

سنجش آمادگی استقرار مدیریت دانش

شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین

حامد رحمانی | استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
داود خدادادی | مدیر آموزش شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین

چکیده: امروزه دانش کارکنان، مزیت رقابتی عمده و مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است. از این رو مدیریت این سرمایه‌های دانشی و دانش‌گران سازمانی در اولویت اقدامات بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. وزارت نیرو نیز در سال ۱۳۸۸ با طرح جامع یکپارچه‌سازی نظام مدیریت دانش و پس از آن در سال ۱۳۹۰ با تشکیل کمیته راهبری و با هدف الگوبرداری و تعمیم یک مدل معتبر، استقرار نظام مدیریت دانش را در دستور کار قرار داد. فعالیت‌های منظم و انسجام‌یافته در این خصوص پس از حضور دبیرکل سازمان بهره‌وری آسیایی و تنظیم توافقنامه استفاده از خدمات کارشناسی این سازمان در سال ۱۳۹۵ آغاز گردید. هدف از پژوهش حاضر بررسی سطح آمادگی مدیریت دانش در شرکت توزیع برق به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های وزارت نیرو است. پژوهش حاضر به لحاظ مخاطب استفاده‌کننده از آن، جزو پژوهش‌های کاربردی و از نوع توصیفی پیمایشی است. در این پژوهش پس از استخراج شاخص‌ها از نرخ روایی محتوا برای اعتبارسنجی استفاده شده است. در ابتدا با بررسی پیشینه‌ها تعداد ۷۱ شاخص برای بررسی زیرساخت و فرآیند شناسایی شد که برای اعتبارسنجی، پس از توزیع ۳۰ پرسشنامه میان خبرگان، تعداد ۱۴ شاخص حذف و ۵۷ شاخص دیگر به‌صورت پرسشنامه‌ای برای بررسی وضعیت موجود توزیع گردید. از مهم‌ترین نتایج به‌دست آمده مشخص شد میانگین سطوح آمادگی فناوری، منابع انسانی و رهبری، بیشترین امتیاز را در میان زیرساخت‌ها کسب نموده‌اند و کمترین امتیاز مربوط به زیرساخت‌های فرهنگ و ساختار رسمی سازمان است. در خصوص شاخص‌ها نیز ضعیف‌ترین آن، ضعف در اعتماد کارکنان به یکدیگر و ساختار با رسمیت بالا می‌باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، زیرساخت مدیریت دانش، بلوغ دانشی سازمان، شرکت توزیع برق

مقدمه

است. برخی از پژوهش‌ها برای سنجش آمادگی به بررسی دوبعد فردی (روان‌شناختی) و بعد سازمانی (زیرساختی) می‌پردازند و تاثیرگذاری این دو بعد را بر فرآیند مدیریت دانش (اکتساب، تسهیم و به‌کارگیری) متفاوت می‌بینند؛ برخی دیگر نیز علاوه بر مباحث یادشده به بررسی محیط رقابتی سازمان و اهداف و استراتژی آنها نیز اشاره می‌کنند.

بر اساس گزارش ارائه‌شده توسط دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری در تاریخ ۱۳۹۸/۱۱/۲۰ آغاز فعالیت‌های وزارت نیرو در حوزه مدیریت دانش، به حدود سال ۱۳۸۸ باز می‌گردد که طرح جامع یکپارچه‌سازی نظام مدیریت دانش مطرح و پس از آن با تشکیل کمیته راهبری (با حضور نمایندگان دفاتر حوزه ستادی، شرکت‌های مادر تخصصی، موسسات آموزشی و مپنا)، از سال

مفهوم مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست و تاریخ آن به تاریخ کار باز می‌گردد. بر اساس تحقیقات ربیعی و خواجوی (۲۰۱۰) منشأ آن ۳۰۰۰ سال پیش از میلاد حضرت مسیح است. امروزه دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی و تولید ارزش مورد توجه قرار گرفته است (ماسا و تسلا، ۲۰۰۹). پیتر دراگر در خصوص اهمیت دانش در عصر حاضر عنوان می‌کند «راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ که قرن دانش و اطلاعات نامیده می‌شود، مدیریت دانش است». برخی از محققین اذعان بر تغییر در چارچوب مدیریت دانش چه از منظر آمادگی و چه از منظر پیاده‌سازی دارند. تاکنون پژوهش‌های اندکی به بررسی آمادگی سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته

نیازمند برخورداری از زیرساخت‌ها و شرایطی است که بتواند اجرای آن را با موفقیت‌ترین سازد. برخی از این شرایط در عوامل ساختاری سازمان، برخی در عوامل محتوایی آن و برخی دیگر نیز در افراد و فرایندهای کاری سازمان مستتر است؛ لذا به باور بسیاری از صاحب‌نظران و کاروران این عرصه، اولین گام برای استقرار هر نظام یا الگوی فناوری مدیریتی مناسب، سنجش آمادگی سازمان برای این امر است. در تبیین مفهوم آمادگی سازمان برای مدیریت دانش، سپتا کاریون (۲۰۱۶) به فرآیندهای کلیدی در مدیریت دانش پرداخت. وی عناصر کلیدی را شامل جذب، انتقال و به‌کارگیری دانش دانست. ظرفیت جذب. این مرحله در بر دارنده ایجاد دانش جدید یا جایگزینی با دانش موجود است. این مرحله شامل جستجوی اطلاعات و دانش جدید در داخل و خارج از سازمان است که منجر به تولید دانش جدید می‌شود (سپتا و همکاران، ۲۰۱۲).

انتقال دانش. این مفهوم اشاره به تبادل دانش بین افراد یا گروه‌ها، از افراد به منابع صریح و از یک گروه به سازمان دارد (علوی و همکاران، ۲۰۰۱).

به‌کارگیری دانش. این مرحله یک فرآیند بسیار مهم است؛ زیرا اساس مزیت رقابتی سازمان در خود دانش نیست، بلکه در به‌کارگیری آن است (علوی و همکاران، ۲۰۰۱). این مرحله حلقه آخر فرآیند را تکمیل می‌کند. در مراحل پیشین، جذب، انتقال، ذخیره و اشتراک دانش انجام شده و در این مرحله دانش جدید ایجاد می‌شود. چانگ و چونگ^۳ (۲۰۱۱) نیز ظرفیت‌های زیرساختی مدیریت دانش را در چهار بعد فرهنگ دانش محور، ساختار دانش محور، فناوری دانش محور و منابع انسانی دانش محور دسته‌بندی نموده است. تعاریف ایشان از زیرساخت مدیریت دانش به شرح ادامه است.

فرهنگ دانش محور. میزانی از فرهنگ سازمان است که دانش را به‌عنوان منبع و دارایی مورد حمایت قرار می‌دهد.

ساختار دانش محور. اشاره به میزان سازمان‌دهی ساختار سازمانی در جهت ترغیب به فعالیت‌های دانشی دارد.

فناوری دانش محور. به‌عنوان سامانه‌های فناوری در سازمان‌ها هستند که تعیین‌کننده چگونگی انتقال دانش و به‌کارگیری آن هستند.

۱۳۹۰ با هدف الگوبرداری و تعمیم یک مدل معتبر در دستور کار قرار گرفت. فعالیت‌های منظم و انسجام‌یافته در این خصوص پس از حضور دبیرکل سازمان بهره‌وری آسیایی و تنظیم توافقنامه استفاده از خدمات کارشناسی این سازمان در سال ۱۳۹۵ آغاز گردید. بر اساس این تفاهم‌نامه پروژه مدیریت دانش بر مبنای الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت برق منطقه‌ای تهران، پژوهشگاه نیرو و حوزه ستادی وزارت نیرو به‌صورت آزمایشی اجرا و بر اساس گزارش تهیه‌شده، اجرای مدل در نمونه‌های انتخاب‌شده در سال ۱۳۹۶ مورد تایید قرار گرفت.

به‌طورکلی حوزه نیرو و صنعت برق، به‌ویژه شرکت‌های توزیع برق استانی از یک‌سو به‌واسطه فعالیت‌های اجرایی و پروژه‌های توسعه‌ای متعدد در حوزه انرژی و خدمت‌رسانی به مردم، از دانش آشکار و پنهان انباشته‌شده قابل توجهی بهره می‌برند که به‌واسطه عدم استقرار سیستم‌های اثربخش مدیریت دانش، فاقد کارایی لازم در افزایش بهره‌وری عملیاتی و نیز کاهش اتلاف و عدم تکرار اشتباهات گذشته هستند؛ همچنین از وجود یک بدنه کارشناسی قوی و کارآزموده بهره می‌برند که هم به لحاظ دانش فنی و علمی و هم تجربه و مهارت، سرمایه اصلی سازمان به‌شمار می‌روند. از این رو ضرورت اتخاذ تدابیر و استقرار سیستم‌هایی را آشکار می‌سازد که منجر به بهره‌وری بیشتر این سرمایه و جلوگیری از خروج آن از سازمان کند.

با توجه به گزارش فوق، یکی از دغدغه‌های اصلی پژوهش حاضر شناسایی میزان آمادگی شرکت توزیع برق استان قزوین در پیاده‌سازی مدل سازمان بهره‌وری آسیایی^۲ (APO) می‌باشد. نخستین گام در این خصوص بررسی سطح آمادگی سازمانی است و لذا پرسش اصلی این پژوهش آن است که «آمادگی شرکت توزیع برق استان قزوین برای استقرار نظام مدیریت دانش در چه سطحی است؟» برای پاسخ به این پرسش، در پژوهش حاضر از چارچوب رحمانی و خرائم (۱۳۹۶) استفاده شده است که در آن شاخص‌های آمادگی در دو مولفه زیرساخت‌ها و فرآیند مورد بررسی قرار می‌گیرند.

مبانی نظری پژوهش

اجرا و استقرار مدیریت دانش همانند هر نظام مدیریتی دیگر،

منابع انسانی دانش محور. اشاره به تخصص کارکنان در حوزه‌های توزیع برق، لازم است ابتدا مدل‌ها مورد بررسی قرار گیرند. خاص و نیز ظرفیت به‌کارگیری آن در تعامل با دیگران دارد. جدول ۱ بررسی شاخص‌های آمادگی مدیریت دانش توسط در ادامه برای شناسایی سطح آمادگی مدیریت دانش در شرکت پژوهشگران را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جدول مدل‌های مدیریت دانش

پژوهشگر	مولفه‌های مورد بررسی
هولزتر و مارکس (۱۹۷۹) ^۴	آگاهی، توسعه، انتقال، به‌کارگیری
پنتلند (۱۹۹۵) ^۵	ساخت، سازماندهی، ذخیره، توزیع، کاربرد
دمارست (۱۹۹۷) ^۶	ساخت، جابه‌جایی، ارائه و انتشار
دونپورت و بیرز (۱۹۹۸) ^۷	خلق، انتقال، مدیریت دارایی‌ها
لیبویتز (۲۰۰۰) ^۸	تبدیل اطلاعات به دانش، شناسایی و تبیین، کسب و تامین، سازماندهی، بازیابی و پیاده‌سازی، ترکیب و پیاده‌سازی، ایجاد، توزیع و فروش، یادگیری
لیبویتز و بکمن (۱۹۹۸) ^۹	شناسایی، کسب، گزینش، ذخیره، اشتراک‌گذاری، پیاده‌سازی، خلق، فروش
مارگوارت (۱۹۹۶) ^{۱۰}	گردآوری، ایجاد، تبدیل و به‌کارگیری، ذخیره
ویگ (۱۹۹۷) ^{۱۱}	ایجاد و بنیان‌گذاری، ترکیب و تبدیل، توزیع، به‌کارگیری و ارزش‌گذاری
واندرسیک و اسپیکر (۱۹۹۷) ^{۱۲}	توسعه دانش جدید، نگهداری دانش جدید و موجود، توزیع، ترکیب دانش در دسترس
راگلس (۱۹۹۷) ^{۱۹}	ایجاد (خلق، گردآوری، ۱۳، دسته‌بندی، ۱۴، یک‌دست‌سازی، ۱۵، سازگاری، ۱۶)، کدگذاری (تسخیر، ۱۷، باز نمودن، ۱۸)، انتقال
اودل (۱۹۹۶) ^{۲۰}	شناسایی، گردآوری، سازگاری، سازماندهی، پیاده‌سازی، اشتراک‌گذاری، خلق
هولسپل و جوشی (۱۹۹۷) ^{۳۱}	گردآوری (استخراج، تفسیر، انتقال)، برون‌افکنی (هدف‌گذاری، تولید، انتقال)
داتاور (۱۹۹۸) ^{۳۲}	شناسایی مشکلات تجاری، آمادگی برای تغییر، ایجاد گروه مدیریت دانش، دست‌کاری و تجزیه و تحلیل دانش، تعریف رویه‌های بنیانی برای حل مسئله، ایجاد سنگ بنای اولیه مدیریت دانش، پیوند زدن دانش به افراد
ون در اسپیک و همگ (۲۰۱۱) ^{۳۳}	مفهوم‌سازی (کشف دانش موجود، تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت) انعکاس (تصمیم به اصلاح مورد نیاز، تهیه طرح‌هایی برای ارتقاء فرایند)، اقدام (تامین، ترکیب، توزیع و گسترش دانش)، مرور (مقایسه وضعیت جدید و قدیم، ارزیابی نتایج به‌دست‌آمده)
ویگ (۱۹۹۶) ^{۳۴}	سازماندهی، انتقال، تبدیل، به‌کارگیری و نگهداری دانش
داونپورت (۲۰۰۸) ^{۳۵}	زیرساخت‌های سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه در سازمان، هدف‌های روشن و زبان مشترک، وجود کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزش
داونپورت و پروسک (۱۹۹۸) ^{۳۶}	فناوری، ایجاد، توزیع و مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد
موری (۱۹۹۸) ^{۳۷}	در دسترس بودن، درست بودن، اثربخش بودن و قابل‌استفاده بودن دانش
فیتران (۱۹۹۹) ^{۳۸}	ایجاد فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش
تروسلر (۱۹۹۸) ^{۳۹}	وجود زیرساخت‌های مناسب در سازمان، تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای تقسیم دانش، یافتن افراد و اطلاعات درست، فرهنگ، فناوری، تبدیل و انتقال دانش، آموزش و یادگیری
ماناسکو (۱۹۹۹) ^{۳۰}	گروه‌های دانشی، ایجاد زمینه با شرایط مناسب، نظارت بر محتوای دانش، حمایت‌های ساختاری و فناوری، بهسازی فرایندهای ایجاد و توزیع دانش.
باسی (۲۰۱۰) ^{۳۱}	یادگیری، توزیع، افراد و به‌کارگیری دانش
چویی (۲۰۰۰) ^{۳۲}	آموزش، مشارکت کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش، کار گروهی، توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیران عالی، اجبار سازمانی، الگوبرداری، ساختار دانش
اسکریم (۲۰۰۰) ^{۳۳}	حمایت مدیریت عالی، آگاهی از فرایندهای دانش، رهبری دانش، فرایندهای نظام‌مند دانش، توسعه زیرساخت‌های دانش، ایجاد فرهنگ نوآوری، یادگیری و دانش، زیرساخت‌های فناوری

ادامه جدول ۱. جدول مدل‌های مدیریت دانش

پژوهشگر	مولفه‌های مورد بررسی
اسکرم و امیدن (۲۰۰۰) ^{۳۴}	داشتن یک چشم‌انداز الزام‌آور، ارتباط قوی با فرایندهای تجاری، رهبری دانش، ایجاد دانش و فرهنگ توزیع آن، یادگیری هوشمندانه، زیرساخت‌های فناوری، فرایندهای نظام‌مند
هیسینگ (۲۰۰۱) ^{۳۵}	وجود فرهنگ مناسب، حمایت مدیریت عالی، حمایت فناوری، انسجام فرایندهای مدیریت دانش، ترکیب وظایف مدیریت دانش با وظایف روزمره
استیل (۲۰۰۱) ^{۳۶}	ساختار دانش، سازماندهی دانش، ارتباطات باز، توزیع اطلاعات، به‌روز بودن دانش، حمایت مدیریت
نیومن و کونارد (۱۹۹۹) ^{۳۷}	خلق دانش جدید، نگهداری، تبدیل و به‌کارگیری دانش
تومی و پری (۲۰۰۱) ^{۳۸}	مفهوم، محتوا، اندازه‌گیری و ابزار دانش، مدیریت تغییر
ادل و گریسون (۱۹۹۸) ^{۳۹}	فرایند مدیریت دانش (شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی، توزیع، تطبیق، به‌کارگیری، ایجاد) فراهم‌کننده‌ها (رهبری، فرهنگ، فناوری، سنجش)
فونگ (۲۰۰۹) ^{۴۰}	اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره‌سازی دانش، توزیع دانش، نگهداری از دانش
لیندزی (۲۰۰۸) ^{۴۱}	قابلیت زیرساخت‌های دانش (فناوری، ساختار و فرهنگ)، قابلیت فرآیند دانش (اکتساب، تبدیل، کاربرد و پشتیبانی)
هالز ^{۴۲}	جستجوی دانش جدید، ایجاد دانش و یادگیری، ذخیره، توزیع، به‌کارگیری، حذف دانش زائد

و فرایند، منابع انسانی، زیرساخت فناوری معینی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود به تعیین عوامل موثر در آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش پرداختند. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۳۰ نفر از کارشناسان و مدیران فناوری اطلاعات شاغل در شرکت‌های نرم‌افزاری، مشاوره‌ای، دانشجویان، محققین و اساتید دانشگاه بود که پس از شناسایی شاخص‌ها از ادبیات موضوع، شاخص‌ها با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی در دسته‌های مشخص (فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر، ساختار سازمانی، توانایی منابع انسانی) قرار گرفتند و با استفاده از آزمون فریدمن اولویت‌بندی آنها مشخص شد.

نگاراجان^{۴۳} (۲۰۰۹) در تحقیق خود به بررسی چارچوب ارزیابی آمادگی سازمانی و طراحی مدلی برای مدیریت دانش در زنجیره تامین می‌پردازد. در این پژوهش رویکردی برای آمادگی افراد، فرایندها و فناوری قبل از پذیرش مدیریت دانش توسعه داده شده و یک چارچوب ارزیابی آمادگی مدیریت دانش برای سازمان‌های تولید ماشین‌آلات نساجی ارائه شده است. در این تحقیق آمده است به‌منظور ارزش‌آفرینی برای مدیریت دانش، باید در زمینه استراتژی مدیریت دانش اقداماتی انجام شود. مرحله استراتژی برای مدیریت دانش با مرور اهداف سازمان و اهداف

در حوزه سنجش آمادگی سازمان برای مدیریت دانش، پژوهش‌های چندی نیز در ایران و جهان انجام گرفته است؛ از جمله حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود به بررسی شناسایی و تحلیل عوامل موثر در میزان آمادگی دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش پرداختند. هدف اصلی این تحقیق، شناسایی و تعیین اولویت این عوامل در محیط دانشگاه بود. برای شناسایی عوامل موثر در میزان آمادگی دانشگاه‌ها برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، با بررسی مدل‌های سنجش آمادگی مدیریت دانش و همچنین کسب نظر خبرگان در این زمینه، ۳۲ شاخص در قالب ۱۰ بعد اصلی شناسایی شد. برای تعیین اولویت و اهمیت عوامل از ماتریس تصمیم‌فازی استفاده شد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد عوامل حمایت مدیریت ارشد و اشتراک دانش از اولویت بیشتر و عدم تمرکز و عدم رسمی‌سازی از کمترین اهمیت برخوردار است. انصاری و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود به عنوان طراحی چارچوب ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها، بر اساس عوامل حیاتی موفقیت، با هدف شناسایی و آزمون عوامل حیاتی موفقیت و آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان متمرکز شده است. در این تحقیق از روش دلفی، عوامل حیاتی موفقیت تعریف و شناسایی شده‌اند. این پنج عامل عبارت‌اند از: رهبری و راهبرد، فرهنگ سازمانی، ظرفیت ساختار

تلاش مورد انتظار، ویژگی‌های فردی و قصد مشارکت در فرایند مدیریت دانش (سازمان‌دهی شدند).

پرادانا و همکاران^{۴۵} (۲۰۱۵) در پژوهش خود، ابعاد آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش را بررسی نمودند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز اقدام به طراحی پرسشنامه و توزیع آن بین افراد جامعه نموده و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، با استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی اقدام به اولویت‌بندی عوامل موثر بر آمادگی سازمان برای استقرار سیستم مدیریت دانش شد که دو عامل ساختار سازمانی و افراد به‌عنوان عناصر کلیدی شناسایی شدند. در ادامه و در قالب جدول ۲ به بررسی خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین در خصوص زیرساخت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش می‌پردازیم.

مدیریت دانش صورت می‌گیرد. پس از شناسایی اهدافی که منجر به توسعه اجزای دانش می‌شود به تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تحلیل شکاف پرداخته می‌شود.

محامد رضی و همکاران^{۴۴} (۲۰۱۰) در پژوهش خود، ابعاد آمادگی سازمانی برای استقرار سیستم مدیریت دانش را بررسی نمودند. جامعه مورد بررسی در این پژوهش دانشگاه‌های کشور مالزی است. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، ۴۶ نفر عضو هیات علمی به‌عنوان نمونه انتخاب و پرسشنامه‌های تدوین شده میان این افراد توزیع و جمع‌آوری شد. در بررسی عوامل موثر بر آمادگی سازمانی برای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان، این عوامل در قالب هفت بعد اصلی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، عملکرد مورد انتظار،

جدول ۲. پژوهش‌های پیشین در خصوص عوامل زیرساختی و فرآیندی مدیریت دانش

مؤلفه	پژوهشگر
فرهنگ سازمانی، زیرساخت سیستم‌های فناوری اطلاعات، عوامل مدیریتی، ساختار سازمانی، عوامل محیطی، ساختار دانش، مشارکت کارکنان	حسینی و همکاران (۱۳۹۴)
فرهنگ سازمانی، زیرساخت سیستم‌های فناوری اطلاعات، مدیریت، ساختار سازمانی، راهبرد، آموزش، توانایی منابع انسانی، مدیریت تغییر، فرآیندهای دانشی پاداش‌های انگیزش	حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۱)
رهبری و راهبرد، فرهنگ سازمانی، ظرفیت ساختار و فرآیند، منابع انسانی، زیرساخت فناوری	انصاری و همکاران (۱۳۹۰)
فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر، ساختار سازمانی، توانایی منابع انسانی	معینی و همکاران (۱۳۸۹)
فرهنگ، فرآیند، فناوری، ساختار، منابع انسانی، رهبری	ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹)
فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، استراتژی و رهبری، ساختار سازمانی، توانایی منابع انسانی	معتدل و همکاران (۲۰۱۲)
ساختن اعتماد از طریق رهبری، شناسایی دانش و نقش بشارت‌دهنده، همکاری (ایجاد اعتماد از طریق رهبری، سیاست مالکیت برای دانش)، ایجاد سیاست‌های امنیت اطلاعات کارا، خلق فرایندها و رویه‌های کلی، اصلاح زیرساخت‌های فنی و فرایندهای دسترسی آسان برای جستجو، انتشار و استفاده از دانش، سیاست‌های بازنگری پاداش، استفاده از روش‌های ارزیابی شخصی برای ارزیابی عملکرد در مدیریت دانش، خلق سنجش‌گرهای ارزیابی عملکرد شخصی برای به اشتراک‌گذاری دانش، شناسایی جوامع دانش (نقشه دانش)، حرکت به سمت رویکرد هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، ایجاد فرایند هدف‌گذاری، اصلاح روش بررسی پروژه برای اطمینان از جذب دانش، ایجاد پایگاه داده مهارت و دانش پویا	سیمینیوچ ^{۴۶} (۲۰۰۴)
ویژگی‌های دانش، ارائه‌دهنده دانش، گیرنده دانش، عوامل متنی، مکانیسم	این و همکاران ^{۴۷} (۲۰۱۲)
ساختار و افراد	پرادانا و همکاران ^{۴۸} (۲۰۱۵)
مکانیسم‌های حاکمیت دانش (سازمانی، حمایت سازمانی و فنی) فرآیند دانش (پاسخ به دانش بازار، پاسخ به نیازهای مشتریان، کسب دانش بازار، کسب دانش مالی، کسب دانش ضمنی، کسب دانش صریح)	چن و فونگ (۲۰۱۲)
ظرفیت فرآیند دانش (فناوری، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی)، ظرفیت‌های زیرساخت دانش (اکتساب، انتقال، به‌کارگیری و حمایت دانش)	رجبی و آراسته‌خو (۲۰۱۷)

چارچوب نظری پژوهش

با توجه به پرسش اصلی و جامعه پژوهش حاضر، برای انجام آن و ارزیابی سطح آمادگی مدیریت دانش از مدل رحمانی و خرائم (۱۳۹۶) استفاده شده است.

برای تدوین این الگو، از چارچوب لیندزی (۲۰۰۸) و سپتا کاریون (۲۰۱۶) استفاده شده است که برای اثربخشی مدیریت دانش دو مولفه زیرساخت‌ها و فرآیند مورد بررسی قرار گرفت. در چارچوب نهایی استخراج شده، با توجه به اهمیت مولفه‌ها برای بررسی آمادگی مدیریت دانش هشت مولفه ساز و کار خلاقیت، ساز و کار حمایت، ساز و کار فنی و فناوری، کسب دانش ضمنی و آشکار، به‌کارگیری دانش، فرهنگ، منابع انسانی و زیرساخت‌های فناوری شناسایی شد؛ به عبارت دیگر، با توجه به ذکر تمامی فرآیندهای مدیریت دانش (اکتساب، تسهیم، به‌کارگیری و ذخیره‌سازی) در بین شاخص‌ها، مولفه اکتساب دانش ضمنی و آشکار و به‌کارگیری آنها به‌عنوان مولفه اصلی و برای زیرساخت مدیریت دانش مولفه‌های فرهنگ، فناوری، کارکنان دانشی، ارتقاء سطح خلاقیت و حمایت مدیران ارشد در نظر گرفته شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ مخاطب استفاده‌کننده از آن، جزو پژوهش‌های کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای استخراج شاخص‌ها با توجه به چارچوب اولیه از روش کیفی تحلیل مضمون (تم) و برای بررسی روایی از نرخ

روایی محتوا استفاده شده است. جامعه آماری رادر مرحله تحلیل روایی، پنج خبره در حوزه مدیریت دانش تشکیل می‌دهند و روش نمونه‌گیری نیز هدفمند است. روش گردآوری داده، بررسی و تحلیل اسناد و مدارک و مقالات مرتبط و استفاده از پرسش‌نامه نرخ روایی محتوا برای تقلیل و بومی‌سازی شاخص‌های آمادگی استفاده شده است. برای سنجش توانایی یا قابلیت گویه‌ها برای پوشش کل محتوای پرسش‌نامه، از اعتبار محتوا استفاده شد. برای این منظور، ابتدا شاخص‌ها با توجه به اسناد بالادستی و پیشینه مشخص و با دقت تعریف شدند. برای تعیین از متخصصان که دارای تحصیلات مرتبط، سوابق کاری مربوط و آشنایی با حوزه مدیریت دانش بوده‌اند درخواست شد تا هر آیتم را بر اساس طیف دو قسمتی «موافقم» و «مخالقم» بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول ۱ محاسبه تحلیل می‌شوند.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

که در آن مقدار روایی محتوا نشانگر اعتبار هر گویه، N تعداد کل خبرگان که در این مطالعه ۲۳ نفر است. NE تعداد نظرات مثبت از ۲۳ خبره نسبت به گویه مورد نظر می‌باشد. حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد خبرگان در جدول ۳ نشان داده شده است.

پس از اعتبارسنجی مولفه‌ها، پرسشنامه‌ای حاوی ۵۵ پرسش



شکل ۱. مدل رحمانی و خرائم (۱۳۹۶)

بر اساس مولفه‌های اعتباریابی شده برای سنجش وضع موجود در اختیار خبرگان پاسخ‌دهنده قرار گرفت که نتایج آن پس از تحلیل توصیفی در بخش یافته‌ها ارائه شده و مبنای سنجش سطح آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

خبرگان تعداد ۱۶ شاخص غیر قابل استفاده و ۵۵ شاخص که در جدول ۴ نمایش داده شده است را می‌توان به کار برد. آمارهای توصیفی مولفه‌ها پس از توزیع پرسشنامه دوم توسط نرم‌افزار SPSS برحسب میانگین، انحراف معیار، کمینه و بیشینه محاسبه و در جدول‌های ۵ تا ۱۰ ارائه شده است. همچنین شاخص‌هایی که دارای میانگین بیشتر از ۳ می‌باشند نیز شناسایی شده‌اند.

نتایج حاصل از نرخ روایی محتوا نشان می‌دهد که از نظر

جدول ۳. حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین نمره‌گذار

تعداد پانل	مقدار CVR	تعداد پانل	مقدار CVR	تعداد پانل	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۵	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

جدول ۴. شاخص‌های شناسایی شده پس از تایید خبرگان

مؤلفه	نماد	شاخص‌ها
فرهنگ	CUL1	بین کارکنان سازمان اعتماد متقابل وجود دارد
	CUL2	جو یادگیری در سازمان قابل ملاحظه است
	CUL3	در سازمان از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌شود
	CUL4	در سازمان از کار گروهی و تسهیم دانش حمایت می‌شود
	CUL5	تفکر خلاق و انتقادی در سازمان تشویق می‌شود
	CUL6	فرهنگ سازمانی کنونی برای انتقال مدیریت دانش مناسب است
	CUL7	فرهنگ سازمانی کنونی از تبادل تجارب علمی حمایت می‌کند
	CUL8	در سازمان از تلاش افراد تسهیم‌کننده دانش قدردانی می‌شود
تجارت	STRC01	برای برخورد با هر شرایطی، رویه‌های خاصی وجود دارد
	STRC02	بیشتر زیر بخش‌ها و افراد روش انجام کاری خود را، خودشان وضع می‌کنند
	STRC03	مقررات و آیین‌نامه‌های موجود بر انتقال دانش تاثیرگذارند
	STRC04	مدیریت عالی سازمان (رده‌های مافوق)، تصمیمات اخذشده به‌وسیله دیگران را، خود مستقیماً کنترل می‌کند (درصد تصمیمات)
	STRC05	کارکنان شرکت در انجام وظایف شغلی خود از اختیار بالایی برخوردار هستند
	STRC06	مدیریت عالی سازمان در جمع‌آوری اطلاعات برای اتخاذ تصمیم خود، مستقیماً اقدام می‌کند.
	STRC07	مدیریت عالی سازمان، افراد را در تعبیر و تفسیر داده‌ها مشارکت می‌دهد (میزان افراد مشارکت داده شده)
	STRC08	سرپرست واحد شما، در مورد استخدام و اخراج کارکنان مستقل و آزادانه عمل می‌کند
	STRC09	سرپرست واحد شما، در مورد ارزیابی عملکرد واحد سازمان خود، مستقل و آزادانه عمل می‌کند
	STRC10	سرپرست واحد شما، در مورد پاداش‌های کارکنان مستقل و آزادانه عمل می‌کند
	STRC11	گفتگو و هم‌محبتی همکاران با یکدیگر، هنگام صرف ناهار و یا استراحت، ارزش محسوب می‌شود
	STRC12	سازمان برای جلسات غیر رسمی بین کارکنان، اهمیت زیادی قائل است
	STRC13	روابط کارمندان با یکدیگر خیلی غیر رسمی و صمیمانه است

ادامه جدول ۴. شاخص‌های شناسایی‌شده پس از تایید خبرگان

مولفه	نماد	شاخص‌ها
ساختار	STRC14	ارتباطات از طریق کانال‌های رسمی پیوسته مورد تاکید قرار می‌گیرد
	STRC15	گفتگوی همکاران با یکدیگر، یک فعالیت زائد تلقی می‌شود
	STRC16	تیم‌ها اختیارات زیادی در رابطه با تصمیم‌گیری و اجرا دارند
	STRC17	افراد کارها را به صورت گروهی و در داخل تیم‌ها انجام می‌دهند
	STRC18	برای انجام کارها، از کار تیمی به جای سلسله‌مراتب سازمانی استفاده می‌شود
	HR01	کارکنان از انگیزه کافی برای به اشتراک‌گذاری دانش برخوردارند
منابع انسانی	HR02	کارکنان با فناوری اطلاعات آشنایی کافی دارند
	HR03	کارکنان از خلاقیت لازم در معرفی ایده‌های جدید برخوردارند
	HR04	کارکنان دیدگاه مثبتی نسبت به تغییرات سازمانی دارند
	HR05	ایده‌ها و روش‌های جدید در سازمان معرفی و از آن استقبال می‌شود
	HR06	نظام پیشنهادها در سازمان مستقر شده است
	HR07	از ظرفیت‌های کامل دانشی افراد در سازمان استفاده می‌شود
	HR08	آموزش کارکنان در سازمان با متدهای روز پیش می‌رود
	HR09	به سطح دانش افراد هنگام استخدام توجه می‌شود
	HR10	سازمان در مورد افراد بر اساس عملکرد واقعی‌شان قضاوت می‌کند
	HR11	افراد سازمان از توانایی لازم در غنی‌سازی دانش مستند برخوردارند
	HR12	افراد سازمان توانایی انطباق‌پذیری با شرایط جدید را دارند
	HR13	افراد سازمان از توانایی اعتمادآفرینی در ارتباطات کاری برخوردارند
	زیرساخت‌های فناوری	TECH01
TECH02		نرم‌افزارهای مناسبی برای انتقال دانش در سازمان وجود دارد
TECH03		نرم‌افزارها و سیستم‌های مناسبی برای حفظ امنیت شبکه وجود دارد
TECH04		کارکنان از مهارت کافی در زمینه استفاده از فناوری‌ها برخوردارند
TECH05		از سیستم‌های اطلاعات مدیریت در سازمان به خوبی استفاده می‌شود
TECH06		بین سیستم‌های اطلاعاتی موجود و کاربران آن تناسب وجود دارد
TECH07		بین مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان تناسب وجود دارد
TECH08		اطلاعات موجود در شرکت از کیفیت مطلوبی برخوردار است
TECH09		سیاست‌های کارآمدی برای حفظ امنیت اطلاعات وضع شده است
رهبری و راهبرد	LEAD01	سیستم پاداش انگیزه‌بخشی در واحدهای سازمان وجود دارد
	LEAD02	مدیر ارشد سازمان از پیاده‌سازی مدیریت دانش پشتیبانی می‌کند
	LEAD03	منابع لازم برای به‌کارگیری دانش و مدیریت آن تامین و تخصیص می‌یابد
	LEAD04	چشم‌انداز راهبرد دانش ترسیم شده است
	LEAD05	مدیران به ایجاد و تسهیم دانش متعهد هستند
	LEAD06	مدیران به دریافت بازخور در فرایندهای دانشی اهمیت می‌دهند
	LEAD07	مدیران از روش‌های تفکر گروهی مانند طوفان فکری برای حل مشکلات حمایت می‌کنند

نتیجه‌گیری

انتقادی، پایین بودن جو یادگیری و انتقال دانش میان کارکنان است. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد در میان میانگین پاسخ‌های داده شده به سوالات ۱ تا ۸، میانگین سوال ۳ و ۸ بزرگ‌تر از عدد ۳ است که نشان از رتبه بالای شاخص‌های حمایت از خلاقیت و نوآوری و قدردانی در تسهیم دانش دارد.

یافته‌های به دست آمده از نظر خبرگان نشان می‌دهد به ترتیب، ضعیف‌ترین شاخص‌ها در فرهنگ پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل گویه‌های اول، پنجم، دوم و ششم است. ضعف شرکت در اعتماد متقابل کارکنان نسبت به یکدیگر، عدم تشویق تفکر

جدول ۵. میانگین گویه‌های فرهنگ

مؤلفه	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
CUL1	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۱۳۰۴	۰/۹۶۷۸۶
CUL2	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۵۶۵۲	۰/۹۴۵۱۴
CUL3	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۴۷۸	۱/۰۲۷۳۰
CUL4	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۲/۹۱۳۰	۰/۷۹۲۷۵
CUL5	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۵۲۱۷	۱/۰۳۸۷۷
CUL6	۲۳	۲/۰۰	۴/۰۰	۲/۵۶۵۲	۰/۶۶۲۳۷
CUL7	۲۳	۲/۰۰	۴/۰۰	۲/۹۵۶۵	۰/۸۲۴۵۳
CUL8	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۳۰۴	۱/۰۱۳۷۴

جدول ۶. میانگین گویه‌های ساختار سازمانی

مؤلفه	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
STRC01	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۰۰۰۰	۰/۹۰۴۵۳
STRC02	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۱۳۰۴	۰/۸۶۸۸۷
STRC03	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۷۳۹۱	۰/۷۵۱۸۱
STRC04	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۰۴۳	۱/۱۰۵۱۴
STRC05	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۵۶۵۲	۰/۷۲۷۷۷
STRC06	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۷۸۲۶	۰/۸۵۰۴۸
STRC07	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۴۷۸	۰/۸۸۴۶۵
STRC08	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۵۶۵۲	۰/۹۹۲۰۶
STRC09	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۷۸۲۶	۰/۹۰۲۳۵
STRC10	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۸۲۶۱	۰/۸۸۶۸۸
STRC11	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۶۹۵۷	۰/۹۷۳۹۷
STRC12	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۸۲۶۱	۱/۱۱۴۰۵
STRC13	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۵۲۱۷	۰/۹۴۷۲۲
STRC14	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۶۰۹	۱/۱۳۶۸۸
STRC15	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۹۱۳۰	۱/۱۶۴۳۶
STRC16	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۸۲۶۱	۷۷۷۶۵.

جدول ۷. میانگین مؤلفه منابع انسانی

مؤلفه	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
HR01	۲۳	۱/۰۰	۴/۰۰	۲/۶۵۲۲	۱/۰۲۷۳۰
HR02	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۶۰۹	۰/۹۶۳۷۷
HR03	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۳۰۴	۰/۹۶۷۸۶
HR04	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۳۰۴	۰/۹۱۹۷۰
HR05	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۷۳۹	۱/۰۷۲۴۷
HR06	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۷۳۹۱	۰/۹۱۵۳۹
HR07	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۱۷۴	۰/۸۵۰۴۸
HR08	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۶۵۲	۱/۰۷۹۸۲
HR09	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۰۰۰۰	۱/۲۰۶۰۵
HR10	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۰۸۷۰	۱/۰۸۳۴۷
HR11	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۰۴۳	۹۲۶۱۲.
HR12	۲۳	۳/۰۰	۵/۰۰	۲/۵۲۱۷	۰/۵۹۳۱۱
HR13	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۴۷۸	۰/۸۳۱۶۸

جدول ۸. میانگین مولفه فناوری

مؤلفه	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
TECH01	۲۳	۳/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۴۷۸	۰/۵۷۲۷۷
TECH02	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۹۱۳	۰/۸۳۸۷۸
TECH03	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۶۵۲۲	۰/۸۳۱۶۸
TECH04	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۴/۰۰۰۰	۰/۹۰۴۵۳
TECH05	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۴۷۸۳	۰/۹۴۷۲۲
TECH06	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۹۱۳	۰/۷۸۲۷۲
TECH07	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۱۷۳۹	۰/۷۷۷۶۵
TECH08	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۰۴۳	۰/۸۷۵۶۷
TECH09	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۴۷۸	۰/۷۱۴۰۶

جدول ۹. میانگین مولفه رهبری

مؤلفه	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
LEAD01	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۲/۸۶۹۶	۰/۹۶۷۸۶
LEAD02	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۶۰۸۷	۱/۱۵۷۵۵
LEAD03	۲۳	۱/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۰۴۳	۰/۹۲۶۱۲
LEAD04	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۱۷۴	۰/۸۵۰۴۸
LEAD05	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۳۰۴۳	۰/۹۲۶۱۲
LEAD06	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۲۶۰۹	۰/۸۶۴۳۱
LEAD07	۲۳	۲/۰۰	۵/۰۰	۳/۵۲۱۷	۰/۸۹۷۹۶

جدول ۱۰. آمار توصیفی مولفه‌ها

مؤلفه	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ	۲۳	۱/۶۳	۴/۱۳	۲/۷۶۶۳	۰/۷۰۲۳۷
ساختار	۲۳	۲/۱۱	۳/۵۶	۲/۸۰۶۸	۰/۴۱۶۳۷
منابع انسانی	۲۳	۲/۲۳	۴/۷۷	۳/۲۴۰۸	۰/۶۹۰۴۸
فناوری	۲۳	۲/۴۴	۴/۴۴	۳/۴۵۴۱	۰/۶۱۵۸۳
رهبری	۲۳	۱/۵۷	۴/۵۷	۳/۲۹۸۱	۰/۷۶۵۵۸



شکل ۲. نمودار میانگین مولفه

است و در میان میانگین پاسخ‌های داده‌شده به سوالات ۴۰ تا ۴۸، میانگین هر یک از سوال‌های ۴۱، ۴۳، ۴۴ و ۴۵ بالاترین میانگین را دارا می‌باشند که نشان از اهمیت بالای این شاخص‌ها دارد. در نتیجه می‌توان گفت شاخص‌های وجود نرم‌افزارهایی برای انتقال دانش در سازمان، مهارت کافی کارکنان در استفاده از فناوری‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در سازمان و تناسب بین سیستم‌های اطلاعاتی موجود و کاربران در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

همچنین ضعیف‌ترین شاخص در رهبری و راهبرد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شامل گویه ضعیف در پاداش انگیزشی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که در میان میانگین پاسخ‌های داده‌شده به سوال‌های ۴۹ تا ۵۵، میانگین سوال‌های ۵۰ تا ۵۵ بزرگ‌تر از عدد ۳ می‌باشد و با توجه به نمودار می‌توان گفت میانگین سوال‌های ۵۰ و ۵۲ نسبت به سوال‌های دیگر بالاترین درصد را دارا می‌باشند؛ بنابراین شاخص‌های پشتیبانی مدیر ارشد سازمان از پیاده‌سازی مدیریت دانش و حمایت از حل مشکلات مدیران با استفاده از روش‌های تفکر گروهی مانند طوفان فکری نسبت به سایر شاخص‌ها وضعیت مناسب‌تری دارند.

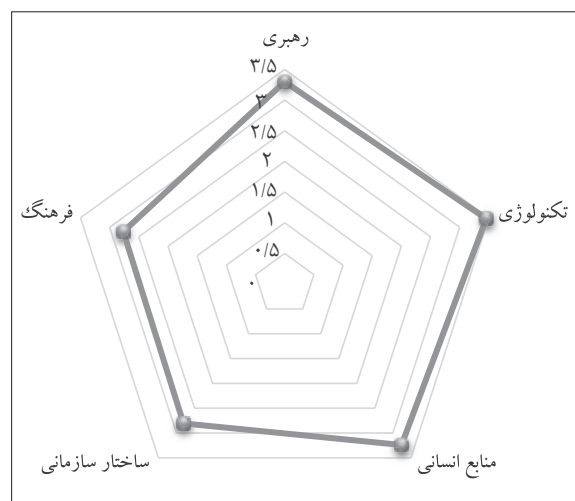
داده‌های جدول وضعیت کلی نشان می‌دهد که میانگین مولفه‌های فناوری، منابع انسانی و رهبری بیشترین امتیاز را در میان زیرساخت‌ها کسب نموده‌اند و کمترین امتیاز مربوط به زیرساخت‌های فرهنگ و ساختار رسمی سازمان می‌باشد. ضعیف‌ترین شاخص‌ها نیز ضعف در اعتماد کارکنان به یکدیگر و ساختار با رسمیت بالا است. از جمع میانگین گویه‌های هر معیار، میانگین مدیریت دانش در شرکت به دست آمده است که در شکل ۷ وضعیت کنونی در مقایسه با وضعیت ایدئال نشان داده شده است. بر اساس یافته‌های سنجش آمادگی سازمان، برای افزایش آمادگی شرکت در استقرار مدیریت دانش موارد زیر پیشنهاد می‌شود.

۱. ترویج تفکر انتقادی از مسیر آموزش، برنامه‌های توسعه‌ای و فرهنگ‌سازی سازمانی
۲. تقویت الگوهای کنترلی برای الزام کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش و ترویج الگوهای مبتنی بر تبادل اجتماعی و تشویق کارکنان به این امر از طریق گروه‌های

یافته‌های به دست آمده نشان می‌دهد به ترتیب ضعیف‌ترین شاخص‌ها در ساختار سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل گویه‌های دوم، سیزدهم، پنجم و هشتم است. ضعف شرکت در ساختار سازمانی رسمیت بالا در روش انجام کار توسط کارکنان، روابط رسمی زیاد در بین کارکنان، اختیار پایین کارکنان در امور محوله و پایین بودن اختیار روسا در جذب و خروج کارکنان خود است.

ضعیف‌ترین شاخص‌ها در منابع انسانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شامل گویه‌های اول و نهم است؛ یعنی کارکنان از انگیزه کافی برای به اشتراک‌گذاری دانش برخوردار نبوده و در بدو ورود کارکنان، توجه کمی به تناسب دانش شاغل با شغل می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد در میان میانگین پاسخ‌های داده‌شده به سوالات ۲۷ تا ۳۹، میانگین هر یک از سوال‌های ۲۸، ۲۹، ۳۰، ۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۶، ۳۷، ۳۸ و ۳۹ بزرگ‌تر از عدد ۳ است که نشان از وضعیت مناسب این شاخص‌ها دارد؛ لیکن با توجه به اینکه سوالات ۳۲ و ۳۴ بالاترین درصد را دارا می‌باشند می‌توان گفت شاخص‌های نظام پیشنهادها و آموزش کارکنان در سازمان با متدهای روز نسبت به سایر شاخص‌ها وضعیت مناسب‌تری دارند.

یافته‌ها نشان می‌دهد بهترین وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در شرکت توزیع برق مربوط به زیرساخت فناوری



شکل ۳. سطح آمادگی مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین

وضعیت مدیریت دانش و عوامل موثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، ۸(۳۰): ۱۵۹-۱۳۷.

۳. داوینپورت. توماس اچ؛ لارنس پروساک (۱۳۷۹). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه حسن رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو.

۴. ربیعی، علی؛ خواجهی زینب (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران دوره ۶، شماره ۲۴، صص ۲۹-۲۲.

۵. قلیچ لی، بهروز، ابراهیمی، شیما (۱۳۹۵). امکان سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)، چشم انداز مدیریت دولت، صص ۹۵-۱۱۴.

۶. معتدل، محمدرضا؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ فولادوند، علی (۱۳۸۹). فناوری اطلاعات و استقرار و بهبود نظام جامع برنامه‌ریزی، دوره ۲، شماره ۷، صص ۲۱۶-۱۸۳.

۷. معینی، علی؛ بدیع، کامبیز؛ طایفه محمودی، مریم؛ رهنما فرد، سیدمحمسن (۱۳۸۹). ارائه معماری جدیدی از مدیریت محتوای سازمانی مناسب شرکت‌های مشاوره‌ای.

۸. منوریان، عباس؛ خیراندیش، مهدی؛ عسگری، ناصر (۱۳۹۰). توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش. مجله مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۷، صص ۱۵۰-۱۳۳.

9. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1): 107-136.

10. Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (1999). Valuing investments in intellectual capital. International Journal of Technology Management, 18(5-8): 414-432.

11. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2): 77-101.

12. Cepeda-Carrion Ignacio, Martelo-Landroguez Silvia, L. Leal-Rodríguez Antonio, Leal-Millán, Antonio (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value, European Research on Management and Business Economics,

غیررسمی و معتمدین سازمان

۳. تقویت مکانیسم‌های تشویقی برای اشتراک‌گذاری دانش و افزایش انگیزه در دانش‌گران

۴. بازنگری در شرح شغل‌ها به منظور افزایش تناسب شغل و شاغل در استخدام

۵. شناسایی عوامل موفقیت نظام پیشنهادها و الگوبرداری بومی از آن برای تضمین موفقیت مدیریت دانش

پی‌نوشت‌ها

1. Massa & Testa / 2. Asian Productivity Organization
3. Chang & Chuang / 4. Holzner & Marx, 1979
5. Pentland, 1995 / 6. Demarest, 1997
7. Dovenport, Delong & Beers, 1998 / 8. Liebowitz, 2000
9. Liebowitz & Beckman, 1998 / 10. Marquardt, 1996
11. Wiige, 1997 / 12. Vanderspek & Spijkerr, 1997
13. Synthesis / 14. Acquisition / 15. Fusion / 16. Adaption
17. Capture / 18. Presentation / 19. Ruggles, 1997
20. Odel, 1996 / 21. Holsapple & Joshi, 1997
22. Dataver, 1998 / 23. Van der speck & de Hoog, 2011
24. Wiige, 1996 / 25. Davenport, 2008
26. Davenport & Prusak, 1998 / 27. Morey, 1998
28. Finneran, 1999 / 29. Trussler, 1998
30. Manasco, 1999 / 31. Bassi, 2010 / 32. Choi, 2000
33. Skyrme, 2000 / 34. Skyrme & Amidon, 2000
35. Heising, 2001 / 36. Steele, 2001 / 37. Newman & Conard, 1999
38. Tuomi & Pery, 2001 / 39. Odel & Grayson, 1998
40. Fong, 2009 / 41. Lindsey, Keith L, (2008) Hales, 2001
42. Hales, 2001 / 43. Nagarajan et al / 44. Mohamed Razi et al
45. Pradana et al / 46. Siemieniuch / 47. Lin et al
48. Pradana et al

منابع

۱. انصاری، محمدحسین (۱۳۹۰). مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. مدیریت ورزشی، شماره ۹، صص ۸۵-۶۶.
۲. حسینی شاون، امین؛ یوزباشی، علیرضا؛ نسل سراجی، رویا (۱۳۹۴).

- 1348-1356.
22. Hales, Steve. (2001). Dimensions Knowledge and its Management, Available at: www. Insigting.co.uk
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2):75-84.
23. Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D. M. (2001). The Interim manager: Prototype of the 21st-century worker? *Human Relations*, 54(3):259-284.
24. Holzner, B., & Marx, J. H. (1979). Knowledge application: The knowledge system in society. Boston: Allyn & Bacon.
25. Liebowitz, J. & Beckman, T. (1998). Knowledge organizations: What every manager should know. Bacon Raton, FL: St. Lucie/CRC Press.
26. Liebowitz, J. (2002). Facilitating innovation through knowledge sharing: a look at the us naval surface warfare center-carderock division. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5):1-6.
27. Lin, T. Y., & Cercone, N. (Eds.). (2012). Rough sets and datamining: Analysis of imprecise data. Springer Science & Business Media.
28. Lindsey, Keith L. (2008), Knowledge Sharing Barriers,, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, by Murray E. Jennex Information Science reference, Hershey, New York, Vol. 4, pp. 1491-1501
29. Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.
30. Manasco, B. (1999). The knowledge imperative: Leverage it or lose it. *The Interactive management & economics resources*.
31. Massa, S. and Testa, S. (2009). "A knowledge management approach to organizational competitive Volume 23, Issue 1, January-April 2017, PP.1-7
13. Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5):426-437.
14. Chang Tin-Chang, Chuang Shu-Hui (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert Systems with Applications*, Volume 38, Issue 5, PP.6170-6178
15. Choi, Y. S. (2000). An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management.
16. Chen, L., & Fong, P. S. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. *Expert Systems with Applications*, 39(18): 13523-13539.
17. Davenport, Daniel L., Holsapple, Clyde W. (2008). Knowledge Organizations, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, by Murray E. Jennex Information Science reference, Hershey, New York, Vol. 14, pp. 2036-2046
18. Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2):43-57.
19. Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Longrange planning*, 30(3):321374-322384.
20. Finneran, T. (1999). A component-based knowledge management system. *The Data Administration Newsletter (TDAN.COM)*.
21. Fong, P. S., & Kwok, C. W. (2009). Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12):

40. Skyrme, D. J. (2003). Measuring knowledge and intellectual capital. *Business Intelligence*.
41. Stein, E. W. (1995). Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(2): 17-32.
42. Siemieniuch, C. E., & Sinclair, M. A. (2004). A framework for organisational readiness for knowledge management. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1): 79-98.
43. Steele, B. C. H. (2001). Material science and engineering: the enabling technology for the commercialisation of fuel cell systems. *Journal of Materials Science*, 36(5): 1053-1068.
44. Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Analyzing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, VOL. 6, 285-314.
45. Trussler, S. (1998). The rules of the game. *Journal of business strategy*, 19(1): 16-19.
46. Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2): 187-207.
47. Van der Spek, R., & Spijkervet, A. L. (1996). *Kennis management: intelligent omgaan met kennis [Knowledge management handling knowledge intelligent]*. Utrecht, Kenniscentrum CIBIT.
48. Wiig, K. (1998). Quote in Y. Malhotra, "Compilation of definitions of knowledge management" at www.brint.com.
49. Wiig, K. M., de Hoog, R., & van der Spek, R. (1997). Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques. *Expert Systems with Applications*, 13(1): 15-27.
50. advantage: evidence from the food sector", *European Management Journal*, Vol. 27, pp. 129-141.
51. Moore, K., & Birkinshaw, J. (1998). Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence. *Academy of Management Executive*, 12(4): 81-92.
52. Newman, B., Conard, D. (1999), *The knowledge Management Forum*. Available at: www.km-forume.org
53. 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): 154-174.
54. Perdana, F., Eryanti, Y., & Zamri, A. (2015). Synthesis and Toxicity Assessments Some Para-methoxy Chalcones Derivatives. *Procedia Chemistry*, VOL. 16, 129-133.
55. Pentland, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: The social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1): 1-21.
56. Rabii Mendeji, Mohammad, Arastekhoo Niusha (2017), Investigating the Effect of Knowledge Management (Infrastructures and Processes) on Performance (Case Study: SAIPA Co.), *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(5): 351-365.
57. Rusly, Fariza H., Corner, James L., Sun, Peter (2011). Positioning change readiness in knowledge management research, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 16 NO. 2 2012, pp. 329-355.
58. Sadeghi, Mohammad Reza, Moghimi Mohammad, Ramezan Majid, (2013). "Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP)", *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Vol. 5, Iss 1, pp. 16-31