نشریه علمی - پژوهشی
مدیریت نوآوری
سال دوم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۲
صفحه ۱۴۸-۱۲۵

مدیریت نوآوری

طراحی و ارزیابی الگو مفهومی تدوین راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش

صبا صارمی‌نیا[1*] ، اصغر مشبکی[2]، وحید دلاوری[3]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۱۹ تاریخ پذیرش: ۹۳/۱/۱۹

چکیده

امروزه مدیریت دانش یک مزیت رقابتی مهم برای سازمان و از ابزارهای اساسی در خلق نوآوری است. یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش، استفاده از راهبرد روشن می‌باشد. در کنار این موضوع استفاده از داستان‌سرایی به عنوان یک ابزار ساده و تضمین شده جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مفهومی و راهبردی داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش انجام شد. الگوی ارائه شده در این پژوهش دارای دو مرحله اصلی و ۷ گام می‌باشد. مرحله اول الگو، تنها یک گام دارد و در آن با توجه به عامل‌های تاثیرگذار بر انتخاب راهبرد، بهینه‌ترین چشم‌انداز برای ماموریت و راهبرد سازمانی تعیین می‌گردد. مرحله دوم، دارای ٦ گام می‌باشد و در آن با «تحلیل وضع موجود» از نقطه نظر درون و برون‌سازمانی و با استفاده از «تعیین وضع مطلوب»، « راه حل‌هایی برای دستیابی به وضعیت بهینه» ارائه می‌شود و در نهایت با استفاده از «انتخاب راهبرد مناسب» اقدام به «پیاده‌سازی» و «بهبود مستمر» آن بر اساس بازخورد می‌نماید. هر کدام از این گام‌ها با توجه به لایه‌های اصلی مدیریت دانش یعنی افراد، فرآیند و فناوری، بررسی و تنظیم می‌شوند. الگو پیشنهادی این پژوهش با استفاده از نظرسنجی خبرگان، مورد ارزیابی با ۹۵٪ اطمینان مورد تایید قرارگرفت. نتایج آزمون فریدمن، نشان‌دهنده همگن بودن لایه‌های الگو با ۹۵٪ اطمینان بود. .

واژگان کلیدی: تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، داستان‌سرایی، مدیریت دانش راهبردی، الگو مفهومی راهبردی، فن گلوله برفی

۱*-دانشجوی دکترا مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت متدرس/ **نویسنده مسوول مکاتبات** saremy_saba61@yahoo.com
۲- استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، ، دانشگاه تربیت تربیت مدرس
۳- دانشجوی دکترا مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس

۱- مقدمه

امروزه بشر شاهد تحول‌هایی در عرصه اقتصاد، اجتماع و سیاست می‌باشد که دانش را به عنوان سرمایه-ای کلیدی در توسعه و رقابت‌پذیری مطرح نموده و در نتیجه مدیریت دانش به عنوان یکی از نیازهای اساسی مدیریت نوین، شناخته شده است [۱]. مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که به صورت نظام‌مند در جهت هدایت منابع دانش و ایجاد ارزش راهبردی در تمام فرآیندهای تجاری سازمان، حرکت می‌کند، دیده می‌شود. اجرای مدیریت دانش چالش‌های بسیاری را برای سازمان ایجاد می‌کند، از این رو توجه به راهبرد، راهکارها و روش‌های کارآ و اثربخش جهت پیاده‌سازی موفق آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است [۲].

از سوی دیگر داستان و داستان‌سرایی از دیرباز تاکنون، به عنوان روشی برای انتقال غنی مفاهیم و ارزش‌ها به کار رفته است. داستان‌ها بعد اجتماعی انسان را می‌سازند و قادر به انتقال دانش می‌باشند؛ بنابراین به عنوان ابزاری قدرتمند در پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند [۳]. اجرای مدیریت دانش چالش‌های بسیاری را برای سازمان ایجاد می‌کند، چرا که احتیاج به مقدار زیادی از منابع سازمانی، فنون گوناگون و ابزارهای مربوط خواهد داشت و همچنین به زمان زیادی برای رسیدن به موفقیت نیاز دارد [۲]. بنابراین دارا بودن راهبرد روشن و برنامه‌ریزی شده یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش است [٤]. جهت ایجاد یک عملکرد اثربخش در محیط پویای کسب‌وکار، سازمان‌ها ملزم به همراستایی راهبردهای خود با توانمندی‌ها و در نهایت محیط خواهند بود و همین امر باعث شده است تا مدیریت راهبردی در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای پیدا کند. بنابراین راهبرد هر سازمان باید بستر مناسب و کارآمدی (از جنبه های اجتماعی-فنی) را جهت کاربرد فنون، روش‌ها و فرآیندهای موثر تامین نماید[۵].

در پژوهش حاضر، ضمن مرور ادبیات الگوهای داستان‌سرایی و امکان استفاده از این الگوها در پیاده-سازی مدیریت دانش از یک سو و بررسی مهم‌ترین مولفه‌های تشکیل‌دهنده الگوهای راهبردی مدیریت دانش از سوی دیگر، الگویی جهت تدوین راهبرد مدیریت دانش با توجه به فنون داستان‌سرایی ارائه می‌شود تا به کمک آن، بستر استفاده موثر از روش داستان‌سرایی (از جنبه فنی اجتماعی) در سازمان تامین شود.

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱- مدیریت راهبردی دانش

برخی از دیدگاه‌ها مدیریت دانش را به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مورد نیاز برای ایجاد و حفظ دانش

تعریف می‌کنند [٦].

مطالعه‌های زیادی در مورد فرآیندهای مدیریت دانش انجام و الگوها و چارچوب‌های فراوانی در این زمینه ارائه شده است. بیشتر این الگوها دارای نکته‌های مشترکی هستند، به نحوی که در اغلب آن‌ها فعالیت‌های "خلق دانش[١]"، "اکتساب دانش[٢]"، "کدگذاری و ذخیره‌سازی دانش[٣]"، "توزیع، بازیابی، تسهیم دانش[٤]" و "کاربرد دانش و یادگیری[٥]"، به عنوان فرآیندهای اصلی مدیریت دانش معرفی شده‌اند. دانشمندانی مانند استاب، اسپینوال و چند تن دیگر این الگو را به گونه دیگری بیان کرده‌اند. استاب و همکارانش[٦] (٢٠٠١) خلق، تسخیر، بازیابی و کاربرد را به عنوان مهم‌ترین مولفه‌های فرآیندی مدیریت دانش مطرح نموده‌اند. اسپینوال و وانگ[٧] (٢٠٠٤) اکتساب، سازماندهی، تسهیم و کاربرد را معرفی کرده‌اند. رائو[٨] (٢٠٠٥) خلق، کدگذاری، بازیابی، کاربرد، توزیع، اعتبارسنجی، پیگیری و شخصی‌سازی را و آواد و قزیری[٩] (٢٠٠٧) نیز خلق، اکتساب، کد گذاری، تست و پیاده‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش را به عنوان حلقه‌های فرآیندی مدیریت دانش مطرح نموده‌اند [٧].

در برخی از پژوهش‌ها، فناوری اطلاعات به عنوان موثرترین اهرم مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است، اما مدیریت دانش، نمی‌تواند فقط با یک رویکرد فنی مورد توجه واقع شود، بلکه باید قادر باشد تا جنبه‌های مختلف سازمان مانند ساختار، فرهنگ و فرآیند را نیز پشتیبانی کند [٤] و بستر لازم جهت استفاده از انواع فنون موثر مدیریت دانش را تامین نماید.

راهبرد روشن و برنامه‌ریزی شده، عامل مهمی برای یک سازمان خواهد بود تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را در جهت دستیابی به اهداف مدیریت دانش، سازماندهی نماید [٨][٩]. طبق گفته کوبو و چالز مارتین (٢٠٠٥و ٢٠٠٦)، برای مواجهه با این موردها، مساله تدوین راهبرد مناسب برای مدیریت دانش به یکی از دغدغه‌های پژوهشگران این حوزه تبدیل شده است [٤].

موفقیت سازمان و پیاده‌سازی راهبردهای مدیریت دانش بستگی به تناسب و همراستایی این دسته از راهبردها با راهبردهای کسب و کار سازمان دارد [١٠][١١].

با وجود انجام پژوهش‌های زیاد در حوزه مدیریت راهبردی دانش؛ تعداد اندکی از آن‌ها روی کل این زمینه و جنبه‌های مدیریت راهبردی دانش تمرکز داشته‌اند و هر کدام عامل‌های محدودی را بر تصمیم-گیری و انتخاب راهبرد مناسب موثر دانسته‌اند. به عبارتی در هر کدام، به یکی از ابعاد مدیریت دانش از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ و فناوری بیشتر توجه شده و ابعاد دیگر نادیده گرفته شده‌اند [٨]. اما در بیشتر الگوهای تدوین راهبرد مدیریت دانش، مراحلی مانند "تدوین چشم انداز و اهداف کلان سازمان"، "شناسایی وضع مطلوب"، "تحلیل

وضع موجود" و "ارائه نقشه راه جهت حرکت از شرایط موجود به شرایط مطلوب" به چشم می‌خورد [۵]. در جدول (۱)، تعدادی از الگوها، چارچوب‌ها و روش‌هایی بیان شده که به مفهوم‌سازی، عملیاتی‌سازی و یا ارائه روش اجرایی برای مدیریت راهبردی مدیریت دانش پرداخته‌اند. هدف از بیان این الگوها، مرور مهمترین عامل‌های موثر و بنیان‌گذار راهبرد مدیریت دانش است که در تعیین الگوی مفهومی مدیریت راهبردی دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند [٤]. با توجه به جدول (۱)، می‌توان تمام عامل‌های موثر بر در راهبردهای مدیریت دانش را در سه لایه کلی افراد، فرآیند و فناوری، دسته‌بندی کرد. بنابراین در مرحله ارائه الگوی تدوین راهبرد مدیریت دانش، توجه به سه جنبه افراد، فرآیند و فناوری دارای اهمیت است.

جدول (۱): الگوها، چارچوب‌ها و روش‌های مرتبط با مدیریت راهبردی دانش

ردیف	عوامل تاثیر گذار در راهبرد مدیریت دانش	نام چارچوب/ الگو/روش	سطح‌های موثر
۱	وضعیت دانش رقیبان	چارچوب راهبردی برای نگاشت دانش/ الگو زک	محیط بیرونی
۲	راهبرد کسب و کار	الگوی تحلیل SWOT/ الگوی زیمنس/ چارچوب فاصله دانشی/ الگوی زک/ الگوی راهبرد مدیریت دانش برای سازمان‌های مهندسی/ الگوی مسینگهام	محیط بیرونی – افراد- فرآیند
۳	ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش	الگوی منطقه موثر مدیریت دانش	فرآیند
٤	تدوین اهداف مدیریت دانش	الگوی راهبردی مدیریت دانش	افراد
۵	عوامل فرهنگی	روش P2KSP	افراد
٦	تجزیه وتحلیل محیط کسب و کار	روش P2KSP	محیط بیرونی
۷	تجزیه ویحلیل نیازهای دانشی	روش P2KSP/الگوی برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش ویگ/الگوی راهبرد مدیریت دانش مسینگهام	فرآیند-افراد
۸	استفاده از روشهای حل مساله	روش ANP/CELEVER	
۹	توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک	روش P2KSP/ روش CELEVER	فرآیند-افراد
۱۰	ارزیابی منابع دانشی	الگوی مسینگهام/الگوی زیمنس	فرآیند-افراد
۱۱	ساختار سازمانی	روش CELEVER	فرآیند
۱۲	راهبرد فناوری اطلاعات	الگوی برنامه‌ریزی راهبرد دانش	فناوری
۱۳	راهبرد منابع انسانی	الگوی برنامه‌ریزی اراهبرد دانش	افراد
١٤	شناسایی دانش راهبردی	الگوی گپ مدیریت دانش/ روش شناسی CELEVER	فرآیند- افراد
۱۵	توجه به راهبرد پویای مدیریت دانش	الگوی منطقه موثر مدیریت دانش	

۲ -۲- داستان‌سرایی و کاربرد آن در مدیریت دانش

داستان‌ها، تنها شکلی از تفریح و سرگرمی نبوده‌اند، بلکه از دیرباز تاکنون به عنوان فنی برای انتقال غنی مفاهیم و ارزش‌ها به کار رفته‌اند. داستان‌ها در هر فرهنگی سینه به سینه نقل می‌شوند و مهم‌ترین وجه تمایز فرهنگ‌ها با یکدیگر هستند. از سوی دیگر داستان‌ها بعد اجتماعی ما را می‌سازند [۳].

در زبان فارسی اصطلاح‌های مختلفی در مورد داستان وجود دارد مثل قصه، افسانه، حکایت، سمر، سرگذشت، مثل، متل، حدیث، انگاره و ...که البته با یگدیگر متفاوتند. در مجموع همه این اصطلاح‌ها به آثاری گفته می‌شود که جنبه خلاقانه آنها بر جنبه‌های دیگرشان برتری دارد [۱۲]. داستان‌ها، منابع و الگوها، روایت‌های مشروحی از گذشته هستند که اقدام‌ها و رفتارهای حال و آینده ما را شکل می‌دهند [۱۳]. در جایی دیگر داستان‌سرایی، راهی برای کمک به افراد جهت نگاه به واقعیت‌ها و صورت‌بندی ایده‌ها و ایده‌آل‌ها می‌باشد. داستان‌سرایی شیوه‌ای برای تعریف و شکل‌دهی زندگی افراد در ارتباط با فرهنگ، جامعه و سازمان‌شان می‌باشد [۱٤]. در طول دهه ۱۹۸۰ استفاده از داستان‌سرایی در حوزه‌های مختلف آغاز شد [۱۵]:

- مک اینتایر (۱۹۸۱) در حوزه فلسفه
- مک کلاسکی (۱۹۸٦) در حوزه اقتصاد
- برونر (۱۹۸٦) در حوزه روانشناسی
- گیرتز (۱۹۸۸) در حوزه انسان‌شناسی؛

هرون اشاره می‌کند که علاقه دانشگاهی به داستان و داستان‌سرایی در سال ۱۸۹۵ با کار لیرویول، تیلور و کلاکینگ در دانشکده احیا شد و در سال ۱۹۸۱ مایکل، کتابی با عنوان "در باب داستان‌سرایی[۱۰]" منتشر کرد که شامل مقالاتی از تاریخ‌دانان، فیلسوفان، روانکاوان و ... در مورد اهمیت داستان بود. تا چند سال اخیر این توسعه‌ها، اثر چندانی روی تفکر مدیریت نداشت؛ اما اخیرا کاربردهای داستان‌سرایی در سازمان‌ها مطرح شده و با ظهور تفکر فرانوگرایی[۱۱] ارتقا یافته است. تفکر فرانوگرا مدعی است که سازمان مجموعه‌ای از داستان‌هایی می‌باشد که در هر لحظه یکی از آنها بر سازمان حاکم است و بقیه در حال فریاد برای جلب توجه‌اند [۱٦]. حدود ۲۰ سال طول کشید تا داستان و داستان‌سرایی در مطالعه‌های سازمان و مدیریت، مورد پذیرش جامعه علمی قرار گرفت [۱۵]. به عنوان نمونه‌هایی از استفاده داستان و داستان‌سرایی می‌توان به این موارد اشاره نمود:

- زانیاسکا (۱۹۹۷) : درک مدیریت و سازمان
- کورلک (۱۹۹۷) : تعریف مجدد از مفاهیم کلیدی مدیریتی

- فاین من و گابریل (۱۹۹٦) : آموزش داستان و داستان‌سرایی
- گلدرات و فاکس (۱۹۸۹) : استفاده از رمان در سازمان
- ریزمن (۱۹۹۳) : تحلیل روایتی در پژوهش سازمان
- بوج (۲۰۰۱) : روش‌های روایتی، روش‌شناسی پژوهشی
- نوهازر (۱۹۹۳) : کتاب ابزار مدیریت
- سیمونز (۲۰۰۱) : کتاب داستان‌سرایی و اثرگذاری روی افراد؛

شانک (۱۹۹۰) معتقد است که ما داستان‌ها را با تجربه‌های قبلی خود مقایسه می‌کنیم و رویدادها را در مقایسه با رویدادهایی که قبلا درک کرده‌ایم، می‌فهمیم. این فرآیند تفکر، شامل دو بخش اساسی است: هنگامی که ما داستانی را می‌شنویم، بخش اصلی آن را درک می‌کنیم و داستانی را بوجود می‌آوریم که در حافظه ذخیره می‌شود. سپس با انتقال بخش اصلی به داستان‌هایی که برای بیان مفهومی خاص نقل می‌کنیم، آن را از نو می‌سازیم [۱۷].

الگوسول و ویلسون (۲۰۰۲) کاربردهای داستان‌سرایی را در "اجتماعی‌سازی نیروهای تازه وارد به سازمان"، "بهبود ارتباط‌ها" و "تسهیم خرد" مطرح کردند. جیمز و مینیس (۲۰۰٤) کاربردهای آن را در "با مثال فهماندن فرهنگ شرکت"، "اصلاح و کنترل رفتار"، "حل مساله‌ها و تصمیم‌گیری"، "مدیریت تغییر"، "برنامه‌ریزی راهبردی"، "بهبود تصویر مدیر"، "انتقال دانش" و "آموزش مدیران آینده" معرفی نموده‌اند [۱۸]. انواع داستان‌سرایی از دیدگاه دنینگ (۲۰۰۵) عبارتند از: مدیریت تغییر، معرفی خود (جلب اعتماد)، نمانام‌سازی[۱۲] و معرفی کشور، انتقال ارزش‌ها، بهبود تعامل‌ها و همکاری‌ها، مقابله با شایعه‌ها، تسهیم دانش و رهبری افراد به سوی آینده [۱۹].

استفاده از داستان و داستان‌سرایی به عنوان روشی قدرتمند برای پیاده‌سازی مدیریت دانش توسط سیرینواسان[۱۳] (۲۰۰٤) پیشنهاد شده است که از طریق آن افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها آنچه را که می–دانند، منتقل می‌کنند [۲۰]. دی لانگ و داونپورت (۲۰۰۳) داستان‌سرایی را به عنوان یکی از روش‌های کمک به اکتساب، تسهیم و بکارگیری مجدد دانش معرفی نموده‌اند. داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) کارآترین راه انتقال دانش را یک داستان متقاعدکننده می‌دانند [۳][۲۱].

در حوزه مدیریت دانش، خیلی کم به اهمیت حیاتی داستان‌ها یا روایت‌ها در خلق ارزش و دانش مشترک پرداخته شده است؛ اما از آن جایی که لزومی ندارد اقدام‌های مدیریت دانش پیچیده باشند، توجه به مزایای داستان‌سرایی به عنوان سازوکاری کم هزینه و در دسترس، بحث در این مورد را توجیه می‌نماید [۲۰].

تسهیم تجربه‌ها از طریق داستان‌ها به ایجاد اعتماد، ترویج هنجارها، انتقال دانش ضمنی، تسهیل تغییر و ایجاد ارتباط

احساسی کمک می‌کند [۲۲]. ساکس[۱۴] (۲۰۰۶) در توصیف مزایای داستان‌سرایی، انعطاف‌پذیری بالا، سادگی تطبیق با شرایط، قدرت بالا در سازماندهی تجربه‌ها و توانایی کاربرد در پاسخگویی به بحران را بیان نموده است [۲۳]. برای استفاده موثر از فن داستان‌سرایی در مدیریت دانش، الگوهایی ارائه شده است که سبب ایجاد بستر مناسب در کاربرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش سازمان می‌گردد. در ادامه این الگوها توصیف خواهند شد.

۲-۳- الگوهای داستان‌سرایی

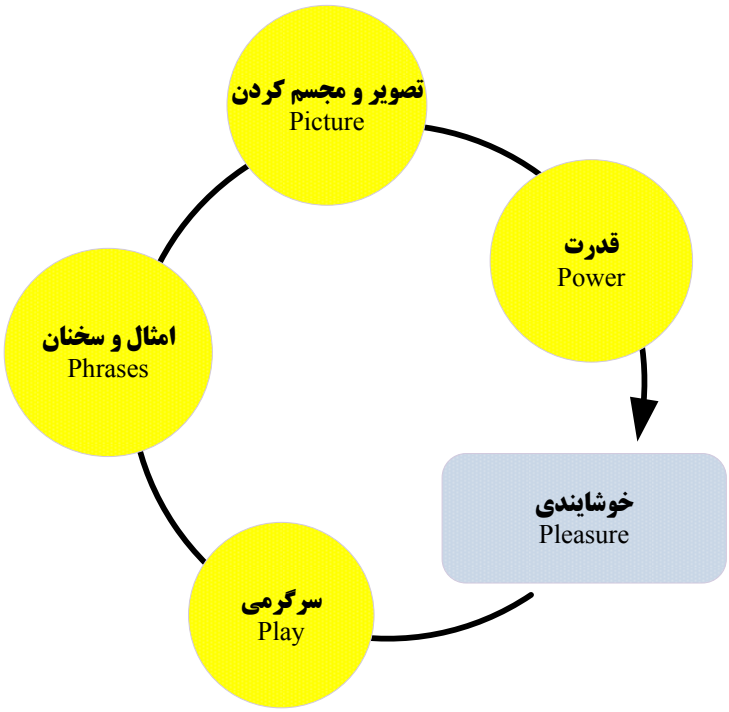
الگوهای مختلفی جهت داستان‌سرایی نظام‌مند ارائه شده است که قابل استفاده در مدیریت دانش می‌باشند و مهمترین آنها عبارتند از الگوی 5P داستان‌سرایی، الگوی تجربه داستان‌سرایی، الگوی خلسه داستان‌سرایی، رویکرد سیستمی به داستان‌سرایی و ... که در ادامه به طور خلاصه به توصیف برخی از آنها پرداخته می‌شود [۲۴] [۲۵].

۲-۳-۱- الگوی 5P داستان‌سرایی

در این الگو، اهمیت داستان‌سرایی در تاثیر آن روی ایجاد رضایت‌مندی افراد بیان شده است، به نحوی که فرد با هدف اولیه سرگرمی (در شرایط غیرسازمان‌یافته) اقدام به داستان‌سرایی و شنیدن داستان می‌کند؛ در این فرآیند از مثال‌ها و سخنان قصار مبتنی بر دانش استفاده می‌کند و سبب بروز ایجاد تصویر در ذهن شنونده می‌شود. چه فرد شنونده و چه فرد گوینده، با ایجاد تصویر و مجسم‌سازی خود به عنوان قهرمان داستان، احساس قدرت اثرگذارمی‌کنند و این فرآیند سبب افزایش خوشایندی و رضایت‌مندی می‌گردد [۲۶]. در شکل (۱) فرآیند افزایش رضایت‌مندی به تصویر کشیده شده است. این الگو بر عامل‌های بروز رضایت‌مندی داستان برای گروه‌های درگیر و چگونگی استفاده از داستان‌سرایی با احتمال ایجاد انگیزش و موفقیت بیشتر در فرآیند تسهیم دانش، تاکید دارد.

۲-۳-۲- الگوی تجربه داستان‌سرایی

در این الگو، بر توصیف فرآیند داستان‌سرایی نظام‌مند و ساختارمند تاکید شده است. این الگو با بیان ۷ مرحله فرآیند (شکل (۲)) نحوه درگیر شدن سه حوزه داستان، گوینده و شنونده را به تصویر می‌کشد. همانطور که بیان شد، این الگو دارای ۷ مرحله است. در مرحله اول گوینده و شنونده، هیچ نوع درگیری ذهنی با یکدیگر ندارند. با حرکت به مرحله دوم و ورود داستان به حوزه الگو، گوینده و شنونده دارای فضای ذهنی مشترک می‌گردند. مورد توجه قرارگرفتن داستان توسط گوینده، باعث می‌شود تا حوزه وی از نظر تاثیرگذاری افزایش یابد و با ورود داستان به مرحله سوم، شنونده را نیز در بر می‌گیرد. به مرور، فضا و حوزه داستان از گوینده فراتر می‌رود،

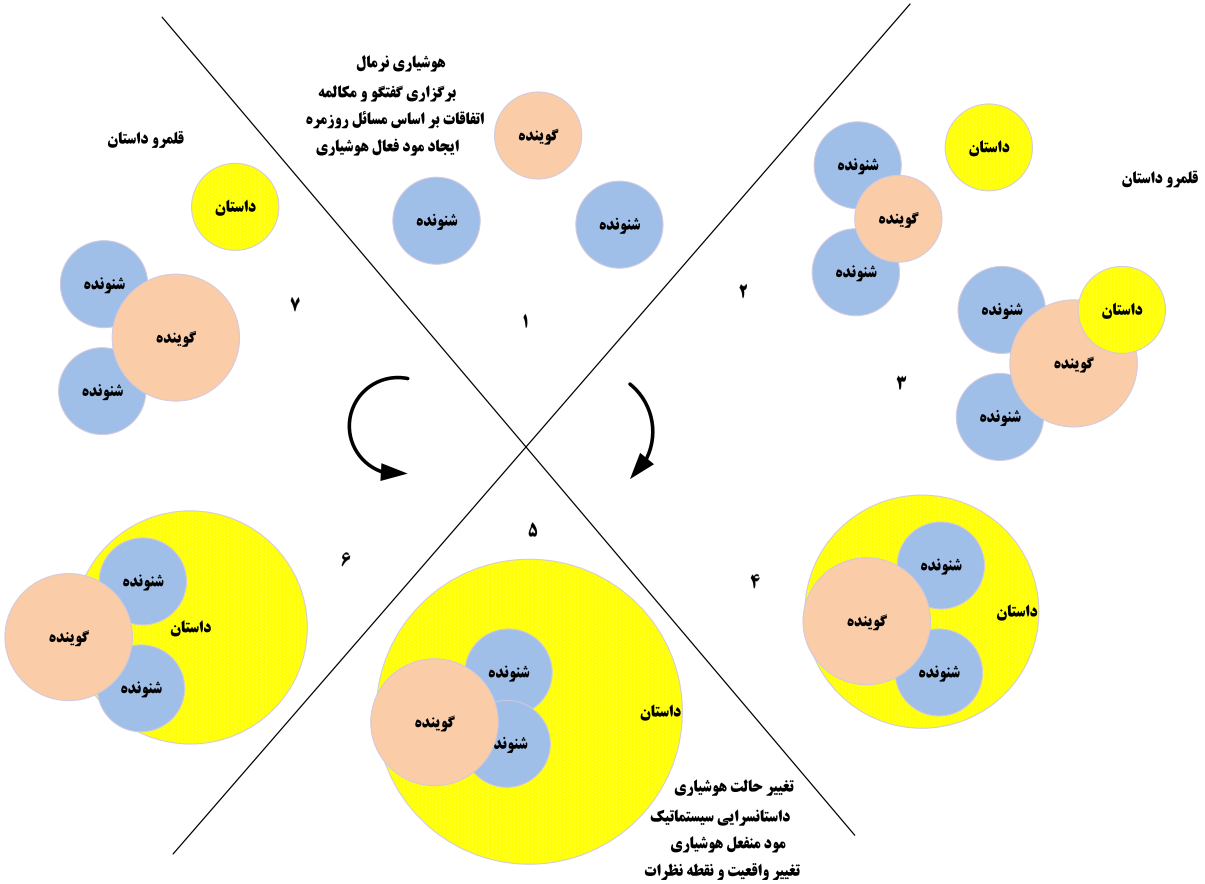


شکل (۱): الگوی 5P داستان‌سرایی [۲۶]

تا جایی که با تصورهای خارج از خود داستان، موردهای دیگری را نیز برای شنونده تداعی می‌نماید و این فرآیند تا خروج داستان از فضای گوینده و شنونده در مرحله هفتم ادامه می‌یابد [۲۷]. این الگو بیشتر بر نحوه اثرگذاری داستان بر گوینده و شنونده تاکید دارد و اینکه چگونه می‌توان از داستان برای درگیر کردن افراد در فرآیند اکتساب و تسهیم دانش استفاده نمود.

۲-۳-۳- الگوی خلسه داستان‌سرایی

مطابق با شکل (۳) این الگو، عامل‌های اثرگذار بر وضعیت هوشیاری شنونده هنگام درگیر شدن با داستان را به تصویر می‌کشد و با بیان ٤ حوزه "داستان"، "گوینده داستان"، "شنونده داستان" و "زمینه داستان"، نحوه تغییر وضعیت هوشیاری را نمایش می‌دهد. در این تغییر وضعیت، ویژگی‌های ٤ حوزه بیان شده اثرگذارند [۲۸]. از این الگو می‌توان برای ایجاد شرایطی جهت بهبود کیفیت و سرعت اثرگذاری داستان در فرآیند مدیریت دانش استفاده نمود. به این ترتیب با ارتقا و تعیین رویه‌هایی جهت تضمین ویژگی‌های ٤ حوزه بیان شده کیفیت، کمیت



شکل (۲): الگوی تجربه داستان‌سرایی [۲۷]

شکل (۳): الگو خلسه داستان‌سرایی [۲۸]

و سرعت اکتساب، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش را افزایش داد.

بنابراین با توجه به الگوهای بیان شده در زمینه داستان‌سرایی می‌توان فرآیندهای مدیریت دانش را در سازمان تنظیم کرد و رویه‌هایی جهت بهبود کیفیت، کمیت و افزایش سرعت اجرای فرآیندهای مدیریت دانش با تضمین افزایش رضایت‌مندی و درگیری کلیه افراد ارائه نمود.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول، با مرور ادبیات و منابع معتبر، عامل‌های اصلی اثرگذار در تدوین راهبرد مدیریت دانش تعیین گردید و با توجه به الگوهای داستان‌سرایی، بستر مناسبی برای تدوین راهبرد مدیریت دانش جهت کاربرد موثر این فن در فرآیندهای مدیریت دانش تامین شد. در نهایت الگوی مفهومی تدوین راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش ارائه گردید. لازم به ذکر است که مرحله‌های اصلی الگو بر اساس الگوهای تدوین راهبرد مدیریت دانش در ادبیات پژوهش، طراحی و گام‌های هر مرحله با تمرکز بر الگوهای داستان‌سرایی، تدوین شد.

در مرحله دوم، الگوی پیشنهادی مورد ارزیابی قرار گرفت. در این پژوهش از روش هدفمند و فن گلوله برفی[۱۵] جهت شناسایی ۳٤ نفر از خبرگان مدیریت دانش و مدیریت راهبرد، برای ارزیابی الگو استفاده شد.

ابزار مورد استفاده در این مرحله، پرسش‌نامه‌ای شامل ۳۷ گویه بود که گویه‌های آن بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت (از حالت کاملاً موافق تا حالت کاملاً مخالف)، طرح‌ریزی گردید. مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده، برابر ٪۷۲/۱٤ بود که نشان‌دهنده اعتبار پرسش‌نامه می‌باشد.

جهت سنجش الگو، دو فرضیه ارائه شد

فرضیه اول: الگو ذکر شده مورد تائید خبرگان است.

فرضیه دوم: لایه‌های الگو، دارای توازن لازم می‌باشند.

- **فرضیه اول: الگو پیشنهادی مورد تائید خبرگان است.**

نوع توزیع نظرهای خبرگان (نرمال/غیرنرمال) در مورد مولفه‌های الگو با استفاده از آزمون کلموگرف تعیین شد. در ادامه برای بررسی میزان موافقت خبرگان با الگو ، برای آن دسته از مولفه‌ها که توزیع نظرهای خبرگان در مورد آن‌ها نرمال نبود، آزمون نسبت و برای آن‌دسته از مولفه‌ها که توزیع نظرهای خبرگان در مورد آن‌ها نرمال بود، از

آزمون میانگین استفاده شد.

• **فرضیه دوم: لایه‌های مختلف الگو همگن بوده و الگو متوازن است.**

جهت سنجش توازن الگو از آزمون فریدمن استفاده شد. در این پژوهش، تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن، برای بررسی معناداری رتبه‌بندی نظرهای خبرگان، در مورد مولفه‌های تدوین الگو مفهومی راهبردی داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش، مورد استفاده قرار گرفت.

٤- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

٤-١- طراحی الگو

الگو ارائه شده در این پژوهش، در دو مرحله اصلی و با ارائه ۷ گام، به تدوین راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش می‌پردازد و این مرحله‌ها را با تمرکز بر سه لایه "افراد"، "فرآیند" و "فناوری" تعیین می‌نماید. مرحله اول با عنوان "گام فلسفی و مبانی نظری" دارای یک گام تجزیه و تحلیل ماموریت، چشم‌انداز و راهبرد سازمان از نقطه نظر داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش می‌باشد. این مرحله با توجه به عامل‌های تاثیرگذار بر انتخاب راهبرد و همچنین بهینه‌ترین چشم‌انداز، ماموریت و راهبرد سازمانی تعیین می‌گردد. مرحله دوم، "گام‌های اجرایی الگو"، دارای ٦ گام است که با "تحلیل وضع موجود" از نقطه نظر درون و برون‌سازمانی و با استفاده از "تعیین وضع مطلوب" به "ارائه راه حل‌هایی برای دستیابی به وضعیت بهینه" می‌پردازد و در نهایت با استفاده از "انتخاب راهبرد مناسب" (بر اساس ویژگی‌های سازمانی) اقدام به "پیاده‌سازی" و "بهبود مستمر" آن بر اساس بازخورد می‌نماید. هر کدام از این گام‌ها با تمرکز بر الگوهای داستان‌سرایی و با توجه به لایه‌های اصلی مدیریت دانش افراد، فرآیند و فناوری الگوی داستان‌سرایی بررسی و تنظیم خواهد شد.

مرحله اول : گام‌های فلسفی و مبانی نظری

گام ۱. تجزیه و تحلیل ماموریت، چشم‌انداز و راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش

در این مرحله، ماموریت، چشم‌انداز و راهبردهای کلان سازمانی حول محور "داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش" و در سه سطح "افراد"، "فرآیند" و "فناوری" مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرند. این مرحله به دلیل تعیین وضعیت مطلوب که در مرحله‌های اجرایی تعریف خواهد شد، از اهمیت برخوردار است. در این مرحله، فرآیندهای داستان‌سرایی دانش (که از تلفیق الگوهای داستان‌سرایی و فرآیندهای مدیریت دانش ایجاد شده است)،

سازوکار حفظ، نگهداری، ارتقا و ایجاد رضایت شغلی در کارکنان دانشی (که در سازوکارها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی نهفته است) و تصمیم‌های بهینه روی انتخاب فناوری تعیین می‌شود و بدین ترتیب هدف‌های نهایی سازمان در مدیریت دانش و استفاده بهینه و دو سویه از کارکنان دانشی مشخص می‌گردد. جهت اجرای مناسب این گام الگو، از معیارهایی برای تعیین راهبرد بهینه داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش استفاده می‌شود [۲۹]. از سوی دیگر برای تعیین راهبرد مناسب سازمان می‌توان از چارچوب راهبردهای مدیریت دانش که پیشنهاد کننده ٤ راهبرد "همکارانه"، "یکپارچه‌سازی"، "تحول" و "خبره"، با توجه به دو مولفه سطح پیچیدگی فرآیندهای داستان‌سرایی و سطح درون وابستگی واحدهاست، استفاده نمود [۳۰]. در شکل (٤) الگوی مورد نظر ترسیم شده است.

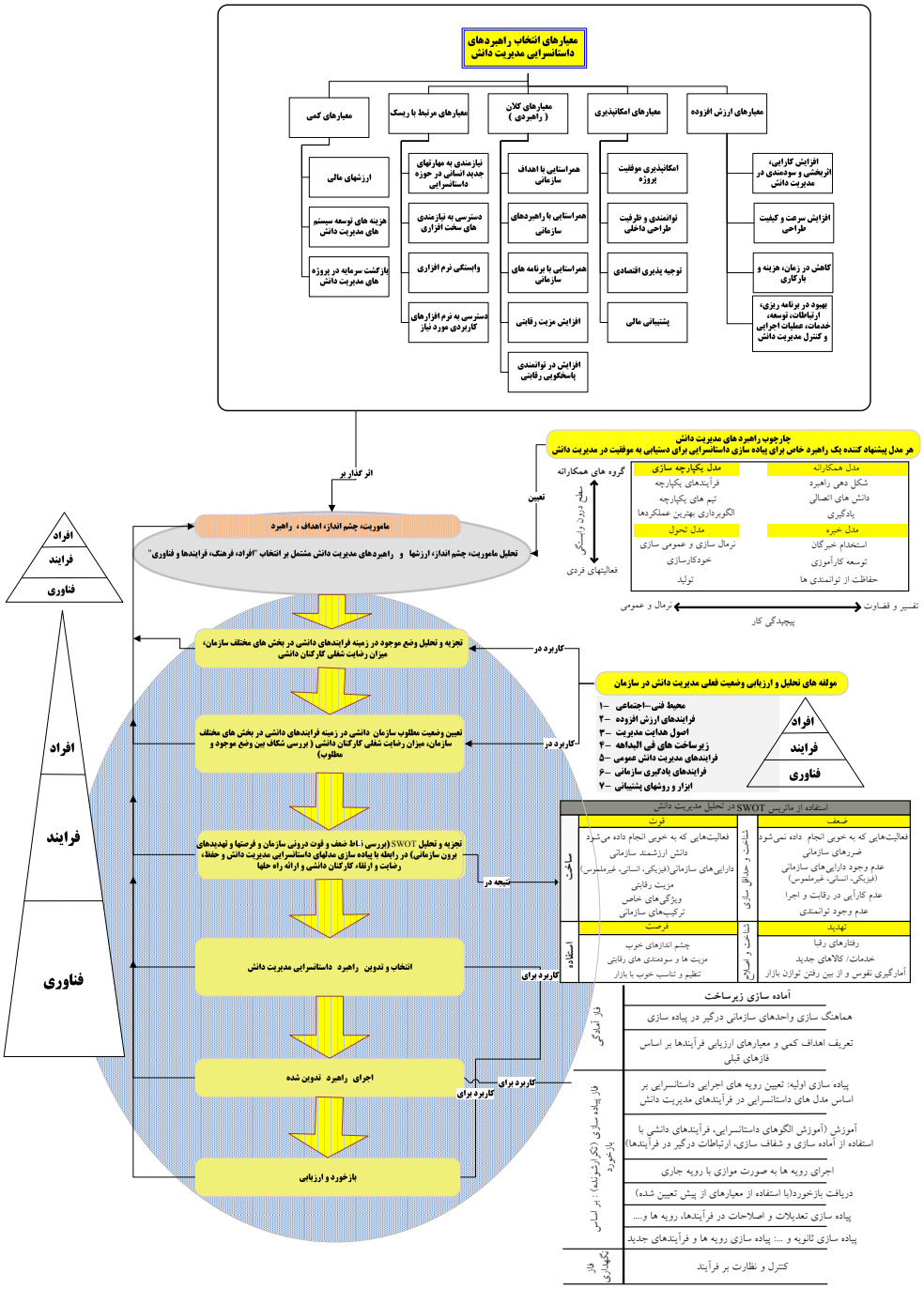
مرحله دوم: گام های اجرایی الگو

گام ۲. تحلیل وضعیت موجود (درون و برون‌سازمانی)

در این گام، پس از جمع‌آوری اطلاعات در زمینه میزان بلوغ فرآیندهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش و بررسی فناوری‌های موجود و جاری در سازمان و همچنین با گردآوری اطلاعات از کارکنان دانشی، وضعیت موجود بررسی می‌گردد. در حقیقت، عامل‌های درون‌سازمانی مرتبط با افراد (شامل عامل‌های فرهنگی و رهبری)، وضعیت بلوغ فرآیندها و وضعیت فناوری‌ها و زیرساخت‌های جاری سازمان و عامل‌های برون‌سازمانی و محیطی، وضعیت موجود عامل‌های اثرگذار بر مولفه‌های انسانی بررسی می‌شود. این عامل‌های اثرگذار عبارتند از: رضایت شغلی، نگهداری و انگیزش کارکنان، عامل‌های اثرگذار بر فرآیندهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش و عامل‌های اثرگذار بر زیرساخت‌های مورد استفاده در سازمان، در محیط رقابت ملی و بین المللی. می‌توان برای تعیین وضعیت بلوغ فرآیندهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش در سازمان، به بررسی مولفه‌های "محیط فنی- اجتماعی"، "فرآیندهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش"، "اصول رهبری مدیریت ارشد سازمان"، "زیر ساخت‌ها و فناوری‌ها" و "ابزارها و روش‌های پشتیبانی سازمان" در سه لایه افراد، فرآیند و فناوری پرداخت [۳۱].

گام ۳. تعیین وضعیت مطلوب (تعیین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب)

در این گام، با توجه به مرحله اول و وضعیت فعلی سازمان و موقعیت آن در محیط، وضع مطلوب در سه سطح "افراد"، "فرآیند" و "فناوری" تعیین می‌شود. سپس با توجه به یافته‌های گام دوم که مشخص کننده وضعیت جاری در سه سطح ذکر شده می‌باشند، اقدام به تحلیل و مقایسه دو وضعیت و تعیین میزان شکاف وضع موجود با وضع مطلوب در سازمان، می‌نماید[۵].



شکل (٤): الگوی مفهومی راهبرد سه لایه داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش

گام ٤. تجزیه و تحلیل SWOT (نقاط ضعف، قوت، فرصت‌ها و تهدیدها) و ارائه راه حل‌ها

در این گام، با توجه به نقاط ضعف و قوت، قابلیت‌های بالقوه و امکانات سازمان، راهکارهای کمی و کیفی در قالب گزینه‌هایی جهت رسیدن به نقطه مطلوب در سه سطح "افراد"، "فرآیند" و "فناوری"، ارائه می‌شود. برای این کار می‌توان از ماتریس SWOT استفاده نمود که در "ساخت نقاط قوت"، "شناخت و حداقل‌سازی نقاط ضعف"، "استفاده از فرصت‌ها" و "شناخت و اصلاح وضعیت تهدیدها" می‌تواند موثر باشد[١٦].

گام ٥. انتخاب و تدوین راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش

این گام، مهمترین قدم در تدوین الگوی راهبردی می‌باشد. سازمان از میان راهکارهای ارائه شده و بررسی شده در گام‌های قبلی، بهینه‌ترین راهبرد را متناسب با موقعیت خود و موقعیت رهبران خود اولویت‌بندی و انتخاب و با تصمیم‌گیری دقیق، آن را تدوین می‌نماید. در این گام راه‌حل‌های پیشنهادی از گام قبل با توجه به آثار و نتیجه‌های آن‌ها تحلیل و در نهایت راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش در سه لایه "افراد"، "فرآیند" و "فناوری"، انتخاب و تدوین می‌شود [٣٢].

گام ٦. اجرای راهبرد تدوین شده

پس از تدوین راهبردهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش، نوبت به پیاده‌سازی راهبرد تدوین شده، می‌رسد. راهبرد تدوین شده به صورت یک برنامه اساسی، راهنمای همه رهبران، فرآیندها و تصمیم‌ها در سازمان می‌شود؛ بنابراین شرایط اساسی برای عملیاتی کردن این راهبردها فراهم می‌گردد تا منجر به تحقق اهداف سازمان در رابطه با مدیریت دانش شود.

گام ٧. بازخورد و ارزیابی

گام آخر، گام تحلیل اثربخشی راهبردهای رهبری کارکنان دانشی و سنجش موفقیت نتیجه‌های حاصل از کاربرد راهبردهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش است. سازمان باید به طور مداوم، پیاده‌سازی راهبردهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش خود را بررسی و ارزیابی نماید تا اطمینان حاصل کند که راهبردهای رهبری به خوبی اجرا می‌شوند و این راهبردها همچنان در رسیدن به اهداف سازمان، موثر واقع شده‌اند.

مرحله‌های مختلف این الگو در شکل (٤) نشان داده شده است. همچنین مولفه‌های این الگو به صورت جامع و تفصیلی در جدول (٢) درج گردیده است. این مولفه‌ها به عنوان گویه‌های پرسش‌نامه در بخش بعدی پژوهش مورد بررسی خبرگان قرار گرفته‌اند.

جدول (۲): ویژگی‌های تصمیم‌گیری شهودی و شبه شهودی

نوع مولفه	مولفه‌های الگو	جزئیات هر مولفه	کد مولفه‌ها و لایه‌ها در محاسبات SPSS	
			مولفه	لایه
فلسفه، اهداف و مبانی نظری	۱-۱- فلسفه الگو: برگرفته از ضرورت و اهمیت توجه به خلق، تسخیر، انتشار، ذخیره و کاربرد دانش در سازمان با استفاده از الگوهای داستان‌سرایی	۱-۱-۱- اهمیت و توجه به فرهنگ تعاملی و همکاری	X111	Y1
		۱-۱-۲- ضرورت و اهمیت رهبری نظام‌مند، دقیق و برنامه‌ریزی شده	X112	
		۱-۱-۳- ضرورت توجه به مولفه‌های مدیریت منابع انسانی جهت حفظ، نگهداری، ارتقا و رضایت کارکنان دانشی به مثابه دارایی‌های سازمان‌های دانش محور	X113	
		۱-۱-٤- اهمیت پیاده‌سازی زیرساخت‌ها و فرهنگ متناسب با سازمان‌های دانشی با استفاده از داستان‌سرایی	X114	
		۱-۱-۵- حفظ فرهنگ جاری از طریق خبرنامه‌ها، کارگاه‌ها و آموزش	X115	
		۱-۱-٦- اهمیت توجه به فرآیندهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش	X116	
	۱-۲- اهداف: برگرفته از ارزش داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش در سازمان	۱-۲-۱- ارائه راهبردهای دانشی مدیریت منابع انسانی از طریق پیاده‌سازی راهبردهای رهبری کارکنان دانشی، «انتخاب بهینه نیروی انسانی در سازمان با توجه به ظرفیت و توانمندی‌های کارمندان» و « تمرکز و توجه هر چه بیشتر بر عامل‌های موثر بر رضایت شغلی کارکنان دانشی در راهبرد رهبری»	X121	Y2
		۱-۲-۲- جلوگیری از دوباره کاری از طریق: «استفاده مجدد از دانش اکتساب شده»، «تسهیل دستیابی به اطلاعات (روش‌ها، فرآیندها، تماس با افراد)» و «تعامل راهبردی با کارکنان دانشی سازمان»	X122	
		۱-۲-۳- یادگیری از طریق تکرار از طریق : «بهبود مداوم اقلام و فرآیندها» و «جلوگیری از تکرار خطاها»	X123	
		۱-۲-٤- تشویق به نوآوری از طریق : «تعیین و بکارگیری ایده های نو» و «کاربرد قابلیت‌های بالقوه میان وظیفه‌ای و همکارانه»	X124	
		۱-۲-۵- هماهنگ سازی روش‌ها و استانداردها از طریق : «تعیین ((بهترین عملکردها)) و انتقال در استانداردهای سازمانی»، «برقراری حمایت از روال‌های معمول تعیین شده»، «خلق امنیت در روش های اجرایی» و «برقراری اصطلاح‌های سازگار و یکنواخت»	X125	
		۱-۲-٦- تخصیص بهینه منابع از طریق :»ارزیابی SWOT، سازمان جهت تخصیص منابع»، «تعیین اولویت‌ها و توانمندی‌ها»، «تامین فناوری‌های همکارانه جهت خلق، تسخیر، تسهیم، ذخیره سازی و کاربرد دانش»	X126	
	۱-۳- مبانی نظری : برگرفته از زیرساخت‌های فکری موجود در لایه افراد که خود برگفته از فرهنگ و رهبری است	۱-۳-۱- راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش	X131	Y3
		۱-۳-۲- کارکنان دانشی (رهبری و فرهنگ)	X132	
		۱-۳-۳- فناوری	X133	
		۱-۳-٤- فرآیندها و الگوهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش	X134	

ادامه جدول (۲)

مراحل اجرایی	۲- مراحل اجرایی :رویه‌های اجرایی جهت تدوین راهبردها و الگوهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش	۲-۱- تجزیه و تحلیل وضع موجود در زمینه فرآیندهای دانشی در بخش های مختلف سازمان، میزان رضایت شغلی کارکنان دانشی	X210	Z1
		۲-۲- تعیین وضعیت مطلوب سازمان دانشی در زمینه فرآیندهای دانشی در بخش های مختلف سازمان، میزان رضایت شغلی کارکنان دانشی (بررسی شکاف بین وضع موجود و مطلوب)	X220	Z2
		۲-۳- تجزیه و تحلیل SWOT (بررسی نقاط ضعف و قوت درونی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی) در رابطه با پیاده‌سازی الگوهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش و حفظ، رضایت و ارتقای کارکنان دانشی و ارائه راه حل‌ها	X230	Z3
		۲-۳-۱- تعیین نقاط ضعف با تمرکز روی کاهش آنها (فعالیت‌های ضعیف سازمان، نامزیت‌ها، ناکارایی در رقابت، کمبود منابع و داراییهای فیزیکی-بشری و غیر ملموس و ....)	X231	
		۲-۳-۲- تعیین نقاط قوت و تمرکز روی ساخت آنها (فعالیت‌های برتر در سازمان در مقایسه با صنعت، دانشی با ارزش افزوده، دارایی‌های فیزیکی-بشری و ناملموس، مزیت رقابتی، ویژگی‌های خاص سازمان در سه حوزه انسان، فرآیند و فناوری و ...)	X232	
		۲-۳-۳- تعیین فرصت‌ها با تمرکز روی استفاده و بهره برداری (چشم‌اندازهای برتر، مزایای رقابتی بازار، بهبود محصول و بازار و ...)	X233	
		۲-۳-٤- تعیین تهدیدها با تمرکز روی کنترل آنها (رفتارهای رقیبان، کالا/خدمت جدید و ...)	X234	
		۲-٤- انتخاب و تدوین راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش	X240	Z4
		۲-٤-۱-تنظیم و هماهنگ‌سازی واحدهای سازمانی برای درگیر شدن در پیاده‌سازی فرآیندهای داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش، زیرساخت مورد نیاز و فرهنگ‌سازی	X241	
		۲-٤-۲- تعریف معیارها، اهداف برای ارزیابی فرآیندهای بر اساس مرحله‌های قبلی	X242	
		۲-۵- اجرای راهبرد تدوین شده	X250	Z5
		۲-۵-۱- پیاده‌سازی مقدماتی: تعیین رویه‌های داستان‌سرایی بر اساس الگوهای داستان‌سرایی در فرآیندهای مدیریت دانش	X251	
		۲-۵-۲- پیاده‌سازی آموزشی (آموزش الگوهای داستان‌سرایی، فرآیندهای دانش از طریق آماده سازی، شفاف‌سازی و برقراری ارتباط بین فرآیندها	X252	
		۲-۵-۳- پیاده‌سازی رویه اجرایی موازی با رویه جاری	X253	
		۲-۵-٤- پیاده‌سازی نهایی : پس از بند ۲-٦-۲، پیاده‌سازی فرآیندهای اصلاح شده و الگوهای تعدیل یافته داستان‌سرایی	X254	
		۲-٦- بازخورد و ارزیابی و بهبود	X260	Z6
		۲-٦-۱- دریافت بازخورد (با استفاده از معیارها تعریف شده قبلی)	X261	
		۲-٦-۲- پیاده‌سازی فرآیندهای بهبودیافته (بند ۲-۵-٤)	X262	
		۲-٦-۳- نظارت بر اجرای فرآیندها	X263	
		۲-٦-٤- هماهنگ‌سازی بخش های سازمانی درگیر با کل فرآیند	X264	
		۲-٦-۵- تعریف اهداف برای ارزیابی فرآیندها بر اساس مرحله‌های قبلی	X265	

٤-٢- ارزیابی الگو

همانطوری که در بند روش پژوهش بیان شد، الگوی پیشنهادی با استفاده از ابزار پرسش‌نامه مورد ارزیابی قرار گرفت. نتیجه تحلیل آماری داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها، نشان‌دهنده موافقت خبرگان با الگوی پیشنهادی در سطح اطمینان ۹۵٪ دارد. علاوه بر آن آزمون فریدمن، همگن بودن کلیه لایه‌های الگوی را تایید کرد (لایه‌های الگو بر اساس مولفه‌های تعریف شده الگو در ستون آخر جدول (۲) درج شده است) به نحوی که تفاوت معنی‌داری بین میزان موافقت خبرگان با ۹ لایه الگو وجود نداشت. نتیجه‌های حاصل از بررسی فرضیه‌های پژوهش، در ادامه تشریح می‌شود.

٤-٢-١- فرضیه اول: الگو پیشنهادی مورد تایید خبرگان است.

جهت بررسی توزیع نظرهای خبرگان (نرمال/غیرنرمال) از آزمون کلموگرف-اسمیرنف، استفاده شد. نتیجه آزمون کلموگرف-اسمیرنف نشان داد که داده‌ها دارای توزیع نرمال می‌باشد، ازاین‌رو، از آزمون‌های ناپارامتریک برای سنجش الگوی پیشنهادی، استفاده شد.

با توجه نرمال نبودن توزیع نظرهای خبرگان، جهت سنجش پذیرش و یا عدم پذیرش الگو از آزمون نسبت استفاده گردید. در استفاده از آزمون نسبت، فرضیه‌های مربوط به هر سوال مورد آزمون قرار می‌گیرد. در صورتی که تمام مولفه‌های فرضیه تایید گردد، فرض نهایی نیز (که تائید کل الگو می‌باشد) تائید می‌شود. همچنین اگر تمام مولفه‌های فرضیه رد شد، فرض نهایی هم رد می‌شود. در حالتی که نتیجه تمام مولفه‌های فرضیه یکسان نباشد، قضاوت در مورد فرضیه نهایی دشوار خواهد بود. در پژوهش حاضر با توجه به وضعیت نظرهای گزینه‌ها، و تبدیل مقیاس ترتیبی لیکرت به یک مقیاس نسبتی، می‌توان موردهای زیر را تعریف نمود:

- گزینه‌های "کاملاً موافق" و "موافق" : OK
- گزینه‌های "نظری ندارم"، "مخالفم" و "کاملاً مخالفم" : NOK

بنابراین آزمون فرض i ام، به شرح زیر است :

مولفه i ام در الگو مورد تائید نمی‌باشد. $H0: Pi >= 0.6$

مولفه i ام در الگو مورد تائید می‌باشد. $H1: Pi < 0.6$

با توجه به نتیجه‌های این آزمون، میزان سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰٫۰۵ می‌باشد؛ بنابراین فرض H0 که عدم تائید مولفه الگو توسط خبرگان بود، رد و فرض H1 یعنی موافقت خبرگان با مولفه‌های مورد آزمون با ۹۵٪ اطمینان مورد تایید قرار گرفت. نتیجه‌های آزمون نسبت در جدول (۳) قابل مشاهده است.

جدول (۳): نتیجه‌های آزمون نسبت

لایه	کد مولفه	آزمون (فرض H0)	نسبت مشاهده شده	آزمون تست	تعداد	سطح معنی داری	لایه	کد مولفه	آزمون (فرض H۰)	نسبت مشاهده شده	آزمون تست	تعداد	سطح معنی داری
Y1	X111	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰	Z3	X230	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X112	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X231	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰
	X113	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X232	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X114	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X233	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X115	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X234	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X116	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰	Z4	X240	=>۳	۰,۹۷	۰,۶	۳۳	۰,۰۰۰۰
Y2	X121	=>۳	۰,۹۷	۰,۶	۳۳	۰,۰۰۰۰		X241	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X122	=>۳	۱	۰,۶	۳۴			X242	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X123	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰	Z5	X250	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X124	=>۳	۰,۹۴	۰,۶	۳۲	۰,۰۰۰۰		X251	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X125	=>۳	۰,۹۴	۰,۶	۳۲	۰,۰۰۰۰		X252	=>۳	۰,۹۷	۰,۶	۳۳	۰,۰۰۰۰
	X126	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X253	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
Y3	X131	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X254	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X132	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰	Z6	X260	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X133	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X261	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
	X134	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X262	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
Z1	X210	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X263	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
Z2	X220	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰		X264	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰
								X265	=>۳	۱	۰,۶	۳۴	۰,۰۰۰۰

٤-٢-٢. فرضیه دوم: الگوی پیشنهادی همگن و متوازن است.

جهت سنجش یکنواختی میزان موافقت خبرگان با الگوی پیشنهادی، از آزمون فریدمن استفاده و فرض‌های زیر بررسی شد.

H0: میان میزان موافقت خبرگان با لایه‌های الگوی تعریف شده، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

H1: میان میزان موافقت خبرگان با لایه‌های الگوی تعریف شده، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

با توجه به جدول (٤)، چون سطح معناداری (٠,٠٧٢) بزرگتر از میزان خطا (٠,٠٥) است، بنابراین در سطح اطمینان ٪٩٥ می‌توان فرضیه H0 مبنی بر برابر بودن رتبه میانگین و یکسان بودن میزان موافقت خبرگان روی لایه‌های مختلف الگوی تعریف شده، را پذیرفت و فرضیه H1 را رد نمود. در جدول (٥) اولویت مولفه-های الگو بر حسب رتبه میانگین‌ها و با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن ذکر شده است. هرچه قدر میانگین رتبه‌ها کوچکتر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است، یعنی آن دسته از مولفه‌ها از تایید محکم‌تری برخوردار هستند.

با توجه به نتیجه‌های آزمون فریدمن، میزان موافقت خبرگان روی الگو و کیفیت آن در لایه‌های مختلف، تفاوت معناداری با هم ندارند؛ ولی با توجه به اولویت تعیین‌شده حاصل از آزمون، می‌توان گفت که لایه "مولفه‌های گام اجرایی- تحلیل SWOT" در مقایسه با سایر لایه‌ها (با توجه به عدد بالاتر در اولویت اعلام شده)، جهت تکامل نیاز به بررسی بیشتر دارد. لایه "مولفه‌های گام اجرایی- تحلیل وضع موجود" در مقایسه با سایر لایه‌ها از قوت تایید بالاتری برخوردار است.

جدول (٤): معنی داری آزمون فریدمن

شاخص آماری	مقادیر محاسبه شده
تعداد	٣٤
کای دو محاسبه شده	١٤,٣٩٤
درجه آزادی	٨
سطح معنی داری	٠,٠٧٢

٥- جمع‌بندی

در این پژوهش سعی شد تا با بررسی پژوهش‌هایی پیرامون راهبرد مدیریت دانش و با تمرکز بر الگوهای داستان‌سرایی و تاثیر آن بر فرآیندهای مدیریت دانش، الگوی تدوین راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش

جدول (۵): رتبه‌بندی نظرات خبرگان روی لایه های مختلف الگو

اولویت‌بندی هر کدام از گروه‌ها در الگو		عنوان لایه	
Z1	مولفه‌های گام اجرایی- تحلیل وضع موجود	۳,۹۹	بیشترین تائید
Z4	مولفه‌های گام اجرایی- انتخاب و تدوین راهبرد	٤,٥١	
Y1	مولفه‌های گام فلسفی و مبانی نظری-فلسفه الگو	٤,٥٦	
Z6	مولفه‌های گام اجرایی- بازخورد، ارزیابی و بهبود مستمر	٤,٩١	
Z5	مولفه‌های گام اجرایی- اجرای راهبرد تدوین شده	٤,٩٤	
Y3	مولفه‌های گام فلسفی و مبانی نظری- مبانی نظری	٥,١	
Y2	مولفه‌های گام فلسفی و مبانی نظری- اهداف	٥,٢٩	
Z2	مولفه‌های گام اجرایی- تحلیل وضع مطلوب	٥,٧٥	
Z3	مولفه‌های گام اجرایی- تحلیل SWOT	٥,٩٤	کمترین تائید

ارائه گردد. الگو ارائه شده طی دو مرحله اصلی و با ارائه ۷ گام به تدوین راهبرد داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش می‌پردازد و این مرحله‌ها را با تمرکز بر سه لایه "افراد"، "فرآیند" و "فناوری" تعیین می‌نماید. فرآیندهای اجرایی به نحوی تدوین شده است که بستر مناسبی برای کاربرد موثر فن داستان‌سرایی در مدیریت دانش تامین گردد. مرحله اول، دارای یک گام تجزیه و تحلیل ماموریت، چشم‌انداز و راهبرد سازمان از نقطه نظر داستان‌سرایی جهت مدیریت دانش می‌باشد. در این مرحله با توجه به عامل‌های تاثیرگذار بر انتخاب راهبرد، بهینه‌ترین چشم‌انداز، ماموریت و راهبرد سازمانی تعیین می‌شود. مرحله دوم با عنوان "گام های اجرایی الگو"، دارای ٦ گام می‌باشد که با "تحلیل وضع موجود" از نقطه نظر درون و برون‌سازمانی و با استفاده از "تعیین وضع مطلوب" به "ارائه راه حل‌هایی برای دستیابی به وضعیت بهینه" می‌پردازد و در نهایت با استفاده از "انتخاب راهبرد مناسب" اقدام به "پیاده‌سازی" و "بهبود مستمر" آن بر اساس بازخورد دریافت‌شده می‌نماید. لازم به ذکر است که هر کدام از این گام‌ها با توجه به لایه‌های اصلی مدیریت دانش افراد، فرآیند و فناوری و با تمرکز بر الگوهای داستان‌سرایی بررسی و تنظیم شده‌اند. در ادامه، الگوی ذکر شده با استفاده از روش پیمایشی و نظرسنجی خبرگان ارزیابی گردید و داده‌های جمع‌آوری شده از پرسش‌نامه‌ها، مورد تحلیل آماری قرار گرفت. بر اساس این تحلیل، مولفه‌های الگوی پیشنهادی، با ٪۹۵ اطمینان مورد پذیرش خبرگان قرار گرفت. از سویی دیگر نتیجه‌های آزمون فریدمن، نشان‌دهنده همگن بودن میزان موافقت خبرگان با کلیه لایه‌های الگو، با ٪۹۵ اطمینان بود؛ ولی با توجه به اولویت

تعیین شده در آزمون، می‌توان گفت که لایه "مولفه‌های گام اجرایی- تحلیل SWOT" در مقایسه با سایر لایه‌ها، جهت تکامل نیاز به بررسی بیشتر دارد. لایه «مولفه‌های گام اجرایی- تحلیل وضع موجود» در مقایسه با سایر لایه‌ها از قوت تایید بالاتری برخوردار بود.

٦- منابع

References

[١] افرازه، عباس."مدیریت دانش (مفاهیم، الگو ها، اندازه گیری و پیاده‌سازی)" چاپ دوم. تهران: دانشگاه صنعتی امیر کبیر, ١٣٨٦.

[2] Cacciatori, E. "Memory objects in project environments: Storing. retrieving and adapting learning in project-based firms," Research Policy, 37(9), pp. 1591-1601, 2008.

[٣] شامی زنجانی، مهدی. فرزانه، نرگس. "داستان‌سرایی و مدیریت دانش" مجله مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران،١٣٩١.

[٤] خدیور، آمنه."تدوین راهبرد مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو" سومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران، ١٣٨٩.

[5] Beer, M. Voelpel, S.C. Leibold, M. Tekie, E.B. "Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process," Long Range Planning, 38(5), pp. 445-465, 2005.

[6] Curado, C. "Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry," Journal of Knowledge Management, 12(3), pp.141–155, 2008.

[٧] صارمی نیا، صبا. ستار، مجید. "ارائه الگو مفهومی راهبردک مدیریت دانش" سومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم‌ها، تهران،١٣٩١.

[8] Wu, W.W. Lee, T. "Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process" Expert Systems with Applications, 32(3), pp. 841-847, 2007.

[9] Holsapple, C. W. Jones, K. "Exploring primary activities of the knowledge chain," Knowledge and Process Management, 11(3), p. 155–174, 2004.

[١٠] عین آبادی، داوود."ارائه چارچوب و الگوی برای توسعه و همترازی راهبرد مدیریت دانش با راهبرد کسب و کار" سومین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران،١٣٨٩.

[11] Nonaka, I. "A dynamic theory of organizational knowledge creation," Organization Science, 5(1), pp. 14-37, 1994.

[12] Friedman, R. Prusak, L. "On heuristics,narrative and knowledge management" Technovation, 28(12), pp. 812-817, 2008.

[13] Gorman, K.D. Gillespie, C. "The mythological power of hospitality leaders? A hermeneutical investigation of their reliance on storytelling," International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(5), pp. 659-680, 2010.

[14] Benjamin, B. "The case study: storytelling in the industrial age and beyond," On The Horizon, 14(4), pp. 159-164, 2006.

[15] Arora, P. Owens, D. Khazanchi, D. “A pattern- based tool for knowledge management in virtual projects,” The IUP Journal of Knowledge Management, 8(3), pp. 60-64, 2010.

[16] Constantinides, P. Barrett , M. “A narrative networks approach to understanding coordination practices in emergency response” Information and Organization, 22(4), pp. 273-294, 2012.

[17] Nielsen, L. Madsen, S. “Using storytelling to reflect on IT projects,” Journal of Information Technology Theory and Application, 7(4), pp. 35-47, 2006.

[18] Swantz, B. “The effect of storytelling : interest and understanding in fourth grade social studies classroom” action research project, Iowa: Graceland University, 2004.

[19] Denning, S. “Effective storytelling: strategic Business narrative techniques” Strategy & Leadership, 34(1), pp. 42-48, 2006.

[20] Srinivasan, R. “Knowledge architectures for cultural narratives,” Journal of Knowledge Management, 8(4), pp. 65-74, 2004.

[21] Long, D.W.D. Davenport, T. “Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge” Employment Realation today, 30(3), pp.51-63, 2003.

[22] Sole, D. Wilson, D. G. “Storytelling in organizations: the power and traps of using to share knowledge in organizations” Harvard Graduate School of Education, pp.1-12, 2002.

[23] Sax, B. “Storytelling and the “information overload”,” On The Horizon, 14(4), pp. 165-170, 2006.

[24] Wang, W.M. Cheung, C. F. “A narrative-based reasoning with applications in decision support for social service organizations” Expert Systems with Applications, 38(4), pp. 3336-3345, 2011.

[25] Champagnat, R. Delmas, G. Augeraud, M. “ A storytelling model for educational games: Hero’s interactive journey” International Journal of Technology Enhanced Learning, 2(1/2), pp.4-20, 2010.

[26] Sturm, B.W. “Storytelling Models,” Journal of American Folklore, 113(449), pp. 287-304, 2000.

[27] Campbell, B. “The Legend of the Destruction of Kash,” pp. 153-154, 1969.

[28] D Ramanujan, “What Happens When You Really Listen,” pp. 56-65, 1991.

[۲۹] حسن زاده کریم آباد, علیرضا“شاخص های تعیین اولویت در برنامه‌ریزی راهبردک سیستم های اطلاعاتی“ مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی –مدرس، (۱)۵، ۱۳۸۰.

[30] Donoghue, L.P. Harris, J.G. Weitzman, B.A. “Knowledge Management Strategies that Create Value” Accenture Analysis, 1(1),pp.48-53, 1999.

[31] Grundstein,M. “Assessing the Enterprise’s Knowledge Management Maturity Level,” International Journal of Knowledge and Learning, 4(5), pp. 415-426, 2008.

[32] Kamhawi, E.M.”The three tiers architecture of knowledge flow and management activities” Information and Organization, 20(3-4), pp. 169–186, 2010.

1. Knowledge Creation
2. Knowledge Acquisition
3. Knowledge Storage and Codification
4. Knowledge Sharing, Retrieve and Distribution
5. Knowledge Application and Learning
6. Staab et al
7. Spinval and Vang
8. Raoo
9. Avad and Ghaziry
10. On Narrative
11. Post Modern
12. Branding
13. Srinivasan
14. Sax

۱۵. در این روش، ابتدا ٤ نفر از خبرگان این حوزه شناسایی می‌شود و پس از توزیع پرسش‌نامه بین این خبرگان، از آنها خواسته شد تا افراد متخصص دیگری را در این حوزه معرفی نمایند و پس از ارائه پرسش‌نامه به افراد معرفی شده، افراد دیگری نیز توسط آنها معرفی شدند. این کار تا آنجایی ادامه یافت تا دیگر فرد جدید توسط افراد معرفی نشد. (این روش با توجه به محدودیت خبرگان حوزه مدیریت دانش و مدیریت راهبردی مورد استفاده قرار گرفت)

16. http://www.ryerson.ca/~kjensen/strategic_planning/swot.html -Smith, John (2011)