظام‌های مدیریت دانش این است که دانش پخش شده در سازمان جمع‌آوری شود و این امر نیازمند افرادی است که دانش خود را در اختیار این نوع نظام‌ها قرار دهند. درحالی‌که، بسیاری از کارمندان به این جمله اعتقاد دارند که «دانش قدرت است» می‌توان انتظار داشت که فقط زمانی دانش خود را به اشتراک می‌گذارند که محرک‌ها و مشوق‌های خارجی برای تشویق این افراد وجود داشته باشد (Alavi and Leidner 2001). بر این اساس، می‌توان اظهار کرد که مدیریت دانش همواره با مشکلاتی روبروست. براساس تحقیقات بیان شده، حدود ۸۴ درصد از طرح‌های مدیریت دانش هیچ‌گونه تأثیر مهمی در بهبود کارایی سازمان‌ها نداشته است. همچنین، بسیاری از سازمان‌ها اقدام به پیاده‌سازی و به‌کارگیری نظام‌های مدیریت دانش کرده‌اند، اما این نظام‌ها توسط کاربران مورد استقبال و استفاده قرار نگرفته است (Wasko and Faraj 2005). این امر مبین آن است که به‌علت برخی موانع و چالش‌ها، بیشتر نظام‌های مدیریت دانش با شکست مواجه گشته‌اند (نوروزی و ربیعی ۱۳۸۸).

جهت موفقیت سازمان و عملکرد بهتر آن در مدیریت دانش، شناسایی و توجه به عوامل حیاتی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در سازمان، موضوعی در خور توجه است (اکبرپور شیرازی و کاظمی صفت ۱۳۸۶). آگاهی سازمان‌ها از عوامل اصلی مدیریت دانش که پذیرش و اجرای آن را با موفقیت همراه می‌سازد، موجب هموارشدن مسیر پیش روی آنها

خواهد شد. مدیریت دانش در سازمان به برخی از پیش‌نیازها وابسته است که جزئی از عوامل حیاتی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌شوند. یکی از مهمترین پیش‌نیازهای مدیریت دانش مؤثر و کارا، فرهنگ سازمانی است (Tahir et al. 2010). فرهنگ سازمانی می‌تواند یکی از موانع اصلی در پیاده‌سازی موفق این گونه نظام‌ها باشد.

تحقیقات نشان داده است که بسیاری از سازمان‌ها به‌سوی مدیریت دانش پیش رفته‌اند، اما همه آنها موفق نبوده‌اند. تحقیقاتی که برای شناسایی علل این شکست‌ها انجام شده بود، نشان داد که فرهنگ جاری سازمان، یک مانع اصلی بر سر راه مدیریت دانش و اجرای آن در سازمان است، به گونه‌ای که می‌توان آن را یکی از مهمترین و اساسی‌ترین عوامل کلیدی موفقیت در نظر گرفت (Taylor and Wright 2004; Hackett 2000). دیلونگ و فهی در تحقیقات خود بیشتر از ۵۰ شرکت را مورد بررسی قرار دادند که پروژه‌های مدیریت دانش در دست انجام داشتند و نتایج حاکی از این امر بود که فرهنگ سازمانی اصلی‌ترین مانع برای مدیریت دانش و ایجاد و به‌کارگیری سرمایه‌های دانشی در سازمان است (Delong and Fahey 2000). در صورتی که فرهنگ سازمانی هم‌جهت با راهبردهای مدیریت دانش نباشد، پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش محکوم به شکست خواهد بود. بنابراین، فرهنگ سازمان نقش مهمی را در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان ایفا می‌کند.

به‌طور ساده می‌توان فرهنگ سازمانی را به‌عنوان مشخصه یا شخصیت سازمانی تعریف کرد. فرهنگ در سازمان بسیار با اهمیت است، به‌دلیل اینکه می‌تواند رفتارهای فردی را بسیار تحت تأثیر قرار دهد و به‌سختی تغییر می‌کند و تأثیر خود را در راه‌های مشهود بسیاری اعمال می‌کند. فرهنگ همچون یک سازوکار پوشاننده سازمان و فعالیت‌هایش است که تمام جنبه‌های سازمانی و حدودی را که مطلوب و قابل اجرا و عملی در نظر گرفته شده است، محدود می‌کند. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمان، بسیاری از محققان به بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرداخته‌اند (Park, Ribiere, and Schulte 2004; Lin 2007; Gan, Ryan, and Gururjan 2006; Tahir et al. 2010).

اهمیت فرهنگ سازمان و اثرگذاری آن بر اجرای مدیریت دانش به گونه‌ای است که بیان می‌شود «قبل از اجرای مدیریت دانش در سازمان، یک نگاهی هم به فرهنگ بیانداز» (Davenport and Prusak 1998). داوِنپورت و پروساک معتقدند که دو سوم تلاش‌های مدیریت دانش نیازمند تمرکز بر مسائل غیرفنی است. آنها همچنین بیان می‌کنند «اگر شما بیش از یک سوم وقتتان را بر روی فناوری‌های مدیریت دانش صرف کنید، شما فرهنگ سازمانی و نگرش‌های انگیزشی که نظام مدیریت دانش را مفید می‌سازند، نفی کرده‌اید» (Davenport and

(Prusak 1998). حتی ممکن است به کارگیری کارآمد و مقبولیت ابزارهای فناوری اطلاعات که برای تسهیل خلق دانش، دستیابی، انباشت، و توزیع آن طراحی شده است، به واسطه فرهنگ سازمانی محدود شود. به طور تقریبی، بیشتر محققان و اجرا کنندگان بر این امر توافق دارند که فرهنگ سازمانی، پشتیبانی کننده تسهیم دانش، باید وجود داشته باشد و یا باید در سازمان پرورش داده شود تا اقدامات و فعالیت‌های مدیریت دانش به موفقیت منجر شود (Lopez, Peon, and Ordas 2004).

ایجاد تحول فرهنگی در یک سازمان و این موضوع که یک سازمان بتواند با توجه به شرایط و مشکلات و تعهدات الزام آور خود از تمامی ظواهر و ظرفیت‌های مدیریت دانش با استفاده از منابع در دسترس، جهت رسیدن به اهدافش بهره ببرد، بسیار مشکل است (صفاری ۱۳۸۷). در حالت ایده آل، سازمان فرهنگ قدیمی خود را حفظ می کند و ثمره‌های فرهنگ جدید را ایجاد می کند. تحقیقات نشان داده است که طرح پیاده سازی موفقیت آمیز نظام‌های مدیریت دانش تنها به جنبه‌های فنی و سیستمی آن مرتبط نیست، همچنان که علوی و لیدر نیز از نظام‌های مدیریت دانش به عنوان نظام‌های اطلاعاتی یاد کرده‌اند و آنها را تنها تسهیل کننده خلق و انتقال و استفاده مجدد از دانش در سازمان می دانند (Alavi and Leidner 2001). در هر حال، در کنار اتخاذ فناوری‌ها و ابزارهای مدیریت دانش و پیش از پیاده سازی یک فناوری جدید، درک و ادغام این ابزارها با جنبه‌های انسانی و همچنین فرهنگ موجود سازمان، ضروری است. بنابراین، درکی درست از فرهنگ و ترکیبات آن در سرتاسر سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان و نیز شناسایی عوامل حیاتی موفقیت، گامی حیاتی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش است. اگر زیرساخت‌های مناسب و پیش نیازهای لازم برای استفاده از چنین فرایندی فراهم نباشد، حاصلی جز درماندگی منابع انسانی و اتلاف منابع مالی در پی نخواهد داشت.

آمادگی سازمانی یا فردی، به عنوان یک پیش شرط لازم و ضروری برای یک شخص یا یک سازمان به منظور موفقیت در مواجهه با تغییرات سازمانی مطرح می شود. آمادگی فرهنگی به منظور پیاده سازی مدیریت دانش، قابلیت و توانایی سازمان، بخش و یا گروه کاری در تطابق و بهره گیری موفقیت آمیز از مدیریت دانش است. سنجش میزان آمادگی فرهنگی سازمان، بخشی مهم و تأثیرگذار در موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش است و نیاز است تا در فازهای اولیه برنامه ریزی و طرح ریزی مقدمات مدیریت دانش، اجرا و مدیریت شود. بر این اساس، ضروری است که سازمان‌ها قبل از هر اقدامی از آمادگی سازمان خود در ارتباط با استقرار آن اطمینان حاصل نمایند.

همان‌طور که بیان شد، فرهنگ سازمان می‌تواند تسهیل‌کننده و یا مانعی برای فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش در سازمان باشد. با توجه به اهمیت این موضوع و نیز ماهیت فرهنگ سازمان و دشواری تغییر آن در جهت مطلوب و مورد نظر سازمان، می‌توان بیان کرد که سنجش میزان آمادگی فرهنگی سازمان در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش پیش از پیاده‌سازی آن، امری مهم و در خور توجه است. همچنین، با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان هزینه‌بر و زمان‌بر خواهد بود، درک فرهنگ سازمان و آگاهی از میزان آمادگی سازمان جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، با هدف جلوگیری از اتلاف سرمایه‌های سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. سازمان‌ها با آگاهی از میزان آمادگی خود، قادر خواهند بود در جهت فراهم‌سازی بسترهای لازم و مناسب، اقدامات لازم را در دستور کار خود قرار دهند تا پیش‌نیازهای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را برآورده سازند.

هدف این پژوهش در گام اول، کمک به سازمان‌های کشور برای آشنایی با عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، در قالب یک دسته‌بندی جامع و کلی، و در گام بعدی تعیین اهمیت و اولویت هر یک از این عوامل از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه است. سپس، با سنجش میزان آمادگی سازمان از جنبه عوامل مورد نظر، نقاط ضعف سازمان از نقطه‌نظر عوامل سنجیده‌شده، شناسایی می‌شود و عوامل نیازمند بهبود مشخص می‌گردد. از این طریق، سازمان با سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی این عوامل احتمال اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را افزایش می‌دهد و منابع سازمانی به‌صورت هدفمند به بخش‌هایی اختصاص می‌یابد که در جهت پشتیبانی و حمایت از فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان هستند.

۲. مبانی نظری پژوهش

محققان بسیاری در رابطه با فرهنگ پشتیبانی‌کننده مدیریت دانش تحقیقات تجربی انجام داده‌اند. بلکلی، کرامپ، و مک‌دونالد به بیان رابطه ناگسستگی میان فرهنگ و دانش و قدرت پرداخته‌اند (Blackler, Crump, and McDonald 1998). گورتین در مقاله خود با اشاره به فرهنگ سازمانی پشتیبانی‌کننده مدیریت دانش بیان می‌کند که فرهنگ تسهیم دانش باید به‌عنوان ارزش و هنجار سازمان شناخته شود. وی در راستای ایجاد فرهنگ تسهیم دانش، به نظام‌های تشویقی و انگیزه‌کارکنان به‌عنوان فعال‌کننده و تواناکننده مدیریت دانش و فرهنگ تسهیم دانش اشاره می‌کند (Gurteen 1999). هالساپل و جوشی به معرفی یک چارچوب توصیفی برای درک عوامل تأثیرگذار بر روی موفقیت مدیریت دانش در سازمان می‌پردازند. آنها به معرفی این عوامل در قالب سه بخش با عنوان‌های مدیریت و منابع و محیط می‌پردازند (Holsapple and

(Joshi 2000). تاگل و شو به بررسی اثرات فرهنگ سازمانی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌پردازند. آنها در تحقیق خود آمادگی فرهنگی سازمان را از طریق بررسی اثرات پیاده‌سازی مدیریت دانش بر روی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و ملاقات‌ها و نگرش‌های کارکنان بررسی می‌کنند (Tuggle and Shaw 2000).

هرینگتون و گویمارائز در مطالعات خود به نقش تأثیرگذار درک ارزش و جایگاه اطلاعات در موفقیت اجرای فناوری‌های اطلاعات اشاره می‌کنند. همچنین، فرهنگ آموزش و یادگیری یا فرهنگ دانش‌دوستی را در سازمان، عامل مهمی در پیاده‌سازی موفق فناوری‌های اطلاعات می‌داند (Harrington and Guimaraes 2005). گان، رایان، و گورورجان اثرات عواملی همچون همکاری، اعتماد متقابل، یادگیری، مدیریت، و مشوق‌ها را بر روی مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌دهند (Gan, Ryan, and Gururjan 2006). وو و ونگ در مقاله خود موفقیت مدیریت دانش را از طریق پنج گروه از عوامل در قالب کیفیت نظام، کیفیت اطلاعات یا دانش، مزایای درک‌شده نظام‌های مدیریت دانش، رضایت کاربر، و استفاده از نظام مورد ارزیابی قرار می‌دهند (Wu and Wang 2006). چن و سیانگ نیز به بررسی عوامل حیاتی موفقیت برای شروع مدیریت دانش در قالب چهار دسته با عنوان‌های راهبرد^۱، فناوری، فرایند، و کارکنان^۲ می‌پردازند (Chen and Hsiang 2007).

علاوه بر این، در بسیاری تحقیقات، لازمه به کارگیری نظام‌های مدیریت دانش، انگیزه و تمایل برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در میان افراد اشاره شده است (Bock et al. 2005; Lin 2007). اکبرپورشیرازی و کاظمی صفت (۱۳۸۶) در مقاله خود به مطالعه تطبیقی مدل‌های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش پرداخته‌اند. آنها با در نظر گرفتن عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش و نیز عوامل مؤثر در خلق، حفظ، انتقال، و کاربرد دانش، مدل‌های اصلی سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش را مورد مطالعه تطبیقی قرار داده‌اند. سجادی حسینی، حسینی، و شفقت (۱۳۸۶) با شناسایی فرهنگ غالب سازمان، اقدام به ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در استانداری مازندران و واحدهای آن کرده‌اند. صفاری (۱۳۸۷) در مقاله خود به عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش اشاره می‌کند. وی به دو رویکرد مشترک جهت دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت در تمامی سازمان‌ها اشاره می‌کند که یکی فرایند کسب و کار و تجارت و دیگری فرایند نیروی انسانی است. هر دو فرایند جهت ایجاد سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ بسیار مهم هستند؛ ولی صفاری در اینجا بر فرایند نیروی انسانی بسیار تأکید می‌کند.

مجیدیان، ادبی، و ظروفی (۱۳۸۸) در مقاله خود به بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرداختند. هدف آنها بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو بود. در این تحقیق، از فنون آمار توصیفی برای تجزیه و تحلیل متغیرهای جمعیت‌شناختی و از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های تحقیق و رتبه‌بندی آنها استفاده شد. هی، فانگ، و وی در تحقیق خود از اعتماد به‌عنوان یکی از عوامل مهم در موفقیت نظام‌های مدیریت دانش یاد می‌کنند (He, Fang, and Wei 2009). هوف و هویسمن در تحقیق خود عواملی همچون روابط اجتماعی بین افراد در سازمان و سیاست‌های مدیریتی را مورد بررسی قرار داده‌اند (Hooff and Huysman 2009). لاو و تسوی در مقاله خود به تأثیر متقابل مدیریت دانش و یادگیری اشاره می‌کنند (Lau and Tsui 2009). چانگ و همکاران در مقاله خود مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار در موفقیت مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهند از جمله اهداف و راهبردهای سازمان، ساختار سازمانی، سن کارکنان، تحصیلات، تخصص‌گرایی، نوع نگرش مدیریت به مدیریت دانش، و اولویت‌های سازمانی (Chang et al. 2009). چانگ و وانگ در مقاله خود به ارزیابی احتمال موفقیت سازمان در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌پردازند. آنها عواملی را در چارچوب بخش‌های خصایص کارکنان، راهبرد، ویژگی‌های مدیریت، ارزیابی، فرهنگ سازمانی، رویه‌های عملیاتی، و فناوری اطلاعات عنوان می‌کنند (Chang and Wang 2009).

با توجه به مرور تحقیقات پیشین لازم به اشاره است که بسیاری از تحقیقات بر بررسی رابطه بین فرهنگ سازمان و مدیریت دانش متمرکز بوده است و به بررسی ماهیت این رابطه و نوع اثرگذاری آن بر روی مدیریت دانش پرداخته‌اند. در برخی موارد هم محققان به شناسایی و بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش در سازمان پرداخته‌اند، بدین صورت که رابطه بین مدیریت دانش و یک یا چند عامل مورد بررسی قرار گرفته است. تعداد کمی از تحقیقات نیز بر روی ارزیابی آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش متمرکز بوده است که با ارائه برخی از عوامل به ارزیابی آمادگی کلی سازمان پرداخته‌اند. با این وجود، رویکردی جامع و مناسب برای سنجش آمادگی سازمان از لحاظ فرهنگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند بسیار مؤثر و کارا واقع شود به گونه‌ای که تمامی عوامل کلیدی فرهنگی را در نظر بگیرد.

در تحقیقات پیشین که به ارزیابی آمادگی سازمان به‌منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش پرداخته شده بود، تعداد محدودی از عوامل فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته است که با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و میزان تأثیرگذاری آن بر مدیریت دانش، وجود یک دسته‌بندی جامع از اهمیت بالایی برخوردار است. در این پژوهش، سعی شده است تا با

بررسی منابع موضوع و تحقیقات حوزه و عوامل کلیدی و تأثیرگذار فرهنگی بر مدیریت دانش، دسته‌بندی جامعی از عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر مدیریت دانش ارائه شود به گونه‌ای که دربرگیرنده تمامی عوامل تأثیرگذار باشد. همچنین، در اینجا برای پیش‌بینی آمادگی سازمان از لحاظ فرهنگی از چارچوبی استفاده می‌شود که با استفاده از تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی، آمادگی سازمان از لحاظ فرهنگی پیش‌بینی می‌شود. به کارگیری این فن مزیتی نسبت به ارزیابی‌های مطرح‌شده در تحقیقات پیشین فراهم خواهد کرد.

منطق فازی در ارائه بهتر نظرات افراد خبره کمک می‌کند و این امر در ایجاد نتایج صحیح و دقیق تأثیرگذار خواهد بود. در این تحقیق، عوامل تأثیرگذار فرهنگی در اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مد نظر قرار گرفته است و عوامل فنی تأثیرگذار بر مدیریت دانش خارج از حوزه مطالعاتی این پژوهش است. در بخش بعدی، به معرفی عوامل تأثیرگذار استخراج‌شده از این مبانی پرداخته می‌شود. سپس، به طور خلاصه به برخی مفاهیم فازی پرداخته می‌شود. پس از آن، گام‌های ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان تشریح می‌شود و سپس، به کارگیری آنها در بانک مرکزی ایران مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بخش نهایی نیز به نتایج و تحقیقات آتی اشاره خواهد شد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، آمادگی فرهنگی اداره نشر اسکناس بانک مرکزی ایران به منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار گرفته است. نوع پژوهش کاربردی-توصیفی است؛ جهت گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است. دو پرسشنامه برای دریافت اطلاعات و از طریق بررسی منابع نظری پژوهش و پرسشنامه‌های مرتبط با این موضوع طراحی شده است. جامعه آماری برای پاسخگویی به پرسشنامه اول را خبرگان مدیریت دانش و برای پرسشنامه دوم را مدیران و مسئولان اداره نشر اسکناس بانک مرکزی ایران تشکیل می‌دهد. به دلیل در دسترس نبودن تعداد کافی از خبرگان موضوع و مدیران اداره نشر بانک مرکزی ایران از نمونه‌گیری غیراحتمالی بهره گرفته شده است. برای پاسخگویی به پرسشنامه‌ها از طیف ۷ تایی لیکرت مطابق با جدول‌های ۲ و ۳ استفاده شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان فناوری اطلاعات و مدیریت دانش مورد سنجش قرار گرفته است. پایایی مربوط به این پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و از طریق آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مربوط به خبرگان و مدیران بانک مرکزی به ترتیب به میزان ۰/۷۷ و ۰/۹۴ سنجیده شده است.

۴. عوامل فرهنگی تأثیرگذار در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش مستخرج از مبانی نظری پژوهش

در این بخش، عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان از مبانی نظری پژوهش گردآوری و در جدول ۱ ارائه شده است. این عوامل در قالب چهار بعد افراد، سازمان، کشور و جامعه، و شغل و دو زیرمجموعه تناسب فرد با شغل و تناسب فرد با سازمان معرفی شده‌اند. نماد A11 به عامل اول از بعد اول یعنی بعد افراد اشاره دارد. نمادهای دیگر عوامل هم به همین صورت در جدول وارد شده است. در مقابل هر کدام از این عوامل، منبع مورد استفاده، بیان شده است.

جدول ۱. عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش مستخرج از مبانی نظری پژوهش

عوامل	بعدها
اعتماد به نفس (A15) نظام‌های دریافتی و فیلترهای رفتاری (A16) (Ribiere 2001) تمایل به مشارکت (A17) (Gurteen 1999; Chang and Wang 2009) قابلیت یادگیری (Harrington and Guimaraes 2005; Chang and Wang 2009) (A18)	(A1) افراد حس مسئولیت و تعهد (A11) (Freez 2007) سن (A12) (Chang et al. 2009) اعتماد (A13) (He, Qiao and Wei 2009; Chang and wang 2009) تخصص و تجربه (A14) (Wang and Chang 2007)
گروه‌گرایی (A26) (Chang and Wang 2009; Lau and Tsui 2009) شایستگی بخش فناوری اطلاعات (A27) (Harrington and Guimaraes 2005) اطمینان و اعتماد (A28) (Chang and Wang 2009; He, Qiao and Wei 2009) مدیریت (A29) (He, Qiao and Wei 2009; Delong and Fahey 2000; Hooff and Huysman 2009; Chang et al. 2009) نظام‌های تشویقی (A210) (Ribiere 2001; Gurteen 1999; Gan, Ryan, and Gururjan 2006) دسترسی به خبرگان (A211)	(A2) سازمان ارتباطات (A21) (Ribiere 2001; Fugate, Stank and Mentzer 2009; Lau and Tsui 2009) انعطاف‌پذیری (A22) (Ribiere 2001) عدم تمرکز (A23) (Ribiere 2001; Chang and Wang 2009; Chang et al. 2009) وضوح اهداف و استراتژی (A24) (Chang et al. 2009) تخصص‌گرایی (A25) (Gurteen 1999; Chang et al. 2009)

←

ادامه جدول ۱. عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی
موفقیت آمیز مدیریت دانش مستخرج از مبانی نظری پژوهش

عوامل	بعدها	
قومیت و دیدگاه‌های مشترک (He, (A33) Qiao and Wei 2009; Zheng, Yang and McLean 2009) دیدگاه کشور نسبت به دانش و دانایی محوری (A34)	ارتباطات (He, Qiao and Wei (A31) 2009; Lau and Tsui 2009; Ribiere 2001) فعالیت‌های فرهنگی و آموزشی (A32)	(A3) کشور و جامعه
خطرپذیری (Ribiere 2001) (A43) رویه‌های آموزش محور و پروژه محور (A44) (Chang and Wang 2009; McEvily, Peronne and Zaheer 2003; Lau and Tsui 2009)	ماهیت شغل (A41) نیاز به نوآوری (Holsapple (A42) and Joshi 2000)	(A4) شغل
خلاقیت و نوآوری (A52) (Chen and Hsiang 2007; Ribiere 2001)	درک ارزش اطلاعات (A51) (Harrington and Guimaraes 2005)	(A5) تناسب فرد با شغل
رضایتمندی (A62) (Wu and Wang 2006; Chen and Hsiang 2007)	اشتیاق و علاقه و انگیزه (A61) (Ribiere 2001; Hooff and Huysman 2009; Gurteen 1999)	تناسب فرد با سازمان (A6)

۵. تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی

تصمیم‌گیری چندمعیاره شامل تعداد محدودی از گزینه‌هاست که فرد تصمیم‌گیرنده باید یکی از آنها را انتخاب کند. فرد تصمیم‌گیرنده باید هر کدام از گزینه‌ها را (همچون روش‌های دیگری مثل AHP, TOPSIS SAW و غیره) ارزیابی و رتبه‌بندی کند. غیرواقع‌گرایانه خواهد بود اگر یک ارزش معین یا قطعی را برای یک معیار یا گزینه مورد ارزیابی به کار برد، به خصوص زمانی که مبهم و غیردقیق باشد. بنابراین، در اینجا از مفاهیم فازی استفاده می‌شود تا بتوان از طیف‌ها و گستره‌هایی استفاده کرد که بهتر نمایانگر ابهام و عدم قطعیت دنیای واقعی هستند. زاده یک ابزار کاربردی را با عنوان مجموعه تئوری فازی، برای مدل‌سازی فرایندهای تصمیم‌گیری ذهنی ارائه کرده است (Zadeh 1999; 1965).

بعد از اینکه بلمن و زاده مباحث تصمیم‌گیری را در محیط‌های فازی توسعه دادند در بسیاری از تحقیقات، مشکلات عدم قطعیت و ابهام از طریق به کارگیری نظریه فازی حل شد. از تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی برای تصمیم‌گیری‌هایی که با بیش از یک ویژگی در محیط‌های

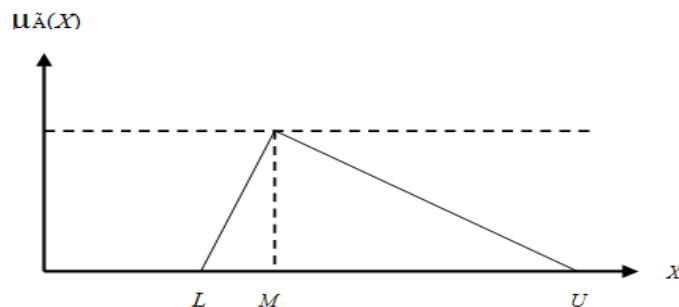
مبهم مواجه هستند، استفاده می‌شود (Bellman and Zadeh 1970). وانگ از تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی برای ارزیابی عملکرد مالی خطوط هوایی داخلی تایوان استفاده کرد (Wang 2008). چو، چو، و وانگ از تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی برای ارزیابی سرمایه‌گذاری‌های مربوط به فناوری اطلاعات و نظام‌های اطلاعاتی استفاده کردند (Chou, Chou, and Tzeng 2006). براساس کاربردها و ادبیات این تحقیقات و تحقیقات مشابه دیگر، تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی بیشتر در انتخاب و ارزیابی و رتبه‌بندی مورد استفاده قرار گرفته است. در اینجا نیز از این رویکرد برای ارزیابی فرهنگ سازمان از لحاظ پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده می‌شود. دوپیس و پاراده بیان کردند که اعداد فازی زیرمجموعه اعداد حقیقی هستند که نمایانگر بسط قطعیت هستند (Dubis and Parade 1978)، با شرط اینکه عدد فازی \tilde{A} یک مجموعه فازی باشد که تابع عضویت آن $\tilde{A}_\mu: [0,1] \rightarrow (X)$ است و شامل ویژگی‌های زیر می‌شود:

(X) \tilde{A}_μ نگاشت مستمری از R به حد فاصل [0,1] است.

(X) \tilde{A}_μ زیرمجموعه فازی محدب است و \tilde{A}_μ نرمال‌سازی زیرمجموعه فازی است به این معنی که عددی با عنوان x_0 وجود دارد که $\tilde{A}_\mu(x)$ را برابر یک می‌کند. اگر آن عدد نیازمندی‌های بیان شده را برآورده کند، آنگاه عدد فازی نامیده می‌شود. تابع عضویت اعداد فازی مثلثی $\tilde{A}_\mu(X)=(L,M,U)$ در فرمول ۱ و شکل ۱ نشان داده شده است.

$$\tilde{A}_\mu(X) = \begin{cases} (-L)/(M-L) & L \leq x \leq M \\ (-x)/(U-M) & M \leq x \leq U \\ 0, & \text{h} \end{cases}$$

فرمول ۱



شکل ۱. تابع عضویت عدد فازی مثلثی \tilde{A}

۶. متغیرهای زبانی

زاده بیان کرد که نظریه‌های پیشین در بیان شرایط به صورت منطقی مشکل داشتند که یا به صورت کامل پیچیده و مبهم بودند و یا برای مشخص کردن و تعریف شرایط بسیار سخت و مشکل بودند (Zadeh 1999; 1965). بنابراین، از متغیرهای زبانی برای توصیف چنین موقعیت‌هایی استفاده شده است. متغیرهای زبانی برای بیان اثرات اطلاعات خاص و شناخت انسان نسبت به ارزیابی معیارها ممکن است. در اینجا، هفت متغیر زبانی به کار گرفته شده است تا وزن‌های اهمیت هر یک از عوامل را مشخص کند (جدول ۲). همچنین، به صورت مشابه هفت متغیر زبانی نیز برای ارزیابی شرایط فرهنگی سازمان از نظر هر کدام از عوامل معرفی شده، در نظر گرفته شده است (جدول ۳).

جدول ۲. جدول متغیرهای زبانی برای تعیین اهمیت نسبی عوامل

واژه	عدد فازی معادل
بسیار زیاد	(۰.۹, ۱.۰, ۱.۰)
زیاد	(۰.۷, ۰.۹, ۰.۹)
به نسبت زیاد	(۰.۵, ۰.۷, ۰.۹)
متوسط	(۰.۳, ۰.۵, ۰.۷)
به نسبت کم	(۰.۱, ۰.۳, ۰.۵)
کم	(۰.۰, ۰.۱, ۰.۳)
بسیار کم	(۰.۰, ۰.۰, ۰.۱)

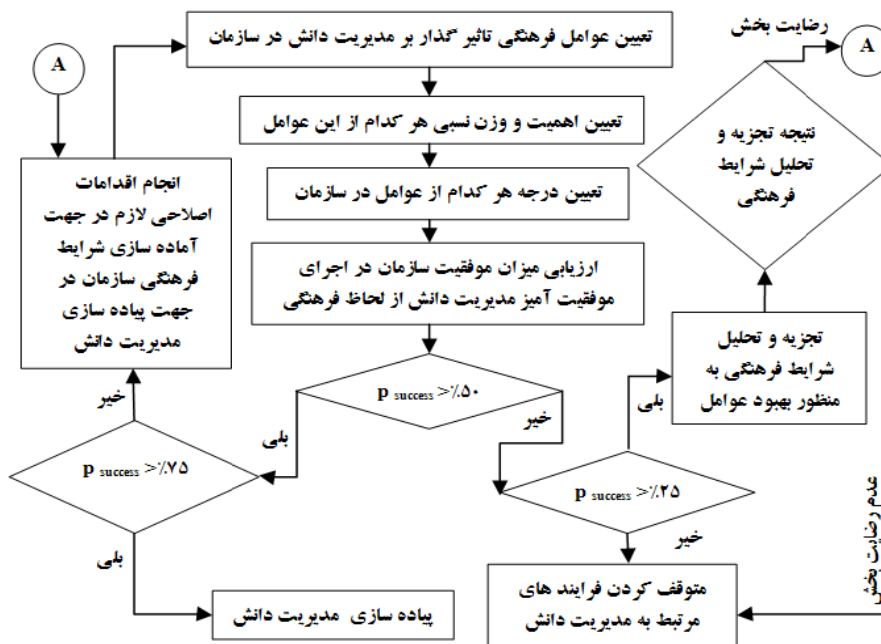
جدول ۳. جدول متغیرهای زبانی برای ارزیابی عوامل در سازمان

واژه	عدد فازی معادل
بسیار زیاد	(۰.۹, ۱.۰, ۱.۰)
زیاد	(۰.۷, ۰.۹, ۰.۹)
به نسبت زیاد	(۰.۵, ۰.۷, ۰.۹)
متوسط	(۰.۳, ۰.۵, ۰.۷)
به نسبت کم	(۰.۱, ۰.۳, ۰.۵)
کم	(۰.۰, ۰.۱, ۰.۳)
بسیار کم	(۰.۰, ۰.۰, ۰.۱)

۷. پیش‌بینی آمادگی سازمان از لحاظ فرهنگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش

بر اساس رویکرد FMCDM (Chang and Wang 2009)، چارچوبی تحلیلی (شکل ۲) برای ارزیابی آمادگی سازمان از لحاظ فرهنگی به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش توسعه داده شده است. این چارچوب شامل چهار گام است که عبارتند از:

- تعیین عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر مدیریت دانش؛
- تعیین اهمیت و وزن نسبی عوامل فرهنگی تأثیرگذار؛
- تعیین درجه هر کدام از عوامل در سازمان؛ و
- ارزیابی میزان موفقیت سازمان در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش از لحاظ فرهنگی.

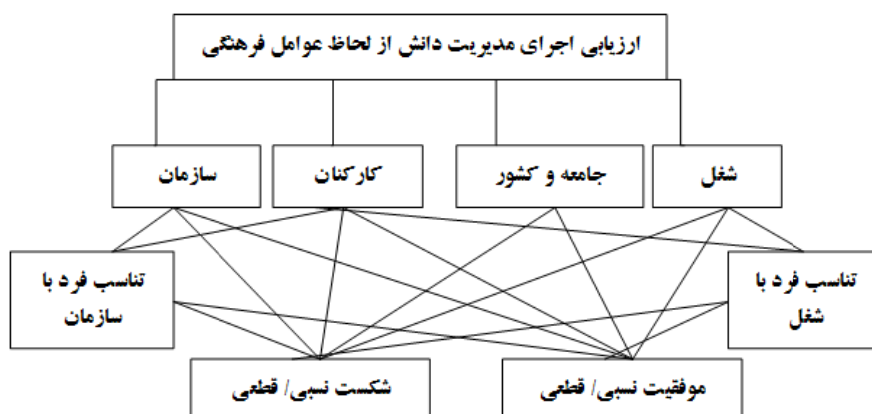


شکل ۲. گام‌های ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان

۱-۷. تعیین عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر مدیریت دانش در سازمان

در این گام، عوامل فرهنگی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مشخص خواهد شد. عواملی که در اینجا در نظر گرفته می‌شود عوامل مستخرج از مبانی نظری پژوهش مندرج در جدول ۱ است. با توجه به عوامل و دسته‌بندی ارائه‌شده در جدول ۱، بعدهایی که می‌توانند در

اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش از لحاظ فرهنگی تأثیرگذار باشند، در شکل ۳ نشان داده شده است. عوامل معرفی شده در قالب زیرمجموعه‌های این بعدها مورد بررسی قرار می‌گیرند. هر کدام از بعدها بر روی یکدیگر اثراتی خواهند داشت. در اینجا، هدف این است که بیان شود برای ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش، چه بعدهایی در این امر دخیل هستند و برای ارزیابی فرهنگی سازمان، خصوصیات چه بعدهایی باید مد نظر قرار گیرند. از طریق این بعدها و عوامل معرفی شده در هر بعد می‌توان آمادگی فرهنگی سازمان را ارزیابی کرد.



شکل ۳. بعدهای تأثیرگذار در ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان

۲-۷. تعیین اهمیت و وزن نسبی عوامل فرهنگی تأثیرگذار

تمامی عواملی که در جدول ۱ مورد نظر قرار گرفت دارای ماهیت یکسانی نیستند و وزن‌ها و اهمیت‌های مختلفی در رابطه با پیاده‌سازی مدیریت دانش خواهند داشت. در اینجا از افراد خبره و متخصص در زمینه مدیریت دانش برای تعیین اوزان هر یک از این عوامل استفاده شده است. به‌طور قطع، بسیار ساده‌تر و واقع‌گرایانه‌تر خواهد بود که فرد برای تعیین اوزان این‌گونه بیان کند که عامل X بسیار مهم است یا مهم‌تر از عامل Y است، تا اینکه فرد بخواهد برای هر کدام ارزش درصدی یا عددی بیان کند. به‌همین منظور، در اینجا از جدول متغیرهای زبانی استفاده شده است (جدول ۲). با استفاده از اعداد فازی که به‌صورت معادل برای هر کدام از واژه‌ها در جدول ۲ قرار داده شده است و انجام برخی محاسبات به‌شرح زیر می‌توان وزن نسبی هر کدام از عوامل را به‌دست آورد:

۱. ابتدا ماتریس تصمیم X ایجاد شد که در آن $A_j, j = 1, \dots, n$ نماد عوامل مورد نظر و $E_i, i = 1, \dots, m$ نماد ارزیاب‌هاست که هر کدام به عوامل اهمیت و وزنی مطابق با جدول زبانی بیان شده در جدول ۲ می‌دهند.

$$X = \begin{matrix} & E_1 & E_2 & E_3 & \dots & E_m \\ \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ A_3 \\ \vdots \\ A_n \end{matrix} & \begin{bmatrix} \tilde{x}_1^1 & \tilde{x}_1^2 & \tilde{x}_1^3 & \dots & \tilde{x}_1^m \\ \tilde{x}_2^1 & \tilde{x}_2^2 & \tilde{x}_2^3 & \dots & \tilde{x}_2^m \\ \tilde{x}_3^1 & \tilde{x}_3^2 & \tilde{x}_3^3 & \dots & \tilde{x}_3^m \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \tilde{x}_n^1 & \tilde{x}_n^2 & \tilde{x}_n^3 & \dots & \tilde{x}_n^m \end{bmatrix} \end{matrix} \quad , i = 1, 2, \dots, m ; j = 1, 2, \dots, n,$$

فرمول ۲

به دلیل اینکه هر کدام از ارزیابان بنا به دانش و تجربه خود ممکن است ارزش متفاوتی به هر کدام از عوامل بدهند، از ارزش‌های داده شده به هر کدام از عوامل به صورت زیر میانگین گرفته شده است.

$$\tilde{\omega}_j = \frac{1}{m} \left[\sum_{i=1}^m \tilde{x}_j^i \right]$$

فرمول ۳

عدد فازی زیر نشان‌دهنده ارزش عامل زام است.

$$\tilde{\omega}_j = (L\omega_j, M\omega_j, U\omega_j)$$

۲. در اینجا اعداد فازی، غیر فازی می‌شوند. BNP نشان‌دهنده بهترین نمایانگر غیر فازی است.

در اینجا W_j وزن عامل تأثیرگذار زام است.

$$BNP_{W_j} = \frac{[(U\omega_j - L\omega_j) + (M\omega_j - L\omega_j)]}{3} + L\omega_j$$

فرمول ۴

۳. در این گام، اعداد حقیقی یا به عبارتی اوزان به دست آمده نرمال می‌شوند. در اینجا، مجموع R_j برابر یک است.

$$R_j = \frac{W_j}{\sum_{j=1}^n W_j}$$

فرمول ۵

۳-۷. تعیین درجه هر کدام از عوامل در سازمان

در اینجا نیز روند مانند مرحله قبل است:

۱. ابتدا ماتریس تصمیم Y ایجاد شد که در آن A_j نماد عوامل مورد نظر و E_i ، $i=1, \dots, m$ نماد ارزیاب‌هاست که هر کدام به عوامل، درجه‌ای مطابق با جدول زیری بیان شده در جدول ۳ می‌دهند.

	E_1	E_2	E_3	...	E_m	
A_1	\hat{y}_1^1	\hat{y}_1^2	\hat{y}_1^3	...	\hat{y}_1^m	, $i=1, 2, \dots, m$; $j=1, 2, \dots, n$,
A_2	\hat{y}_2^1	\hat{y}_2^2	\hat{y}_2^3	...	\hat{y}_2^m	
A_3	\hat{y}_3^1	\hat{y}_3^2	\hat{y}_3^3	...	\hat{y}_3^m	
\vdots	\vdots	\vdots	\vdots	\ddots	\vdots	
A_n	\hat{y}_n^1	\hat{y}_n^2	\hat{y}_n^3	...	\hat{y}_n^m	

فرمول ۶

۲. به دلیل اینکه هر کدام از ارزیابان ممکن است درجه متفاوتی به هر کدام از عوامل بدهند، از درجه‌های داده شده به هر کدام از عوامل به صورت زیر میانگین گرفته شده است.

$$\bar{q}_j = \frac{1}{m} \left[\sum_{i=1}^m \hat{y}_j^i \right]$$

فرمول ۷

۳. در اینجا اعداد فازی، غیر فازی می‌شوند. BNP نشان دهنده بهترین نمایانگر غیر فازی است.

$$BNP_{Q_j} = \frac{[(Uq_j - Lq_j) + (Mq_j - Lq_j)]}{3} + Lq_j$$

فرمول ۸

- در این گام، Q_j درجه عامل تأثیر گذار زام است.

۴-۷. ارزیابی میزان موفقیت سازمان در اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش از لحاظ فرهنگی زمانی که اهمیت نسبی هر کدام از عوامل در اختیار است و همچنین درجه هر کدام از این عوامل در سازمان شناسایی شده است، با ضرب این دو عدد می توان آمادگی سازمان را از لحاظ فرهنگی تخمین زد که این عدد با P نشان داده می شود.

$$P_{success} = \sum_{j=1}^n R_j Q_j$$

فرمول ۹

درحالی که R_j نمایانگر وزن نسبی نرمال شده عامل تأثیرگذار J ام است و Q_j نمایانگر درجه عامل تأثیرگذار J ام در سازمان است، ارزش $0/5$ نشان دهنده احتمال $50-50$ است. براساس چارچوب به کار گرفته شده، سازمان می تواند در قبال شکست نسبی یا قطعی و موفقیت نسبی یا قطعی سناریوهای مختلفی اتخاذ کند که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. تشریح سناریوی احتمالات مختلف

توضیحات	سناریو	احتمال	
		موفقیت قطعی	$P \geq 75\%$
-	پیاپی سازی مدیریت دانش	موفقیت نسبی	$75\% > P \geq 50\%$
با توجه به اینکه با اجرای گام هایی که برای ارزیابی فرهنگی سازمان به کار گرفته شد، می توان شرایط سازمان را به تفکیک هر کدام از عوامل فرهنگی معرفی شده نمایان ساخت، سازمان باید با توجه به رتبه بندی انجام شده برای عوامل با رتبه بالاتر اقدامات اصلاحی انجام دهد و در جهت بهبود این عوامل گام بردارد.	انجام اقدامات اصلاحی لازم در جهت آماده سازی شرایط فرهنگی سازمان در جهت پیاپی سازی مدیریت دانش	موفقیت نسبی	$75\% > P \geq 50\%$

←

ادامه جدول ۴. تشریح سناریوی احتمالات مختلف

توضیحات	سناریو	احتمال	
با توجه به رتبه‌بندی ارائه شده، سازمان باید نقاط ضعف خود را در هر کدام از عوامل سنجیده شده مطابق با رتبه و امتیاز آن عامل فرهنگی در سازمان در نظر بگیرد، سپس به بررسی نقاط ضعف خود مبتنی با عوامل فرهنگی بیان شده بپردازد و با توجه به منابع مورد نیاز برای تغییر فرهنگ سازمان و کارکنان (زمان، بودجه، نیروی انسانی و ...) در صورتی که عوامل قابل بهبود یا تغییر باشند و تغییر آنها با سیاست‌های سازمان هم‌سو باشد (رضایت‌بخش)، سناریوی انجام اقدامات اصلاحی لازم را در جهت آماده‌سازی شرایط فرهنگی سازمان در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش اجرا می‌کند. اما، در صورتی که نتیجه تجزیه و تحلیل شرایط فرهنگی سازمان با توجه به نقاط ضعف نمایان شده رضایت‌بخش نباشد، به عبارتی تغییر یا بهبود عوامل فرهنگی دارای رتبه بالاتر امکان‌پذیر نباشد، سناریوی متوقف کردن فرایندهای مرتبط به مدیریت دانش اجرا خواهد شد.	تجزیه و تحلیل شرایط فرهنگی به منظور بهبود عوامل	شکست نسبی	$50\% > P \geq 25\%$
-	متوقف کردن فرایندهای مرتبط به مدیریت دانش	شکست قطعی	$P < 25\%$

۸. مطالعه موردی

چارچوب معرفی شده در این مقاله برای ارزیابی آمادگی فرهنگی اداره نشر اسکناس بانک مرکزی ایران به منظور پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به کار گرفته شده است. مدیریت دانش برای بخش دولتی بسیار مهم است، به دلیل اینکه قابلیت واحدهای مختلف سازمان را در

جهت بهبود بهره‌وری، تصمیم‌گیری، پاسخگویی به تغییرات، ارائه خدمات، کارایی در هزینه‌ها و شایستگی، و انطباق هر چه بیشتر کارمندان در مدیریت محیط پویا بالا می‌برد. اداره نشر اسکناس یکی از ادارات بانک مرکزی است که مشتمل بر ۱۲ دایره است و در مجموع ۲۰۰ نفر کارمند دارد. از جمله امور و فعالیت‌هایی که در اداره نشر اسکناس بانک مرکزی ایران انجام می‌گیرد می‌توان به این موارد اشاره کرد: پیش‌بینی اسکناس و سکه مورد نیاز جهت مبادلات روزمره، توزیع اسکناس به بانک‌های سراسر کشور جهت تأمین تقاضا، سالم‌سازی اسکناس و جداسازی اسکناس‌های فرسوده و کنترل و ارزیابی و امحاء آنها، کنترل بازار طلا از طریق فروش شمش و سکه‌های طلا، نظارت بر گردش و جوه نقدی سراسر کشور، و مواردی از این قبیل. اموری که بیان شد مهمترین فعالیت‌های اداره نشر اسکناس بانک مرکزی است. با توجه به اینکه امور یادشده، اموری مهم و تأثیرگذار در فعالیت‌های پولی و مالی کشور است، اتخاذ تصمیمات مناسب و بهینه و صحیح در این بخش از درجه اهمیت بالایی برخوردار است.

با توجه به ضرورت اتخاذ تصمیمات صحیح، مدیریت نیازمند استفاده از فنون مدیریت نوین و تجربه و روش‌های موفق به کار گرفته‌شده توسط مدیران و صاحب‌نظران پیشین اداره است. بنابراین، اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش و نظام‌های مدیریت دانش می‌تواند نقش مؤثر و مفیدی در ارائه پشتیبانی به مدیریت و کارکنان در اجرای امور محوله داشته باشد. به‌خصوص، مدیریت دانش می‌تواند پشتیبانی‌های لازم و کارآمدی را به مدیریت در جهت تصمیم‌گیری درست و صحیح و در نهایت ایجاد سیاست‌های مناسب پولی و مالی در کشور بدهد. با توجه به ضرورت اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش در این بخش، پیاده‌سازی مدیریت دانش و نظام‌های آن نیازمند سرمایه‌گذاری‌های بالایی است. اما، موفقیت مدیریت دانش و نظام‌های مدیریت دانش در سازمان فقط وابسته به مسائل فنی و سیستمی نیست و فرهنگ سازمان و کارکنان نیز می‌تواند در موفقیت مدیریت دانش نقش به‌سزایی ایفا کند.

فرهنگ سازمان و کارکنان می‌توانند به‌عنوان یک عامل تقویت‌کننده مدیریت دانش باشند و یا در سوی مقابل، با وجود سرمایه‌گذاری‌های وسیع در این حوزه می‌توانند یکی از موانع اصلی در جهت موفقیت مدیریت دانش باشند و در نهایت، منجر به شکست مدیریت دانش و نظام‌های مدیریت دانش شوند. بنابراین، ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان برای اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش قبل از انجام هرگونه سرمایه‌گذاری فنی در این حوزه می‌تواند به سازمان و مدیریت در جلوگیری از اتلاف سرمایه‌های سازمانی کمک نماید. با انجام این ارزیابی، مدیریت، آمادگی سازمان را از لحاظ فرهنگی می‌سنجد و با توجه به نتایج آن و میزان آمادگی سازمان، تصمیمات لازم را در رابطه با پیاده‌سازی مدیریت دانش اتخاذ می‌کند. در

نتیجه، برای ارزیابی آمادگی فرهنگی اداره نشر اسکناس بانک مرکزی ایران، به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش و نظام‌های آن، اقدام به اجرای چارچوب اشاره‌شده در این پژوهش شد.

۱-۸. تعیین اهمیت و وزن نسبی عوامل فرهنگی تأثیرگذار

از خبرگان در زمینه مدیریت دانش خواسته شد تا به ۳۱ عامل بیان‌شده در جدول ۱ اهمیت و وزنی مطابق با واژگان معرفی‌شده در جدول ۲ بدهند. این امر از طریق پرسشنامه‌ای که به‌همین منظور طراحی شده بود، انجام گرفت. متخصصان و خبرگانی که از آنها برای وزن‌دهی به عوامل اشاره‌شده و پرکردن پرسشنامه کمک گرفته شده است عبارتند از:

۳ نفر از متخصصان مدیریت دانش که در گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس در حال فعالیت و تدریس در این زمینه هستند، ۳ نفر از متخصصان مدیریت دانش که در زمینه فعالیت‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها فعالیت می‌کنند، ۱۰ نفر از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، ۲ کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و ۵ متخصص از کارشناسان ارشد مدیریت فناوری اطلاعات و دانشجوی دوره دکتری سیاست‌گذاری فناوری اطلاعات.

گام‌های محاسباتی که در این مرحله انجام گرفت به‌اختصار عبارت است از:

- ۱) درخواست از خبرگان برای وزن‌دهی به عوامل؛
- ۲) تبدیل واژگان بیان‌شده در پرسشنامه به اعداد فازی مثلثی براساس جدول ۲؛
- ۳) به‌دلیل اینکه هر کدام از خبرگان متناسب با نظر و سلیقه خود به هر کدام از این عوامل وزن می‌دهند، از طریق فرمول ۳ اعداد فازی به‌دست آمده از پرسشنامه‌ها جمع شده و میانگین گرفته شده است که نتیجه آن یک عدد فازی مثلثی برای عامل مربوط است؛
- ۴) اعداد فازی به‌دست آمده از مرحله پیشین از طریق فرمول ۴ تبدیل به اعداد حقیقی شده است؛ و
- ۵) در نهایت، اعداد حقیقی به‌دست آمده از گام پیشین، از طریق فرمول ۵، نرمال شده است.

۲-۸. تعیین درجه هر کدام از عوامل در سازمان

در این مرحله، شرایط فرهنگی سازمان از لحاظ ۳۱ عامل معرفی‌شده برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان، مورد بررسی قرار گرفته است. برای دستیابی به شرایط فرهنگی سازمان پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۱ پرسش در رابطه با ۳۱ عامل اشاره‌شده در جدول ۱ طراحی شده بود. از ۲۳ نفر از کارکنان سازمانی که در سمت‌های مختلفی از جمله مدیر اداره نشر اسکناس، معاون اداره نشر اسکناس، مدیر دایره و برخی دیگر از افراد که با توجه به سابقه

آنها و مشاوره با مدیران سازمان از تجربه و شناخت خوبی از سازمان و کارکنان آن برخوردار بودند، در تکمیل این پرسشنامه کمک گرفته شد. از این افراد خواسته شد تا با توجه به شناخت خود از سازمان به سؤالات پرسشنامه با توجه به واژگان معرفی شده در جدول ۳ پاسخ دهند. گام‌های محاسباتی که در این مرحله انجام گرفت عبارتند از:

- ۱) درخواست از کارکنان برای وزن‌دهی به هر کدام از عوامل؛
- ۲) تبدیل واژگان بیان‌شده در پرسشنامه به اعداد فازی مثلثی براساس جدول ۳؛
- ۳) به دلیل اینکه ممکن است شناخت هر کدام از افراد از سازمان به گونه‌ای متفاوت با دیگران باشد، اعداد به‌دست‌آمده از پرسشنامه‌های هریک از صاحب‌نظران از طریق فرمول ۷ جمع شده و میانگین گرفته شده است که نتیجه آن یک عدد فازی مثلثی برای عامل مربوط است؛ و
- ۴) اعداد فازی به‌دست‌آمده از مرحله پیشین، از طریق فرمول ۸ تبدیل به اعداد حقیقی شده است.

۳-۸. محاسبه میزان موفقیت سازمان در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش از لحاظ فرهنگی

در نهایت، اعداد به‌دست‌آمده از دو بخش پیشین یعنی اوزان به‌دست‌آمده از طریق خبرگان و اعداد به‌دست‌آمده از شرایط فرهنگی سازمان براساس فرمول ۹ ضرب و سپس جمع شدند؛ عدد به‌دست‌آمده نمایانگر احتمال موفقیت سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش از لحاظ فرهنگی است. نتایج محاسبات در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. وزن نسبی عوامل، درجه عوامل در سازمان، و احتمال موفقیت

موفقیت	درجه عوامل در سازمان	اهمیت و وزن نسبی عوامل	عوامل	بعد
0.023153	0.608696 [5]	0.038037 [2]	حس مسئولیت و تعهد	دانش
0.01964	0.7 [1]	0.028057 [27]	سن	
0.023644	0.66087 [3]	0.035777 [6]	اعتماد	
0.019698	0.585507 [9]	0.033643 [13]	تخصص و تجربه	
0.019458	0.668116 [2]	0.029124 [26]	اعتماد به نفس	
0.012518	0.478261 [24]	0.026174 [29]	نظام‌های دریافتی و فیلترهای رفتاری	
0.016899	0.491304 [20]	0.034396 [11]	تمایل به مشارکت	
0.020419	0.576812 [11]	0.0354 [7]	قابلیت یادگیری	

←

ادامه جدول ۵. وزن نسبی عوامل، درجه عوامل در سازمان، و احتمال موفقیت

موفقیت	درجه عوامل در سازمان	اهمیت و وزن نسبی عوامل	عوامل	بعد
0.01778	0.54058 [16]	0.03289 [17]	ارتباطات	سازمان
0.015853	0.447826 [27]	0.0354 [9]	انعطاف پذیری	
0.013143	0.436232 [30]	0.030128 [23]	عدم تمرکز	
0.016761	0.485507 [22]	0.034522 [10]	وضوح اهداف و راهبرد	
0.013581	0.484058 [23]	0.028057 [28]	تخصص گرایی	
0.01729	0.488406 [21]	0.0354 [8]	گروه گرایی	
0.016755	0.497101 [19]	0.033706 [12]	شایستگی بخش فناوری اطلاعات	
0.022266	0.594203 [8]	0.037472 [3]	اطمینان و اعتماد	
0.022019	0.555072 [13]	0.039669 [1]	مدیریت	
0.016777	0.468116 [25]	0.03584 [5]	نظام های تشویقی	
0.020222	0.550725 [14]	0.036719 [4]	دسترسی به خبرگان	
0.01427	0.456522 [26]	0.031258 [21]	ارتباطات	کشور و جامعه
0.019094	0.6 [7]	0.031823 [19]	فعالیت های فرهنگی و آموزشی	
0.013428	0.604348 [6]	0.022219 [30]	قومیت و دیدگاه های مشترک	
0.021764	0.657971 [4]	0.033078 [15]	دیدگاه کشور نسبت به دانش و دانایی محوری	
0.01604	0.53913 [17]	0.029751 [24]	ماهیت شغل	شغل
0.017132	0.578261 [10]	0.029626 [25]	نیاز به نوآوری	
0.011034	0.523188 [18]	0.02109 [31]	خطر پذیری	
0.01794	0.550725 [15]	0.032576 [18]	رویه های آموزش محور و طرح محور	
0.018769	0.569565 [12]	0.032953 [16]	درک ارزش اطلاعات	تناسب فرد با شغل
0.012872	0.410145 [31]	0.031383 [20]	خلاقیت و نوآوری	
0.014656	0.44058 [28]	0.033266 [14]	اشتیاق و علاقه و انگیزه	تناسب فرد با سازمان
0.013467	0.44058 [29]	0.030567 [22]	رضایت مندی	
53.83%	احتمال موفقیت	46.17%	احتمال شکست	

۹. مباحث

با استفاده از رویکرد پیشنهاد شده در این پژوهش، میزان آمادگی فرهنگی اداره نشر اسکنااس بانک مرکزی ایران سنجیده شد. میزان احتمال موفقیت این اداره در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ۵۴ درصد محاسبه گردید که می‌توان بیان کرد، موفقیت نسبی را برای این اداره در اجرای مدیریت دانش در پی خواهد داشت. با توجه به جدول ۵، عواملی همچون پشتیبانی بخش مدیریت عالی و سیاست‌های بخش مدیریت عالی در زمینه مدیریت دانش و به‌کارگیری فرایندهای دانش‌مدار، میزان مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان به مسائل کاری، وجود فضای اطمینان و اعتماد در سازمان و بخش‌های مختلف سازمان، امکان دسترسی به خبرگان و تسهیل راه‌های دسترسی به خبرگان در سازمان، و در نهایت، وجود نظام‌های تشویقی در زمینه تسهیم دانش، به ترتیب، از تأثیرگذارترین عوامل در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان هستند. به عبارتی دیگر، می‌توان بیان کرد که این عوامل، عواملی هستند که اهمیت آنها در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان به مراتب برتر از عوامل دیگر است و پیشنهاد می‌شود که سازمان‌هایی که درصدد پیاده‌سازی موفق این گونه نظام‌ها هستند، تلاش و توجه مضاعفی را برای این عوامل صرف کنند تا اقدامات و فعالیت‌هایشان به اتلاف سرمایه‌های مادی و معنوی سازمان منتهی نشود. همچنین، عواملی مانند میزان خطرپذیری شغل، وجود قومیت و دیدگاه‌های مشترک در کشور و جامعه، و وجود نظام‌های دریافتی و فیلترهای رفتاری یکسان در میان افراد از کم‌اهمیت‌ترین عوامل تأثیرگذار هستند.

سازمان‌ها قادر خواهند بود با مدنظر قراردادن رتبه‌بندی عوامل کلیدی این پژوهش، میزان تلاش و هزینه لازم را به تناسب اهمیت هر عامل در برنامه‌های مرتبط با آماده‌سازی شرایط فرهنگی سازمان، تخصیص دهند. همچنین، نتایج بیانگر این امر است که در میان ابعادی که برای عوامل مختلف تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش بیان شد، بعدهای سازمان و افراد به ترتیب، از مهمترین و تأثیرگذارترین ابعاد در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان هستند. در زمینه شرایط اداره نشر اسکنااس بانک مرکزی ایران می‌توان بیان کرد که با توجه به احتمال ارزیابی شده ۵۴ درصد و مطابق با چارچوب به‌کار گرفته شده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که اداره نشر اسکنااس بانک مرکزی ایران در جهت بهبود عوامل تأثیرگذار فرهنگی اقدامات اصلاحی انجام دهد و در جهت آماده‌سازی شرایط فرهنگی سازمان به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش گام بردارد. همچنین، براساس نتیجه ارزیابی میزان آمادگی فرهنگی اداره نشر اسکنااس بانک مرکزی به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود که بانک مرکزی برای موفقیت هر چه بیشتر در زمینه به‌کارگیری مدیریت دانش، اقدامات لازم ذیل را انجام دهد:

- ایجاد نظام‌های تشویقی در زمینه تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش برای کارکنان سازمان؛
 - ایجاد محرک برای کارکنان به‌منظور افزایش کارکرد و کاربرد مدیریت دانش در سازمان؛
 - ایجاد قابلیت انعطاف‌پذیری بیشتر برای سازمان در قبال تغییرات محیطی؛
 - ایجاد بستری به‌منظور در دسترس قرار دادن اهداف و آرمان‌های سازمان برای کارکنان؛
 - ایجاد زمینه‌های لازم و محرک‌های لازم به‌منظور تشویق کارکنان برای شرکت در جلسات عمومی سازمان و بهبود و ارتقاء سطح کیفی بخش فناوری اطلاعات؛
 - ایجاد زمینه‌های مناسب برای تشکیل گروه و پیشروی در جهت کارهای گروهی؛ و
 - پشتیبانی بخش مدیریت از مدیریت دانش و هدایت سیاست‌های بخش مدیریت عالی در جهت پیشروی به‌سوی فرایندهای دانش‌مدار در تمام سازمان.
- با توجه به نتایجی که در این پژوهش به‌دست آمد، در جدول ۶ مقایسه‌ای بین پژوهش انجام‌گرفته با پژوهش‌های مشابه ارائه شده است.

جدول ۶. مشخصات پژوهش‌های حوزه عوامل کلیدی مدیریت دانش

منبع	مشخصات پژوهش	معرفی عوامل کلیدی (فرهنگی)	دسته‌بندی جامع عوامل فرهنگی	رتبه‌بندی عوامل کلیدی	تصمیم‌گیری فازی	سنجش آمادگی	ارائه راهکار
	(Gurteen 1999)	✓					
	(Harrington and Guimaraes 2005)	✓(✓)		✓			
	(Chen and Hsiang 2007)	✓		✓		✓	
	(اکبرپور شیرازی و کاظمی صفت ۱۳۸۶)	✓				✓	
	(سجادی حسینی، حسینی، و شفقت ۱۳۸۶)	✓(✓)					
	(طبرسا و اورمزی ۱۳۸۷)	✓(✓)				✓	
	(He, Fang and Wei 2009)	✓		✓			
	(Chang et al. 2009)	✓		✓			
	(Chang and Wang 2009)	✓(✓)			✓	✓	
	(رهنورد و محمدی ۱۳۸۸)	✓				✓	
	(نیسی و خینی ۱۳۸۸)	✓					
	(موسی‌خانی، قشلاجوقی، و میرمحله ۱۳۸۹)	✓				✓	
	پژوهش حاضر	✓(✓)	✓	✓	✓	✓	✓

این پژوهش براساس اهمیت فرهنگ و میزان تأثیرگذاری آن بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان انجام گرفت. پژوهش‌های متعددی به بررسی عوامل کلیدی پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان پرداخته‌اند، از جمله چانگ و همکاران که اهمیت ۷ عامل از جمله اهداف و راهبردهای سازمان، ساختار سازمانی، سن کارکنان، تحصیلات، تخصص‌گرایی، نوع نگرش مدیریت به مدیریت دانش، و الویت‌های سازمانی را بر روی مدیریت دانش سنجیدند و عوامل معرفی شده را رتبه‌بندی کردند (Chang et al. 2009). اما، در تعداد محدودی از این پژوهش‌ها عوامل کلیدی فرهنگی به‌طور جامع مورد بررسی قرار گرفته است. در پژوهش نیسی و رنگبارخینی (۱۳۸۸) فقط ۵ عامل از جمله راهبرد کسب و کار و ساختار سازمان به‌عنوان عوامل کلیدی در نظر گرفته شده است و یا در پژوهش طبرسا و اورمزی (۱۳۸۷) از ۳ عامل به‌عنوان عوامل کلیدی فرهنگی در سازمان یاد شده است. همچنین، رهنورد و محمدی (۱۳۸۸) فقط فرهنگ مشارکتی را برای سنجش میزان آمادگی سازمان در نظر می‌گیرند. در پژوهش چانگ و وانگ نیز موفقیت سازمان از طریق همه عوامل کلیدی سنجیده شده است و عوامل فرهنگی به‌طور جامع در نظر گرفته نشده است و فقط به عوامل اعتماد میان کارکنان، رابطه دوجانبه، یادگیری افراد، مشارکت، و عوامل تشویقی سازمان برای تشویق افراد، به‌عنوان عوامل فرهنگی کلیدی اشاره شده است (Chang and Wang 2009). به‌عبارتی، می‌توان بیان کرد که عوامل فرهنگی کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است، در صورتی که می‌تواند بر موفقیت پیاده‌سازی به‌طور چشمگیری تأثیر بگذارد. با توجه به فقدان یک دسته‌بندی جامع، پژوهش حاضر با بررسی عوامل کلیدی فرهنگی، یک دسته‌بندی جامع از عوامل فرهنگی در قالب ۶ بعد ارائه می‌کند. علاوه بر این، استفاده از منطق فازی به‌منظور انعکاس بهتر نظر خبرگان و مدیران سازمان، به نتایجی دقیق‌تر منجر خواهد شد که در تحقیقات بسیار کمی در حوزه سنجش آمادگی سازمان به‌کار گرفته شده است. برای رتبه‌بندی عوامل نیز از تصمیم‌گیری چندمعیاره استفاده شده است، در صورتی که در پژوهش موسی‌خانی، اجلی‌قشلاجوقی، و صفوی‌میرمحله (۱۳۸۹) از میانگین موزون برای وزن‌دهی به عوامل معرفی شده، استفاده شده است. بهره‌گیری از تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی در سنجش دقیق‌تر میزان آمادگی سازمان تأثیرگذار است. در این پژوهش، متناسب با میزان آمادگی سازمان در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، راهکارهایی برای سازمان در قالب سناریوهای اشاره‌شده تعریف گردید.

۱۰. نتیجه‌گیری

بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که فرهنگ سازمانی قوی و پشتیبانی‌کننده مدیریت دانش می‌تواند موفقیت پیاده‌سازی فناوری‌های مدیریت دانش را تضمین کند. در صورتی که

فرهنگ سازمانی مطابق و هم‌جهت با راهبردهای مدیریت دانش نباشد، پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش محکوم به شکست خواهند بود. از سویی دیگر، پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش و انجام طرح‌های آن فرایندی هزینه‌بر و زمان‌بر است. بنابراین، آگاهی از شرایط فرهنگی سازمان و همچنین ارزیابی میزان آمادگی سازمان به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند از اهمیت بالایی برخوردار باشد، زیرا از این طریق می‌توان از اتلاف سرمایه‌های سازمانی جلوگیری کرد.

در این پژوهش سعی شد تا با استفاده از چارچوب معرفی‌شده، میزان آمادگی فرهنگی سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش سنجیده شود. یک دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر مدیریت دانش ارائه شد و میزان اهمیت هر یک از این عوامل توسط خبرگان موضوع مورد ارزیابی قرار گرفت. سپس، با استفاده از سنجش شرایط سازمان براساس این عوامل فرهنگی کلیدی میزان آمادگی سازمان از طریق چارچوب پیشنهادی و به کارگیری رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی محاسبه شد. در تحقیقات مشابه، محققان به بررسی میزان آمادگی کلی سازمان، هم از جنبه فرهنگی و هم از جنبه فنی، از طریق برخی از عوامل پرداخته‌اند که عوامل فرهنگی از جامعیت مناسب برخوردار نبود. همچنین، برخی دیگر از تحقیقات فقط عوامل فرهنگی مربوط به بخش سازمان یا مربوط به بخش افراد را مد نظر قرار داده‌اند و با در نظر گرفتن عوامل این بخش‌ها اقدام به ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان کرده بودند. اما در این پژوهش، دسته‌بندی جامعی از عوامل فرهنگی کلیدی در ۴ بعد و ۲ زیرمجموعه ارائه شد که از جامعیت مناسبی برخوردار است و تمامی عوامل تأثیرگذار را مدنظر قرار می‌دهد. همچنین، استفاده از منطق فازی در این پژوهش به بازنمایی بهتر دانش خبرگان منجر شد.

درحالی که تحقیقات ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان برای سنجش آمادگی سازمان‌هایی از جمله فرمانداری و شرکت تولیدی و بیمه انجام شده بود، در این پژوهش صنعت بانکداری برای به کارگیری چارچوب پیشنهادشده، انتخاب گردید. با توجه به این چارچوب، درجه احتمال موفقیت اداره نشر اسکناس بانک مرکزی ایران در پیاده‌سازی مدیریت دانش از لحاظ فرهنگی، در ۴ بعد «افراد»، «سازمان»، «کشور و جامعه»، «شغل» و دو زیرمجموعه «تناسب فرد با سازمان» و «تناسب فرد با شغل» محاسبه شد. با انجام محاسبات، احتمال موفقیت سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش از لحاظ عوامل تأثیرگذار فرهنگی برابر با ۵۴ درصد محاسبه شد. مطابق این پژوهش پیشنهاد می‌شود که اقدامات اصلاحی به منظور فراهم‌سازی بسترهای فرهنگی به‌عنوان پیش‌نیازی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در اداره نشر اسکناس انجام شود. می‌توان با

استفاده از این چارچوب و عوامل معرفی شده میزان آمادگی سازمان‌های دیگر را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش سنجد. از این طریق، سازمان‌ها در رابطه با اقدامات لازم و موردنیاز پیش از پیاده‌سازی مدیریت دانش آگاهی می‌یابند.

۱۱. تحقیقات آتی

هدف این پژوهش، ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان با دیدی جامع و فراگیر نسبت به عوامل فرهنگی کلیدی تأثیرگذار بر مدیریت دانش در سازمان بود. از سویی دیگر، عوامل فنی نیز می‌تواند در این امر تأثیرگذار باشد. به عبارتی، با وجود زمینه‌های فرهنگی لازم و مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و آمادگی کامل سازمان از لحاظ فرهنگی، زمینه‌ها و عوامل فنی مرتبط با نظام‌های مدیریت دانش نیز می‌تواند به بهبود کارایی و اثربخشی این نوع نظام‌ها کمک کند. بر این اساس، ایجاد یک دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی فنی و ارزیابی سازمان از جنبه فنی با استفاده از چارچوب تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی که در این پژوهش ارائه شد، می‌تواند زمینه‌ساز تحقیقات آتی باشد. همچنین، پیشنهاد می‌شود از این چارچوب برای ارزیابی آمادگی فرهنگی حوزه‌های دیگر از جمله صنعت بیمه کشور استفاده شود.

۱۲. منابع

- اکبرپورشریازی، محسن، و دره کاظمی صفت. ۱۳۸۶. مطالعه تطبیقی مدل‌های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش. در *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، ۱۳-۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۶، ۸۳-۱۰۳. تهران: مؤسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- رهنورد، فرج‌الله، و اصغر محمدی. ۱۳۸۸. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. *مدیریت فناوری اطلاعات* ۱(۳): ۳۵-۵۲.
- سجادی حسینی، محمد، سیدعلی حسینی، و کمیل شفقت. ۱۳۸۶. بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش‌های دولتی. در *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*، ۱۳-۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۶، ۲۷-۵۵. تهران: مؤسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- صفاری، ابوالقاسم. ۱۳۸۷. عوامل کلیدی برای موفقیت مدیریت دانش. در *هفتمین همایش مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن*، ۴-۴ تیرماه ۱۳۸۷، ۴۳-۴۸. تهران: انجمن تخصصی مراکز تحقیق و توسعه صنایع و معادن.
- طبرسا، غلامعلی، و نوشین اورمزی. ۱۳۸۷. تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران. *چشم‌انداز مدیریت* ۷(۲۶): ۳۹-۷۰.
- کاظمی صفت، دره، و محسن اکبرپورشریازی. ۱۳۸۶. بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش. در *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات*، ۲۹-۳۰ بهمن ماه ۱۳۸۶، ۶۱-۸۲. تهران: انجمن مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات ایران.
- مجیدیان، علی‌اکبر، سیدحمید ادبی، و فریبرز ظروفی. ۱۳۸۸. بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و

- مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت ایران خودرو). در چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، ۲۶-۲۷ دی ماه ۱۳۸۸، ۲۱-۳۱. تهران: گروه مشاورین ناب و گروه پرتو بینا.
- موسی‌خانی، محمد، مهدی اجلی قشلاجوقی، و سیدرحیم صفوی‌میرمحلله. ۱۳۸۹. ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). *پژوهش‌های مدیریت در ایران* ۱۴ (۲): ۲۲۱-۲۴۳.
- نوروزی، مهشاد، و علی ربیعی. ۱۳۸۸. چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش. در دومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، مهندسی و مدیریت نوآوری ایران، ۱۲-۱۳ آبان ماه ۱۳۸۸، ۴۹-۵۸. تهران: خانه نوآوران صنعت.
- نیسی، عبدالحسین، و محمود رنگبارخینی. ۱۳۸۸. بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان). *چشم‌انداز مدیریت* ۹ (۳۳): ۱۲۵-۱۴۲.
- Alavi, M., and D. Leidner. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* 25 (1): 107-136.
- Bellman, R. E., and L. A. Zadeh. 1970. Decision making in a fuzzy environment. *Management Science* 17 (4): 141-164.
- Blackler, F., N. Crump, and S. McDonald. 1998. Knowledge, organisations and competition. In *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, G. Krogh, J. Roos, and D. Kleine (Eds), 67-86. London: Sage.
- Bock, G., B. Zmud, Y. Kim, and L. Lee. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly* 29 (1): 87-111.
- Chang, T., and T. Wang. 2009. Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information Sciences* 179 (4): 355-370.
- Chang, M., Y. Hung, D. Yen and P. Tseng. 2009. 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.
- Chen, R., and C. Hsiang. 2007. A study on the critical success factors for corporations embarking on knowledge community-based e-learning. *Information Sciences* 177 (2): 570-586.
- Chou, T., S. Chou, and G. Tzeng. 2006. Evaluating IT/IS investments: a fuzzy multi-criteria decision model approach. *European Journal of Operational Research* 173 (3): 1026-1046.
- Davenport, T., and L. Prusak. 1998. *Working knowledge: How organization manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Delong, D., and L. Fahey. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive* 14 (4): 113-127.
- Denning, S. 2006. Ten steps to get more business value from knowledge management. *Strategy and Leadership* 34 (6): 11-16.
- Dubis, D., and H. Parade. 1978. Operations on fuzzy numbers. *International Journal of Systems Science* 9 (6): 613-626.
- Fugate, B. P., T. Stank, and J. T. Mentzer. 2009. Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management* 27 (3): 247-264.
- Gan, G., C. Ryan, and R. Gururjan. 2006. The effects of culture on knowledge management practice: a qualitative case study of MSC status companies. *Kajian Malaysia* 24 (1/2): 97-128.
- Garteen, D. 1999. Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine* 2 (5): 1-4.
- Hackett, B. 2000. *Beyond knowledge management: New ways to work and learn*. The Conference Board Inc., Research Report 1262-00-RR..
- Harrington, S., and T. Guimaraes. 2005. Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization* 15 (1): 39-63.

- He, W., Y. Fang, and K. Wei. 2009. The role of trust in promoting organizational knowledge seeking using knowledge management systems: an empirical investigation. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 60 (3): 526–537.
- He, V., Q. Qiao, and K. Wei. 2009. Social relationship and its role in knowledge management systems usage. *Information and Management* 46 (3): 175–180.
- Holsapple, C., and K. Joshi. 2000. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2): 235–261.
- Hooff, B., and M. Huysman. 2009. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information and Management* 46 (1): 1–8.
- KPMG. 1999. Knowledge management research report. *KPMG consulting*.
<http://www.kpmg.hu/detail.thtml/en/library/consulting/knowledgemanagement> (accessed 12 October 2009).
- Lau, A., and E. Tsui. 2009. Knowledge management perspective on e-learning effectiveness. *Knowledge-Based Systems* 22 (4): 324–325.
- Lin, H. 2007. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science* 33 (2): 135–149.
- Lopez, S. P., J. M. M Peon, and C. J. V Ordas. 2004. Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of knowledge management* 8 (6): 93–104.
- McEvily, B., V. Peronne, and A. Zaheer. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization Science* 14 (1): 91–103.
- Park, H., V. Ribiere, and Jr.D. Schulte. 2004. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Knowledge Management* 8 (3): 106–117.
- Ribière, V. 2001. Assessing knowledge management initiative successes as a function of organizational culture. <http://www.csis.american.edu/kmsurvey> (accessed 1 Mar. 2009)
- Sambamurthy, V. 2005. Special issue on information technologies and knowledge management. *MIS Quarterly* 29 (1): 1-7.
- Tahir, S., T. Basit, M. Anis-Ul-Haque, A. Mushtaq, and C. Anwar. 2010. Knowledge management practices: Role of organizational culture. *Proceeding of ASBBS annual Conference* 17 (1): 1027-1036.
- Taylor, W. A., and G. H. Wright. 2004. Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector manager. *Information Resource Management Journal* 17 (2): 22-37.
- Tuggle, F., and C. Shaw. 2000. The effect of organizational culture on the implementation of knowledge management. In *Proceeding of the Florida Artificial Intelligence Research Symposium, American Association for Artificial Intelligence*. 166-169. California, Orlando: Menlo Park, California.
- Zheng, W., B. Yang, and G. McLean. 2009. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research* 63 (7): 763-771.
- Wang, T., and T. Chang. 2007. Application of consistent fuzzy preference relations in predicting the success of knowledge management implementation. *European Journal of Operational Research* 182 (3):1313–1329.
- Wang, Y. 2008. Applying FMCDM to evaluate financial performance of domestic airlines in Taiwan. *Expert Systems with Applications* 34 (3): 1837–1845.
- Wasko, M., and S. Faraj. 2005. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly* 29 (1): 35–57.
- Wu, J., and Y. Wang. 2006. Measuring KMS success: a respecification of the DeLone and McLean's model. *Information and Management* 43 (6):728–739.
- Zadeh, L. 1965. Fuzzy sets. *Information and Control* 8 (3): 338–353.
- Zadeh, L. 1999. Some reflections on the anniversary of Fuzzy sets and systems. *Fuzzy Sets and Systems* 100 (1): 1–3.

Assessing Cultural Readiness of Organization For Successful Implementation Of Knowledge Management, Applying FMCDM Approach: Case Of Central Bank Of Iran

Sha'ban Elahi¹

PhD of Management, Tarbiat Modares University

Ahmad Ghodselahi*

Master Student in IT Management,
Tarbiat Modares University

Information
Sciences
& Technology

Abstract: Supportive organizational culture for knowledge management can vouch for successful implementation of knowledge management. In the case of lacking this kind of supportive culture, the organizational culture is one of the obstacles which can lead the implementation of knowledge management to full failure and waste of organizational assets. In this research, a framework based on FMCDM was utilized to assess the cultural readiness of organization as the knowledge management implementation prerequisite. This framework has been utilized to assess Central Bank of Iran's cultural readiness. The methodology of research was descriptive and research data were gathered by questionnaire and were answered by experts and CBI executives. In this term, the cultural readiness of CBI was assessed and in accordance with this assessment, embarking on corrective action was proposed.

Keywords: knowledge management implementation, organizational culture, cultural readiness

Iranian Research Institute
For Science and Technology
ISSN 1735-5206
eISSN 2008-5583
Indexed in LISA, SCOPUS & ISC
Vol.27 | No.1 | pp: 233-261
autumn 2011

1. elahi@modares.ac.ir

*Corresponding author: a.ghodselahi@modares.ac.ir