



بررسی رابطه بین فرآیند مدیریت دانش و تفکر راهبردی در وزارت امور اقتصادی و دارایی

محمد رضا ربیعی مندجین^۱

سوسن سیه‌پوش^{۲*}

چکیده

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باور هستند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند و دانشمندان در پژوهش‌های خود دریافته‌اند که مدیریت دانش برخلاف سایر مدیریت‌ها زودگذر نیست؛ بلکه اثرهای ماندگاری دارد. شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش‌ازپیش پیچیده و به‌سرعت در حال تغییر است؛ به‌طوری‌که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به‌مراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آن‌ها است. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم‌تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به‌وجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. به نظر اندیشمندان این عرصه حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان به کمک مدیریت دانش امکان‌پذیر است؛ به‌نحوی‌که بتوان به‌طور مستمر به خلق دانش‌های نو در سازمان پرداخت؛ از سوی دیگر برای سازمان‌هایی که می‌خواهند آینده و محیط خود را تغییر دهند، تسلط بر تفکر راهبردی بسیار مهم است. تفکر راهبردی، نقطه آغازین ایجاد چشم‌انداز است. با توجه به اهمیت این دو موضوع، هدف اصلی این پژوهش بررسی ارتباط بین تفکر راهبردی (خلاقیت، چشم‌انداز و تفکر سیستمی) و ابعاد مدیریت دانش (شامل چهار فرایند خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش) در «وزارت دارایی و امور اقتصادی» و ارائه برخی پیشنهادها برای تبیین و تلفیق این دو مؤلفه کاربردی است. در این پژوهش از روش توصیفی-همبستگی از نوع پیمایشی و از نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. جامعه آماری شامل ۸۱ نفر از کارشناسان «وزارت دارایی و امور اقتصادی» است. نتایج نشان داد که سطح کلی مدیریت دانش و تفکر راهبردی در «وزارت دارایی و امور اقتصادی» کمتر از حد متوسط است؛ همچنین ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که میان تمام فرایندهای مدیریت دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد. رگرسیون گام‌به‌گام نیز نشان داد که از میان همه متغیرها، سه متغیر انتقال دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش رابطه مهم‌تری با تفکر راهبردی دارند و متغیر کسب و خلق دانش در مقایسه با سایر متغیرها اثر زیادی ندارد. نتایج این پژوهش راه را برای ترکیب این دو مؤلفه کاربردی در «وزارت دارایی و امور اقتصادی» روشن می‌کند.

واژگان کلیدی: تفکر راهبردی، مدیریت دانش، انتقال دانش، تفکر سیستمی، چشم‌انداز، خلاقیت.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۲/۱۲/۲۲

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

۱. مقدمه

هر سازمان موفق دارای یک یا چند قابلیت کلیدی است. قابلیت کلیدی توانمندی‌هایی هستند که در موفقیت کسب‌وکار نقش اساسی داشته باشند و دستیابی به آن به آسانی امکان‌پذیر نباشد. هر شرکت موفق قابلیت‌های کلیدی خاص خود را دارد و هر قابلیت می‌تواند امتیاز رقابتی ویژه‌ای به حساب آید. هر سازمانی می‌تواند منابع مختلفی را در اختیار داشته باشد؛ ولی منابع ارزشمند، کمیاب و غیرقابل‌تقلید توسط رقبای، اساس مزیت رقابتی پایدار است. در فضای رقابتی امروز منابع فکری حاصل از دانش بشری به دلیل کمیاب‌بودن و ماهیت تقلیدناپذیری آن اساس توسعه فناوری‌های جدید و مزیت رقابتی سازمان‌ها است (غفاریان، ۱۳۸۷). همه مدیران با فراگرد تصمیم‌گیری سروکار دارند؛ زیرا حرفه آنان اقتضا می‌کند؛ با وجود این، بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه یک تصمیم را اتخاذ کنند، ناتوان هستند. تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست؛ زیرا تصمیم‌گیری جز اصلی مدیریت است (رضائیان، ۱۳۸۵).

مدیریت دانش سازمانی، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش موجود خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به‌منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به‌عنوان شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌ها خود منعکس می‌سازند (موسوی، ۱۳۸۵). ایجاد سیستم مدیریت دانش مؤثر یکی از عوامل کلیدی در بهبود فرایندهای کسب‌وکار است (Ramasamy et al., 2005).

مدیریت دانش کاربردی در یک سیستم سازمانی، عبارت است از: چارچوبی قابل ارزیابی برای ماتریس پیچیده افکار، چشم‌اندازها، ایده‌ها، بینش‌ها، فرایندهای یادگیری، تجربه‌ها، اهداف، تخصص‌ها و انتظارها یا ساختارهای ذهنی به‌هم‌پیوسته افرادی که دستورالعمل‌هایی خاصی، برای اقداماتی خاص، در راستای اهداف مشخص از طریق به‌کارگیری در سیستم دانش‌آفرینی سیستم سازمان تهیه می‌کند (Baht, 2002)؛ بنابراین مدیریت دانش کاربردی فرایندی واقع‌گرایانه و عمل‌گرا است که از اهدافی خاص نشأت می‌گیرد و ارتقای کاربست دانش سازمانی از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب بر اساس چرخه مدیریت حیات دانش را دربرمی‌گیرد (Aharony, 2011). کاربرد فرایند مدیریت دانش در وهله نخست افراد را به اطلاعات مرتبط می‌کند (Kok, 2012). این ارتباط مربوط به فرایندها و تشویق‌هایی است که در ایجاد ارتباط میان افراد یک سطح سازمانی مؤثر است و به آن‌ها کمک می‌کند که تا اطلاعات خود را در پایگاه جهانی توزیع کنند (Mavodza, Ngulube, 2011).

تفکر راهبردی یک بصیرت است که مشخص می‌کند کدام یک از عوامل به موفقیت منجر می‌شود. تفکر راهبردی مانند فکر پویا است که با تعامل مستمر، تجربه و خلاقیت، توسعه می‌یابد و یک فرآیندی مداوم است که هدف آن رفع ابهام و معنابخشیدن به یک محیط پیچیده است

(Shaker & Nambisan, 2012). در تفکر راهبردی مسائل پیچیده بی‌آنکه ساده تلقی شوند در ساده‌سازی آن‌ها تلاش می‌شود و رمز و راز آن تحقق امید به آینده مثبت‌اندیشی، خوش‌بینی به دور از ساده‌انگاری و تلاش خستگی‌ناپذیر و مستمر است (Pagania & Otto, 2013). تفکر راهبردی در سازمان‌ها درنهایت به تدوین راهبرد منجر می‌شود و این راهبرد می‌تواند فرصت‌های محیطی را شناسایی و از آن‌ها برای کسب رشد و تعالی به بهترین شکل استفاده و تهدیدهای محیطی را به فرصت تبدیل کند. تدوین راهبردهای سازمانی مبتنی بر تفکر راهبردی، سازمان‌ها را از خطرهای احتمالی مصون داشته و زمینه را برای تحقق‌بخشیدن اهداف هموار می‌کند (Silwattananusarn & Tuamsuk, 2012)؛ بر این اساس مدیران باید با بهره‌گیری از تفکر راهبردی و تقویت آن، درون‌نگری، آینده‌نگری، آینده‌آفرینی، هم‌افزایی، کل‌گرایی، کارآفرینی و رقابت‌جویی را در خود و بیکره سازمان تقویت کنند تا درنهایت تفکر راهبردی به باور مشترک در سازمان تبدیل شود و در دنیای پرتحول امروز از طریق راهبردی اندیشیدن پاسخ درخوری به تحولات پیرامون و دنیای پرقابیت امروز بدهند (Zohar, 2013) و آینده‌ی دور سازمان را به‌عنوان یک مجموعه پویا و روبه رشد به تصویر کشند.

یکی از بزرگ‌ترین مشکلات سازمان‌های دولتی در حال حاضر چگونگی استفاده از تمامی دانش موجود در سازمان است. همگام‌کردن کارمندان در اهداف و برنامه‌های سازمان، نخستین کاری است که یک مدیر باید برای تحقق اهداف راهبردی سازمان انجام دهد؛ بدین منظور اطمینان از ارائه دانش و اطلاعات سازمانی از کارهای موردنیاز برای گام‌برداشتن در راستای اهداف بلندمدت سازمانی است؛ از طرف دیگر بازنشسته‌شدن کارمندانی که مدت زیادی را در سازمان‌های دولتی مشغول به کار بوده و تجربه‌های زیادی کسب کرده‌اند و خروج نیروهای باتجربه و درنتیجه، ازدست‌رفتن دانش ضمنی موجود در سازمان به‌عنوان یک معضل پیش روی مدیران سازمان‌ها است؛ بنابراین در این پژوهش مسئله اصلی آن است که بتوان میزان خدمت‌رسانی مدیریت دانش را در راستای اهداف و برنامه‌های راهبردی بلندمدت سازمان بررسی کرد و به این پرسش که ارتباط بین هر چهار مؤلفه مدیریت دانش با تفکر راهبردی چگونه است، پاسخ داد.

۲. مبانی نظری پژوهش

اگرچه هر دو مقوله تفکر راهبردی و مدیریت دانش اهمیت بسیاری در سازمان‌های امروزی دارند؛ اما تاکنون پژوهش‌های زیادی در مورد این دو مقوله در کشور ایران صورت نپذیرفته است. یدالهی (۱۳۸۶) به ارائه مدل‌هایی برای تفکر راهبردی بر اساس فرآیند مدیریت دانش پرداخت. نتیجه این بررسی نشان داد که یکی از اصلی‌ترین مشکلات اجرای تفکر راهبردی در حال حاضر، آشنانبودن با زیرساخت‌های مدیریت دانش است. او به این نتیجه رسید که در سازمان‌های دولتی ایران،

نخستین کاری که یک مدیر باید انجام بدهد، وارد کردن کارمندان به مسائل و مشکلاتی است که سازمان برای ایجاد تفکر راهبردی باید با آن‌ها مقابله کند. مهم‌ترین کار ابتدایی مدیر باید ارائه دانش به کارمندان و جلب اطمینان آنان برای تسهیم اطلاعات و دانش خود با سایر کارمندان باشد. یاریگرووش (۱۳۸۷) به نقش مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد کاری در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخت (فرایند راهبردی مراقبت از دانش سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان). او با بررسی مدیریت دانش به این نتیجه رسید که فرایند مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد کاری و شغلی به‌طور همزمان بر روی مرزهای مختلف یک سازمان عمل می‌کند و بدین ترتیب مدیریت دانش به‌تنهایی ابزاری محسوب می‌شود که می‌تواند اهداف شرکت را تحقق بخشد. یاریگرووش (۱۳۸۷) اذعان می‌کند که تصمیم‌های عمده و راهبردی که به ابتکار عمل و یا عمل پیش‌دستانه و یا در پاسخ به شرایط محیطی اتخاذ می‌شوند، از تفکر راهبردی سرچشمه می‌گیرند و این تفکرهای راهبردی خود تحت‌تأثیر جریان گردش دانش در سازمان هستند؛ به این معنا که اگر دانش سازمانی به‌خوبی آشکار و ذخیره نشود و کارمندان سازمان در دانش سازمانی با یکدیگر سهیم نشوند، تصمیم‌های راهبردی سازمان هرگز به‌خوبی اجرا نخواهند شد.

سید نقوی و یعقوبی (۱۳۸۶) مقاله‌ای با عنوان «بررسی نقش مدیریت دانش در تبیین استراتژی‌های سازمانی را منتشر کردند» که نقش‌های عمد مدیریت دانش را در تفکرات راهبردی سازمانی به‌خوبی نشان می‌دهد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که واحد منابع سازمانی در بیشتر سازمان‌ها حجم زیادی از داده‌ها را رهبری می‌کنند که این داده‌ها و به‌روز کردن آن‌ها با استفاده از سیستم مدیریت دانشی، می‌تواند به‌خودی‌خود رویکردی راهبردی به سازمان ببخشد. بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی، همپوشانی زیادی وجود دارند. امروزه با ابزارهای جدید، به‌راحتی می‌توان در هر لحظه از دانش به‌روز و مطابق خواسته خود استفاده کرد. این استفاده اگر در راستای رسیدن به هدف یا اهداف سازمان باشد دارای ارزش بسیاری است.

چینی‌فروش (۱۳۸۸)، توسعه منابع انسانی و دانشی را در راستای تفکر راهبردی بررسی کرد و این نتیجه رسید که ناهمخوانی دیدگاه‌های مدیران و منابع انسانی و عدم‌استفاده صحیح از دانش و آگاهی آن‌ها، مانع از همسویی مؤثر سازمان‌ها در دستیابی به راهبردهای سازمانی می‌شود. به عقیده او، داشتن تفکر راهبردی نسبت به فرایند کسب و ذخیره‌سازی و به‌کار بستن دانش می‌تواند کلیه منابع سازمان را در جهت باقی‌ماندن سازمان در فضای پرشتاب امروزی به‌گونه‌ای به‌کار بگیرد که به رضایتمندی مشتریان و درنهایت کسب اعتبار برای سازمان منجر شود. او نیاز به تحول اساسی در منابع دانشی و انسانی سازمان را در مقاله خود گوشزد می‌کند. افزاره (۱۳۸۷)، نقش دانش در کلیت تفکر راهبردی را بررسی کرد. نتیجه بررسی‌های او نشان داد که سازمان‌های ایرانی قادر به مدیریت دانش سازمانی در راستای خلق تصمیم‌های راهبردی نیستند. او م به این

نتیجه رسید که امروزه اصلی‌ترین منبع قدرت در هر سازمانی، دانش است. تغییرات مداوم در محیط تجاری امروزی، یعنی جایی که بازار به‌طور مداوم رقابتی‌تر می‌شود و نرخ نوآوری‌ها بالا می‌رود، باعث شده است که مؤسسه‌ها دانش را سرمایه کلیدی خود تشخیص دهند.

میتزبرگ و واتر^۱ (۱۹۸۵) به این نتیجه رسیدند، دانشی که برای فرمول‌بندی موفق راهبرد در سازمان موردنیاز است، تنها شامل دانش محیط داخلی و خارجی نیست؛ بلکه دربرگیرنده آینده واقع‌بینانه نیز است؛ بدان معنا که سازمان باید یک بخش بین کارکردی برای اداره دارایی‌های معنوی خود به‌وجود بیاورد؛ بنابراین مدیریت دانش باید کاملاً با همه جنبه‌های راهبرد تجاری خواه چشم‌انداز یا مأموریت شرکت، جریان‌های کارکردی اطلاعات در داخل یا خارج سازمان یا منابع انسانی که نشان‌دهنده دانش ضمنی یا دارایی‌های دانشی شرکت هستند، آشنایی داشته باشند؛ بنابراین بخش مدیریت دانش باید شامل مسئولیت تهیه اطلاعات برای افراد راهبردی برای بهبود ساختار «آنچه هست»، برای تبدیل به ساختار «آنچه باید باشد» و همچنین ایجاد ساختار دانش «آینده» باشد که برای پشتیبانی از فرآیندهای اصلی شرکت برای آینده موردنیاز است.

لافت من^۲ و همکاران (۲۰۰۳) نشان دادند که با استفاده مؤثر و کارآمد از دانش گردآوری‌شده (از اجرای تحلیل رقابتی و ارزیابی محیط خارجی)، راهبرد دست اول سازمان با شرایط موجود رقابتی تناسب خواهد یافت. این امر سازمان‌ها را قادر خواهد ساخت که از فرصت‌های موجود بهترین استفاده را ببرند و تأثیر مخاطره‌های اصلی را به حداقل برسانند. دوم اینکه ارزیابی روشی که دانش برای پشتیبانی از فرآیندهای تجاری به‌کار می‌گیرد این اطمینان را ایجاد می‌کند که نیازمندی‌های واقعی سازمان تأمین شده است؛ همچنین افراد راهبردی را قادر می‌سازد تا فرآیندهای برتری را تشخیص دهند.

فاهی و پروساک^۳ (۱۹۹۸) تأکید می‌کنند، یک راهبرد مدیریت دانش باید تضمین کند که برنامه مدیریت دانش با خواسته‌ها و آرزوهای شرکت تناسب داشته باشد و روش‌ها، فن‌آوری‌ها، منابع، قوانین، مهارت‌ها و فرهنگ با اهداف سازمانی هماهنگ باشند و از آن‌ها پشتیبانی کنند. مدل فاهی و پروساک (۱۹۹۸)، نشان می‌دهد که چگونه مدیریت دانش از طریق یک راهبرد دانش مناسب برنامه‌ریزی راهبردی را پشتیبانی می‌کند و در متقابلاً چگونه مدیریت دانش به‌وسیله فن‌آوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود و چگونه فرآیند، محور اصلی این سه حوزه است. این استدلال با پژوهش والکزاک^۴ (۲۰۰۵) که بین ۲۵ شرکت انجام شد، همسو است. او دریافت که مهم‌ترین زمینه برای راهنمایی مدیریت دانش راهبرد شرکت است.

1. Mintzberg and Waters

2. Luftman

1. Fahey and Prusak

2. Zak

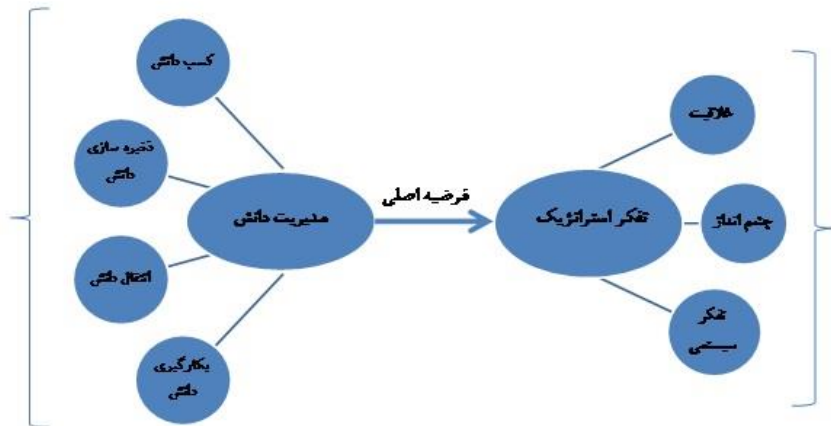
انسانی من و کروگر^۱ (۲۰۰۴) تأکید می‌کنند که پنج عامل موفقیت حیاتی در هر فرآیند مدیریت دانش الزامی هستند:

- مدیریت دانش باید به رهبری راهبردی سازمان متصل شود؛
- مدیریت دانش به فرهنگ و نظم سازمانی احتیاج دارد تا مشارکت و تسهیم دانش را در میان کارمندان و واحدهای تجاری ارتقا دهد و حمایت کند و به نوآوری توجه داشته باشد؛
- مدیریت دانش باید با فرآیندهای انسانی و تجاری مناسب تقویت شود؛
- مدیریت دانش به یک محیط فناوری مناسب بستگی دارد تا فرآیند را به صورت خودکار درآورده و همکاری و انضباط مدیریت دانش را پشتیبانی کند؛
- مدیریت دانش به مقیاس و محدوده سازمانی توسعه یافته‌ای از فرآیندها، افراد و محتوا نیازمند است؛ به علاوه این نمای سازمانی توسعه یافته باید به وسیله روابط رسمی و غیررسمی پشتیبانی شود.

اسنایمن (۲۰۰۴) با مطالعه کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه و مقایسه آن‌ها دریافت که یکی از رمزهای اصلی سازمان‌ها در کشورهای توسعه یافته، وجود انواع مستندات و مکتوبات قابل اعتنا و معتبر در زمینه‌های مختلف و در دسترس بودن آن‌ها برای عموم مردم است. مدیریت دانش یک روش جدید برای حفظ، تولید و بهره‌برداری از تمام اطلاعات و امکانات نرم‌افزاری سازمان و مجموعه عظیمی از دانش است که هر سازمانی امروزه می‌تواند در فعالیت‌های خود از آن‌ها سود جوید و یا مدیریت دانش فردی که ویژگی‌ها و کفایت‌هایی که برای فرد و سازمان لازم است را توصیف کند که هم به سود فرد است و هم به سود سازمان. مدیریت دانش از داخل سازمان قدرت ایجاد می‌کند تا چالش‌های خارجی را برطرف کند و این امر با خلق و تولید دانش جدید و تبدیل و انتقال آن برای به‌کارگیری دانش میسر می‌شود که به نوبه خود بر تصمیم‌های راهبردی مدیران مؤثر است. تصمیم‌های عمده و راهبردی که به عملکرد پیش‌دستانه سازمان و یا در پاسخ به شرایط محیطی منجر می‌شود از تفکر راهبردی سرچشمه می‌گیرند و در سازمان‌های امروزی مهم‌ترین فرایندی که در خلق تصمیم‌های راهبردی اثر دارد، فرایندهای مدیریت دانش است.

مدل مفهومی پژوهش: «مدل علوی لیدنر» (شامل چهار فرایند خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش) به‌عنوان مدل اصلی این دانش انتخاب شده است؛ همچنین هر متغیری، مفهومی است که خود به چند مرحله و هر بُعد به چند ویژگی یا مؤلفه و هر مؤلفه به تعدادی

شاخص تقسیم می‌شود که آخرین سطح کمی‌کردن مفاهیم است. در این مدل مدیریت دانش متغیر مستقل است و ابعاد آن شامل کسب دانش، ذخیره دانش و به‌کارگیری دانش است و تفکر راهبردی با ابعاد خلاقیت، تفکر سیستمی و چشم‌انداز به‌عنوان متغیر وابسته تعریف شده است. در این مدل، بر اساس این چارچوب نظری، بزرگ‌ترین چالش دانش در تفکر راهبردی، ارائه روش‌هایی برای جمع‌آوری و انتقال و تسهیم دانش ضمنی است؛ بر این اساس مدیریت دانش در ترکیب با تفکر راهبردی، قابلیت تبدیل به دانش آشکار را دارد که این امر از طریق فرآیند بیرونی‌سازی محقق می‌شود. این رویکرد، اساس چارچوب نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهد (شکل ۱).



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌ها یا سؤال‌های پژوهش: فرض اصلی این پژوهش آن است که بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی در «وزارت امور اقتصادی و دارایی» رابطه معناداری وجود دارد. فرض‌های فرعی این پژوهش عبارت‌اند از:

۱. بین کسب دانش و تفکر راهبردی در وزارت امور اقتصادی و دارایی «رابطه معناداری وجود دارد؛
۲. بین ذخیره‌سازی دانش و تفکر راهبردی در «وزارت امور اقتصادی و دارایی» رابطه معناداری وجود دارد؛
۳. بین انتقال دانش و تفکر راهبردی در «وزارت امور اقتصادی و دارایی» رابطه معناداری وجود دارد؛

۴. بین به‌کارگیری دانش و تفکر راهبردی در «وزارت امور اقتصادی و دارایی» رابطه معناداری وجود دارد.

۳. روش پژوهش

با توجه به مکان انجام مطالعه، جامعه آماری این پژوهش مشتمل بر ۸۵ نفر از مدیران و کارشناسان در پنج معاونت وزارت امور اقتصادی و دارایی و زیر بخش‌های این معاونت‌ها است که بر طبق جدول نمونه‌گیری مورگان حجم نمونه برابر با ۷۰ خواهد بود. برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از روش آرشویی و پیمایشی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات عبارت بودند از: فیش‌برداری برای ارزیابی، استخراج و تدوین اطلاعات و همچنین دو نوع پرسشنامه برای ارزیابی مدیریت دانش و تفکر راهبردی که به‌صورت طیف پنج‌عاملی لیکرته تنظیم شده بودند. پرسشنامه به‌مثابه ابزار اصلی سنجش، از دو بخش سؤال‌های عمومی و سؤال‌های اختصاصی تشکیل شد که در بخش عمومی، نام سازمان محل خدمت و سیمت سازمانی فرد مشخص شده بود. بخش دوم شامل دو نوع پرسشنامه بود: پرسشنامه مدیریت دانش، با ۲۵ سؤال که با دقت هر چهار بُعد رفتار مدیریت دانش (کسب دانش، ذخیره دانش، انتقال دانش و به‌کارگیری دانش) را موردسنجش قرار داد. پرسشنامه دوم که در رابطه با متغیر تفکر راهبردی بود شامل ۱۵ سؤال که ۳ بُعد تفکر راهبردی (خلاقیت، تفکر سیستمی و چشم‌انداز) را به‌دقت ارزیابی می‌کند.

۴. یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی پژوهش: بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی در وزارت امور اقتصادی و دارایی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۱: آزمون همبستگی پیرسون برای مدیریت دانش و تفکر راهبردی

ضرب همبستگی	ضرب تعیین	ضرب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین - واتسون
۰/۸۴۰	۰/۷۰۶	۰/۷۰۲	۰/۳۷۴۵۶	۱/۸۱۱

طبق جدول ۱ در سطح معناداری ۰/۰۱ بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ همچنین این جدول نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی ۰/۸۴۰ است و ضریب تعیین ۰/۷۰۶ به‌دست آمده است که نشان می‌دهد ۷۰ درصد از تفکر راهبردی سازمان به مدیریت دانش مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در بر نمی‌گیرد؛ بنابراین از ضریب تعیین تعدیل شده استفاده می‌شود که برابر با ۷۰ درصد است.

جدول ۲: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی مدیریت دانش و تفکر راهبردی

Sig.	t	ضرایب	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		استاندارد شده	خطای استاندارد	B	
		β			
۰/۹۴۹	-۰/۰۶۴		۰/۲۰۹	-۰/۰۱۳	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۱۳/۶۸۴	۰/۸۴۰	۰/۰۷۲	۰/۹۸۵	مدیریت دانش
متغیر وابسته: تفکر راهبردی					

با استفاده از این جدول می‌توان معادله رگرسیونی را به شرح زیر نوشت:

$$\text{تفکر راهبردی} = \text{ضریب ثابت } (-۰/۰۶۴) + \text{مدیریت دانش } (۰/۹۸۵)$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد مدیریت دانش، ۰/۹۸۱ واحد انحراف معیار تفکر راهبردی ارتقا پیدا خواهد کرد؛ در نتیجه ارتباط مثبت دارند.

فرضیه فرعی اول: بین خلق دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۳: شاخص کفایت مدل رابطه کسب دانش و تفکر راهبردی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین-واتسون
۰/۵۹۸	۰/۲۵۷	۰/۳۴۹	۰/۵۵۳۹۶	۱/۵۲۶

طبق جدول ۳، رابطه معناداری بین تفکر راهبردی و کسب دانش وجود دارد. همبستگی بین کسب دانش و تفکر راهبردی ۰/۶۰۸ است و مقدار ضریب تعیین ۰/۳۷۰ است که نشان می‌دهد ۳۷ درصد از تفکر راهبردی سازمان به کسب دانش مربوط می‌شود.

جدول ۴: آزمون F جهت معنادار بودن واریانس تفکر راهبردی و کسب دانش

Sig.	t	ضرایب	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		استاندارد شده	خطای استاندارد	B	
		β			
۰/۰۰۰	۵/۳۹۰		۰/۲۳۴	۱/۲۵۹	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۶/۷۲۴	۰/۶۰۸	۰/۰۷۹	۰/۵۳۳	کسب دانش
متغیر وابسته: تفکر راهبردی					

با استفاده از این جدول می‌تواند معادله رگرسیونی را به شرح زیر نوشت:

$$\text{تفکر راهبردی} = ۱,۲۵۹ + (۰/۵۳۳) \times \text{کسب دانش}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد کسب دانش، $۰/۵۳۳$ واحد انحراف معیار تفکر راهبردی ارتقا پیدا خواهد کرد.

فرضیه فرعی دوم: بین ذخیره دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵: شاخص کفایت مدل رابطه ذخیره‌سازی دانش و تفکر راهبردی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل‌شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین-واتسون
۰/۴۹۸	۰/۲۴۸	۰/۲۳۸	۰/۶۱۱۹۹	۱/۵۴۴

همبستگی بین ذخیره‌سازی دانش و تفکر راهبردی $۰/۴۹۸$ است و ضریب تعیین $۰/۲۴۸$ به‌دست آمده است که نشان می‌دهد ۲۴ درصد از تفکر راهبردی سازمان به ذخیره‌سازی دانش مربوط است.

جدول ۶: معناداربودن ضرایب رگرسیونی ذخیره‌سازی دانش و تفکر راهبردی

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		β	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۴۱/۳۸۵		۰/۰۶۷	۲/۷۸۸	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۴/۹۴۷	۰/۴۸۹	۰/۰۶۸	۰/۳۳۵	ذخیره دانش

متغیر وابسته: تفکر راهبردی

با استفاده از این جدول می‌تواند معادله رگرسیونی را به شرح زیر نوشت:

$$\text{تفکر راهبردی} = ۲/۷۸۸ + (۰/۳۳۵) \times \text{ذخیره‌سازی دانش}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد ذخیره‌سازی دانش، $۰/۳۳۵$ واحد انحراف معیار تفکر راهبردی ارتقا پیدا خواهد کرد.

فرضیه فرعی سوم: بین انتقال دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷: شاخص کفایت مدل رابطه انتقال دانش و تفکر راهبردی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین - واتسون
۰/۷۹۶	۰/۶۳۳	۰/۶۲۸	۰/۴۱۸۵۱	۱/۹۸۰

همبستگی بین انتقال دانش و تفکر راهبردی ۰/۷۹۶ است و ضریب تعیین ۰/۶۳۳ به دست آمده است که نشان می‌دهد ۶۴ درصد از تفکر راهبردی سازمان به انتقال دانش مربوط می‌شود.

جدول ۸: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی انتقال دانش و تفکر راهبردی

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب غیر استاندارد		مدل
		β	خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۳/۱۹۸		۰/۱۹۳	۰/۶۱۷	مقدار ثابت
۰/۰۰۰	۱۱/۵۹۶	۰/۷۹۶	۰/۰۶۸	۰/۷۸۴	انتقال دانش
متغیر وابسته: تفکر راهبردی					

با استفاده از این جدول می‌تواند معادله رگرسیونی را به شرح زیر نوشت:

$$\text{تفکر راهبردی} = ۰/۶۱۷ + (۰/۷۸۴) \text{ انتقال دانش}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد انتقال دانش، ۰/۷۸۴ واحد انحراف معیار تفکر راهبردی ارتقا پیدا خواهد کرد

فرضیه فرعی چهارم: بین به‌کارگیری دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۹: شاخص کفایت مدل رابطه ذخیره دانش و تفکر راهبردی

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	شاخص دوربین - واتسون
۰/۷۳۰	۰/۵۳۳	۰/۵۲۷	۰/۴۲۷۲۸	۱/۸۴۲

همبستگی بین به کارگیری دانش و تفکر راهبردی ۰/۷۳۰ است و ضریب تعیین ۰/۵۳۳ به دست آمده است که نشان می‌دهد، ۵۴ درصد از تفکر راهبردی سازمان، مربوط به به کارگیری دانش است.

جدول ۱۰: معنادار بودن ضرایب رگرسیونی به کارگیری دانش و تفکر راهبردی

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب غیر استاندارد		مدل	
		β	خطای استاندارد	B		
۰/۰۰۹	۲/۶۷۴		۰/۲۳۵	۰/۶۲۹	مقدار ثابت	۱
۰/۰۰۰	۹/۴۲۶	۰/۷۳۰	۰/۰۷۶	۰/۷۱۵	به کارگیری دانش	
متغیر وابسته: تفکر راهبردی						

با استفاده از این جدول می‌تواند معادله رگرسیونی را به شرح زیر نوشت

$$\text{تفکر راهبردی} = ۰/۶۲۹ + (۰/۷۱۵) \times \text{به کارگیری دانش}$$

بدین ترتیب مشخص می‌شود که به ازای ارتقای یک واحد به کارگیری دانش، ۰/۷۱۵ واحد انحراف معیار تفکر راهبردی ارتقا پیدا خواهد کرد،

رگرسیون گام به گام: برای مقایسه میزان تأثیر عوامل مدیریت دانش بر تفکر راهبردی از رگرسیون گام به گام استفاده می‌شود. در جدول ۱۱، شاخص‌های کفایت مدل رگرسیون گام به گام محاسبه شده است. در مرحله نخست، متغیر انتقال دانش به مدل وارد می‌شود که میزان همبستگی آن با تفکر راهبردی برابر با ۰/۷۹۶ است. در این مرحله مجذور ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰/۶۳۳ و مجذور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده برابر با ۰/۶۲۸ است. در گام بعدی با وارد شدن دومین متغیر، به کارگیری دانش، ضریب همبستگی چندگانه به ۰/۸۲۷ و مجذور ضریب همبستگی چندگانه به ۰/۶۸۴ و مجذور ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده به ۰/۶۷۶ افزایش یافته است؛ به عبارت دیگر ۶۸ درصد از تغییرات تفکر راهبردی (متغیر وابسته) به وسیله دو متغیر انتقال و به کارگیری دانش تعیین می‌شود که از این مقدار، ۰/۰۵۲ درصد به صورت انحصاری و افزوده به به کارگیری دانش مربوط بوده است. با وارد شدن متغیر سوم یعنی ذخیره سازی دانش، ضریب همبستگی چندگانه به ۰/۸۴۰ و مجذور ضریب همبستگی چندگانه به ۰/۷۰۵ و مجذور

ضریب همبستگی چندگانه تعدیل شده به $0/694$ افزایش یافته است؛ به عبارت دیگر ۷۱ درصد از تغییرات تفکر راهبردی تبیین می شود. متغیر کسب و خلق دانش تأثیر کمی بر عوامل مؤثر بر تفکر راهبردی داشته و از معادله حذف شده است. از آنجاکه مقدار ضریب دوربین - واتسون برابر با $1/95$ و به ۲ نزدیک و از $1/5$ بزرگتر است؛ بنابراین می توان استقلال مانده ها را نتیجه گیری کرد.

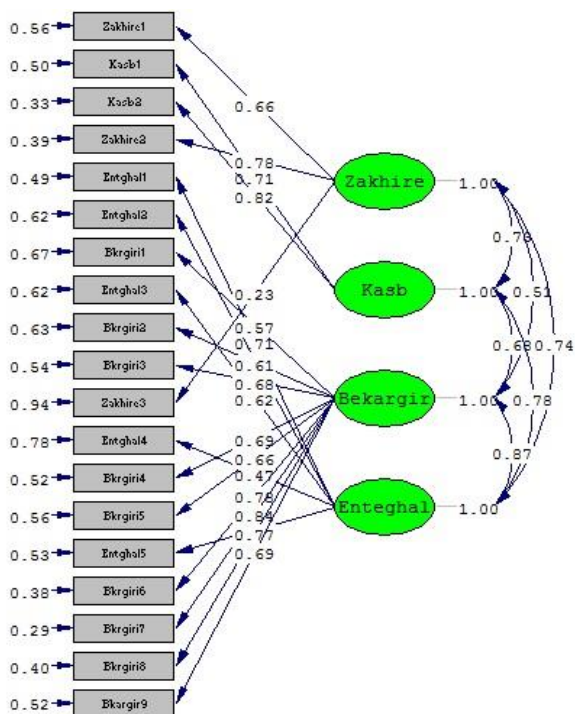
جدول ۱۱: شاخص های کفایت مدل رگرسیونی گام به گام

مدل	ضریب همبستگی	مجذور همبستگی	مجذور همبستگی تعدیل شده	خطای استاندارد	ضریب دوربین - واتسون
۱	$0/796$	$0/633$	$0/628$	$0/41851$	$1/951$
۲	$0/827$	$0/684$	$0/676$	$0/39055$	
۳	$0/840$	$0/705$	$0/694$	$0/37992$	

بدین ترتیب، معادله رگرسیون را می توان به صورت زیر نوشت:

$$y = 0/111 + 0/498 (\text{ذخیره دانش}) + 0/162 (\text{به کارگیری دانش}) + 0/317 (\text{به کارگیری دانش})$$

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش: شکل ۲ مدل اندازه گیری بُدهای مدیریت دانش در حالت تخمین استاندارد مرتبه اول را نشان می دهد.



Chi-Square=182.49, df=146, P-value=0.02181, RMSEA=0.056

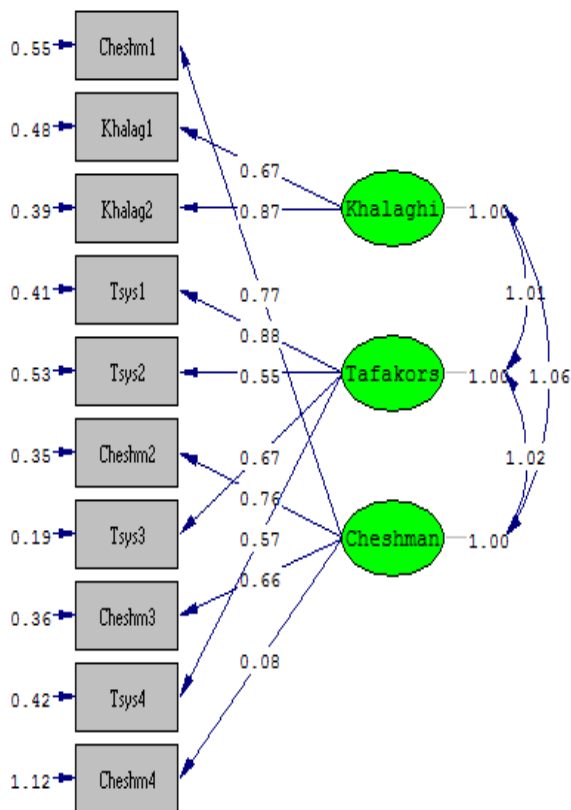
شکل ۲: مدل اندازه‌گیری بُعدهای مدیریت دانش در حالت تخمین استاندارد مرتبه اول

با توجه به نتایج جدول ۱۲ که خروجی نرم‌افزار لیزرل است، برازش مدل، مناسب ارزیابی می‌شود.

جدول ۱۲: نتایج تحلیل عاملی مدیریت دانش

عامل	df	p-Value	Chi-squar	RMSEA	AGFI	GFI
مدیریت دانش	146	0.02181	193.78	0.056	0.75	0.97

پایین بودن میزان Chi-square نشان‌دهنده تفاوت اندک بین مدل مفهومی و داده‌های مشاهده شده است؛ همچنین RMSEA کوچک‌تر از ۱/۰۰ به دست آمد که نشان می‌دهد مدل بسیار خوب است. AGFI و GFI نیز به ۱/۰۰ نزدیک هستند که نشان می‌دهد مدل خوب است. شکل ۳، مدل اندازه‌گیری بُعدهای تفکر راهبردی در حالت تخمین استاندارد مرتبه اول را نشان می‌دهد.



Chi-Square=59.93, df=32, P-value=0.00198, RMSEA=0.105

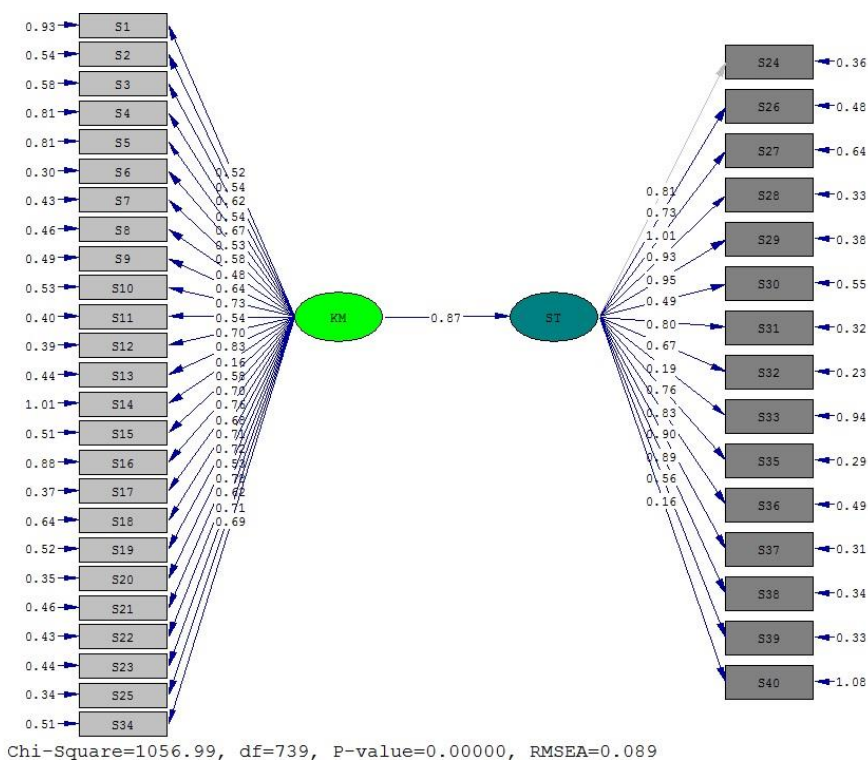
شکل ۳: مدل اندازه‌گیری بُعدهای تفکر راهبردی در حالت تخمین استاندارد مرتبه اول

جدول ۱۴: نتایج تحلیل عاملی تفکر راهبردی

GFI	AGFI	RMSEA	Chi-squar	p-Value	df	عامل
0.93	0.81	0.0706	59.93	0.05062	30	مدیریت دانش

پایین بودن میزان Chi-square نشان‌دهنده تفاوت اندک بین مدل مفهومی و داده‌های مشاهده شده است؛ همچنین RMSEA کوچک‌تر از ۱/۰۰ به دست آمد که نشان می‌دهد مدل بسیار خوب است. AGFI و GFI نیز به ۱/۰۰ نزدیک هستند که نشان می‌دهد مدل خوب است. در نهایت مدل پژوهش به صورت شکل ۳، خواهد بود که نتایج نشان می‌دهد، مدل بسیار خوبی است. این مدل با نتایج رگرسیونی تطابق دارد. در آنجا نیز به خوبی نشان داده شد که مدیریت دانش ۸۴ درصد بر تفکر راهبردی اثرگذار است؛ بدین ترتیب این نمودار نشان می‌دهد که به وسیله عوامل مدیریت دانش می‌تواند مقدار زیادی از واریانس تفکر راهبردی را تبیین کند؛ همچنین با

توجه به نمودارهای قبلی به خوبی مشخص است که از میان عوامل مؤثر بر مدیریت دانش، انتقال دانش، به کارگیری دانش، کسب دانش و ذخیره سازی دانش بیشترین تأثیر را بر تفکر راهبردی داشته‌اند که با نتایج رگرسیون تطابق دارد.



شکل ۴: مدل کلی پژوهش

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

برای بررسی وضعیت مدیریت دانش در «وزارت امور اقتصادی و دارایی» از آزمون ناپارمتریک دو جمله‌ای استفاده شد. این آزمون نشان داد که $\text{Sig} = 0.286 < 0.05$ است و بدین ترتیب می‌توان نتیجه گرفت که از دید مدیران و کارشناسان وضعیت تفکر راهبردی و مدیریت دانش مناسب نیست. این نکته جای بررسی زیادی دارد؛ زیرا برخلاف سازمان‌های دولتی، در سازمان‌های خصوصی این وضعیت برعکس است. این آزمون نشان داد که از میان ۸۰ نفر کارشناسان و مدیران این سازمان، ۲۹ نفر وضعیت مدیریت دانش را مطلوب نمی‌دانند.

این نتیجه با برخی از پژوهش‌های قبلی تطابق دارد. برای مثال، نیسی و رنگباری خینی (۱۳۸۸)، وضعیت مدیریت دانش را در سازمان مخابرات» بررسی کردند. هدف این مقاله اندازه‌گیری میزان اهمیت ادراک‌شده و استقرار عملی پنج عامل مؤثر بر استقرار موفق مدیریت دانش در سازمان مخابرات بود. این پنج عامل عبارت‌اند از: راهبرد کسب‌وکار، ساختار سازمان، گروه مدیریت دانش، حسابرسی دانش و نقشه دانش. یافته‌ها نشان داد که مدیران «سازمان مخابرات اهواز» به‌طور متوسط از اهمیت عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش آگاه هستند؛ اما این عوامل از لحاظ استقرار عملی کمتر موردتوجه قرار گرفته‌اند. نتایج فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی در سازمان رابطه معناداری وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های قبلی تطابق دارد. برای مثال محمدپور و همکاران (۱۳۹۲)، دریافتند که بین تفکر راهبردی و مدیریت دانش در «سازمان گاز ایران» رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

نتایج نشان می‌دهد که در سطح معناداری ۰/۰۵ بین خلق دانش و تفکر راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مقدار این رابطه ۰/۵۹۸ درصد است که طبق جدول تفاسیر این رابطه زیاد است. لیدنر و علوی با هدف یکپارچه‌کردن دو بُعد فنی و اجتماعی مدیریت دانش، نظریه دانش‌آفرینی خود را که ناظر بر فرایند تعامل و تبادل بین دو نوع دانش ضمنی و صریح است، مطرح کردند. آنان دانش‌آفرینی را به‌مثابه، «... قابلیت یک سازمان برای خلق دانش، نشر آن در سراسر سازمان و گنجاندن آن در قالب کالا، خدمات و سیستم‌ها» معرفی کردند. با وجود تعریف‌های مختلف از مدیریت دانش، درک این نکته ضروری است که افراد در سازمان، دانش را چگونه فرامی‌گیرند، چگونه به آنچه آموخته‌اند، جامه عمل می‌پوشانند و آن را با دیگران به اشتراک می‌گذارند. در درون هر سازمانی، چهار حالت از آگاهی وجود دارد. یک سازمان بسته به دامنه فعالیت‌های مختلف می‌تواند در یکی از این چهار حالت و یا بیشتر قرار گیرد. این ماتریس را می‌توان نقطه شروعی برای تعریف راهبردهای لازم برای تعریف دانش موجود و مدیریت اثربخش آن قلمداد کرد (Sallis & Jones, 2002). لیدنر و علوی با وجود تمایز بین دو نوع دانش صریح و ضمنی، پیوند و ایجاد هم‌افزایی بین این دو را ضروری و مکمل یکدیگر می‌دانند. نظر به اینکه، سازمان خود به‌تنهایی قادر به خلق دانش نیست و دانش ضمنی افراد مبنای دانش‌آفرینی سازمانی را تشکیل می‌دهد، سازمان موظف به یکپارچه‌سازی و به‌حرکت‌درآوردن دانش ضمنی خلق‌شده و انباشته‌شده در سطح فردی و به‌حرکت‌درآوردن آن در سراسر سازمان است. به نظر نوناکا، اساس دانش‌آفرینی، تعامل بین دانش صریح و ضمنی است؛ بنابراین، روش‌های برقراری ارتباط و پیوند بین دانش ضمنی و دانش صریح و به‌بیان‌دیگر دو راهبرد رمزگذاری و شخصی‌سازی موصوف به فرایند تبدیل دانش از چهار عنصر اساسی تبعیت می‌کند که بر اساس ایده نوناکا و تاکه‌اوجی مطرح شده‌اند، این عناصر عبارتند از (Sallis & Jones, 2002):

۱. اجتماعی شدن؛ از ضمنی به ضمنی؛ ۲. برونی سازی - از ضمنی به صریح؛ ۳. ترکیب - از صریح به صریح؛ ۴. درونی سازی - از صریح به ضمنی

نتایج نشان داد که میان ذخیره دانش و تفکر راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به طور کلی دو راهبرد برای ذخیره سازی دانش پیشنهاد شده است: رمزگذاری و شخصی سازی. مدیریت دانش نیازمند بهره گیری از دو راهبرد متفاوت یعنی رمزگذاری و شخصی سازی است. هر یک از این دو راهبرد نیازمند الزاماتی است که در اثربخشی مدیریت دانش مؤثر هستند. همان طور که نوناکا و تاکه اوچی (Takeuchi & Nonaka, 1995) یادآور شده اند، انتخاب یک راهبرد به معنای نفی دیگری نیست. تمایز این دو فقط به شناخت راهبردهای مدیریتی آن کمک می کند. اشتراک دانش در نخستین مرحله از فرایند مدیریت دانش، مستلزم تبادل دانش ضمنی، تجربه ها و مهارت های نهفته در اذهان افراد است؛ بنابراین، نیازمند استفاده از راهبرد شخصی سازی است؛ در عین حال استفاده از فناوری های اطلاعات و ارتباطاتی مانند شبکه اینترنت و اینترنت در ترسیم نقشه دانش و شبکه سازی به افراد امکان می دهد تا منبع دانش مورد نظر خود را جستجو و دانش را در آن بازیابی کنند؛ از این رو ماهیت و نوع تعاملات میان فردی به شکل دیگری نمودار می شود و فرایند آن را سرعت می بخشد.

طبق نتایج، بین انتقال دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد. بیراد و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند، هنگامی که دانش گردآوری شده توسط یک فرد، گروه یا اداره با سایر کارکنان به اشتراک گذارده شود، به دانش سازمانی تبدیل می شود. آن ها اشتراک دانش را پیوند بین مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری در سازمان می دانند؛ بدین ترتیب، اشتراک دانش در سازمان، به تولید دانش جدید منجر می شود (Pearce, 2000) و در نهایت بهبود و اثربخشی عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت (Kim & Lee, 2005). دانش سازمانی می تواند به شکل کارآمد و مؤثر از طریق فرایند اشتراک دانش در سطح سازمان توزیع شود. هنگامی که این دانش در سایر بخش های سازمان مورد استفاده قرار گیرد به بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی منجر خواهد شد (O'Dell & Grayson, 1998).

یافته ها نشان می دهد که بین به کارگیری دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد. پژوهش های قبلی نشان می دهند که به کارگیری دانش باعث کاهش تعارض های سازمانی، کاهش مقاومت کارکنان در برابر دانش جدید و سیر صعودی شاخص های سازمان را در پی خواهد داشت.

پیشنهادها: بر اساس فرضیه اصلی پژوهش، بین مدیریت دانش و تفکر راهبردی در سازمان رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین پیشنهاد می شود:

۱. در فرایند استخدام نیروی انسانی، به جذب افرادی توجه شود که تمایل به یادگیری، خلق و

تبادل دانش و به‌کارگیری دانش جدید و تجربه مفید در شغل و افزایش بهره‌وری سازمان داشته باشند؛

۲. فرهنگ مدیریت دانش و جایگاه نظام پیشنهادها در سازمان‌ها تقویت شود؛

۳. با سازمان‌های موفق در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش ارتباط برقرار شود و مشارکت مؤثر شهروندان در این زمینه جلب شود؛

۴. فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌های جاری سازمان‌ها به‌طور مستقیم (دوره‌ای) مورد بازنگری و بهبود قرار گیرند؛ به‌نحوی که کارکنان، دسترسی آسان به دانش‌های موردنیاز و فرایندهای مدیریت دانش برای انجام کار داشته باشند...

بر اساس فرضیه اول (میان خلق دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد) پیشنهاد می‌شود:

۱. سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان در فرایند خلق، تبادل و استفاده از دارایی‌های دانشی، طراحی و اجرا شود. می‌توان این موضوع را به‌عنوان یکی از الزامات شغلی افراد در جانشین‌پروری دانست؛

۲. سیستم پاداش‌دهی مادی و ارزشی برای تشویق و تقدیر از کارکنانی که بیشترین مشارکت و نقش را در زمینه کسب، تولید و انتقال دانش داشته‌اند، تدوین و اجرا شود.

۴. همایش‌های علمی برای تجربه‌های موفق کارکنان شاغل و بازنشسته در سازمان‌ها برگزار شوند.

۵. درخواست کارهای چالشی و مطالعاتی از کارکنان برای ارتقای سطح علمی و عملکرد شغلی آن‌ها توسط مدیران اقدام شود؛

بر اساس فرضیه فرعی دوم (میان ذخیره دانش و تفکر راهبردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد)، پیشنهاد می‌شود:

۱. فعالیت‌های فرهنگ‌سازی در زمینه خلق و تبادل دانش، طراحی و اجرا شود. از جمله شأن و احترام افراد صاحب دانش حفظ شود؛

۲. کار گروهی برای شناسایی، حفظ و نگهداری افراد تیزهوش، کنجکاو و دانش‌طلب به‌دلیل دارابودن توانایی خلق، تسهیم و استفاده از دانش اجرا شود.

بر اساس فرضیه فرعی سوم (میان انتقال دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد)، پیشنهاد می‌شود:

۱. کارکنان دانشگر در میان واحدهای مختلف سازمان‌ها و شرکت‌ها گردش داده شوند؛

۲. بانک‌های نرم‌افزاری شامل اطلاعات از تولیدکنندگان دانش، مکان‌های دانش، منابع دانش، ساختار دانش، کاربران دانش و غیره تهیه و در اختیار عموم علاقمندان قرار گیرند.

۳. پایگاه الکترونیکی دانش در سازمان‌ها ایجاد شوند و افراد بتوانند دانش ضمنی خود را بدون نیاز به مواجهه رودرو، به کمک ابزارهایی از جمله پست الکترونیک، گروه‌های گفت‌وگو، اتاق‌های گفت‌وگو و کنفرانس‌های صوتی و ویدیویی به اشتراک گذارند؛
 ۴. انجمن‌های علمی یا حرفه‌ای (مجموعه مهندسان، پژوهشگران و مانند آن) برای تهیه و به اشتراک گذاری دانش شغلی تشکیل شود. برای اثربخشی بهتر باید منابع لازم برای انجمن‌ها فراهم و به افراد واجد شرایط، فرصت حضور داده شود؛
 ۵. امکان دستیابی سازمان‌ها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح سازمان تقویت شود؛
 ۶. سیستم انگیزشی توسعه‌دهنده در زمینه آموزش‌های تخصصی کارکنان در سازمان‌ها، برای ایجاد انگیزه در آنان برای یادگیری عمیق‌تر، به کارگیری آموخته‌ها در محیط کار و انتقال مطالب به همکاران فعال شود؛
 ۷. فرهنگ پرسش و مطالعه در سازمان‌ها نهادینه‌سازی و گسترش داده شود.
- بر اساس فرضیه فرعی چهارم (میان به کارگیری دانش و تفکر راهبردی رابطه معناداری وجود دارد) پیشنهاد می‌شود:
۱. حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش جلب شود؛
 ۲. نظامنامه مدیریت دانش در سازمان‌ها، تدوین و طراحی شود؛
 ۳. در برنامه‌های سالیانه سازمان‌ها و شرکت‌ها، بودجه مناسبی برای برنامه‌های مدیریت دانش پیش‌بینی شود. دانش، دارایی است و استفاده از آن مانند سایر دارایی‌های سازمان نیازمند سرمایه‌گذاری و نگهداری است؛
 ۴. آگاهی و اطلاع کارکنان از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش افزایش یابد.
 ۵. نشست‌ها، جلسه‌های عمومی و مباحث در زمینه استفاده از سایر فناوری نوین اطلاعاتی و مباحث مرتبط با دانش برای کلیه کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها برگزار شوند.

منابع

۱. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا (۱۳۸۷). *استراتژی اثربخش*، نشر فراه، تهران، چاپ پنجم.
۲. رضائیان، علی (۱۳۸۵). *تئوری سازمان و مدیریت*، انتشارات سمت، تهران، چاپ نهم.
۳. موسوی، عباس (۱۳۸۴). *مدیریت دانش، مجله اصلاح و تربیت*، شماره ۴۲.
۴. یدالهی، احسان؛ شیوایی، محمدرضا (۱۳۸۹). «ارائه مدلی برای مدیریت تفکر راهبردی در سازمان بر اساس مدیریت دانش به موقع»، مرجع علمی دانشجویان مدیریت صنعتی کرج.
۵. نیسی، عبدالحسین؛ رنگباری خینی، محمود (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان)»، *چشم‌انداز مدیریت بازرگانی (چشم‌انداز مدیریت پیام ۰۲ مدیریت)* زمستان، ۹(۳۳): ۱۲۵-۱۴۲.
۶. یاریگر روش، حسن (۱۳۸۷). «فرآیند راهبردی مراقبت از دانش سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان»، *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی*، تهران، گروه ناب، موسسه مدیریت و توسعه، http://www.civilica.com/Paper-ICSM03-ICSM03_009.html
۷. سید نقوی، میرعلی؛ یعقوبی، سیامک (۱۳۸۷). «نقش مدیریت دانش در تبیین راهبردهای منابع انسانی سازمان»، *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی*، تهران، گروه ناب، موسسه مدیریت و توسعه.
8. Aharony, N., (2011) "Librarians' attitudes towards knowledge management". *College & Research Libraries*, 72(2), 111-126.
9. Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy E.. (2001). "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, (25) 1.
10. Anat Zohar, (2013). "Challenges in wide scale implementation efforts to foster higher order thinking (HOT) in science education across a whole school system". *Thinking Skills and Creativity*, 10, 233-249.
11. Bahtt, G.D. (2002). "Management Strategies for Individual Knowledge and Organization Knowledge". *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39.
12. Fahey, L. and Prusak, L. (1998). "The eleven deadliest sins of knowledge management." *California Management Review*, 40(3), 265-276.
13. Kim, Soonhee, & Lee, Hyangsoo (2005). Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter? in: Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved April 22, 2006.
14. Kok, J.A., (2012) "Knowledge management @ DoTPW", paper presented to the International Knowledge Conference at the University of Stellenbosch Business School, Stellenbosch, 16-18 January, viewed 19 July 2012.
15. Luftman, J., Lewis, P. & Oldach, S. (1993). "Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies". *IBM Systems Journal*, 32(1):198-221.
16. Mavodza, J. & Ngulube, P., (2011). "The use of knowledge management tools and techniques in library practices in an academic environment". *Mousaion*, 29(2): 94-115.

17. Mintzberg, H. and Waters, J.A. (1985). "Of strategies, deliberate or emergent". **Strategic Management Journal**, 6:257-272.
18. Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). **the creation- knowledge company**. New York: xford university press.
19. O'Dell, C., & Grayson, C.J. (1998). "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices". **California Management Review**, 40(3): 154-74.
20. Pagan Margherita, Peter Otto, (2013). "Integrating strategic thinking and simulation in marketing strategy: Seeing the whole system". **Journal of Business Research** 66(9): 1568-1575.
21. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2000). **Strategic management, formulation, implementation and control**. 7th ed. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
22. Ramasamy, Bala, Goh, K.W. and Yeung, Matthew C.H, (2005). "Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer". **Journal of Business Research**, 1 April.
23. Sallis, M., & Jones, G. (2002). **Knowledge Management in Education**. London: Kogan page.
24. Shaker A. Zahra, Satish Nambisan. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems Business Horizons Volume 55, Issue 3, May-June 2012, Pages 219-229.
25. Snyman, R. and Kruger, C. (2004). "The interdependency between strategic management and strategic knowledge management". **Journal of Knowledge Management**, 8(1): 5-19.
26. Tipawan Silwattananusarn, & Kulthida Tuamsuk (2012). "International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process". (**IJDKP**) 2(5), September.
27. Walczak, Steven (2005). Organizational Knowledge Management Structure. **The Learning Organization**, 12(4): 330-339.