

تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان با استفاده از روش SWOT

سید احمد محمدی نیا، معصومه فروزانی*، سعید محمد زاده، مسعود برادران^۱

(دریافت: ۹۴/۱۲/۰۸؛ پذیرش: ۹۵/۰۸/۲۹)

چکیده

در دنیای معاصر که دانش به عنوان یک سرمایه نامحسوس به سرعت در حال تبدیل به یک منبع حیاتی برای بقا و پیشرفت سازمان‌ها است، بررسی وضعیت مدیریت دانش آن‌ها بسیار با اهمیت است. بر همین اساس، پژوهشی پیمایشی با هدف تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان بر اساس روش SWOT انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان ($N=103$) بودند که نمونه‌ای به حجم ۸۰ نفر به روش تصادفی ساده از آن‌ها انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه بود که روایی صوری آن به کمک صاحب‌نظران تأیید شد. برای تأیید پایایی پرسشنامه نیز آلفای کرونباخ برای نقاط قوت (۰/۹۶)، نقاط ضعف (۰/۹۶)، فرصت‌ها (۰/۷۷) و تهدیدها (۰/۹۱) محاسبه شد. نتایج به دست آمده از تحلیل SWOT نشان دهنده غلبه ضعف‌های مرتبط با نظام مدیریت دانش بر قوت‌ها در سازمان جهاد کشاورزی، همچنین غلبه تهدیدهای مؤثر بر نظام مدیریت دانش سازمان بر فرصت‌ها بود. به علاوه، پس از تشکیل ماتریس SWOT و تدوین استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، متنوع‌سازی و تدافعی، نتایج ماتریس IEM حاکی از آن بود که استراتژی‌های تدافعی نسبت به سایرین در اولویت قرار دارند. در مرحله آخر نیز با تشکیل ماتریس QSPM، استراتژی‌های تدافعی، اولویت‌بندی و راهکارهای عملیاتی مناسب ارائه شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، SWOT، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی.

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد، استادیاران و دانشیاران و آموزش کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان. ملائانی، ایران.
* مسئول مکاتبات، پست الکترونیک: m.forouzani@yahoo.com

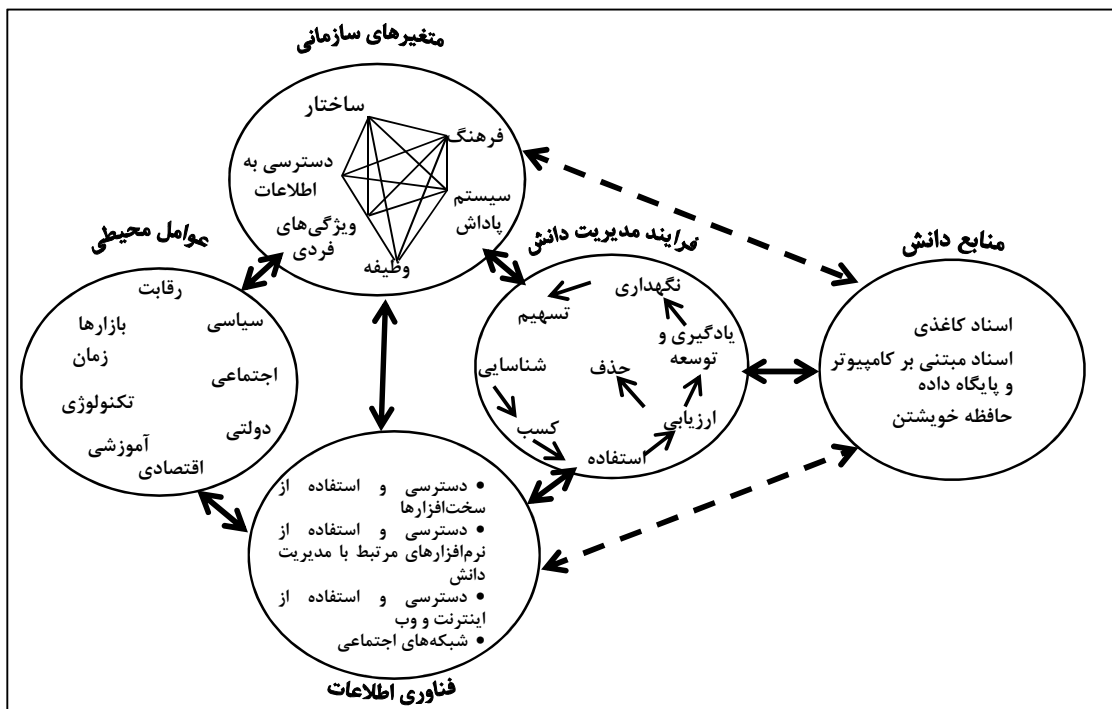
تمام سطوح و زوایای سازمان‌های ایرانی، ضعف رویه‌های نظام‌مند مدیریت دانش در راستای ایجاد، نگهداری و انتقال دانش است که خود منجر به وجود شکاف‌های گسترده میان دانش موجود و دانش مورد نیاز سازمان‌ها شده است (محمدی مقدم و قربانی زاده، ۱۳۹۱). اخیراً در سازمان جهاد کشاورزی نیز به‌عنوان یکی از سازمان‌های کشور که با واحدهای تحقیقات و آموزش در ارتباط است و خود در برگیرنده واحدهایی همچون ترویج، بخش‌های اجرایی، خدماتی و نظارتی است، مدیریت دانش جریان یافته است (شاکری و همکاران، ۱۳۸۹)؛ بنابراین، لزوم توجه به مسأله مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی به‌عنوان سازمان متولی بخش کشاورزی (یکی از بخش‌های مؤثر در رشد اقتصادی، توسعه پایدار، امنیت غذایی و تأمین عدالت اجتماعی) در جهت افزایش کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر آن حائز اهمیت است. بررسی مطالعات مختلف حاکی از آن است که در زمینه مدیریت دانش، مدل‌ها یا الگوهای مختلفی در سطح سازمان یا شرکت‌ها ارائه شده‌اند و یا اینکه به رابطه بین عوامل مختلف به صورت مجزا مانند سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، سرمایه انسانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی و... با مدیریت دانش پرداخته شده است (قنبری و اسکندری، ۱۳۹۱؛ دانش فرد و شهبانی نیا، ۱۳۸۹؛ زعفریان و همکاران، ۱۳۸۷؛ الوانی و همکاران، ۱۳۸۶). با این حال، یکی از نقاط ضعف مطالعات صورت گرفته، فقدان جامعیت در مد نظر قرار دادن تمامی عناصر مؤثر در یک نظام سازمانی با نگاه به مدیریت دانش است. از این رو، در این پژوهش به تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان با استفاده از تحلیل SWOT پرداخته شده است.

تحلیل SWOT یک روش مؤثر و ساختار یافته برنامه‌ریزی است که در طرح‌ریزی استراتژی‌ها و همچنین شناسایی پتانسیل و اولویت‌های یک پروژه به منظور به ثمر رسیدن استراتژی پیش‌روی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Buta, 2007, cited in Ghorbani et al., 2015). می‌توان بر اساس تحلیل SWOT، نقاط قوت و ضعف داخلی و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی را شناسایی کرد. با این حال، با وجود اهمیت این موضوع، بسیاری از شرکت‌ها اغلب تنها تصور مبهمی از نقاط قوت و ضعف خود، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود دارند (Houben et al., 1999). زاک (Zack, 2002) از به‌کارگیری تحلیل SWOT حمایت کرده و آن را ابزاری مناسب جهت تهیه نقشه‌ای از منابع و قابلیت‌های دانشی

امروزه دانش به‌عنوان یک منبع کلیدی تولید، یک منبع سودمند برای ماندن در صحنه رقابت و مولد ارزش و سرمایه برای سازمان‌ها مطرح شده است (Demchig, 2015). در دنیای پرشتاب و سرشار از تحول امروزی، بی‌شک آنچه موجب برتری سازمان‌ها نسبت به یکدیگر و کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود، برخورداری از نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویا است (الیاس پوریان و همکاران، ۱۳۹۳). در این راستا، بیشتر تحقیقات انجام گرفته، دانش را در دو بعد دانش ضمنی (Tacit knowledge) و صریح (Explicit knowledge) مورد توجه قرار داده‌اند (شاکری و همکاران، ۱۳۸۹). دانش ضمنی، دانش مبتنی بر تجربه افراد را بیان می‌کند. این دانش در رفتار آدمی به شکل نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ارزشیابی‌ها، تعهدات، انگیزه‌ها و غیره ابراز می‌شود (Koskinen & Vanharanta, 2002). بر خلاف دانش ضمنی، دانش صریح، دانشی است که به روشنی در کلمات، اعداد و ارقام، مدون و کدگذاری شده است. این دانش، قابل مشاهده و به آسانی در قالب مشخصات، دستورالعمل‌های عملیاتی استاندارد و داده‌ها قابل اشتراک می‌باشد (Anand et al., 2010). گفته شده است بیش از ۸۰٪ از دانش سازمان‌ها در قالب دانش ضمنی است و همین مسأله، اهمیت گردآوری و ثبت این نوع دانش را نشان می‌دهد. هدف از ثبت دانش ضمنی، از بین بردن یا کم کردن خطر از دست دادن یا ترک کارکنان سازمان و ماندگار کردن آنان است (شریف، ۱۳۸۷). مدیریت دانش، به زبان ساده، سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری و نوآوری است (گاندی، ۱۳۸۴). در ایران، بر اساس پژوهش‌های انجام شده، متوسط سطح تحصیلات کارکنان در سازمان‌ها، تعداد کارکنان مشغول در بخش‌های تحقیق و توسعه و نسبت اعتبارات تحقیقاتی به تولید ناخالص داخلی در حال افزایش است. این نشانه‌ها حاکی از گرایش سازمان‌های کشور به سمت فعالیت‌های مبتنی بر دانش می‌باشد. در سطح کلان جامعه نیز تأکید بر فعالیت‌های مبتنی بر دانش افزایش یافته که در این خصوص می‌توان به سند چشم‌انداز بیست‌ساله‌ی ایران اشاره نمود (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵)؛ اما با وجود پیشرفت‌هایی که در این زمینه شده است، می‌توان اذعان داشت که یکی از دلایل وجود مشکلات و مسائل فراوان در

سازمان و نیز بیان رابطه سایر متغیرها با فرایند مدیریت دانش، به‌عنوان پایه اصلی چارچوب نظری این تحقیق انتخاب شد. سپس عناصر تشکیل دهنده هر یک از بخش‌های این مدل از طریق بررسی مبانی نظری و مرور تحقیقات انجام شده در این زمینه مشخص شد که عبارت‌اند از متغیرهای سازمانی (فرهنگ، ساختار، وظیفه، دسترسی به اطلاعات، سیستم پاداش، ویژگی‌های فردی)، فناوری اطلاعات (دسترسی و استفاده از سخت‌افزارها، دسترسی و استفاده از نرم‌افزارهای مرتبط با مدیریت دانش، فرایند مدیریت دانش اینترنت و وب، شبکه‌های اجتماعی)، فرایند مدیریت دانش (شناسایی، کسب، استفاده، ارزیابی، یادگیری و توسعه، نگهداری و حذف، تسهیم)، منابع دانش (حافظه خویشتن، اسناد کاغذی، اسناد مبتنی بر کامپیوتر و پایگاه داده)، عوامل محیطی (سیاسی، اجتماعی، دولتی، تکنولوژیکی، آموزشی، بازارها، رقابت، زمان) (صفدریان و تحسری، ۱۳۹۰؛ ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۴؛ Okunoye & Hamid *et al.*, 2007; Bertaux, 2006; Hamid & Nayan, 2005; Holsapple & Joshi, 2000) (نگاره ۱).

شرکت‌ها و سازمان جهت درک بهتر از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در این زمینه دانسته است. به طور کلی باید گفت که در زمینه تدوین استراتژی و راهبرد برای یک سازمان یا شرکت و همچنین در زمینه تدوین و انتخاب استراتژی جهت توسعه‌ی گردشگری در یک منطقه با استفاده از تکنیک SWOT پژوهش‌های بسیاری انجام شده است (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۲؛ رحیمی و رنجبر دستنایی، ۱۳۹۱؛ بشردوست و همکاران، ۱۳۹۰؛ امینی و سماواتی، ۱۳۸۹؛ امینی و خباز باویل، ۱۳۸۸؛ افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵؛ Ghorbani *et al.*, 2015; Pesonen & Horn, 2014). اما تدوین استراتژی‌های مناسب جهت بهبود و توسعه‌ی نظام مدیریت دانش در یک سازمان یا شرکت با استفاده از تکنیک SWOT هنوز نیازمند انجام پژوهش‌های بیشتر می‌باشد. حال با توجه به اینکه برای انجام تحلیل SWOT باید عوامل داخلی و خارجی هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد و همچنین به دلیل اینکه هدف این تحقیق تحلیل نظام مدیریت دانش است، بنابراین علاوه بر فرایند مدیریت دانش باید به سایر متغیرهای مؤثر بر این فرایند توجه شود، در این راستا، مدل کافرا (KAFRA-Context Aware Frame work) به دلیل مد نظر قرار دادن هم‌زمان محیط درون سازمان و محیط خارج از



نگاره ۱- چارچوب نظری تحقیق

روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از روش کمی پیمایش انجام شده است. تمام کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان، به‌عنوان جامعه آماری مد نظر بوده‌اند. بر اساس آمار به‌دست آمده از بخش امور اداری سازمان جهاد کشاورزی خوزستان، در سال ۱۳۹۴ تعداد کارشناسان سازمان ۱۰۳ نفر بود. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت تصادفی ساده بود که بر اساس جدول مورگان تعداد آن ۸۰ نفر به‌دست آمد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه که حاصل مرور منابع و مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین یافته‌های حاصل از مصاحبه با کارشناسان بود، استفاده شد. این پرسشنامه دارای چهار بخش مجزا بوده که در آن دیدگاه کارشناسان در زمینه‌ی اهمیت هر یک از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی‌شده در عملکرد نظام مدیریت دانش سازمان و سپس وضعیت موجود هر یک از این عناصر در سازمان مورد پرسش قرار گرفت. روایی پرسشنامه‌ی تدوین شده توسط جمعی از اساتید و صاحب‌نظران گروه ترویج و آموزش دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان تأیید شد. برای سنجش پایایی گویه‌های پرسشنامه، یک مطالعه پیش‌راهنما از یک نمونه ۳۰ نفری از کارشناسان و کارکنان اداری مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان شوشتر انجام گرفت. ضریب آلفای کرونباخ در قسمت سنجش میزان اهمیت برای نقاط قوت (۰/۹۶)، نقاط ضعف (۰/۹۶)، فرصت‌ها (۰/۷۷) و تهدیدها (۰/۹۱) به‌دست آمد. داده‌ها بر مبنای مدل SWOT، تجزیه و تحلیل شدند؛ برای این منظور، چهار مرحله دنبال شد: (۱) ارزیابی و اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی، (۲) تشکیل ماتریس SWOT و تعیین استراتژی، (۳) تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (Internal & External Matrix - IEM) و (۴) تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM).

یافته‌ها و بحث

مرحله اول ارزیابی و اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی پس از بررسی عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر نظام مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان، تعداد ۶۸ عامل داخلی به‌دست آمد که از این مقدار ۳۴ عامل موجب قوت و ۳۴ عامل دیگر موجب ضعف نظام مدیریت دانش در سازمان است. تعداد عوامل خارجی نیز ۱۷ عامل

تعیین شد که در برگیرنده فرصت‌ها و تهدیدهای مؤثر بر نظام مدیریت دانش در سازمان بودند. از این تعداد، ۸ عامل به‌عنوان فرصت و ۹ عامل به‌عنوان تهدید شناخته شدند.

الف) ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factors Evaluation - IFE)

نتایج ارزیابی عوامل داخلی در جدول ۱ آمده است. همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شامل شش جزء است که عبارت‌اند از:

۱- عوامل داخلی: شامل نقاط قوت و ضعف می‌باشد.
 ۲- وزن: بر اساس اهمیت و حساسیت هر عامل، به هر یک امتیازی بین ۰ تا ۱۰ توسط کارشناسان داده شد و سپس نظر کلیه کارشناسان جمع‌آوری شد و میانگین امتیاز اکتسابی برای هر یک از عامل‌ها محاسبه گردید.

۳- وزن نسبی: برای محاسبه وزن نسبی هر کدام از عوامل، ابتدا مجموع وزن‌های اکتسابی برای نقاط قوت و ضعف محاسبه گردید. همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود مجموع وزن‌ها برای عوامل قوت ۲۲۰/۲۲ و برای نقاط ضعف ۲۴۴/۰۸ به‌دست آمد. سپس وزن هر عامل بر مجموع وزن‌های نقاط قوت و ضعف تقسیم شد تا وزن نسبی هر عامل به‌دست آید.

۴- میانگین رتبه: با توجه به وضعیت موجود سازمان، برای نقاط قوت به ترتیب رتبه ۴ (بسیار قوی) یا ۳ (قوی) و برای نقاط ضعف رتبه ۲ (ضعیف) یا ۱ (بسیار ضعیف) توسط کارشناسان اختصاص داده شد (امیدی، ۱۳۹۱؛ قادری و همکاران، ۱۳۹۰؛ امینی و سماواتیان، ۱۳۸۹). سپس میانگین رتبه برای هر یک از نقاط قوت یا ضعف محاسبه گردید.

۵- امتیاز نهایی: این امتیاز برای هر عامل (قوت یا ضعف) بر مبنای ضرب وزن نسبی در میانگین رتبه محاسبه گردید. چنانچه جمع کل امتیازات نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی‌های به عمل آمده، قوت‌های پیش‌رو بر ضعف‌ها غلبه خواهد داشت و اگر امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان دهنده‌ی غلبه ضعف‌ها بر قوت‌هاست (اعرابی، ۱۳۸۹؛ سرایی و شمشیری، ۱۳۹۲؛ مولائی هاشجین و پوررمضان، ۱۳۹۲).

۶- اولویت‌بندی: با توجه به امتیازهای نهایی به‌دست آمده از ارزیابی عوامل داخلی، هر یک از نقاط قوت و ضعف اولویت‌بندی شدند.

نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۱ نشان می‌دهد که مجموع امتیاز نهایی نقاط قوت ۱/۵ و مجموع امتیاز نهایی نقاط ضعف

تقریباً ۰/۸۶ شد. همچنین مجموع امتیازات نهایی نقاط قوت و ضعف ۲/۳۶ شد که نشان‌دهنده‌ی غلبه نقاط ضعف بر نقاط قوت است. از نظر اولویت‌بندی، مهم‌ترین نقاط قوت عبارت‌اند از: "رعایت احترام به شکل مناسب در بین کارشناسان" با امتیاز نهایی ۰/۵۴ در رتبه اول، "دارا بودن کارشناسان متخصص از سطح تحصیلات بالا" با امتیاز نهایی ۰/۵۳ در رتبه دوم و "روابط دوستانه و مبتنی بر اعتماد افراد درون سازمان" با امتیاز نهایی ۰/۵۰ در رتبه سوم. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مهم‌ترین نقاط قوت از دید کارشناسان، روابط دوستانه مبتنی بر احترام و اعتماد متقابل و همچنین وجود کارشناسانی با سطح تحصیلات بالا در سازمان می‌باشد. همچنین، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۱، مهم‌ترین نقاط ضعف عبارت‌اند از: "تمایل بیشتر کارشناسان به عمل کردن در محدوده‌ی شرح وظایف و تمایل کمتر به انجام نوآوری و ابداع" با امتیاز نهایی ۰/۲۸۳ در رتبه اول، "در نظر نگرفتن فعالیت‌های مرتبط به اشتراک‌گذاری دانش به‌عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد کارشناسان" با امتیاز نهایی ۰/۲۷۹ در رتبه دوم و "مستند نکردن مشکلات پیش آمده و نحوه فایق آمدن بر آن‌ها در هنگام انجام پروژه‌ها" با امتیاز نهایی ۰/۲۷۴ در رتبه سوم.

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان

متغیر	عوامل داخلی (نقاط قوت)	رتبه	وزن نسبی	میانگین رتبه	امتیاز نهایی	اولویت
فناوری	برخورداري سازمان از شرایط مناسب زیرساخت‌های سخت‌افزاری (مانند کامپیوتر، دورنگار، پرینتر، شبکه و ...).	۷/۰۸	۰/۱۵۲	۳/۱۶	۰/۴۸۱۹	S ₅
اطلاعات	وجود فضایی امن برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان به دلیل برخورداري از اینترنت (شبکه داخلی).	۶/۷۹	۰/۱۴۶	۳/۱۹	۰/۴۶۶۵	S ₁₁
فرایند مدیریت دانش - دانش	انجام نیازسنجی فردی از امسال جهت برگزاری دوره‌های ضمن خدمت.	۶/۳۴	۰/۱۳۷	۳/۱۲	۰/۴۲۶۰	S ₁₉
شناسایی دانش	ارزیابی و پیش‌بینی نظام‌مند سازمان از نیازهای دانشی خود در آینده و اجرای برنامه‌هایی برای برآورده ساختن آن نیازها.	۶/۳۳	۰/۱۳۶	۳/۱۶	۰/۴۳۰۸	S ₁₈
فرایند مدیریت دانش - کسب دانش	امکان استفاده از اینترنت در سازمان برای کسب دانش مورد نیاز.	۶/۷۸	۰/۱۴۶	۳/۲۱	۰/۴۶۸۷	S ₈
	مشارکت فعال کارشناسان در جلسات و نشست‌های علمی مختلف برگزار شده در درون سازمان.	۶/۱۸	۰/۱۳۳	۳/۱۱	۰/۴۱۴۰	S ₂₆
دانش	امکان کسب اطلاعات سودمند از طریق نشست پای صحبت‌های کارشناسان باتجربه سازمان.	۶/۹۱	۰/۱۴۹	۳/۲۰	۰/۴۷۶۲	S ₇
فرایند مدیریت دانش - نگهداری	مستندسازی تمامی نتایج و یافته‌های جلسات کاری.	۶/۲۵	۰/۱۳۵	۳/۱۲	۰/۴۲۰۰	S ₂₄
فرایند مدیریت دانش - اشتراک‌گذاری دانش	فراهم بودن زمینه مناسب برای اشتراک فکری با دیگر کارشناسان بخش‌های مختلف سازمان از طریق ملاقات و ارتباطات رو در رو.	۶/۰۹	۰/۱۳۱	۳/۱۵	۰/۴۱۳۲	S ₂₇
	مناسب بودن تشویق و حمایت مدیران هر واحد در به اشتراک‌گذاری دانش زیر مجموعه خود.	۵/۹۱	۰/۱۲۷	۳/۰۸	۰/۳۹۲۰	S ₃₀
سازمانی - سیستم پاداش	فعال بودن سیستم دریافت پیشنهادها در سازمان و تشویق کارشناسان ارائه‌دهنده پیشنهادها خلاقانه از طریق آن.	۵/۷۵	۰/۱۲۴	۳/۰۸	۰/۳۸۱۴	S ₃₂
	عملکرد مناسب سازمان از لحاظ پاداش‌های معنوی (سیاس نامه، تشکر و...) به منظور تقدیر و ارج نهادن به تلاش‌های کارشناسان.	۵/۷۶	۰/۱۲۴	۳/۱۷	۰/۳۹۳۳	S ₂₉

تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان...

ادامه جدول ۱

اولویت	میانگین نمرات	میانگین رتبه	وزن نسبی	رتبه	عوامل داخلی (نقاط قوت)	متغیر
S ₃	۰/۰۵۰۰۸	۳/۳۶	۰/۰۱۴۹	۶/۹۲	دوستانه و مبتنی بر اعتماد بودن روابط افراد درون سازمان. حمایت فرهنگ کنونی و رایج سازمان از توزیع دانش و اطلاعات. ارزش قائل شدن به خلاقیت و طرح اندیشه‌های نو در فضای اجتماعی سازمان. تأکید فراوان بر تقویت روحیه همکاری و مشارکت در این سازمان.	سازمانی - فرهنگ
S ₂₀	۰/۰۴۲۵۹	۳/۲۰	۰/۰۱۳۳	۶/۱۸		
S ₃₄	۰/۰۳۶۶۸	۳/۰۸	۰/۰۱۱۹	۵/۵۳		
S ₃₃	۰/۰۳۸۱۲	۳/۱۰	۰/۰۱۲۳	۵/۷۱		
S ₄	۰/۰۴۹۱۸	۳/۱۸	۰/۰۱۵۵	۷/۱۸	برخورداری کارشناسان از تجربه و مهارت مناسبی در انجام کارهای خود.	سازمانی - ویژگی‌های فردی
S ₂	۰/۰۵۳۱۰	۳/۲۴	۰/۰۱۶۴	۷/۶۱	برخورداری کارشناسان سازمان از سطح تحصیلات بالا مناسب بودن توجه کارشناسان این سازمان به مطالعه و به‌روز بودن دانش در حوزه کاری خود.	
S ₁₀	۰/۰۴۶۸۴	۳/۱۷	۰/۰۱۴۸	۶/۸۶	برخورداری کارشناسان از تسلط و مدیریت مناسب بر کارها و وظایف خود.	
S ₉	۰/۰۴۶۸۷	۳/۲۰	۰/۰۱۴۶	۶/۸۰	برخورداری کارشناسان سازمان از تسلط مناسب بر نرم‌افزارهای مرتبط با تخصص خود.	
S ₁₄	۰/۰۴۵۱۸	۳/۱۴	۰/۰۱۴۴	۶/۶۸	رعایت احترام به شکل مناسب در بین کارشناسان نسبت به یکدیگر	
S ₁	۰/۰۵۴۲۵	۳/۲۸	۰/۰۱۶۵	۷/۶۸		
S ₁₃	۰/۰۴۵۸۳	۳/۲۰	۰/۰۱۴۳	۶/۶۵	برخورداری کارشناسان از امنیت شغلی مناسب. اعمال قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها در سازمان به شکل مناسب. استفاده از ایده‌ها، نظرات و مشورت‌های کارشناسان در هنگام تصمیم‌گیری. فراهم ساختن امکان تصمیم‌گیری مطمئن برای مدیران از طریق اطلاعات و دانش انتقال داده شده توسط کارشناسان به آن‌ها. فعالیت افراد در مشاغل و واحدهای مرتبط به تحصیلات خود. برخورداری کارشناسان از استقلال و آزادی عمل مناسب در کار خود.	سازمانی - ساختار
S ₂₁	۰/۰۴۲۵۴	۳/۱۶	۰/۰۱۳۵	۶/۲۵		
S ₃₁	۰/۰۳۹۰۸	۳/۱۵	۰/۰۱۲۴	۵/۷۶		
S ₁₆	۰/۰۴۴۵۲	۳/۱۷	۰/۰۱۴۰	۶/۵۲		
S ₂₂	۰/۰۴۲۴۷	۳/۱۳	۰/۰۱۳۶	۶/۳۰		
S ₂₅	۰/۰۴۱۸۰	۳/۱۱	۰/۰۱۳۴	۶/۲۴		
S ₁₅	۰/۰۴۴۹۳	۳/۱۹	۰/۰۱۴۱	۶/۵۴	تولید و انتشار نشریه‌های تخصصی و ترویجی با مشارکت اعضای سازمان.	منابع دانش
S ₆	۰/۰۴۸۰۰	۳/۲۳	۰/۰۱۴۹	۶/۹۰	تأکید مدیریت سازمان بر کاربرد اتوماسیون اداری جهت تسریع کارها و افزایش قابلیت دسترسی به اطلاعات. آگاهی دقیق کارشناسان از جاهای ممکن جهت کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز خود. اطمینان خاطر داشتن کارشناسان از دسترسی به دانش و تخصص دیگر همکاران بدون هیچ‌گونه خودداری از سوی آن‌ها. دسترسی سریع و راحت به اطلاعات و دانش مورد نیاز در محدوده بخش‌های داخلی سازمان برای افراد آن بخش. قرار گرفتن اطلاعات در زمینه‌های مختلف کاری به شکل طبقه‌بندی‌شده در بخش بایگانی سازمان و در اختیار قرار دادن اطلاعات مورد نیاز هر کاربر (کارشناس) بنا بر نیاز آن.	سازمانی - دسترسی بودن اطلاعات
S ₂₈	۰/۰۴۰۷۲	۳/۲۱	۰/۰۱۲۷	۵/۸۹		
S ₁₂	۰/۰۴۶۶۱	۳/۱۵	۰/۰۱۴۷	۶/۸۴		
S ₁₇	۰/۰۴۴۱۶	۳/۰۶	۰/۰۱۴۴	۶/۷۰		
S ₂₃	۰/۰۴۲۱۳	۳/۱۰	۰/۰۱۳۶	۶/۳۱		
-	۱/۵۰۱۸۸	-	۰/۴۷۴۳	۲۲۰/۲۲	جمع نقاط قوت	

ادامه جدول ۱

متغیر	عوامل داخلی (نقاط ضعف)	وزن	وزن نسبی	میانگین رتبه	امتیاز نظری	اویورت
فناوری اطلاعات	استفاده نکردن این سازمان از نرم‌افزاری که بتوان تجارب و دانش خود را در آن ثبت و با دیگر همکاران به اشتراک گذاشت.	۶/۵۳	۰/۰۱۴۱	۱/۷۳	۰/۰۲۴۳۳	W ₂₅
	در دسترس نبودن اینترنت برای همه افراد و سرعت پایین آن.	۷/۲۶	۰/۰۱۵۶	۱/۵۲	۰/۰۲۳۷۷	W ₃₁
	استفاده نکردن کارشناسان از شبکه‌های اجتماعی مجازی (واتس آپ، وایبر و ...) برای به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگر همکاران.	۶/۴۹	۰/۰۱۴۰	۱/۶۱	۰/۰۲۲۵۰	W ₃₃
	در حد مطلوب نبودن بودجه اختصاص داده شده به فناوری اطلاعات.	۶/۸۸	۰/۰۱۴۸	۱/۶۲	۰/۰۲۴۰۱	W ₂₉
فرایند مدیریت دانش - کسب دانش	کافی نبودن تعداد دوره‌های ضمن خدمت.	۷/۱۴	۰/۰۱۵۴	۱/۶۶	۰/۰۲۵۵۳	W ₁₆
	روی آوردن سازمان به برگزاری دوره‌های آموزشی غیر حضوری به شکل مجازی به دلیل کمبود بودجه.	۶/۷۹	۰/۰۱۴۶	۱/۶۸	۰/۰۲۴۵۷	W ₂₄
	جنبه عمومی داشتن بیشتر دوره‌های ضمن خدمت و مرتبط نبودن آن با جنبه‌های فنی و تخصصی کار کارشناسان.	۷/۱۶	۰/۰۱۵۴	۱/۶۹	۰/۰۲۶۰۶	W ₁₁
فرایند مدیریت دانش - استفاده	استفاده نکردن سازمان، از افراد با مهارت‌ها و دانش گوناگون در جای مناسب خود.	۷/۵۳	۰/۰۱۶۲	۱/۵۹	۰/۰۲۵۷۹	W ₁₃
فرایند مدیریت دانش - یادگیری و توسعه	مورد جدی قرار نگرفتن دوره‌های ضمن خدمت توسط اکثر کارشناسان و شرکت کردن در آن فقط برای رفع تکلیف.	۷/۱۸	۰/۰۱۵۵	۱/۷۱	۰/۰۲۴۴۴	W ₇
	احساس نیاز کمتر به پیشرفت و بهبود دانش در سازمان به دلیل اینکه بیشتر ارباب رجوع این سازمان کشاورز بوده و قرار نداشتن آن‌ها در شرایط مناسب از لحاظ به‌روز بودن اطلاعات و سطح سواد.	۷/۲۵	۰/۰۱۵۶	۱/۶۸	۰/۰۲۴۲۳	W ₉
فرایند مدیریت دانش - ارزیابی	لحاظ نکردن فعالیت‌های مرتبط به اشتراک‌گذاری دانش (مانند سمینار از تجربیات فردی، انتقال تجربیات و ...) به‌عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان.	۷/۳۳	۰/۰۱۵۸	۱/۷۷	۰/۰۲۷۹۴	W ₂
فرایند مدیریت دانش - تجربه تجربیات	اقدام نکردن افراد باتجربه و متخصص در یک زمینه خاص، به ثبت و مستندسازی تجربیات شخصی خود.	۷/۱۶	۰/۰۱۵۴	۱/۶۷	۰/۰۲۵۷۵	W ₁₄
	دارا نبودن سازمان از روشی برای نگهداری دانش نظری و عملی کارشناسانی که به هر دلیلی از سازمان جدا می‌شوند.	۷/۲۹	۰/۰۱۵۷	۱/۵۷	۰/۰۲۴۶۵	W ₂₃
	مستندسازی کردن فقط نتایج و عدم مستندسازی مشکلات پیش آمده و نحوه فایق آمدن بر آن‌ها در هنگام انجام فعالیت‌ها و پروژه‌های محوله.	۷/۳۳	۰/۰۱۵۸	۱/۷۴	۰/۰۲۷۴۷	W ₃
	عدم تمایل برخی کارشناسان در انتقال دانش و معلومات خود به سایر همکاران برای حفظ برتری و موقعیت خود نسبت به دیگران.	۶/۷۴	۰/۰۱۴۵	۱/۶۷	۰/۰۲۴۲۴	W ₂₆
اشتراک‌گذاری دانش	به فکر افتادن افراد جهت انتقال دانش و تجربه خود به دیگر همکاران فقط در روزهای پایانی و آخر خدمت خود.	۶/۵۸	۰/۰۱۴۲	۱/۶۹	۰/۰۲۳۹۵	W ₃₀
	تأثیر داشتن بحث قومیتی در این سازمان در تعاملات روزانه و انتقال دانش.	۵/۶۵	۰/۰۱۲۲	۱/۷۴	۰/۰۲۱۱۷	W ₃₄
سازمانی - فرهنگ	تمایل بیشتر کارشناسان به عمل کردن در محدوده‌ی شرح وظایف و تمایل کمتر به انجام نوآوری و ابداع.	۸/۳۶	۰/۰۱۸۰	۱/۵۷	۰/۰۲۸۲۷	W ₁
	اعتماد نداشتن برخی کارشناسان به اظهارات مافوق خود.	۷/۰۵	۰/۰۱۵۲	۱/۶۵	۰/۰۲۵۰۵	W ₁₉

تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان...

ادامه جدول ۱

اولویت	امتیاز نهایی	میانگین رتبه	وزن نسبی	وزن	عوامل داخلی (نقاط ضعف)	متغیر
W ₂₇	۰/۰۲۴۰۹	۱/۵۸	۰/۰۱۵۲	۷/۰۸	خدمت کردن افراد در این سازمان به مدت طولانی در یک پست و جابه‌جا نشدن در مشاغل مختلف (عدم وجود سیستم چرخشی شغلی).	سازمانی - وظیفه
W ₂₂	۰/۰۲۴۶۸	۱/۵۱	۰/۰۱۶۳	۷/۵۹	انجام نشدن استخدام‌ها در دوره‌های زمانی مداوم و منظم (هر ۵ تا ۱۰ سال) و ایجاد اختلاف سنی شدیدی بین کارشناسان به سبب آن.	سازمانی - ویژگی‌های فردی
W ₁₇	۰/۰۲۵۱۸	۱/۶۸	۰/۰۱۵۰	۶/۹۶	آگاهی و درک درست نداشتن مدیران و کارشناسان از اهمیت مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان.	
W ₄	۰/۰۲۲۲۳	۱/۶۴	۰/۰۱۶۶	۷/۷۱	احساس عدم مورد اهمیت و مورد توجه قرار گرفتن توسط سازمان در برخی از کارشناسان.	
W ₂₈	۰/۰۲۴۰۵	۱/۶۴	۰/۰۱۴۷	۶/۸۱	ترس داشتن برخی از کارشناسان در استفاده از تکنولوژی.	
W ₅	۰/۰۲۶۷۵	۱/۶۳	۰/۰۱۶۴	۷/۶۲	تنها تصمیم‌گیرنده بودن مدیر در هر بخش از سازمان و استفاده کردن از کارشناسان آن بخش تنها در کسب نظرات و ایده‌های آن‌ها.	سازمانی - ساختار
W ₈	۰/۰۲۶۳۲	۱/۶۹	۰/۰۱۵۶	۷/۲۳	محدود شدن جریان ارتباطی بین واحدها و قسمت‌ها به دلیل طبیعت و نوع ساختار فعلی سازمان.	
W ₁₅	۰/۰۲۵۵۷	۱/۶۰	۰/۰۱۶۰	۷/۴۲	برخوردار نبودن از تخصص لازم برخی مدیران جهت تصمیم‌گیری مناسب.	
W ₂₀	۰/۰۲۵۰۴	۱/۵۱	۰/۰۱۶۶	۷/۷۰	سلیقه‌ای و ناعادلانه بودن پرداخت پاداش‌های مادی به ازای کارکرد مناسب.	سازمانی - سیستم پاداش
W ₆	۰/۰۲۶۷۴	۱/۶۴	۰/۰۱۶۳	۷/۵۷	مؤثر بودن روابط بیشتر از شایستگی و دانش و تخصص افراد در ارتقاء افراد.	
W ₂₁	۰/۰۲۴۸۰	۱/۵۶	۰/۰۱۵۹	۷/۳۸	وجود نداشتن قوانینی جهت ملزم کردن و تشویق کارشناسان به مستندسازی یا به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران.	
W ₁₂	۰/۰۲۵۸۰	۱/۶۱	۰/۰۱۶۰	۷/۴۴	تمایل به استفاده از نامه‌نگاری سنتی علی‌رغم وجود اتوماسیون. ذخیره‌سازی تجارب بسیاری از کارشناسان فقط در حافظه خویش و ثبت نکردن در هیچ جای دیگری (مانند دفتر، رایانه و ...).	منابع دانش
W ₁₈	۰/۰۲۵۰۹	۱/۶۲	۰/۰۱۵۵	۷/۱۹	مقبولیت و استفاده بیشتر از اسناد کاغذی به دلیل نبود اعتماد به دنیای مجازی و نبود مهارت کافی در استفاده از کامپیوتر (برنامه‌های ثبت و نگهداری اسناد).	
W ₃₂	۰/۰۲۳۱۸	۱/۵۴	۰/۰۱۵۱	۶/۹۹	تضعیف عملکرد سازمان به دلیل بازنشسته شدن بسیاری از کارشناسان و نبود افراد باتجربه مناسب برای آن پست.	
W ₁₀	۰/۰۲۶۱۷	۱/۵۸	۰/۰۱۶۶	۷/۶۹	جمع نقاط ضعف	
-	۰/۱۸۵۸۴۴	-	۰/۵۲۵۷	۲۴۴/۰۸	جمع کل	
-	۲/۳۶۰۳۲	-	۱	۴۶۴/۳۰		

با توجه به تأثیر این عوامل بر وضعیت موجود سازمان، برای فرصت‌ها به ترتیب رتبه ۴ (فرصت عالی) یا ۳ (فرصت عادی) و برای تهدیدها رتبه ۲ (تهدید جزئی) یا ۱ (تهدید جدی) توسط کارشناسان داده شد (امیدی، ۱۳۹۱؛

(ب) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ارزیابی عوامل خارجی نیز بر اساس روندی مشابه آنچه برای ارزیابی عوامل داخلی به کار گرفته شد، صورت گرفت که نتایج آن در جدول ۲ آمده است.

عدم سودمندی تلاش آن‌ها در کار برای دستیابی به زندگی مادی مطلوب" با امتیاز نهایی ۰/۰۹ در رتبه سوم.

مرحله دوم) تشکیل ماتریس SWOT و تعیین استراتژی

به منظور تعیین استراتژی‌ها، ابتدا عواملی که بر اساس امتیاز نهایی در اولویت قرار گرفته‌اند، وارد ماتریس SWOT شدند. به صورتی که نقاط قوت داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و همچنین نقاط ضعف داخلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی قرار داده شد. پس از آن، استراتژی‌های مناسب جهت بهبود نظام مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان در چهار دسته استراتژی‌های SO (تهاجمی)، ST (متنوع سازی)، WO (محافظه کارانه) و WT (تدافعی) ارائه گردید (جدول ۳).

مرحله سوم) تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IEM)

از این ماتریس برای تعیین موقعیت نظام مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی خوزستان استفاده شد. برای تشکیل این ماتریس باید نمرات حاصل از ماتریس‌های ارزیابی هر یک از عوامل داخلی و خارجی را در ابعاد افقی و عمودی ماتریس اخیر قرار داد تا وضعیت نظام مدیریت دانش سازمان مشخص شود و بتوان استراتژی‌های مناسب را انتخاب کرد. با مطابقت دادن مجموع امتیازات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (۲/۳۶) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (۲/۳۵) (به‌دست آمده از جداول ۱ و ۲)، با مدل ماتریس داخلی و خارجی (IE) (نگاره ۲)، می‌توان دریافت که استراتژی‌های تدافعی (خانه ۴) برای نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان مناسب است. این خانه نشان‌دهنده آن است که وضعیت نظام مدیریت دانش سازمان از نظر محیط داخلی و خارجی از حد متوسط ضعیف‌تر می‌باشد؛ بنابراین باید از استراتژی‌های تدافعی جهت بهبود وضعیت نظام مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان استفاده شود. بنابراین، با توجه به ماتریس داخلی و خارجی، برای نظام مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی خوزستان، استراتژی‌های تدافعی انتخاب شدند که عبارت‌اند از: WT1، WT2، WT3، WT4، WT5، WT6، WT7، WT8 و WT9؛ سپس در مرحله‌ی بعد باید این استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) اولویت‌بندی شوند.

قادری و همکاران، ۱۳۹۰؛ امینی و سماواتیان، ۱۳۸۹). سپس نظر کلیه کارشناسان جمع‌آوری و میانگین رتبه برای هر یک از عامل‌ها محاسبه شد. امتیاز نهایی برای هر عامل (فرصت‌ها و تهدیدها) بر مبنای ضرب وزن نسبی آن عامل در میانگین رتبه مربوطه محاسبه شد. چنانچه جمع کل امتیازات نهایی در این ماتریس بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنی است که طبق پیش‌بینی، فرصت‌های پیش‌رو بر تهدیدها غلبه خواهد داشت و اگر امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده‌ی غلبه تهدیدها بر فرصت‌هاست (اعرابی، ۱۳۸۹؛ سرایی و شمشیری، ۱۳۹۲؛ مولائی هاشجین و پوررمضان، ۱۳۹۲). سپس، با توجه به امتیازهای نهایی به‌دست آمده از ارزیابی عوامل خارجی، هر یک از فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی سازمان اولویت‌بندی شدند.

نتایج به‌دست‌آمده از جدول ۲ نشان می‌دهد که مجموع امتیاز نهایی فرصت‌ها ۱/۵۴ و مجموع امتیاز نهایی تهدیدها تقریباً ۰/۸۱ است. همچنین، مجموع امتیازات نهایی فرصت‌ها و تهدیدها با یکدیگر ۲/۳۵ به‌دست آمد که نشان‌دهنده‌ی غلبه تهدیدهای بیرونی بر فرصت‌های بیرونی موجود برای مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان است. از نظر اولویت‌بندی، مهم‌ترین فرصت‌ها عبارت‌اند از: "تدوین و تصویب قوانین و مقررات مناسب در زمینه‌ی توسعه‌ی مبتنی بر دانایی توسط دولت جهت حمایت و پشتیبانی از سازمان‌های دانش محور" با امتیاز نهایی ۰/۲۲ در رتبه اول، "استفاده از پتانسیل علمی دانشگاه‌های بزرگی نظیر دانشگاه چمران، رامین، جندی شاپور" با امتیاز نهایی ۰/۲۱ در رتبه دوم و "ایجاد بستری مناسب جهت ثبت تجربه‌های با ارزش افراد همراه با عرضه و در دسترس قرار گرفتن فناوری‌های نوین در سطح جامعه" با امتیاز نهایی ۰/۲ در رتبه سوم می‌باشند. همچنین با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۲، مهم‌ترین تهدیدهای مدیریت دانش برای سازمان جهاد کشاورزی استان عبارت‌اند از: "غلبه روحیه فردگرایی بر جمع‌گرایی در بین مردم در سطح جامعه" با امتیاز نهایی ۰/۰۹۵ در رتبه اول، "توقف یا عدم اتمام پروژه‌ها به دلیل عدم ثبات مدیریت‌ها بر اثر تغییر دولت‌ها" با امتیاز نهایی ۰/۰۹۳ در رتبه دوم، "باور برخی کارشناسان مبنی بر

تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان...

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان

متغیر	عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)	بسیار زیاد	زیاد	کم	بسیار کم
آموزشی	استفاده از پتانسیل علمی دانشگاه‌های بزرگی نظیر دانشگاه چمران، رامین و جندی شاپور.	۳/۴۸	۰/۰۶۱۵	۸/۰۴	۰/۲۱۴۰۷
تکنولوژی	فرصت مناسب ایجاد شده برای پیشرفت و ترقی افراد و در نتیجه سازمان‌ها از طریق استفاده از بانک‌های اطلاعاتی گسترده، پردازش سریع اطلاعات، دنیای مجازی، تجارت الکترونیک و آموزش از راه دور.	۳/۴۲	۰/۰۵۳۹	۷/۰۴	۰/۱۸۴۲۱
	ایجاد بستری مناسب جهت ثبت تجربه‌های با ارزش افراد با عرضه و در دسترس قرار گرفتن فناوری‌های نوین در سطح جامعه.	۳/۴۴	۰/۰۵۸۴	۷/۶۳	۰/۲۰۰۸۲
بازار	وجود بازارهای بزرگ خارجی نظیر عراق و فرصتی برای سازمان جهاد کشاورزی به منظور افزایش صادرات غیر نفتی کشور.	۳/۴۴	۰/۰۵۶۷	۷/۴۱	۰/۱۹۵۰۳
سیاسی	حرکت کشور به سمت بهبود روابط خود با دیگر کشورها و سازمان‌های بین‌المللی و در نتیجه کاهش تحریم‌ها و بهبود شرایط اقتصادی.	۳/۳۸	۰/۰۵۷۳	۷/۴۹	۰/۱۹۳۷۰
رقابتی	امکان بهبود عملکرد سازمان از طریق افزایش همکاری خود با بخش خصوصی مانند شرکت‌های مشاوره‌ای نظام مهندسی.	۳/۳۸	۰/۰۵۶۷	۷/۴۱	۰/۱۹۱۶۳
دولتی	تدوین و تصویب قوانین و مقررات مناسب در زمینه توسعه‌ی مبتنی بر دانایی توسط دولت جهت حمایت و پشتیبانی از سازمان‌های دانش محور.	۳/۴۹	۰/۰۶۴۰	۸/۳۶	۰/۲۲۳۲۳
	همکاری با شرکت‌های صنعتی استان نظیر شرکت نفت و صنایع فولاد در زمینه‌های مرتبط.	۲۳/۳	۰/۰۴۴۰	۷۵/۵	۰/۱۴۲۱۰
	جمع فرصت‌ها	—	۰/۴۵۲۴	۵۹/۱۳	۱/۵۴۴۷۹
آموزشی	کاهش کیفیت علمی دانش آموختگان دانشگاه‌ها در سال‌های اخیر.	۱/۴۴	۰/۰۶۰۶	۷/۹۲	۰/۰۸۷۲۶
دولتی	پایین بودن پایه حقوقی کارشناسان این سازمان نسبت به سایر ارگان‌ها و تمایل کارکنان به شغل دوم به سبب آن و در نتیجه کاهش اثربخشی آنان درون سازمان.	۱/۳۲	۰/۰۶۸۱	۸/۹۰	۰/۰۸۹۸۹
سیاسی	توقف یا عدم اتمام پروژه‌ها به دلیل عدم ثبات مدیریت‌ها بر اثر تغییر دولت‌ها.	۱/۶۵	۰/۰۵۶۵	۷/۳۹	۰/۰۹۳۲۹
	کاهش اثربخشی سازمانی به سبب تفاوت در گرایش‌های سیاسی و یا ارزشی کارکنان.	۱/۶۶	۰/۰۵۱۹	۷۸/۶	۰/۰۸۶۱۱
اجتماعی	ضعیف شدن روحیه تعاون و انضباط اجتماعی در جامعه و در نتیجه در سازمان (غلبه روحیه فردگرایی بر جمع‌گرایی).	۱/۵۸	۰/۰۶۰۴	۷/۸۹	۰/۰۹۵۳۸
	بروز موانع ذهنی و روانی بزرگ برای عملکرد مؤثر برخی کارکنان و مدیران به دلیل وجود برخی آسیب‌های اجتماعی مانند اعتیاد، مشکلات جدی خانوادگی و مشکلات تربیتی فرزندان.	۱/۴۶	۰/۰۶۱۷	۰۶/۸	۰/۰۹۰۰۴
اقتصادی	ایجاد مشکلاتی در نحوه مدیریت و به ثمر رساندن پروژه‌های محوله به این سازمان به سبب کمبود بودجه دولتی ناشی از کاهش قیمت نفت، تحریم‌ها و مشکلات مالی دولت.	۱/۴۵	۰/۰۶۱۳	۸/۰۱	۰/۰۸۸۸۶
	باور برخی کارشناسان مبنی بر عدم سودمندی تلاش آن‌ها در کار برای دستیابی به زندگی مادی مطلوب.	۱/۴۵	۰/۰۶۲۴	۱۶/۸	۰۹۰۵۳/۰
	وجود مشغولیت فکری به سبب افزایش انتظارات خانواده از کارکنان به دلیل تغییر شرایط اقتصادی و تغییر انتظارات در طی زمان.	۱/۳۵	۰/۰۶۴۷	۴۶/۸	۰۸۷۳۸/۰
	جمع تهدیدها	—	۰/۵۴۷۶	۷۱/۵۷	۰/۸۰۸۷۴
	جمع کل	—	۱	۱۳۰/۷۰	۲/۳۵۳۵۳

جدول ۳- استراتژی‌های به‌دست آمده از ماتریس SWOT نظام مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان

استراتژی‌های تهاجمی (SO)	استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO)
SO ₁ تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای در سطح وزارتخانه و سازمان برای تبادل منطقی و راحت‌تر اطلاعات.	WO ₁ برانگیختن فرهنگ نوآورانه از طریق تصویب قوانینی برای ایجاد تغییرات ساختار مناسب و حرکت به سمت ساختار ارگانیکی و افزایش خود مختاری کارشناسان.
SO ₂ امضای تفاهم‌نامه با دانشگاه‌های منطقه جهت همکاری پژوهشی- آموزشی کارشناسان متخصص با آن دانشگاه‌ها و نیز برقراری ارتباط با واحد ارتباط با صنعت دانشگاه‌های مزبور جهت تأسیس دفتر یا واحدی در آن دانشگاه‌ها برای همکاری نظام‌مند و سیستماتیک کارشناسان متخصص با دانشگاه.	WO ₂ همکاری با مراکز آموزش عالی استان به منظور ظرفیت‌سازی برای اشتراک دانش در سازمان و تدوین نظام پاداش و پرداخت بر مبنای کمیت و کیفیت اشتراک دانش در قالب برگزاری سمینارها از تجربیات فردی و حرفه‌ای.
SO ₃ بهره‌گیری از جو دوستانه حاکم و اعتماد همکاران برای ثبت تجربیات با ارزش افراد به کمک فناوری‌های مرتبط.	WO ₃ به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات برای مستندسازی فرآیندهای انجام فعالیت‌ها و مشکلات اجرایی برنامه‌ها به‌عنوان درس‌های فراگرفته شده (lesson learned).
SO ₄ امضای تفاهم‌نامه در زمینه‌ی کشاورزی با کشور عراق به‌ویژه در استان‌های جنوبی مانند بصره جهت انجام پروژه‌های تحقیقاتی و تولیدی مشترک و درآمدزا برای سازمان با استفاده از تجارب و مهارت‌های متخصصین در سازمان.	WO ₄ توجه به عنصر اهمیت وظیفه (Task significance) در مشاغل از طریق طراحی مجدد مشاغل در سازمان و ارائه بازخورد درباره‌ی اثربخشی عملکرد شغلی به کارشناسان با تأکید بر گسترش بازارهای خارجی برای محصولات کشاورزی.
SO ₅ برقراری روابط علمی با دیگر کشورها و تبادل اطلاعات با آن‌ها از خلال تشکیل کمیته‌های مشترک و بهره‌برداری از امکانات سخت‌افزاری سازمان جهت برقراری و تسهیل ارتباطات و تبادل اطلاعات با آن کشورها و سازمان‌ها.	WO ₅ حرکت به سمت مدیریت مشارکتی و گروه‌اندیشی از خلال بکارگیری تکنیک‌های تصمیم‌گروهی مانند گروه‌های تعاملی، طوفان فکری، گروه اسمی و جلسه الکترونیکی به منظور مقابله با تحریم‌ها و حمایت از تولیدات ملی.
SO ₆ حرکت به سمت کوچک‌سازی و چابک‌سازی سازمان و ارتقاء بهره‌وری آن از دو طریق برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها به بخش خصوصی و نیز به‌کارگیری خودکارسازی اداری در راستای تسریع فرایندهای تبادل اطلاعات در درون سازمان.	WO ₆ ارتقاء کارشناسان بر مبنای نتایج ارزیابی عملکرد و با رعایت عدالت سازمانی مبتنی بر عدالت رویه‌ای.
SO ₇ استفاده از دانش ضمنی کارشناسان باتجربه به همراه به‌کارگیری فرصت‌های دنیای مجازی جهت تبدیل شدن به یک سازمان کارآفرین و فراهم‌سازی و فروش منابع اطلاعاتی و تجاری‌سازی یافته‌های تحقیقاتی.	WO ₇ تقویت انگیزه برای یادگیری از خلال توجه به کارآمدی، شایستگی و به‌روز بودن در ارتقاء و طراحی دوره‌های ضمن خدمت با بهره‌گیری اثربخش از خدمات دنیای مجازی که متضمن کارآمدی آن‌ها باشد.
SO ₈ تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده با بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (اینترنت) و نیز محک زنی (benchmarking) با سازمان‌های پیشرو در استان.	WO ₈ تغییر ساختار مکانیکی سازمان به سمت ساختار ارگانیکی باشد که دارای ارتباطات رو به پایین، جانبی و رو به بالا با جریان آزاد اطلاعات با الگوگیری از سازمان‌های پیشرو در منطقه مانند شرکت نفت، صنایع فولاد و...

تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان...

ادامه جدول ۳

استراتژی‌های متنوع‌سازی (ST)	استراتژی‌های تدافعی (WT)
<p>ارتقاء بعد تیم‌گرایی فرهنگ سازمانی و جامعه‌پذیر نمودن کارشناسان و انتقال ارزش‌هایی مانند کار گروهی و تشکیل شورا و کارگروه‌ها با بهره‌گیری از روحیه احترام‌گذاری افراد به یکدیگر و تقویت آن با ترویج داستان‌ها، روایت‌ها، آیین‌ها و سمبل‌ها.</p>	<p>WT₁ پیگیری برنامه‌های تشویق‌کننده برای کارشناسان در جهت ترغیب آن‌ها به تعاون و همکاری در کارها و وظایف خود به منظور هم‌افزایی دانش و تخصص و همچنین بالا بردن خلاقیت، ابداع (به‌ویژه در زمینه‌ی مدیریت دانش).</p>
<p>ST₂ کاهش فاصله قدرت (Power distance) مدیران با کارشناسان و اعطای اختیار بیشتر به کارشناسان متخصص جهت کاهش ریسک عدم ثبات مدیریت‌ها و ابهامات سیاسی.</p>	<p>WT₂ تعیین معیارهایی برای اشتراک‌گذاری دانش جهت به‌کارگیری در ارزیابی عملکرد کارشناسان و ثبات این معیارها در خط مشی سازمان به گونه‌ای که با تغییر مدیریت‌ها چنین معیارهایی حذف نگردند.</p>
<p>ST₃ کارشناسان بر مبنای اعتماد و صمیمیتی که دارند می‌توانند صندوق خرد ایجاد کرده تا از لحاظ اقتصادی به یکدیگر کمک کنند که این کار باعث کاهش دغدغه‌های فکری کارشناسان شده و نیز بهبود عملکرد آن‌ها را در بحث مدیریت دانش شود.</p>	<p>WT₃ فراهم کردن سیاست‌های تشویقی مادی به منظور افزایش انگیزه و تلاش کارشناسان در مستندسازی فرآیندهای انجام وظایف مانند نحوه فایق آمدن بر مشکلات پیش آمده در هنگام انجام پروژه‌ها به جای صرفاً تأکید بر نتایج پروژه‌ها.</p>
<p>ST₄ انعطاف‌پذیر کردن محیط کار برای کاهش تضاد کار و زندگی و توجه همزمان به زندگی کاری و زندگی شخصی کارشناسان با برگزاری دوره‌های روانشناسی در زمینه‌ی روابط خانوادگی و تربیت فرزندان، حل مسأله، امنیت اجتماعی و ... به منظور حفظ تمرکز روانی و ذهنی کارشناسان برای ارائه خدمات و عملکرد مناسب در سازمان.</p>	<p>WT₄ توجه به وضعیت روحی- روانی کارشناسان علاوه بر تمرکز بر صرفاً انجام وظایف و عملکرد شغلی، به منظور افزایش حس مهم بودن در بین آن‌ها و همچنین برگزاری کلاس‌های آموزش سبک زندگی.</p>
<p>ST₅ راه‌اندازی یک سایت مشاوره‌ای توسط کارشناسان سازمان در زمینه‌ی تخصص خود به منظور کسب درآمد همچنین تشکیل گروه‌های اجتماعی در شبکه‌های اجتماعی (ایجاد تعهد هنجاری (Normative commitment) در کارشناسان).</p>	<p>WT₅ حرکت سازمان به سمت کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها با به- کارگیری استراتژی تصمیم‌گیری‌های شورایی به جای مشورتی و افزایش حس مفید بودن در کارکنان.</p>
<p>ST₆ کاهش هزینه‌ها و صرفه‌جویی در بودجه و زمان از طریق به‌کارگیری اتوماسیون اداری و تسهیل دسترسی به اطلاعات برای انجام فعالیت‌های پژوهشی.</p>	<p>WT₆ در واگذاری پروژه‌ها و نحوه مدیریت آن‌ها شایستگی و دانش و تخصص افراد بیش از روابط شخصی (پارتی بازی) مد نظر باشد (به دلیل کم و محدود بودن بودجه قطعاً تعداد پروژه‌های سازمان کم و تقاضا برای آن‌ها بیشتر خواهد بود بنابراین انتخاب افراد متخصص و مدیران شایسته بسیار حایز اهمیت است).</p>
<p>ST₇ برگزاری جلساتی به منظور صمیمی کردن جو و فرهنگ سازمانی برای انتقال تجربیات پرسنل باتجربه از محیط کاری و خانوادگی، کسب مهارت نحوه غلبه بر مشکلات زندگی حرفه‌ای و زندگی شخصی.</p>	<p>WT₇ موضوعات دوره‌های آموزش ضمن خدمت متنوع و بر اساس نیاز کارشناسان و بعضاً با حضور خانواده‌های آن‌ها باشد تا به افزایش علاقه، تمرکز کارشناسان شرکت‌کننده منجر شود.</p>
<p>ST₈ استفاده از آموزش‌های الکترونیکی برای آموزش‌های ضمن خدمت (on -job- training) و خارج از خدمت (off -job- training) جهت سازگاری شغلی و ارتقاء کیفی نیروهای تازه استخدام شده.</p>	<p>WT₈ تسهیل روابط سازمانی با تشکیل گروه‌های کاری از بین کارشناسان واحد و قسمت‌های مختلف سازمان به منظور افزایش درگیری و مهارت‌آموزی کارشناسان تازه وارد.</p>
<p>ST₉ بهبود روابط میان گروهی (intergroup development) از طریق حل مسئله، حساسیت‌آموزی و مشارکت طیف‌های مختلف سیاسی در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی و ترویج نگرش حرفه‌ای به فعالیت‌های سازمان به جای نگرش‌های فرقه‌ای و حزبی.</p>	<p>WT₉ افزایش حس نیاز به ارتقاء دانش فردی و تخصصی در بین کارشناسان به‌جای بروز تفاوت‌های ارزشی و سیاسی، همچنین تحریک آنان به ارتقای همزمان سطح دانش کشاورزان با ایجاد زمینه‌هایی از جمله انگیزه‌های بیرونی.</p>

نتایج به دست آمده از جدول ۴ نشان می‌دهد که مهم‌ترین استراتژی‌ها تدافعی برای سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان عبارت‌اند از: "افزایش حس نیاز به ارتقاء دانش فردی و تخصصی در بین کارشناسان به جای بروز تفاوت‌های ارزشی و سیاسی، همچنین تحریک آنان به ارتقای هم‌زمان سطح دانش کشاورزان با ایجاد زمینه‌هایی از جمله انگیزه‌های بیرونی" با جمع نمره جذابیت ۱۰/۴۴۶۵ در رتبه اول، "تعیین معیارهایی برای اشتراک- گذاری دانش جهت به‌کارگیری در ارزیابی عملکرد کارشناسان و ثبات این معیارها در خط‌مشی سازمان به گونه‌ای که با تغییر مدیریت‌ها چنین معیارهایی حذف نگردند"، با جمع نمره جذابیت ۹/۹۴۵۳ در رتبه دوم، "پیگیری برنامه‌های تشویق‌کننده برای کارشناسان در جهت ترغیب آن‌ها به تعاون و همکاری در کارها و وظایف خود به منظور هم‌افزایی دانش و تخصص و همچنین بالا بردن خلاقیت، ابداع (به‌ویژه در زمینه‌ی مدیریت دانش)" با جمع نمره جذابیت ۹/۹۳۰۶ در رتبه سوم.

مرحله چهارم) تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM)

برای اولویت‌بندی استراتژی‌های انتخاب شده بر اساس ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی به شرح زیر عمل شد (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۲):

(۱) ابتدا عوامل داخلی و خارجی و همچنین امتیاز نهایی هر کدام از آن‌ها به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل شد. سپس کلیه‌ی استراتژی‌های تدافعی، در ردیف بالای ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک فهرست شدند. (۲) برای تعیین جذابیت هر استراتژی تدافعی، بنا بر اهمیت هر یک از عوامل چهارگانه SWOT در تدوین آن استراتژی امتیازی از ۱ تا ۴ داده شد. (۳) برای به‌دست آوردن ارزش جذابیت، امتیاز نهایی هر عامل در امتیاز جذابیت آن استراتژی ضرب شد، بدین ترتیب ارزش جذابیت هر یک از عوامل برای هر استراتژی مشخص شد. (۴) در مرحله آخر، از جمع ارزش‌های جذابیت هر ستون جدول برنامه‌ریزی استراتژیک، امتیاز ارزش نهایی جذابیت هر یک از استراتژی‌های تدافعی به‌دست آمد که نشان‌دهنده‌ی استراتژی‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار هستند (جدول ۴).



جدول ۴- اولویت‌بندی استراتژی‌های تدافعی حاصل از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM)

استراتژی‌ها	WT9	WT2	WT1	WT6	WT8	WT5	WT7	WT3	WT4
جمع نمره جذابیت	۱۰/۴۴۶۵	۹/۹۴۵۳	۹/۹۳۰۶	۹/۸۹	۹/۳۱۹۱	۹/۳۰۵۱	۸/۷۰۷۲	۸/۵۳۰۹	۸/۲۵۲۱
رتبه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای پرشتاب معاصر که دانش به‌عنوان یک سرمایه نامحسوس در کنار سرمایه‌های مادی به سرعت در حال تبدیل به یک منبع کلیدی و حیاتی برای بقا و پیشرفت سازمان‌ها است، لزوم توجه بیشتر به دانش ضمنی موجود در ذهن اعضای سازمان علاوه بر دانش صریح موجود در سازمان به دلیل احتمال ترک یا بازنشستگی اعضای سازمان، بیشتر احساس می‌شود. مدیریت دانش به‌عنوان یک استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دارایی‌های فکری را که در نزد اعضای سازمان وجود دارد، مهار کنند و از این طریق قادر به ارائه دانش مورد نیاز و به موقع به افراد در زمان درست باشند؛ و در همین راستا، توانایی برانگیختن افراد جهت به اشتراک‌گذاری دانش خود با دیگران را به‌دست آورند، بنابراین، بررسی وضعیت مدیریت دانش در سازمان‌ها بسیار با اهمیت است. از این‌رو، لزوم توجه به مسأله مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی به‌عنوان سازمان متولی بخش کشاورزی به دلیل تأثیر و اهمیتی که بخش کشاورزی در رشد اقتصادی، توسعه پایدار، امنیت غذایی و تأمین عدالت اجتماعی کشور دارد، بسیار حائز اهمیت است. نتایج به‌دست آمده از تحلیل SWOT نشان‌دهنده غلبه ضعف‌های مرتبط با نظام مدیریت دانش بر قوت‌ها در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان است (مجموع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی پایین‌تر از حد نصاب $(2/5 < 2/36)$ است). همچنین نتایج، نشان‌دهنده غلبه تهدیدهای مؤثر بر نظام مدیریت دانش سازمان بر فرصت‌ها می‌باشد (مجموع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی پایین‌تر از حد نصاب $(2/5 < 2/35)$ است). به علاوه، پس از تشکیل ماتریس SWOT و تعیین استراتژی‌های ته‌اجمی، محافظه‌کارانه، متنوع‌سازی و تدافعی، نتایج ماتریس داخلی و خارجی (IE)، حاکی از آن است که استراتژی‌های تدافعی نسبت به سایرین برای مدیریت دانش سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان در اولویت قرار دارند. در مرحله آخر نیز با تشکیل ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM)، استراتژی‌های تدافعی اولویت‌بندی شدند. از سوی دیگر، با توجه به اینکه منابع هر سازمان محدود می‌باشد و باید با انجام برنامه‌ریزی از این منابع محدود به نحو درست استفاده کند، منطقی خواهد بود که سازمان بر روی استراتژی‌های تدافعی، به‌ویژه آن‌هایی که در اولویت اول قرار گرفته‌اند، تمرکز کند. بدین‌وسیله زمینه افزایش کارایی و اثربخشی نظام مدیریت دانش سازمان جهاد

کشاورزی استان خوزستان و بالطبع افزایش کارایی و اثربخشی هر چه بیشتر این سازمان در بخش کشاورزی استان و مهم‌تر از آن کشور فراهم آید.

پیشنهادهایی برای عملیاتی شدن استراتژی‌های تدافعی

۱- معیارهای تدوین شده به منظور ارزیابی عملکرد کارشناسان باید اشتراک‌گذاری دانش را به‌عنوان یک قابلیت به رسمیت بشناسد و آن را روشن و شفاف از سلیقه مدیران منفک کند.

۲- افزایش ضریب حقوقی کارشناسان به ازای عضویت یا شرکت در شوراهای مختلف به‌جای اینکه افراد فکر کنند اعضای غیر مفیدی برای سازمان هستند و وقت خود را صرف امور دیگر به‌ویژه مشاغل دوم کنند و تأکید بر حضور نقشی کارکنان در انجام پروژه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها.

۳- ایجاد فضای مناسب سازمانی برای انجام فعالیت‌های کاری و امکان رشد و توسعه کارشناسان با توجه به خواسته‌ها و نیازهای ایشان از جمله احترام به تفکر و اندیشه آن‌ها و همچنین ارائه‌ی پرداخت‌های متناسب با سطح عملکرد.

۴- تشکیل تیم‌های تحقیقاتی تخصصی برای مدیریت پروژه‌های تحقیقاتی و رعایت عدالت سازمانی و انصاف در عضویت افراد در این تیم‌ها بر اساس شایستگی و خبرگی.

۵- گروه‌های کاری از بین کارشناسان داوطلب در هر واحد سازمان به منظور هدایت و مهارت‌آموزی کارشناسان تازه وارد، تشکیل شود و بر مبنای کیفیت و کمیت عملکردی آنان در فرم‌های ارزیابی سالانه، امتیاز ویژه‌ای برای این دسته از کارشناسان در نظر گرفته شود.

۶- جلب همکاری واحدهای مختلف در برگزاری کارگاه‌های بین‌رشته‌ای و یا انجام پروژه‌های مشترک و همچنین برقراری ارتباط بین کارشناسان با زمینه‌های تخصصی و تجربیات مختلف به منظور کاهش ضعف دانشی و مهارتی کارشناسان.

۷- اتخاذ شیوه‌های مشارکتی، مشارکت نمایندگان کارکنان در تصمیم‌گیری و تشکیل دوایر کیفیت در راستای ایجاد دل‌بستگی و تعهد به سازمان.

۸- توجه به تیم‌های کاری (team working) و کار گروهی و افزایش انعطاف‌پذیری از طریق تقویت فرهنگ سازمانی با توجه کردن به خلاقیت و نوآوری و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده.

۹- برگزاری دوره‌های ضمن خدمت در اماکن سیاحتی- زیارتی با حضور خانواده‌ها و ارائه تسهیلات رفاهی به آن‌ها

زندگی و افزایش احساس مهم بودن در بین کارشناسان. ۱۲- اتخاذ اقداماتی برای کاهش تضاد کار و زندگی از خلال برنامه‌های کاری منعطف، دورکاری، تخفیف در هزینه‌های نگهداری از کودکان و مهدکودک رایگان، مراقبت از کودکان در محل کار، ارائه خدمات بهداشتی. ۱۳- علاوه بر این موارد، برای بهبود روند پژوهش‌های آتی در این زمینه پیشنهاد می‌شود امتیازبندی ماتریس برنامه-ریزی استراتژیک، با مد نظر قرار دادن نظرات کارشناسان مطلع و حتی‌المقدور به شکل گروهی انجام گیرد؛ همچنین، وضعیت نظام مدیریت دانش علاوه بر رده‌های ستادی در رده‌های صافی فعالیت‌های کشاورزی یعنی در مراکز خدمات کشاورزی نیز در پژوهش‌های آتی مورد بررسی قرار گیرد.

جهت حضور در این دوره‌ها و نیز پرداخت پاداش‌های مادی برای کارشناسانی که قابلیت‌های لازم را طی دوره کسب کرده‌اند.

۱۰- به‌کارگیری متعادل نظام پاداش مادی مبتنی بر پول و پاداش درونی (تشویقی و شناخت‌شدگی) برای ایجاد انگیزه در کارکنان جهت مستندسازی فرآیند انجام پروژه‌ها، زیرا در صورتی که ادراک کارشناسان جهاد کشاورزی از عدالت توزیعی بهبود یابد، تأثیر مثبتی بر افزایش عملکرد آنان خواهد داشت (کریمی گوغری و همکاران، ۱۳۹۱).

۱۱- برگزاری کلاس‌های آموزش سبک زندگی، مبارزه با آسیب‌های اجتماعی، امنیت اجتماعی و ... همراه با تدارک دیدن برنامه‌های رفاهی تفریحی خانوادگی به منظور تقویت روحیه کارشناسان در فایق آمدن بر مشکلات

منابع

- ابطحی، س. ح. و صلواتی، ع. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- ابطحی، س. ح. و صلواتی، ع. (۱۳۸۴). مدیریت دانش. مدیریت و توسعه، دوره ۷، شماره ۲۵، صص ۶۴-۵۳.
- اعرابی، م. (۱۳۸۹). *درسنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، س. م.، ناطق، ت. و فراچی، م. م. (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۵، صص ۳۵-۷۰.
- الیاس پوریان، م. ک.، پورسعید، ع. و اشراقی سامانی، ر. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر آموزش‌های تخصصی با تأکید بر توانمندی شغلی منابع انسانی (مورد مطالعه در سطح سازمان جهاد کشاورزی استان ایلام). *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۱۰، شماره ۱، صص ۵۰-۳۷.
- امیدی، ن. (۱۳۹۱). راهبردرسجی توسعه صنعت گردشگری در استان ایلام (با استفاده از مدل SWOT و تشکیل ماتریس اندازه‌گیری کمی راهبردی QSPM). *فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، سال دوم، شماره ۵، صص ۱۰۲-۹۳.
- امینی، م. ت. و سماواتیان، ا. (۱۳۸۹). تدوین استراتژی با روش ماتریس SWOT: مطالعه موردی شرکت فرایوند. *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، شماره ۷۴، صص ۶۱-۸۰.
- امینی، م. ت. و خباز باویل، ص. (۱۳۸۸). تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه موردی: شرکت سهند خودرو تبریز. *نشریه مدیریت بازرگانی*، دوره ۱، شماره ۲، صص ۳۲-۱۷.
- بشردوست، ا.، شجاعی، م. ر. و منصوری، م. (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی کمی راهبردی و ارائه راهکارهای بهبود جایگاه علامت تجاری با استفاده از ماتریس QSPM. *فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، شماره ۱۷، صص ۹۲-۸۱.
- دانش فرد، ک. ا. و شهابی نیا، س. (۱۳۸۹). *فصلنامه مدیریت*، سال هفتم، شماره ۱۷، صص ۱-۱۰.
- رحیمی، د. و رنجبر دستنایی، م. (۱۳۹۱). تحلیلی بر شناخت توانمندی‌های و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری در سد کارون ۴ با استفاده از مدل SWOT. *فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، سال دوم، شماره ۷، صص ۱۰۸-۹۳.
- رکن‌الدین افتخاری، ع. و مهدوی، د. (۱۳۸۵). راهکارهای توسعه گردشگری روستایی (نمونه موردی دهستان لواسان کوچک) با استفاده از مدل SWOT. *مجله مدرس*، شماره ۴۵، صص ۳۰-۱.
- زعفریان، ر.، اسماعیل‌زاده، م. و شاهی، ن. (۱۳۸۷). ارائه الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت نفت ایران زمین). *فصلنامه توسعه کارآفرینی*، سال اول شماره ۲، صص ۱۰۲-۷۵.

تحلیل نظام مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان...

- سرایبی، م.، ح.، و شمشیری، م. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت گردشگری در شهر شیراز در راستای توسعه پایداری با استفاده از تکنیک SWOT. *مجله جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی*، سال ۲۴، شماره ۱، صص ۶۹-۸۸.
- شاگری، ف.، میر غفوری، س. ح.، و شاگری، م. (۱۳۸۹). فرایند مدیریت دانش تخصصی- کاربردی در حلقه تحقیقات، ترویج و بهره برداران (مطالعه موردی: بخش کشاورزی استان یزد). *نشریه اقتصاد و توسعه کشاورزی (علوم و صنایع کشاورزی)*، جلد ۲۴، شماره ۴، صص ۴۷۹-۴۹۰.
- شریف، ع. (۱۳۸۷). کاربرد هستی‌شناسی‌ها در نظام مدیریت دانش. *فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، جلد ۱۱، شماره ۳، صص ۹۷-۱۱۶.
- صفدریان، س.، و تحسری، ع. (۱۳۹۰). بررسی نقش مدیریت دانش بر سیستم‌های تولیدی در کلاس جهانی (موردکاوی: کارخانجات تولید کننده قطعات خودرو وابسته به گروه سایپا). *مجله فروغ تدبیر*، سال هشتم، شماره ۱۸، صص ۲۵-۳۲.
- قادری، ر.، هادیانی، ز.، محمدی، ک.، و ابوبکری، ط. (۱۳۹۰). استراتژی‌های برنامه‌ریزی منطقه‌ای گردشگری با استفاده از تکنیک SWOT (مطالعه موردی: شهرستان پیرانشهر). *فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، سال اول، شماره ۱، صص ۴۰-۲۷.
- قنبری، س.، و اسکندری، ا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین رهبری دانش با مدیریت سرمایه فکری. *مدیریت دولتی*، دوره ۴، شماره ۴، صص ۸۹-۱۱۲.
- کاظمی، م.، اسماعیلی، م.، و بیگی‌فیروزی، ا. ی. (۱۳۹۲). تدوین و انتخاب استراتژی توسعه گردشگری استان لرستان بر اساس تحلیل SWOT و ماتریس برنامه‌ریزی کمی. *فصلنامه جغرافیا و توسعه*، شماره ۳۲، صص ۴۷-۶۰.
- کریمی‌گوغری، ح.، ساداتی، س.، ا.، رضوانفر، ا.، و حجازی، س. ی. (۱۳۹۱). تحلیل اثر عدالت سازمانی بر عملکرد وظیفه‌ای و زمینه‌ای کارشناسان ترویج. *مجله علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، جلد ۸، شماره ۲، صص ۱۹-۳۲.
- گاندی، ا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش و خدمات مرجع در کتابخانه‌ها. ترجمه: مریم صراف زاده و افسانه حاضری بغداد آباد، *مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران*، شماره ۴، دوره ۴.
- محمدی مقدم، ی.، و قربانی زاده، و. ا. (۱۳۹۱). الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا. *مجله مطالعات مدیریت انتظامی*، سال هفتم، شماره ۳، صص ۳۲۸-۳۴۵.
- مولائی هاشجین، ن.، و پوررمضان، ع. (۱۳۹۲). راهکارهای توسعه گردشگری در ناحیه اشکورات گیلان با استفاده از مدل تحلیلی SWOT. *فصلنامه فضای گردشگری*، سال دوم، شماره ۸، صص ۱۵-۳۵.

- Anand, G., Ward, P. T., and Tatikonda, M. V. (2010). Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management*, 28(4), 303-315.
- Demchig, B. (2015). Knowledge management capability level assessment of the higher education institutions: Case study from Mongolia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 174, 3633-3640.
- Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., and Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 16, 290-297.
- Hamid, S., and Nayan, J. M. (2005). Preliminary study of knowledge management in a library: A case study of the National Library of Malaysia. *Proceedings of International Conference on Libraries*, Penang, March, Malaysia.
- Hamid, S., Norman, A. A., Bakar, Z. A., and Nayan, J. M. (2007). NLM Knowledge Bank: A framework of managing knowledge in the National Library of Malaysia. *Proceedings of the International Conference on Libraries, Information and Society (ICOLIS)*, Petaling Jaya, Malaysia, 26-27 June.
- Holsapple, C.W., and Joshi, K.D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 235-261.
- Houben, G., Lenie, K., and Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135.

- Koskinen, K. U., and Vanharanta, H. (2002). The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies. *International Journal of Production Economics*, 80(1), 57-64.
- Okunoye, A., and Bertaux, N. (2006). KAFRA: A context-aware framework of knowledge management in global diversity. *International Journal of Knowledge Management*, 2(2), 26-45.
- Pesonen, H. L., and Horn, S. (2014). Evaluating the climate SWOT as a tool for defining climate strategies for business. *Journal of Cleaner Production*, 64, 562-571.
- Zack, M. H. (2002). *Developing a knowledge strategy*. In: Chun Wei Choo and Nick Bontis (Eds.) (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*. Oxford University Press, pp. 255-276.

Analyzing Knowledge Management System of Khuzestan Province Organization of Agriculture Jihad Using SWOT Method

S. A. Mohammadinia, M. Forouzani* , S. Mohammadzadeh and M. Baradaran¹

(Received: Feb, 2. 2016; Accepted: Nov, 19. 2016)

Abstract

Nowadays, examination of the status of knowledge management is very important, because of knowledge as an intangible asset has rapidly changed to a vital resource for survival and progress of organizations. Accordingly, a survey study to analyze the knowledge management system of Khuzestan's Organization of Agriculture Jihad, based on SWOT method was conducted. The statistical population consisted of the whole agricultural specialists working at Khuzestan's Organization of Agriculture Jihad (N=103) during the study period. Then, using simple random sampling method a sample of 80 persons was selected. The instrument was a questionnaire which its face validity was approved by a panel of experts. To examine its reliability, a pilot study was carried out and Cronbach's alpha was calculated (coefficients of 0.77 to 0.96). The findings of SWOT analysis indicated the dominance of weaknesses on strengths as well as threats on opportunities. In addition, by making the SWOT matrix, invasive, conservative, diversifying and defensive strategies were developed. The interception of the axes in the internal and external matrix (IE) suggested that the defensive strategies are of great priority than the others. At the last stage, using quantitative strategic planning matrix (QSPM), defensive strategies were prioritized. And finally, regarding to more paying attention to defensive strategies, appropriate operational solutions were developed.

Keywords: Knowledge Management, SWOT, Quantitative Strategic Planning Matrix.

¹ Former M.Sc. Student, Assistant Professors and Associated Professor, respectively, Department of Agricultural Extension and Education, Ramin Agriculture and Natural Resources University of Khuzestan, Mollasani, Iran.

* Corresponding author, Email: m.forouzani@yahoo.com