

پیام مدیریت

شماره ۲۶ - بهار ۱۳۸۷

صص ۶۹ - ۳۹

**تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش :
مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی
ایران - منطقه تهران**

دکتر غلامعلی طبرسا* - نوشین اورمزدی**

چکیده

امروزه یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی، دانش است. تغییرات سریع و رشد روزافزون دانش و اطلاعات، هر سازمانی را بر آن می‌دارد تا برای بقاء تمام تلاش خود را در مدیریت دانش به کار گیرد. لذا سازمان‌ها در پی شناسایی عوامل زمینه‌ساز و نیز بستر سازی به منظور ایجاد مدیریت دانش برآمده‌اند تا به موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون بهره‌برداری کنند.

تمرکز مدیریت دانش، بر بهبود توانایی‌های سازمان است. موفقیت، به ایجاد محیط کاری جدیدی نیاز دارد که در آن، دانش و تجربه به سادگی تسهیم شوند، فرایندها و فناوری‌های اطلاعاتی نیز برای این هدف باید اعمال شوند. رفتار انسان‌ها در سازمان هم باید در این راستا قرار گیرد تا اطلاعات و دانش آنان ادغام شود و در زمان مناسب به دست افرادی برسد که به آن نیاز دارند؛ تا بتوانند با بهره‌وری بیشتر عمل کنند. مبانی زیرساخت مدیریت دانش، شامل نظام فناوری اطلاعات، فرایندهای دانش و فرهنگ سازمانی است که این مبانی به استفاده کامل از دانش منجر می‌شوند.

این تحقیق نیز با مفروض داشتن این سه عامل در پی تبیین و سنجش وضعیت هر یک از این عوامل در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران) برای استقرار مدیریت دانایی و نیز رتبه‌بندی آن‌ها به منظور توجه و تقویت عوامل ضعیف‌تر بوده است.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، فرایندهای دانش، فرهنگ سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله ۱۳۸۶/۰۸/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۰۱/۲۱

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

مدیریت دانش در عصر جدید، تحولات شگرفی را در مباحث مدیریتی ایجاد کرده است. مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش، به عنوان دارایی‌های سازمان است. به گفته پتر دراکر،^۱ "راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱، همان مدیریت دانش است". بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانایی برتر، امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. در واقع، "مدیریت دانایی"، مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانایی محسوب می‌شود که در سازمان‌ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته‌های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی تبیین و روشن کند [Glaser, 2003, 211].

هر چند در حال حاضر سازمان‌های بسیاری در زمینه توسعه دانش در سطوح متفاوت سرمایه‌گذاری کرده و موفق بوده‌اند، اما سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند. فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل کرده است. از این رو، سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند، افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند، و در ایجاد بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بکوشند [Balogun, 2004, 581].

1. Peter Drucker

مدیریت دانش چیست؟

بررسی موضوعی تحت عنوان "مدیریت دانش"، برای اولین بار با گزارش سالیانه ۱۹۹۴ شرکتی سوئدی، پیشرو در خدمات مالی به نام "اسکاندیا"^۱ شروع شد. این گزارش در برگیرنده یک سلسله تحلیل‌های مالی بود که تلاش داشت، ارزش "سرمایه فکری"^۲ شرکت - داراییهای دانشی - را کمی کند. این شرکت به جنبه غیر کمی شده‌ای دست یافت که از قدیم مورد توجه قرار داشت: "سرمایه فکری حداقل به اندازه سرمایه مالی سنتی، در تأمین درآمدهای پایدار نقش دارد." اسکاندیا موضوعی را به اثبات رساند که سال‌ها مورد ظن و گمان بسیاری از مدیران بود: دانش، دارایی با ارزشی است که مثل سایر دارایی‌ها به مدیریت، رشد و بهره‌برداری نیاز دارد [رادینگ، ۱۳۸۳، ۱].

اما مطرح شدن دانش به عنوان عاملی حیاتی در حفظ مزیت رقابتی بنگاه‌ها موضوع، جدیدی نیست. آلفرد مارشال، بیش از یک قرن پیش در کتاب مبانی اقتصاد خرد عنوان کرده بود که: "دانش، قوی‌ترین موتور تولید است" [Marshal, 1999, 65]. هم چنین، بعد از جنگ جهانی دوم دانشمندان متعددی بر اهمیت نقش دانش در اقتصاد تأکید کرده بودند. داوونپورت معتقد است: "مدیریت دانش تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی است؛ به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته باشند و بتوانند از آن استفاده کنند" [Davenport, 1998, 16]. نویسنده دیگری مدیریت دانش را چنین تعریف می‌کند: "مدیریت دانش، کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است [Gandhi, 2004, 369]."

1. Skandia Financial Service
2. Intellectual Capital

از نظر شاین، مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان امکان می دهد، دانایی جدید را به شکل ایجاد، اعتبار و پخش و کاربرد به خدمت گیرد و بدین ترتیب، گستره ای از ویژگی های سازمانی را با قادر ساختن شرکت به «عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد» [Schein, 2001, 5].

انواع دانش

کل منابع دانش را به کوه یخی تشبیه کرده اند که قسمت مشهود آن، دانش آشکار^۱ است. این قسمت از دانش، به راحتی قابل دست یابی، شناسایی و به اشتراک گذاری است. قسمت مخفی این کوه، همان چیزی است که لفظ "دانش ضمنی"^۲ به آن اطلاق می شود. این قسمت، یادآور سخن مشهور مایکل پولانی (۱۹۶۶) به این شرح است: "ما بیش از آنچه که می توانیم بیان کنیم، می دانیم" [Polanyi, 1966, 211]. دانش آشکار، دانشی است که "قابل کد شدن"^۳ است. مصادیق این نوع از دانش کتاب، مقاله، سخن رانی، روش های مدون سازمانی و سایر مستندات مشابه می باشد. در مقابل، دانش ضمنی دانشی است که به راحتی قابل کد شدن نیست. و معمولاً در درون انسان ها، رویه های سازمان و حتی فرهنگ جوامع و سازمان ها مستتر است. نوناکا و کونا (۱۹۹۸) معتقدند، دانش ضمنی، تا حد زیادی شخصی^۴ و انتزاعی^۵ و به سختی قابل بیان و توصیف^۶ است. به همین دلیل، آن ها بر مشکل بودن انتشار دانش ضمنی تأکید کرده اند و در ضمن معتقدند که تجربه، یکی از منابع اصلی خلق دانش است [Nonaka & Konno, 1998, 211].

1. Explicit Knowledge
2. Tacit Knowledge
3. Can be Coded
4. Personal
5. Abstract
6. Expressible

هر چند که مدیریت دانش ضمنی، به مراتب مشکل‌تر از دانش آشکار است، اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان، بیشتر است. برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دو دانش نهان و عیان الزامی است. چالش واقعی مدیریت دانش، در توانایی تشخیص و تسخیر دانش نهان است؛ به طوری که هنگام نیاز قابل بازیابی باشد. بیشتر سازمان‌ها تنها بر مدیریت دانش عیان، دانش سهل‌الوصول که تنها ۲۰ درصد از کل دانش سازمان را شکل می‌دهد، تمرکز می‌کنند و استفاده از دانش نهان را به وقوع تصادفی آن وا می‌گذارند. تبدیل دانش نهان به دانش عیان مشکل است، اما غیر ممکن نیست [Gandhi, 2004, 375]. در مجموع چنین می‌توان گفت که به اشتراک گذاشتن دانش و تبدیل آن در سراسر سازمان به عنوان شبکه‌های سازمانی، از سازوکارهایی است که فرایند انتقال دانش را تسهیل و این امر به نوبه خود توانایی و ظرفیت سازمان را تقویت می‌کند [Sykes & Treleaven, 2005, 8-10].

مزایای مدیریت دانش^۱

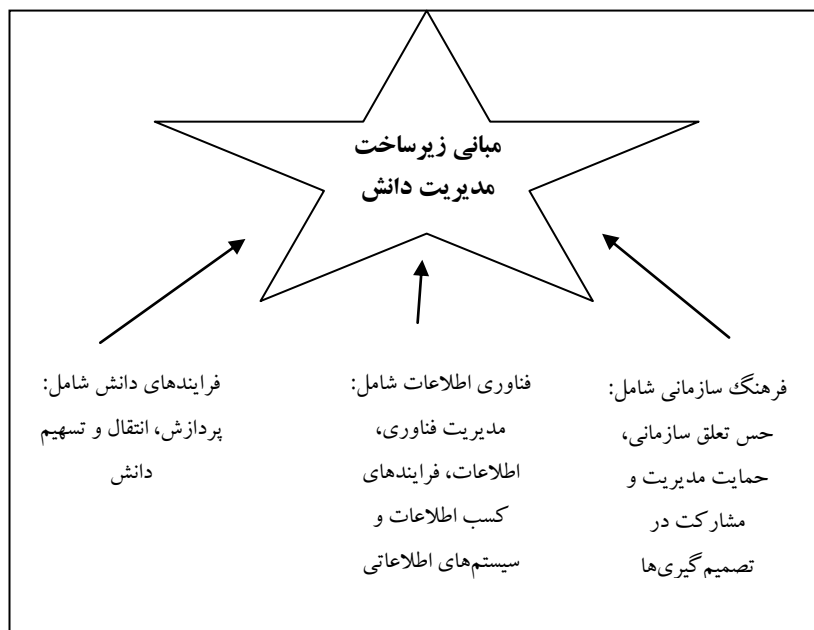
اندازه‌گیری مزایای سرمایه‌های مرتبط با دانش، به یکی از مشکل‌ترین و چالشی‌ترین مباحث کسب و کارهای امروزی مبتنی بر دانش تبدیل شده است. کمی کردن دانش، غیر ممکن و اندازه‌گیری نتایج مستقیم مدیریت دانش چندان ساده نیست. مزایای به کارگیری فعالیت‌های مدیریت دانش، از سطح فنی تا سطح راهبردی، بر فرهنگ و بهره‌وری کل سازمان مؤثر خواهد بود. برخی مزایای آن عبارت‌اند از:

- **بهبود پاسخ رقابتی:** توانمند ساختن سازمان‌ها برای پاسخ‌گویی به تغییرات بازار و تسریع زمان ارائه محصولات مدیر به بازار.

- **کاهش هزینه‌ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی:** در اختیار گرفتن دانش ضمنی این اجازه را به سازمان می‌دهد که آن دانش را به کار ببرد تا فرایندها را برای کاربردهای آتی حفظ کند و هزینه‌های آموزش مجدد کارکنان و متخصصان را از میان بردارد.
- **برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن:** عملیاتی‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده‌اند، چالش‌های خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت دانش می‌طلبند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ اثربخش در زمینه مدیریت دانش هستند، می‌توانند به روحیه "آنها و ما" خاتمه دهند، هر آنچه که هست "ما" شود و استفاده کارآمد از منابع پراکنده را حداکثر سازند.
- **اثربخشی شغل:** به کارگیری زیرساخت مدیریت دانش، محدودیت‌های سنتی را از میان برمی‌دارد، تسهیم دانش را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و در نتیجه، اثربخشی را ارتقا می‌بخشد.
- **اثربخشی سازمان:** ابزارها، الگوها و بهترین کاربردهای مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است، محیط همکاری را شکل می‌دهد و بر اثربخشی سازمان را می‌افزاید.
- **تعیین جهت راهبردی:** استفاده از فرهنگ دانش، خلاقیت و نوآوری را ارتقا می‌دهد و در نتیجه بر جهت راهبردی تأثیر می‌گذارد [Sivan, 2000, 354].

مبانی زیرساخت مدیریت دانش^۱

زیرساخت دانش، سازوکاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت می‌کند و افراد در بخش‌های متفاوت آن، دانش خود را از طریق این زیرساخت تسهیم می‌کنند، به طوری که اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثربخش استفاده کنند. این زیرساخت باعث می‌شود، فرایندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گیرند، از فناوری‌ها اعم از سخت‌افزار و نرم‌افزار کارآمدتر استفاده شود و خلق، تسهیم و به کارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیرساخت، چیزی جز جریان دادن دانش در رگ‌های فرایندهای کاری سازمان نیست.



نمودار ۱. مبانی زیرساخت مدیریت دانش

(Source: Sivan, 2000, 265)

1. Functions of Knowledge Management Infrastructure

همان گونه که در نمودار ۱ ملاحظه می شود، مبانی زیرساخت مدیریت دانش شامل: فرایندهای دانش^۱، فناوری اطلاعات^۲ و فرهنگ سازمانی^۳ است. یک زیرساخت قوی دانش بر اساس مبانی قوی ایجاد می شود و این مبانی به استفاده کامل از دانش می انجامد. در این میان، مدیریت دانش بر افراد و تعاملات آنها تمرکز دارد. خلق و تسهیم دانش، حاصل تعاملات انسانها در حین کار است، لذا در مدیریت دانش ابتدا باید افراد را به اطلاعات مرتبط کرد. این ارتباط شامل فرایندها و تشویق لازم است؛ نه صرفاً برای ایجاد اعتماد و استفاده از اطلاعات موجود، بلکه به دنبال آن، برای سهیم شدن در منبع جهانی اطلاعات. سپس افراد باید با هم مرتبط شوند. آنها باید قادر به یافتن یکدیگر بوده و در مورد درخواست و دریافت کمک و انتشار تجاربشان راحت باشند. این کار به آنان این احساس را می دهد که خود را همواره در تحقق اهداف استراتژیک سازمان سهیم بینند.

مدیریت دانش را نباید با مدیریت دادهها اشتباه کرد. مدیریت دادهها بر فرایند و فناوری تمرکز دارد، در حالی که ارکان مدیریت دانش، افراد و توانایی جمعی آنان برای تشریک مساعی سریع و اثر بخش است. بدون مدیریت دادهها، مدیریت دانش موفق نخواهد بود. پیوند دادن این دو، نیازمند تعهد به فرهنگ تسهیم دانش است.

سازمان برای رسیدن به این منظور چاره‌ای جز سرمایه گذاری و تعهد به ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی ندارد. بدون آنکه افراد نسبت به دانش تعهد داشته باشند و فعالیت‌های فعلی دانش را بپذیرند، زیرساخت دانش موفق نخواهد بود. هم چنین، بدون داشتن یک زیرساخت فناوری که به اندازه کافی برای پشتیبانی فعالیت‌های دانش قوی باشد، زیرساخت دانش عمل نمی کند و تا زمانی که فرایندهای مبتنی بر دانش نباشند نیز، مدیریت دانش دارای زیرساخت مناسبی برای عمل نخواهد

1. Information Technology
2. Knowledge Processes
3. Organizational Culture

بود [Sivan, 2000, 265]. استعاره انتقال علم از بازو به مغز و تبدیل اطلاعات به دانش و نهایتاً به کار یا خروجی مشخص دارای ارزش افزوده، حاکی از آن است که تنوع، خلاقیت، نوآوری و دانش محور شدن سازمان‌ها، انتخابی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های قرن بیست و یکم خواهد بود [Mitchell & Rice, 2007]. در ادامه به توضیح این زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها می‌پردازیم.

الف) فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می‌گردد. تاکنون تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی عنوان شده است. رایینز، در کتاب مدیریت خود، فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی، شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می‌کند. ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند [Robbins, 1996, 57]. مطالعات رایینز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و این تأثیر در جنبه‌های رفتار فردی و عملکردهای سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری به وضوح قابل شناسایی است.

آنچه که امروزه سازمان‌ها را نگران کرده، تغییرات سریع در محیط کار است. این امر به نوبه خود باعث می‌شود که رقابت بین سازمان‌ها افزایش یابد و بنا به اعتقاد صاحب‌نظران تنها چیزی که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند، استفاده از دانایی موجود سازمان و هدایت این دانایی در جهت پیشبرد امور است. مطالعات داونپورت و پورساک، هشت معیار را برای سنجش موفقیت سازمان‌ها در اجرای پروژه‌های مدیریت دانایی معرفی کرده است که از بررسی

این معیارها مشخص می‌شود، فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص اساسی
سنجش موفقیت مدیریت دانایی در سازمان‌ها مورد توجه است؛ به طوری که موفقیت
مدیریت دانایی در سازمان، به میزان انطباق آن با فرهنگ سازمانی بستگی دارد
[Davenport & Prusak, 2000, 128].

به طور کلی می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان
بخش‌های گوناگون سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، و گسترش
دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرایند مدیریت دانایی را در سازمان مورد حمایت
قرار می‌دهد. مدیریت دانایی که یکی از راه‌های بهبود بخشیدن به شرایط بقای
سازمان است، زمانی به طور موفقیت‌آمیز در سازمان به اجرا در می‌آید که از قبل
زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بسترسازی شده باشد. چرا که هدایت دانایی موجود
سازمان، امری مردمی است. به طور کامل به منابع انسانی مربوط می‌شود. گردد و
تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان است. لذا سازمان‌ها باید برای اجرای موفق
مدیریت دانایی، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد و بر اساس آن عمل کنند.
مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از دید رایینز عبارت‌اند از: حمایت مدیریت، حس
تعلق سازمانی، و مشارکت در تصمیم‌گیری که در ادامه به توضیح هر یک
می‌پردازیم.

۱. حمایت مدیریت

میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان را که به آنان کمک و از آنان
پشتیبانی می‌کنند، حمایت مدیران می‌خوانند [رضائیان، ۱۳۸۴، ۴۴۳]. حمایت
مدیریت آن قدر حائز اهمیت است که برخی از صاحب‌نظران در طبقه‌بندی انواع
فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی را یکی از انواع فرهنگ‌های سازمانی معرفی
می‌کنند. در فرهنگ مبتنی بر حمایت، اعضای سازمان با مدیران رابطه نزدیکی دارند
و سلسله مراتب محدود است [Carneiro, 2000, 91].

۲. حس تعلق سازمانی

میزان یا درجه‌ای است که افراد، کل سازمان را معرف خود می‌دانند. هویت سازمانی توسط بعضی از صاحب‌نظران به عنوان احساس ادراک جمعی اعضای سازمان در مورد جنبه‌ها و ابعاد متفاوت سازمان تعریف شده است. این ادراکات جمعی عمیق و نسبتاً پایدارند و موجب تفکیک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شوند. تعلق سازمانی حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان، نه با گروه خاصی، یکی می‌دانند و دوست دارند که با آن مورد شناسایی قرار گیرند. مواردی مانند، میزان تعهد و وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار، تمایل به ماندن در سازمان و ... همه به علت حس تعلق سازمانی است [Wiig, 1999, 160]. هم‌چنین، بررسی‌ها نشان می‌دهند که در سازمان‌های دانش محور، ساختار سازمان مبتنی بر تیم‌های دانشی است که از کارکنان منتخب برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی و مهارت‌هایشان تشکیل می‌شوند [Walezak, 2005, 3].

۳. مشارکت در تصمیم‌گیری

عبارت است از چگونگی فرایند تصمیم‌گیری، و مشارکت کارکنان در این فرایند. در سازمان‌های خلاق، مشارکت جمعی، بهره‌گیری از نظرات کارکنان، و هم‌فکری در چارچوب سیستم‌های ارتقا، به طور گسترده‌ای رایج هستند و جزء فرهنگ سازمانی به شمار می‌روند. در یک تعریف کلی، «مشارکت» را «ساختار تصمیم‌گیری» و «فعالیت داوطلبانه افراد و نیروها» بر اساس اداره، انتخاب و تفسیر در اوضاع و شرایط عینی تعریف کرده‌اند [Martensson, 2000, 210].

ب) فرایندهای دانش

دانش فرایندی خطی و ایستا نیست. برعکس، فرایندی پویا و چرخه‌ای است و به کارکنانی نیاز دارد که دائماً با اطلاعات سر و کار داشته باشند، دانش جدید کسب کنند و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند [Gandhi, 2004, 460].

منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازمان‌دهی دانش سازمانی و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، است. فرایندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کارآمد، دانش مورد نیاز برای تحقق فرایندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. دست‌اندرکاران دانش، انواع متفاوتی از فرایند دانش پایه را مطرح می‌کنند که متشکل از مراحل زیر است:

۱. پردازش دانش

دانش خام در مرحله پردازش به صورت دانش با ارزش سازمانی در می‌آید. پردازش شامل ذخیره‌سازی، پالایش، سازمان‌دهی، تحلیل، مقایسه، هم‌بسته‌سازی، کاوشگری و یا انواع فنون می‌شود. این امر کمی فراتر از عنوان‌دهی به دانش را در بر می‌گیرد. باید به گونه‌ای باشد که دیگران بتوانند، به سادگی هنگام نیاز آن را بازیابی کنند، یا اینکه از تحلیل پیچیده، پیشرفته و آماری برخوردار باشد تا بتوان روابط و بینش‌های پنهان در آن را کشف و آشکار ساخت. به طور مشخص و دقیق به دو نوع پردازش نیاز است تا فرایند ایجاد دانش را از داده‌های خام، سرعت بخشند:

- استخراج^۱: فرایند تعریف داده‌های هدف و گرفتن آن‌ها از نظام‌های تولید و پایگاه‌هایی که داده‌ها در آن قرار دارند، استخراج نام دارد. هدف این است که فقط داده‌های مطلوب استخراج شوند نه تمام داده‌های دیگر.
- تغییر و تحول یا تبدیل^۲: فرایند تبدیل داده‌های خام استخراج شده به صورت‌های قابل انطباق با سایر داده‌ها و اطلاعات در انبار ذخیره داده‌هاست. تبدیل داده‌ها، دسترسی به انبار ذخیره داده‌ها و پردازش هر چه بیشتر آن‌ها را سرعت می‌بخشد و به موازات آن، نهایتاً بخشی از آن داده‌ها نیز به دانش تبدیل می‌شوند [رادینگ، ۱۳۸۳، ۲۹].

۲. انتقال دانش^۳

دانش، خواه فرایند انتقال آن را به سازمان کنترل کنیم و خواه نقشی را در این زمینه نداشته باشیم، به سازمان منتقل می‌شود. منظور از انتقال دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بردن ارزش آن است. به طور کلی، هر چه دانش غنی‌تر و نامشهودتر باشد، می‌باید برای انتقال آن از فناوری بیشتری استفاده شود تا اجازه تسهیم بی‌واسطه در آن را به خواستارانش بدهد. اما ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهایی که فرهنگ یک شرکت را تشکیل می‌دهند، تعیین‌کننده‌های اصلی موفقیت انتقال دانش ارزشمند هستند. عامل اصلی در موفقیت هر نوع طرح انتقال دانش، پدید آوردن زبانی مشترک بین همکاران است. تأکید نوناکا و تاکه اوچی بر تکرار پذیری یا هم‌پوشانی حوزه‌های تخصصی، و بحث توماس آلن درباره ناسازگاری‌های فرهنگی به عنوان موانع انتقال فناوری، ضرورت دستیابی به زبانی مشترک یا هم‌زبانی را روشن می‌سازد. به گفته آلن، اگر کسانی علائم فرهنگی دو

1. Extraction
2. Transformation or Conversion
3. Knowledge Transfer

فرهنگ متفاوت یا علائم محیطی دو منطقه مختلف را به مرزهای قابل درک تبدیل کنند، زبان مشترک و به تبع آن زمینه برقراری ارتباط و مبادله دانش فراهم خواهد آمد [Allen, 2002, 38].

۳. تسهیم دانش^۱

مؤسسات به منظور به کارگیری مطلوب مدیریت دانش باید ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را، از طریق فرایندی تحت عنوان "نهادینه‌سازی مدیریت دانش"، درک کنند. اهمیت نهادینه‌سازی مدیریت دانش در مؤسسه به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت دانش تصحیح کند، و ثانیاً آن‌ها را در درک مزایای اشتراک دانش در سازمان یاری رساند. تحقیقات حاکی از این مطلب است که مهم‌ترین مانع اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان، فقدان فرهنگ اشتراک دانش به دلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان است. فرهنگ اشتراک دانش در سازمان به نگرش افرادی که این فرهنگ را ایجاد کرده‌اند، وابسته است. در صورتی که کارکنان تمایلی به تقسیم دانش با دیگر اعضای سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که از طریق سیستم پاداش دهی یا الزامات قانونی، فرهنگ اشتراک دانش را میان آنان گسترش داد.

ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در سازمان، نیازمند آموزش مدیران و کارکنان و فرایند مدیریت تغییر است. رهبران، در تغییر نگرش‌های کارکنان و ایجاد موفقیت‌آمیز فرهنگ اشتراک دانش نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان، نقش کلیدی دارند [Becerra, 2000, 68]. امروزه اغلب مؤسسات پی برده‌اند که "کارشناس ارشد دانش"^۲ می‌تواند به عنوان رهبری بالقوه برای بهبود فرایند کشف و

1. Knowledge Sharing
2. Chief Knowledge Officer

انتشار دانش در سازمان و ترغیب کارکنان با شخصیت‌های متفاوت، به منظور پذیرش فرهنگ اشتراک دانش، ایفای نقش کند [Earl & Scott, 2000, 124].

ج) نظام فناوری اطلاعات

جدیدترین تعریف فناوری اطلاعات که تعداد کثیری از علما و دانشمندان نظیر اندولسن^۱ (۱۹۹۹)، کمپل^۲ (۱۹۹۹)، ادواردز^۳ (۱۹۹۹)، گرام (۱۹۹۹)، شوبر^۴ (۱۹۹۹)، ویلدسترم^۵ (۱۹۹۹) و ... بر آن اتفاق نظر دارند، چنین بیان شده است: "فناوری‌های اطلاعات شامل محدوده وسیعی از اختراعات و رسانه‌های ارتباطی است که سیستم‌های اطلاعاتی و افراد را به یکدیگر مرتبط می‌کنند، و عبارت‌اند از: "پست صدا"^۶، "پست الکترونیکی"^۷، کنفرانس صوتی^۸، کنفرانس ویدیویی^۹، اینترنت، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها و مانند آن. سیستم‌های اطلاعات و فناوری‌های اطلاعات غالباً در هم پیچیده هستند و معمولاً برای اشاره به همه آنها، اصطلاح فناوری‌های اطلاعاتی را به کار می‌برند" [Tsang, 2002, 837]. فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان ابزار قدرتمندی عمل کند و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل، تسخیر، اشتراک و کاربرد دانش فراهم آورد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند، سازمان‌هایی که روی مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند، عموماً برای رسیدن به اهداف خود بر ایجاد زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات تأکید دارند. نظام فناوری اطلاعات با سیستم‌های اطلاعاتی، فرایندهای

1. Andolsen
2. Campbell
3. Edwards
4. Schober
5. Wildstrom
6. Voice Mail
7. Electronic Mail
8. Voice Conferencing
9. Video Conferencing

کسب اطلاعات و مدیریت فناوری اطلاعات ارتباطی تنگاتنگ دارد که در ادامه به توضیح هر یک می‌پردازیم.

۱. سیستم‌های اطلاعاتی

"سیستم اطلاعات" به سیستمی گفته می‌شود که برای کاربران یک سازمان، داده یا اطلاعات فراهم کند. گروهی از نویسندگان، سیستم اطلاعات را همان‌گونه که از نامش پیداست، به عنوان سیستم در نظر گرفته و آن را از دید سیستمی تعریف کرده‌اند. آن‌ها معتقدند، سیستم اطلاعات را از نظر فنی می‌توان به مجموعه‌ای از اجزای مرتبط با هم تعریف کرد که اطلاعات را به منظور حمایت از تصمیم‌گیری و کنترل در یک سازمان، جمع‌آوری، پردازش، ذخیره و توزیع می‌کنند [Laudon, 2000, 16]. اصولاً سیستم‌های اطلاعاتی، قلب اکثر سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند. در سیستم اطلاعات نیز مانند هر سیستمی، سه فعالیت اصلی انجام می‌گیرد:

- ورودی، داده‌های خام را از درون سازمان یا محیط بیرون جمع‌آوری می‌کند.
 - پردازش، ورودی‌های خام را به شکل معناداری تبدیل می‌کند.
 - خروجی، اطلاعات پردازش شده را به افراد ارائه می‌دهد.
- در سیستم اطلاعاتی، بازخورد، بسیار ضروری است. بازخورد، اطلاعات را به افراد مناسب در سازمان بر می‌گرداند تا بتوانند، مرحله ورودی را ارزیابی یا تصحیح کنند.

۲. مدیریت فناوری اطلاعات

در سال‌های اخیر در سراسر دنیا هزینه‌های فناوری اطلاعات در سازمان‌ها، اعم از کوچک یا بزرگ، خدماتی یا تولیدی، انتفاعی یا غیرانتفاعی، افزایش یافته است. هزینه‌های خودکارسازی دفتری و خودکارسازی تولید که شامل رایانه‌ها، بسته‌های کاربردی، توسعه نرم‌افزارها مطابق با نیاز، ارتباطات، شبکه‌های رایانه‌ای و اینترنت

است، سرمایه‌گذاری محسوب می‌شود و معمولاً به منظور توسعه اثربخشی، افزایش بازدهی، نگهداری و ارتقای جای گاه رقابتی سازمان صورت می‌گیرند. ملتسلفنه، سرمایه‌گذاری‌ها و فناوری اطلاعات همواره نتایج مورد انتظار را به بار نمی‌آورند. این واقعیت به همراه گام‌های سریع تغییر در منسوخ شدن فناوری اطلاعات در ابعاد سخت‌افزار و سکوه‌های نرم‌افزاری، مدیران سازمان‌ها را وامی‌دارد تا برنامه‌ریزی بلندمدت در مدیریت فناوری اطلاعات را مورد توجه قرار دهند [Gandhi, 2004, 268]. مدیریت فناوری اطلاعات به معنی توانایی مدیریت برای کنترل، و نگهداری و استفاده بهینه از هر کدام از سه جز بالاست. این کار معمولاً به کمک مهندسين نرم افزار صورت می‌پذیرد.

۲. فرایندهای کسب اطلاعات

داده‌ها، مجموعه‌ای از واقعیت‌های مجزا و ناهم‌بسته درباره اتفاقات و حوادث هستند. تمام ارگان‌ها به داده‌ها احتیاج دارند و برخی صنایع به آن عمیقاً وابسته‌اند. حفظ و ضبط مدیریت داده‌ها، لازمه موفقیت آن‌هاست. داده فقط می‌گوید، چه اتفاقی افتاده است و هیچ قضاوت یا توضیحی نمی‌دهد. اما اطلاعات، پیغام‌هایی معمولاً به صورت یک مدرک کاغذی و یا صوتی و تصویری هستند. بر خلاف داده، اطلاعات معنی دارد و در واقع، این داده است که به اطلاعات تبدیل می‌شود؛ وقتی که معنی و مفهوم‌دار شود. دانش مخلوطی از تجارب، کمیت‌ها و اطلاعات بافتاری منظم است که قالبی برای ارزیابی و یکپارچه کردن و هماهنگ‌سازی تجارب و اطلاعات ایجاد می‌کند. دانش یک گام از اطلاعات جلوتر است. به طور قطع، داده‌ها چه خواسته و چه ناخواسته، در اطراف ما وجود دارند. هنر مدیریت آن است که داده‌های مورد نیاز را با مفهوم‌دار کردن، به اطلاعات تبدیل کند. فرایندهای کسب اطلاعات نیز همانند فرایندهای کسب دانش عبارت‌اند از: در اختیار گرفتن، ذخیره‌سازی، پردازش، انتقال و تسهیم.

مشخصات تحقیق

هدف اولیه این تحقیق عبارت بودند از شناسایی و تجزیه و تحلیل ابعاد فرهنگی، نظام فناوری و فرایندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران (منطقه تهران). هدف ثانویه آن نیز تولید دانش و بسط آن، و نیز رتبه‌بندی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در این شرکت بود.

سؤالات تحقیق عبارت بودند از:

۱. وضعیت نظام فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر چگونه است؟
سؤالات فرعی
۱-۱. آیا وضعیت نظام سیستم‌های اطلاعاتی برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟
۱-۲. آیا وضعیت نظام فرایندهای کسب اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟
۱-۳. آیا وضعیت نظام مدیریت فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر مناسب است؟
۲. وضعیت نظام فرآیندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟
۲-۱. آیا وضعیت نظام تسهیم دانش برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟
۲-۲. آیا وضعیت نظام پردازش دانش برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟
۲-۳. آیا وضعیت نظام انتقال دانش برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟

۳. وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر چگونه است؟

۳-۱. آیا وضعیت حمایت مدیریت برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟

۳-۲. آیا وضعیت مشارکت در تصمیم‌گیری برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟

۳-۳. آیا وضعیت حس تعلق سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در آن مناسب است؟

جامعه آماری شامل تمامی کارکنان واحدهای تحقیق و توسعه، فناوری

اطلاعات، آموزش و برنامه‌ریزی شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران

(منطقه تهران) بود که طبق استعلام از معاونت اداری، تعداد آن‌ها به ۷۰ نفر می

رسید. با استفاده از روش تصادفی طبقه‌بندی شده نظام‌دار، از بین جامعه، نمونه‌ای ۴۰

نفره انتخاب شدند. نحوه محاسبه حجم نمونه به صورت زیر بود:

$$n = \frac{N \left[Z_{\frac{\alpha}{2}} \right]^2 \times p \times q}{(N-1) \times e^2 + \left[Z_{\frac{\alpha}{2}} \right]^2 \times p \times q} \quad \Rightarrow$$

$$n = \frac{[1.96]^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 70}{69 \times (0.1)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 40.734 \cong 40$$

که در آن، z اندازه متغیر در توزیع طبیعی است و از جدول مربوط در سطح احتمال مورد نظر استخراج می شود. p درصد توزیع صفت در جامعه، یعنی نسبت درصد افرادی است که دارای صفت مورد مطالعه هستند. q درصد افرادی است که فاقد آن صفت در جامعه هستند. p و q را $0/5$ در نظر گرفتیم. e تفاضل نسبت واقعی صفت در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن صفت در جامعه است دقت نمونه گیری به آن بستگی دارد [حافظنیا، ۱۳۸۰، ۱۱۷].

روش تحقیق از نوع نظری-کاربردی بود. بدین صورت که از حیث تئوری و نظری با مراجعه به نظریات، دیدگاه‌ها و تئوری‌های مربوطه، ابتدا به شناسایی ابعاد تحقیق از حیث نظری پرداختیم. آنگاه در میدان عمل یا شرکت مورد نظر به آزمون فرضیات دست زدیم. به منظور جمع آوری اطلاعات هم، با توجه به ضرورت صرفه جویی در وقت، هزینه و نیروی انسانی، از پرسش نامه استفاده شده که شامل ۲۷ سؤال بود (جدول ۱). پرسش نامه تحقیق دو بخش داشت. در بخش اول، "پرسش های جمعیت شناختی" مطرح شدند که شامل پرسش درباره سن، جنسیت، مدرک تحصیلی، میزان سابقه خدمت و تعیین واحدهای سازمانی می شد. در بخش دوم "پرسش های نگرشی"، دیدگاه‌ها، نظرات، باورها یا برداشت‌های پاسخ دهندگان را درباره یک موضوع خاص جویا می شدند. به عبارت دیگر، از طریق این پرسش‌ها نظرات آن‌ها درباره وضعیت یک مجموعه از متغیرها برای استقرار مدیریت دانش سنجیده شد. در این پرسش نامه از طیف پنج وجهی لیکرت استفاده و از پاسخ دهندگان خواسته شد، نظر خود را در رابطه با هر سؤال مطابق با امتیازات درج شده اعلام کنند.

گزینه	بسیار نامناسب	نامناسب	متوسط	مناس	بسیار مناسب
امتیازات	۱	۲	۳	۴	۵

1. Demographic Questions
2. Attitudinal Questions

جدول ۱: متغیرهای فرعی و ویژگیهای مورد سنجش در پرسشنامه

ردیف	متغیر مورد سنجش	ردیف	ویژگی مورد نظر
۱	نظام سیستم‌های اطلاعاتی	۱	نظام سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)
		۲	نظام سیستم‌های پشتیبانی تصمیم (DSS)
		۳	نظام سیستم‌های پردازش عملیات (TPS)
۲	نظام فرایندهای کسب اطلاعات	۴	نظام پردازش اطلاعات
		۵	نظام انتقال اطلاعات
		۶	نظام تسهیم (به اشتراک گذاری) اطلاعات
۳	نظام مدیریت فناوری اطلاعات	۷	نظام مدیریت نرم افزاری
		۸	نظام مدیریت سخت افزاری
		۹	نظام مدیریت پایگاه داده (DATA BASE)
۴	نظام تسهیم دانش	۱۰	نظام سازمان‌دهی (نظم دادن به دانش)
		۱۱	نظام ذخیره سازی دانش (در پایگاه اطلاعاتی)
		۱۲	نظام انتقال دانش از طریق تعاملات شخصی
۵	نظام پردازش دانش	۱۳	نظام انتقال دانش از طریق نظام‌های اطلاعاتی
		۱۴	نظام تقسیم اطلاعات (در بین واحد ها و افراد)
۶	نظام انتقال دانش	۱۵	نظام تسهیم دانش ضمنی (تجارب)
		۱۶	نظام تسهیم دانش صریح (دانش ملموس)
۷	حمایت مدیریت	۱۷	کمک مدیریت به کارکنان هنگام داشتن مشکل
		۱۸	میزان اتکای کارکنان به مدیران در مواجهه با مشکل
		۱۹	ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان
		۲۰	بها دادن به نظرات کارکنان
۸	مشارکت در تصمیم گیری	۲۱	آزادی عمل کارکنان برای اظهار نظر
		۲۲	اجبار کارکنان به اجرای تصمیمات از قبل اتخاذ شده
		۲۳	افتخار کارکنان به کار در سازمان
		۲۴	تمایل به ادامه همکاری کارکنان با سازمان
۹	حس تعلق سازمانی	۲۵	اعتبار اجتماعی سازمان نزد کارکنان
		۲۶	مشارکت مدیران برای حل مشکلات
		۲۷	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری‌ها

روایی سؤالات پرسش‌نامه تحقیق با بومی کردن سؤالات برای تحقیق حاضر و نیز نظرسنجی از خبرگان و اهل فن تأیید شد. برای اندازه‌گیری پایایی نیز از روش "پیش‌آزمون و پس‌آزمون" استفاده شد و میزان آلفای کرونباخ محاسبه گردید. بدین صورت که ۱۰ نفر انتخاب شدند و بین آن‌ها پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری شد. یک هفته بعد، مجدداً بین همان ۱۰ نفر پرسش‌نامه را توزیع کردیم. میزان آلفا معادل ۹۴ درصد محاسبه شد که نشان می‌دهد، میان پاسخ‌های هر پاسخ‌گو به هر سؤال، در مراحل اول و دوم هم‌بستگی بالایی وجود دارد.

از آنجا که این پژوهش از نوع توصیفی بود، ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده با تهیه و تنظیم جدول توزیع فراوانی به صورت خلاصه درآمد. سپس با استفاده از سایر شاخص‌های آمار توصیفی (شاخص‌های مرکزی، میانگین، میانه، مد، واریانس و انحراف معیار)، داده‌ها تفسیر شدند. در جدول ۲، رتبه‌بندی متغیرها بر اساس میانگین و واریانس نشان داده شده است. در این جدول، هر چه میانگین متغیری بیشتر باشد، آن متغیر در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد. واریانس نیز پراکندگی پاسخ‌ها را نشان می‌دهد. به طور کلی، هر چه واریانس کوچک‌تر باشد، نمایانگر آن است که پراکندگی پاسخ‌ها کم‌تر است و بنابراین، آن متغیر در وضعیت مناسب‌تری قرار دارد.

1. Test & Retest Method

جدول ۲. رتبه‌بندی توصیفی متغیرهای مورد سنجش

رتبه	متغیر مورد سنجش	فراوانی	میانگین (صعودی)	میانگین	مد	واریانس (نزولی)	انحراف معیار
۱	نظام انتقال دانش	۸۰	۴/۰۷۵	۴	۴	۰/۵۳۱۶۹	۰/۷۲۹۱
۲	نظام پردازش دانش	۸۰	۳/۹۷۵	۴	۴	۰/۵۹۲۵۹	۰/۷۶۹۷
۳	نظام تسهیم دانش	۱۲۰	۳/۸	۳	۳	۰/۶۲۷۵۶	۰/۷۹۲۱
۴	نظام فرایندهای کسب اطلاعات	۱۲۰	۳/۷۹۱۷	۴	۴	۰/۶۸۷۶۸	۰/۸۲۹۲
۵	نظام سیستم‌های اطلاعاتی	۱۲۰	۳/۷۵	۴	۴	۰/۷۱۱۱۱	۰/۸۴۳۲
۶	حمایت مدیریت	۱۶۰	۳/۳۵۶۳	۳	۳	۰/۷۱۲۱۸	۰/۸۴۳۹
۷	مدیریت فناوری اطلاعات	۱۲۰	۳/۳۳۳۳	۳	۳	۰/۷۳۰۷۳	۰/۸۵۴۸
۸	حس تعلق سازمانی	۱۲۰	۲/۰۱۰۰	۳	۳	۱/۰۲۳۰۸	۱/۰۱۱۴
۹	مشارکت در تصمیم‌گیری	۱۶۰	۲/۰۰۴۰	۳	۳	۱/۱۴۹۵۷	۱/۰۷۲۱

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، نتایج هر دو رتبه‌بندی یکسان است. بدین معنی که فرضیات دارای میانگین بالاتر، دارای واریانس (پراکندگی) کمتری هستند. داده‌های تحلیلی این تحقیق به شرح زیرند:

۱. فرضیات آماری: فرضیات آماری هر ۹ سؤال تحقیق عبارت‌اند از:

$$H_0 : \mu = 3$$

$$H_1 : \mu \neq 3$$

۲. آماره آزمون: آماره آزمون برای هر سؤال به طور مجزا با این فرمول محاسبه

می‌شود:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\sigma_{\bar{x}}}$$

۳. مقدار بحرانی: مقدار بحرانی برای هر سؤال عدد ۲/۰۲۱ است.

$$t_{\frac{\alpha}{2}, n-1} = t_{0.025, 39} = 2.021$$

از آنجا که آزمون "دو دامنه"^۱ است، هر گاه t محاسبه شده یا به عبارت دیگر، آماره آزمون هر سؤال خارج از محدوده مقدار بحرانی، یعنی خارج از محدوده $\pm 2/021$ قرار بگیرد، پس در ناحیه رد H_0 است و H_1 یا ادعا با سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می شود. از طرف دیگر، هر گاه sig کوچک تر از ۰/۰۵ باشد، در ناحیه رد H_0 قرار می گیرد و ادعا تأیید می شود. به منظور تعمیم نتایج حاصله از نمونه به جامعه آماری، از آزمون t در مقایسه با یک عدد ثابت^۲ به کمک نرم افزار SPSS استفاده شد که در این آزمون test value عدد ۳ (برابر با وزن گزینه متوسط) در نظر گرفته شد.

جدول ۳. رتبه بندی تحلیلی متغیرهای مورد فرعی تحقیق

Test value=3					
رتبه	متغیر مورد سنجش	T (آماره آزمون)	مقدار بحرانی	Sig (۲-Tailed)	وضعیت
۱	نظام انتقال دانش	۸/۰۵۰	۲/۰۲۱	۰	مناسب
۲	نظام پردازش دانش	۷/۷۸۴	۲/۰۲۱	۰	مناسب
۳	نظام تسهیم دانش	۶/۰۳۸	۲/۰۲۱	۰	مناسب
۴	نظام فرایندهای کسب اطلاعات	۶/۰۰۰	۲/۰۲۱	۰	مناسب
۵	نظام سیستمهای اطلاعاتی	۴/۴۲۴	۲/۰۲۱	۰	مناسب
۶	حمایت مدیریت	۳/۰۹۰	۲/۰۲۱	۰/۰۰۴	مناسب
۷	مدیریت فناوری اطلاعات	۲/۷۳۹	۲/۰۲۱	۰/۰۰۹	مناسب
۸	حس تعلق سازمانی	۱/۷۷۲	۲/۰۲۱	۰/۰۸۴	نامناسب
۹	مشارکت در تصمیم گیری	۰/۹۷۱	۲/۰۲۱	۰/۳۳۷	نامناسب

همان گونه که در جدول ۳، مشاهده می شود، متغیرهای دارای میانگین بالاتر، t (آماره آزمون) بیشتر و sig کمتر، در اولویت بالاتری قرار می گیرند. بدین ترتیب نظام انتقال دانش، مناسب ترین وضعیت و مشارکت در تصمیم گیری، نامناسب ترین وضعیت را در سازمان مورد نظر دارا هستند.

1. Two- Tail
2. One- Sample-Test

برای متغیرهای اصلی تحقیق نیز به همان شیوه عمل گردید (جدول ۴).

جدول ۴. رتبه‌بندی تحلیلی متغیرهای اصلی تحقیق

Test value=3					
رتبه	متغیر مورد سنجش	t(آماره آزمون)	مقدار بحرانی	Sig (2-tailed)	وضعیت
۱	نظام انتقال دانش	۹/۰۸۶	۲/۰۲۱	۰	مناسب
۲	نظام پردازش دانش	۵/۰۴۹	۲/۰۲۱	۰	مناسب
۳	نظام تسهیم دانش	۲/۲۳۶	۲/۰۲۱	۰/۳۱	مناسب

تحلیل داده‌ها

سؤال اول تحقیق: آیا وضعیت نظام سیستم‌های اطلاعاتی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

نتایج آزمون فرض نشان می‌دهد که فرض H_1 (ادعا) تأیید می‌شود. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در سمت راست، خارج از محدوده مقدار بحرانی قرار گرفت. پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام سیستم‌های اطلاعاتی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال دوم تحقیق: آیا وضعیت نظام فرایندهای کسب اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

تحلیل داده‌های استنباطی نشان می‌دهد که فرض H_1 تأیید می‌شود. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در سمت راست، خارج از محدوده مقدار بحرانی قرار گرفت، پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام فرایندهای کسب اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال سوم تحقیق: آیا وضعیت نظام مدیریت فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

نتایج آزمون، فرض H_1 را تأیید می‌کند. آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در سمت راست، خارج از محدوده مقدار بحرانی قرار گرفت پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام مدیریت فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال چهارم تحقیق: آیا وضعیت نظام تسهیم دانش برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

مقدار محاسبه شده در آزمون فرض، نشان دهنده تأیید فرض H_1 است. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در سمت راست، خارج از محدوده مقدار بحرانی قرار گرفت، پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان بیان نمود که وضعیت نظام تسهیم دانش برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال پنجم تحقیق: آیا وضعیت نظام پردازش دانش برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

تحلیل استنباطی مربوط به پاسخ‌های این سؤال حاکی از تأیید فرض H_1 است. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در سمت راست، خارج از محدوده مقدار بحرانی قرار گرفت، پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام پردازش دانش برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال ششم تحقیق: آیا وضعیت نظام انتقال دانش برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

فرض H_1 در پاسخ به سؤال فوق نیز تأیید شد. هم‌چنین، آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در سمت راست، خارج از محدوده مقدار بحرانی قرار گرفت. پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام انتقال دانش، برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال هفتم تحقیق: آیا وضعیت حمایت مدیریت برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

نتایج حاصل از محاسبات آمار استنباطی فرض H_1 را تأیید می‌کند. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در سمت راست، خارج از محدوده مقدار بحرانی قرار گرفت، پس می‌توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام حمایت مدیریت برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال هشتم تحقیق: آیا وضعیت مشارکت در تصمیم‌گیری برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

بررسی نتایج حاصل از محاسبات آماری در این سؤال، نشان دهنده عدم تأیید فرض H_1 و تأیید H_0 است. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون درون محدوده بحرانی قرار گرفت، پس می‌توان چنین گفت که از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، مشارکت در تصمیم‌گیری، در استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر، تأثیر چندانی ندارد.

سؤال نهم تحقیق: آیا وضعیت حس تعلق سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است؟

تحلیل داده‌های استنباطی از عدم تأیید فرض H_1 در رابطه با این سؤال حکایت دارد. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در داخل محدوده بحرانی

قرار گرفت، پس می توان گفت که از دیدگاه پاسخ دهندگان حس تعلق سازمانی، در استقرار مدیریت دانش در آن شرکت تأثیر چندانی ندارد

سؤال اصلی اول: وضعیت نظام فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر چگونه است؟

پاسخ این سؤال "مناسب" است. به عبارت دیگر، فرض H_1 مورد تأیید قرار گرفت. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در دامنه سمت راست قرار گرفت، پس می توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام فناوری اطلاعات برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال اصلی دوم: وضعیت نظام فرایندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد نظر چگونه است؟

پاسخ این سؤال "مناسب" است. به عبارت دیگر، فرض H_1 مورد تأیید قرار گرفت. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در دامنه سمت راست قرار گرفت، پس می توان با ۹۵ درصد اطمینان گفت که وضعیت نظام فرایندهای دانش برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

سؤال اصلی سوم: وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر چگونه است؟

پاسخ این سؤال "متوسط" است. به عبارت دیگر، فرض H_1 مورد تأیید قرار گرفت. از آنجا که آزمون از نوع دو دامنه است و آماره آزمون در دامنه سمت راست قرار گرفت، پس می توان با ادعای ۹۵ درصد اطمینان اذعان داشت که وضعیت فرهنگ سازمانی برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد نظر مناسب است.

نتیجه‌گیری

بر اهمیت مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان‌های معاصر، چنان روز به روز افزوده می‌شود که جای هیچ‌گونه شک و تردیدی را برای مدیران سازمان‌ها به عنوان راهبردی الزام‌آور، نه انتخابی داوطلبانه، باقی نگذاشته است. برخورداری از سرمایه فکری و دارایی‌های انسانی، به عنوان مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی، مدیون وجود نیروی انسانی شایسته و نهایتاً استقرار مدیریت دانش است.

پژوهش حاضر، برای پاسخ‌گویی به سؤالات اساسی یا زمینه‌های کلیدی برای استقرار مدیریت دانش صورت گرفته است. ادبیات موضوع و بررسی مطالعات میدانی از دیدگاه نمونه آماری نشان داد که با وجود نظام‌های انتقال دانش، پردازش اطلاعات، سیستم دانش، فرایندهای کسب اطلاعات و حمایت مدیریت، مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت مورد مطالعه، در وضعیت مناسبی قرار دارد و این زمینه‌ها شرایط لازم را برای استقرار مدیریت دانش در شرکت مذکور فراهم آورده‌اند. البته زمینه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری و حس تعلق سازمانی در شرکت مورد مطالعه از دیدگاه پاسخ‌دهندگان، در شرایط مطلوبی قرار ندارد و این متغیرها با توجه به وضع موجود، شرایط لازم را برای استقرار مدیریت دانش فراهم نمی‌آورند. لذا مدیریت سازمان باید برنامه‌ریزی و تلاش‌های لازم را به منظور ارتقای حس تعلق سازمانی در کارکنان و همچنین ارتقای سطح مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها فراهم آورد تا برنامه‌ها و اقدامات مربوط به استقرار مدیریت دانش، از اثربخشی بیشتری برخوردار شود.

منابع

۱. حافظنیا، محمد رضا (۱۳۸۰)، "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، چاپ چهارم، تهران: انتشارات سمت.
۲. رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، "مدیریت دانش"، ترجمه محمدحسین لطیفی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
۳. رضائیان، علی (۱۳۸۴)، "اصول مدیریت"، چاپ چهارم، تهران: انتشارات سمت.
4. Allen, M. (2002), "A Study to Examine the Future of Turboprop Aircraft, the George Washington University and Back Aviation", Washington, DC.
5. Balogun, O. ,Hawisa, H. and Tannock, J. (2004), "Knowledge Management for Manufacturing: the Product and Process Database", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 7, p: 259 .
6. Becerra .I. (2000), "The Role of Artificial Intelligence Technologies in the Implementation of People-Finder Knowledge Management Systems", *Knowledge Based Systems*, Vol. 13, No. 5, p:107 .
7. Carneiro, A. (2000), "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness" ,*Journal of knowledge management*, Vol. 4, No. 2, p: 113.
8. Davenport, T. H. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 10, No. 5, p: 87.
9. Davenport, T., and Prusak, L. (2000), "Working Knowledge", Boston, MA : Harvard Business School Press.
10. Earl, M. J., and Scott, I .A. (2001), "What is a Chief Knowledge Officer? ", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 2, p: 432 .
11. Gandhi, S. (2004), "Knowledge Management & Reference Services", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 30, No. 5, p: 45.
12. Glaser, B. G. (2003), "The Grounded Theory Perspective II: Descriptions Remodeling of Grounded Theory", Millvale, CA: Methodology, Sociology Press .
13. Laudon, Kenneth, and Laudon, Jane (2000), "Management Information Systems", Fifth ed., USA: Prentice Hall .

14. Martensson, M. (2000), "A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3, p: 89.
15. Marshal, C. & Rossman, G. (1999), *"Designing Qualitative Research"*, Sage Thousand Oaks, CA.
16. Mitchell, F. Rich (2007), *"An Assessment and Commentary on Denhardt's, The Future of Public Administration: Challenges to Democracy, Citizenship and Ethic"*, Texas A & M University.
17. Nonaka, I., and Konno, N. (1998), "The Concept of - BA- Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, p: 98.
18. Polanyi, M. (1997), "The Tacit Dimension", Inprusak, L. *Knowledge In Organizations*, Butter Worth- Heinemann, London.
19. Robbins, S.P. (1996). "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications", Prentice Hall, International, Inc, nj.
20. Schein, E.H. (2001). three cultures of management: the key to organizational learning in the 21st century. <http://www.learning.mit.edu/ves/wp/10011.html>.
21. Sivan, Y. (2000). "knowledge processes: driving organizational practices knowledge", web net journal.
22. Sykes, Chris and Treleaven, Lesley, (2005). "Loss of organizational change management", Vol 18, No 4.
23. Tsang, E.W.K, (2002). "acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia", *strategic management journal*, Vol.23, No.9.
24. Walczak, Steven, (2005). "Organizational Knowledge management structure", Vol 12, No.4.
25. Wig, K. (1999). "what future knowledge management users may expect", *journal of knowledge management*, Vol.3, No.2.