

عنوان مقاله: طراحی چارچوب ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی سیستم

مدیریت دانش در سازمان‌ها بر اساس عوامل حیاتی

موفقیت

منوچهر انصاری^۱ - حسین رحمانی یوشانلوئی^۲ -

کمال‌الدین رحمانی^۳ - احد حسینی^۴ - حسین

حسن‌خانی^۵

دریافت: ۹۰/۴/۳۱

پذیرش: ۹۰/۱۰/۲۶

مقاله برای اصلاح به مدت ۱۳ روز نزد پدیدآوران بوده است.

چکیده:

هدف این پژوهش بر شناسایی و آزمون عوامل حیاتی موفقیت و آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها متمرکز شده است. بدین منظور، ابتدا با مطالعه ادبیات و گزارش‌های مختلف از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و روش دلفی، عوامل حیاتی موفقیت تعریف و شناسایی شدند و سپس پنج عامل حیاتی موفقیت ابتدایی و زیرعامل‌های آنها از طریق مصاحبه با خبرگان، مجریان و کارشناسان مدیریت دانش اصلاح و صحنه‌گذاری گردیدند. طبق جدول مورگان با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، نمونه آماری ۲۱۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پس از توزیع پرسشنامه‌ها با استفاده از تکنیک الگوسازی معادلات ساختاری، روابط ساختاری این الگو آزمون شد. طبق یافته‌ها، کلیه شاخص‌های برازش الگو در دامنه، قابل قبول بودند و تأیید شدند. بر اساس نتایج، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بیشترین میزان اثرگذاری و همبستگی را با آمادگی و موفقیت به‌کارگیری مدیریت دانش داشتند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، عوامل حیاتی موفقیت، آمادگی

سازمانی، راهبرد، فرهنگ سازمانی.

۱. دانشیار گروه مدیریت
بازرگانی، دانشکده
مدیریت، دانشگاه تهران
mansari@ut.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت
بازرگانی، دانشگاه گرنوبل
فرانسه

۳. دانشیار گروه مدیریت
صنعتی، دانشکده مدیریت
و حسابداری، دانشگاه

آزاد اسلامی، واحد تبریز
۴. دانشجوی کارشناسی ارشد
حسابداری، دانشکده

مدیریت، دانشگاه تهران
۵. دانشجوی کارشناسی ارشد
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد

ارومیه

طراحی چارچوب ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها بر اساس عوامل حیاتی موفقیت

مقدمه

در حال حاضر جهان در نیمه انتقال اقتصاد از عصر مزیت رقابتی بر مبنای اطلاعات، به عصر مزیت رقابتی بر مبنای خلق دانش است (Lang, 2001). جهان، عصر دانشی را تجربه می‌کند که دانش در آن کالای اساسی محسوب می‌شود و جریان‌های دانش به‌عنوان مهمترین عامل در اقتصاد مورد توجه قرار گرفته‌اند (Sunassee & Sewary, 2003). در واقع ارزش افزوده در سیستم کسب‌وکارهای امروزی در شکل دانش مطرح است نه در قالب کالا (Lang, 2001).

Druker (1993) معتقد است باارزش‌ترین دارایی‌های قرن ۲۱، سازمان‌ها و کارکنان دانشی آن می‌باشند. امروزه، فاکتورهای کلاسیک تولید یعنی زمین، نیروی کار و سرمایه نسبت به دانش در درجه دوم قرار دارند و دانش منبع اصلی اقتصاد جدید است.

همچنین بیشتر مدیران اعتقاد دارند دارایی اساسی که سازمان را از سایر رقبا متمایز می‌سازد، دارایی دانشی یا سرمایه فکری کارکنانش است (Liebowitz, 2000) که جزیی از دانش سازمانی محسوب می‌شود و کمیاب و منحصر به فرد است (Forcadell & Guadamillas, 2002). با توجه به این مسأله، مدیران بایستی بدانند چگونه دارایی‌های دانشی سازمان را مدیریت کنند.

از سوی دیگر فناوری، سهم بازار و محصول می‌توانند مزیت رقابتی ایجاد کنند، اما این مزیت‌ها موقتی هستند، زیرا همگی می‌توانند توسط رقبا کپی شوند و فقط دانش است که قابل کپی شدن نیست، زیرا زمینه‌های خاصی دارد که انتقال و توزیع دانش ضمنی را مشکل می‌سازد (Tiwana, 2000).

امروزه، رقبا برای کسب دانش مشابه مجبورند خودشان را درگیر تجربیات مشابه کنند، اما به‌دست آوردن دانش از طریق تجربه، کاری زمان‌بر است و از نظر اینکه تا چه حد می‌تواند یادگیری را از طریق سرمایه‌گذاری بیشتر شدت بخشد دارای محدودیت است. به علاوه فرصت یادگیری برای سازمانی که مزیت دانشی دارد ممکن است خیلی باارزش‌تر از رقبایی باشد که فقط فرصت یادگیری دارند (Zack, 1999).

با توجه به مطالب بیان شده، می‌توان گفت مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به وظیفه کامل

تجاری (Davenport & Grover, 2001) و یک جنبه جدید از مدیریت برای سازمان‌های امروزی است (Ponzi & Koening, 2002). مدیریت دانش روشی کارآمد است که اکثر سازمان‌ها به آن روی آورده‌اند، اما مهم آن است که آیا همه این سازمان‌ها در به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق خواهند بود یا خیر؟ اغلب مدیران به این امر آگاه هستند که انجام تغییرات موفقیت‌آمیز از هر نوع آن مشکل است، زیرا مقاومت در برابر تغییر، چشمگیر و بی‌درنگ است. اغلب به‌کارگیری پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز مستلزم تغییر سازمانی قابل توجه است. به همین دلیل، در اولین گام فرآیند به‌کارگیری مدیریت دانش، مدیران باید آمادگی زیربنایی سازمان برای به‌کارگیری مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار دهند. متأسفانه اغلب به دلیل نبود مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای ضروری، استفاده از چنین فرآیندی به جای اینکه سودی برای سازمان‌ها به ارمغان آورد، آنها را دچار پرداخت هزینه اضافی خواهد کرد (اکبرپورشیرازی و کاظمی‌صفت، ۱۳۸۶). برای رسیدن به چنین هدفی ارایه چارچوب آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش اجتناب‌ناپذیر است. به همین جهت، با توجه به مطالب فوق، مسئله اصلی این پژوهش پیشگیری از شکست پروژه‌های استقرار مدیریت دانش یا به عبارت دیگر موفقیت بیشتر در پیاده‌سازی آن از طریق بررسی و ارایه چارچوبی برای ارزیابی عوامل حیاتی و مؤثر در آمادگی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش و آمادگی سازمانی

با توجه به پویایی و تغییرات سریع محیط سازمان‌ها، مدیران متوجه شدند که اطلاعات، یک منبع باارزش است و بایستی مدیریت شود، زیرا می‌تواند بر حصول اهداف سازمانی بسیار تأثیرگذار باشد. مفاهیم تحلیل و برنامه‌ریزی اطلاعات هم حاصل نتایج تلاش در زمینه مدیریت اطلاعات است (Mohammadi *et al.*, 2009). از این رو، سازمان‌ها بایستی فرآیندی برای مدیریت دانش، مشابه مدیریت اطلاعات ایجاد نمایند (Social Commission for Western Asia, 2003). مدیریت دانش، در اوایل بر اساس روش مدیریت داده و مدیریت اطلاعات ساخته شد، ولی امروزه با سطح بالاتری از پیچیدگی به انضمام ابزارها، شبکه‌ها، همکاری و بهبود فرآیندهای کسب‌وکار ساخته می‌شود (AGIMO, 2004). بر این اساس، روندی را که سازمان‌های پیشرو امروزی انتخاب می‌کنند، مدیریت دانشی است که کمک می‌کند سازمان‌ها، انتخاب، سازماندهی و پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی انتقال دهند (Mohammadi *et al.*, 2009). مدیریت

دانش تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کسب‌وکارها دارد. منافع حاصل از به‌کارگیری مدیریت دانش باعث شده سازمان برای پیاده‌سازی این فرآیند بکوشد. حال آنکه اغلب سازمان‌ها با این چالش عمده مواجه هستند که با وجود سرمایه‌گذاری بر مدیریت دانش، گسترش و نفوذ کاربردهای آن به‌کندی صورت گیرد. یکی از دلایل اصلی این مشکل پایین بودن سطح آمادگی سازمان‌ها برای به‌کارگیری و استفاده از مدیریت دانش است. بنابراین، درک صحیح میزان این آمادگی برای جهت‌گیری درست، تلاش‌های آغازین و تدوین راهبردهای مناسب است تا با استفاده از ابزار ارزیابی مناسب، سطح آمادگی سازمان‌ها فراهم آید. به همین دلیل ارایه الگوی تعیین‌کننده پیش‌نیازهای لازم‌الاجرا، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت اجرایی این فرآیند در سازمان‌ها خواهد داشت (رحمانی‌یوشانلوئی، ۱۳۹۰). بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل حیاتی برای موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش است که از طریق آن الگوی مناسب ارزیابی آمادگی به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها طراحی خواهد شد.

ضرورت ارایه چارچوب آمادگی

مدیریت دانش فرآیندی است که با به‌کارگیری آن، سازمان بر اساس دانش یا سرمایه فکری خود به تولید ثروت (Nonaka & Takeuchi, 1995) یا ایجاد ارزش از دارایی‌های فکری و دانش‌محوری می‌پردازد. در واقع گاهی، فعالیت‌ها غیرنظام‌مند و ساختارنیافته انجام می‌شوند. به نحوی که مدیران از میزان انتشار و گسترش دانش کسب شده در سطح سازمان اطلاعی ندارند. تخمین زده می‌شود که ۸۵ درصد دارایی‌های دانش سازمان به جای ذخیره‌سازی در پایگاه‌های داده، در پست الکترونیکی، فایل‌های ورد^۱ و در ارایه گزارش‌ها، فعالیت‌ها و سخنرانی‌ها جای گرفته است (Bolloju *et al.*, 2002). بدین ترتیب، با پذیرش دانش به‌عنوان منبع راهبردی سازمان‌ها و اهمیت آن در میزان توانایی و پایداری سازمان در فضای رقابتی، نیاز مبرمی به ایجاد روش‌های تولید، اشتراک و به‌کارگیری دانش در سازمان‌ها به‌وجود آمده است. فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و اجرای مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران به هزینه‌ای اضافی تبدیل کرده است. از این رو، سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک و تبادل دانش در بین اعضای خود به‌وجود آورند، کارکنان را در زمینه تفهیم تعاملات‌شان آموزش دهند تا در بسترسازی و شناسایی عوامل اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان بکوشند (رحمانی‌یوشانلوئی، ۱۳۹۰). در واقع، اگر سازمان‌ها بدون آمادگی و پیش‌نیازهای ضروری، اقدام به اجرای مدیریت دانش نمایند، ممکن است به جای کسب سود دچار پرداخت هزینه اضافی شوند (Holt)

1. Word

(*et al.*, 2000). الگوی ارزیابی، آمادگی به‌کارگیری مدیریت دانش را پیش‌نیاز ضروری برای شخص یا سازمان، جهت موفقیت در مواجهه با تغییر سازمانی تعریف کرده‌اند (Bergeron, 2003). آمادگی برای مدیریت دانش، شامل مجموعه‌ای از پیش‌نیازهای ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز آن است. به علاوه درک صحیح از آمادگی سازمان برای جهت‌گیری درست تلاش‌ها و راهبردهای مناسب ضروری به نظر می‌رسد، لذا لازم است پیش‌نیازهای اجرای مدیریت دانش که نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت اجرایی این فرآیند دارند، شناسایی و بر اساس الگویی مناسب ارزیابی شوند.

عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش

عوامل حیاتی موفقیت برای شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای کسب‌وکار و نظام‌های فنی (Flynn & Arce, 1997)، نمونه‌های ثابتی هستند که بهبود فرآیند را تسهیل می‌کنند و چنانچه بر حسب اهمیت در مراحل مقتضی مورد توجه قرار گیرند، تاثیر زیادی بر موفقیت خواهند داشت (Somers & Nelson, 2001). در واقع، به‌کارگیری موفق مدیریت دانش فعالیتی یک روزه نیست، بلکه به یک برنامه منسجم و متشکل از یک سری عوامل حیاتی نیازمند است تا عملکرد آن موفقیت‌آمیز گردد. در این مقاله پس از بررسی وسیع ادبیات موضوع با هدف شناسایی عوامل کلیدی در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بر اساس مطالعه‌های صورت گرفته در سازمان‌ها، پنج عامل پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش شناسایی شدند. هر یک از آنها با توضیحات مربوطه در بخش‌های بعدی ارائه شده است.

جدول ۱: عوامل حیاتی موفقیت

عوامل	سال	نویسنده
راهبرد، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، کیفیت، بازاریابی	۲۰۰۳	Chourides <i>et al.</i>
فرهنگ، سازمان مدیریت دانش، راهبرد، سیستم‌ها و زیرساختار، فرآیندهای اثربخش و سیستماتیک، اندازه‌گیری	۲۰۰۴	Mathi
پشتیبانی مدیریت و رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، راهبرد و هدف، سنجش، زیرساخت سازمانی، فرآیندها و فعالیت‌ها، انگیزش، منابع، آموزش و تربیت، مدیریت منابع انسانی	۲۰۰۵	Wong

فرهنگ سازمانی

«فرهنگ سازمانی» عبارت است از ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارهای مشترک اعضای سازمان که آنان را به هم مرتبط می‌کند (Huener, 2001). فرهنگ سازمانی، نحوه انجام شدن کارها در

سازمان را برای کارکنان مشخص می‌کند. در این خصوص ادراکی یکسان از سازمان وجود دارد که در همه اعضای سازمان مشاهده می‌شود و بیان‌کننده مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی مطالعات هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌نماید (Robbins, 1996).

در بسیاری از مقاله‌های منتشر شده و متخصصین این زمینه، معتقدند فرهنگ سازمانی تأثیری عمده بر مدیریت دانش یا تسهیم دانش دارد (Holsapple & Joshi, 2001). بزرگ‌ترین چالش برای مدیریت دانش، تلاش واقعی برای توسعه مانند سهولت دسترسی به دانش برای مدیریت طی فرآیند اجرای مدیریت دانش است. بنابراین، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش آن است که ارزش دانش و ایجاد آن، سایرین را به اشتراک‌گذاری و کاربرد آن تشویق کند. یک جنبه فرهنگی و ضروری برای مدیریت دانش «همکاری» است (Goh, 2002).

Migdadi (2005) تأکید کرد که فرهنگ همکاری شرط مهم انتقال دانش است. همچنین به طور تجربی اثبات شده که همکاری عامل مهم در ایجاد دانش است. بر اساس مطالعات (2000) Davenport & Pursak، هشت معیار سنجش موفقیت سازمان‌ها در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش معرفی شده‌اند. از بررسی این معیارها مشخص می‌شود فرهنگ سازمانی به‌عنوان شاخص اصلی سنجش موفقیت مدیریت دانایی در سازمان‌ها مورد توجه است، به طوری که موفقیت مدیریت دانش در سازمان، به میزان انطباق آن با فرهنگ سازمانی بستگی دارد. با توجه به مطالعات صورت گرفته شاخص‌های فرهنگ سازمانی در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲: شاخص‌های عامل فرهنگ سازمانی

منابع	شاخص‌ها	عامل‌ها
Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Yeh <i>et al.</i> (2006); Mohammadi <i>et al.</i> (2009); Lee & Choi (2003); Davenport & Lawrence (1998)	اعتماد	فرهنگ سازمانی
Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Mohammadi <i>et al.</i> (2009); Lee & Choi (2003)	همکاری	
Davenport & Lawrence (1998); Taylor & Wright (2004); Forcadell & Cuadamillas (2002)	جو باز	
Taylor & Wright (2004); Brand (1998)	یادگیری از اشتباه‌ها	
Gaffoor (2008); Yeh <i>et al.</i> (2006); Siemieniuch & Sinclair (2004)	خلاقیت و نوآوری	
Holt <i>et al.</i> (2000); Quin <i>et al.</i> (2005); Taylor & Wright (2004); Siemieniuch & Sinclair (2004)	تسهیم دانش	

ساختار سازمانی

افزایش رقابت و تسریع نرخ تغییرات فناورانه، انتقال بهتر دانش در بین مرزهای وظیفه‌ای سازمان را ایجاب می‌کند (Walczak, 2005; Gopalakrishnan & Sontoro, 2004). Gold *et al.*, (2001). بیان می‌کنند که ساختار سازمانی یک عامل مهم در به‌کارگیری فن‌آوری‌های جدید است. ساختار می‌تواند مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها را تعریف کند که در آن افراد در وظایف مختلف تقسیم می‌شوند و چگونگی هماهنگی این وظایف را بیان می‌کنند (Andersson & Westterlind, 2000). ساختار سازمانی، شیوه‌ای را که فرآیند تصمیم‌گیری اتفاق می‌افتد و مسئولیت برای مواد، منابع و فرآیندهای انسانی مدیریت می‌شود را تعیین می‌کند. علاوه بر این، بایستی دارای ساختار منعطفی باشد تا پخش دانش و همکاری بین مرزهای سنتی سازمان را به طرف مرزهای خلاق دانشی سوق دهد (Walczak, 2005). از سوی دیگر، عوامل رسمیت و عدم تمرکز، تأثیر زیادی بر هماهنگی و همکاری درون شرکت و همچنین بر خلق و نشر دانش دارند (Adenfelt & Lagerstro, 2005; Andersson & Westterlind, 2000; Lee & Choi, 2003). ساختار متمرکز، از ارتباطات بین واحدها و فراوانی پخش ایده‌ها جلوگیری می‌کند. همچنین به علت داشتن کانال‌های ارتباطی زمان‌بر باعث انحراف و ناپیوستگی^۱ ایده‌ها می‌شود (Lee & Choi, 2003)، لذا برای اطمینان از توزیع مناسب دانش ضروری است که کانال‌های ارتباطی روان باشند (Gupta *et al.*, 2000). با توجه به مطالعات صورت گرفته شاخص‌های ساختار سازمانی در جدول ۳ آورده شده است:

جدول ۳: شاخص‌های عامل ساختار سازمانی

منابع	شاخص‌ها	عامل
Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Gaffoor (2008); Lee & Choi (2003); Andersson & Westterlind (2000); Forcadell & Cuadamillas (2002); Ruikar <i>et al.</i> (2006); Walczak (2005)	تمرکزگرایی	ساختار سازمانی
Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Gaffoor (2008); Lee & Choi (2003); Taylor & Wright (2004), Lang (2001); Lee & Choi (2003)	رسمیت‌گرایی	
Davenport & Prusak (2000); Mathi (2004); Hasanali (2002)	کانال‌های ارتباطی	
Wei <i>et al.</i> (2009); Gaffoor (2008); Mohammadi <i>et al.</i> (2009); Siemieniuch & Sinclair (2004); Forcadell & Cuadamillas (2002)	کار تیمی	

1. Discontinuances

منابع انسانی

از افراد درون سازمان، به عنوان توانمندسازهای اجتماعی مدیریت دانش و عوامل اصلی ایجاد و پخش نام برده می‌شود (Adenfelt & Lagerstro, 2005). (McDermott 1999) بر اهمیت افراد در فرآیند به اشتراک‌گذاری دانش تأکید دارد که بایستی برای درگیرشدن در یک فعالیت برانگیخته شود. این کار، زمان اضافی می‌خواهد و تهدید از دست دادن قدرت و موقعیت را به همراه دارد (عباسی، ۱۳۸۹)، زیرا هر تغییر یا ورود فن‌آوری جدید بر نیروی کار درون سازمان تأثیر می‌گذارد. پس ضروری است تا فرهنگ سازمانی و آمادگی افراد در پذیرش فن‌آوری‌های نوآور و جدید سنجیده شود (Ruikar *et al.*, 2006). به طور کلی، افراد در سازمان به عنوان کمک‌دهنده‌های انسانی^۱ که شامل مهارت‌ها و نقش‌های دانشی، انگیزش و خودآکنشی، تقویت، شبکه‌های یادگیری / اجتماعی، گفتگوها، هماهنگی و خلاقیت می‌باشند، مطرح هستند (Moffett *et al.*, 2003).

از طرفی افراد، ایجادکنندگان دانش در سازمان هستند، زیرا یک قسمت قابل توجه از دانش سازمان در ذهن آنها وجود دارد. به این دلیل، جهش‌های کوچک در مکان‌های کاری می‌تواند یک اثر اساسی بر عملکرد کلی داشته باشد (Social Commission for Western Asia, 2003). تأثیرات اساسی بر این مفهوم، جابه‌جایی در بازار از صنایع شدیداً کارگری به سمت دانشی و افزایش فرصت‌های آموزشی را موجب شده است (عباسی، ۱۳۸۹). از درک مفهوم کارگران دانشی زمان زیادی می‌گذرد، اما سازمان‌های کمی، این نقش را تعریف کرده‌اند (Davenport & Prusak, 2000).

Ruggles (1998) بیان می‌کند که تمرکز ۵۰ درصد زمان و بودجه مدیریت دانش باید روی افراد باشد. افراد سازمان باید با فرهنگ سازمانی سازگاری داشته باشند تا تغییر در فرهنگ سازمان، تغییر در نگرش‌ها و خردکردن سنت‌ها را منجر شود. بنابراین، داخل تغییر سازمانی نشأت گرفته از مدیریت دانش، بایستی موضوعات انسانی عامل اصلی در نظر گرفته شوند و این ملاحظات در سازمان، مبحث کارگران دانشی را مطرح نمایند. با توجه به مطالعات صورت گرفته شاخص‌های منابع انسانی در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴: شاخص‌های عامل منابع انسانی

منابع	شاخص‌ها	عامل
Jalaldeen & Abdul-Karim (2009); Quin <i>et al.</i> (2005); Davenport & Prusak (2000); Holt <i>et al.</i> (2000); Hasanali (2002)	درک مفاهیم مدیریت دانش	دانش
O'Brien & Crause (1995), Ryan & Prybutok (2001), Moffett <i>et al.</i> (2003)	مشارکت کارکنان	
Cohen & Backer (1999), Moffett <i>et al.</i> (2003)	آموزش کارکنان	

زیرساخت فناوری اطلاعات

اطلاعات شامل محدوده وسیعی از اختراعات و رسانه‌های ارتباطی است که سیستم‌های اطلاعاتی و افراد را به یکدیگر مرتبط می‌کند و عبارت است از: پست صدا، پست الکترونیکی، کنفرانس صوتی، کنفرانس ویدیویی، 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).

مدیریت دانش، بیش از آنکه فناوری یا محصول باشد، روشی است که برای فعالیت‌های کاری استفاده می‌شود. با وجود این، برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات حیاتی است (Turban *et al.*, 2006). در واقع، نقش فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی و تبادل دانش و تسهیلات محیط دانش است که تعاملات فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می‌نماید. همچنین فناوری اطلاعات به عنوان ابزار توانمندسازی دانش به فرآیندهای ایجاد دانش در محیط‌های علمی کمک می‌کند (Tian *et al.*, 2009). فناوری اطلاعات و مدیریت دانش با هم عجین شده‌اند، زیرا هر دو ترویج دانش ساختاریافته را تسهیل می‌کنند (Alavi & Leidner, 2001). فناوری اطلاعات علاوه بر آنکه مدیریت دانش را توانمند می‌کند، باید در خدمت افراد نیز باشد. بنابراین، باید ساده و قابل فهم باشد تا کارکنان بدون کمک متخصصان فناوری اطلاعات نیز بتوانند از آن استفاده کنند. با توجه به مطالعه‌های صورت گرفته شاخص‌های زیرساخت فناوری اطلاعات در جدول ۵ آورده شد:

جدول ۵: شاخص‌های عامل زیرساخت فناوری اطلاعات

منابع	شاخص‌ها	عامل
Turban <i>et al.</i> (2006); Gaffoor (2008); Mohammadi <i>et al.</i> (2009)	دسترسی به زیرساخت‌های شبکه و سخت‌افزار	زیرساخت فناوری سازمانی
Turban <i>et al.</i> (2006); Gaffoor (2008)	میزان دسترسی به نرم‌افزارهای کاربردی	
Turban <i>et al.</i> (2006); Gaffoor (2008); Siemieniuch & Sinclair (2004)	انعطاف‌پذیری	
Turban <i>et al.</i> (2006); Lee & Choi (2003); Yeh <i>et al.</i> (2006)	کارکنان فناوری اطلاعات	
Turban <i>et al.</i> (2006); Gaffoor (2008)	فناوری‌های همکاری	

رهبری و راهبرد

مدیریت دانش در هر سازمانی، تا حد زیادی توسط راهبرد سازمانی هدایت می‌شود و به کارگیری آن نیاز به حمایت‌های مدیریت ارشد (تخصیص منابع و زمان برای طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش) دارد (Gaffoor, 2008). سازمان در چارچوب فراهم‌شده توسط راهبرد مدیریت دانش، فعالیت‌های هدف‌گذاری شده‌ای برای اهرمی کردن دارایی‌های دانشی سازمان طراحی می‌کند (عباسی، ۱۳۸۹). در واقع، یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد راهبردی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است و رهبری در عرصه مدیریت دانش باید نشان‌دهنده ویژگی‌های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر می‌شوند (Rylatt, 2003).

جدول ۶: شاخص‌های عامل راهبرد و رهبری

منابع	شاخص‌ها	عامل
Wei <i>et al.</i> (2009); Gaffoor (2008); Yeh <i>et al.</i> (2006); Taylor & Wright (2004); Sunassee & Sewary (2003)	راهبرد دانش	راهبرد و رهبری
Gaffoor (2008); Yeh <i>et al.</i> (2006); Taylor & Wright (2004)	سیاست‌های پاداش	
Gaffoor (2008); Yeh <i>et al.</i> (2006); Holt <i>et al.</i> (2000)	پشتیبانی مدیریت ارشد	

هدف پژوهش

سؤال‌های اساسی پژوهش حاضر در جهت دستیابی به هدف اصلی پژوهش شامل «طراحی چارچوبی جهت ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها بر اساس عوامل

حیاتی موفقیت» به قرار زیر است:

۱. عوامل حیاتی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها جهت ارزیابی آمادگی سازمان کدامند؟
۲. الگوی مناسب برای ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها کدام است؟

روش پژوهش

این پژوهش، از نظر هدف کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی، پیمایشی است. گردآوری اطلاعات در پژوهش با بهره‌گیری از روش‌های پیمایشی صورت گرفت. برای شناسایی عوامل حیاتی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، پیشینه پژوهش مطالعه شده و با استفاده از روش دلفی، پرسشنامه‌ای با ۲۲ سؤال بسته در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت و تعدادی پرسش جمعیت‌شناختی طراحی شد. جامعه آماری پژوهش شامل اعضای هیات علمی، خبرگان، مدیران CKO، مشاوران و مجریان پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش و افراد دارای تجربه در زمینه مدیریت دانش می‌باشند که ۴۶۰ نفر شناسایی شدند. با توجه به جدول مورگان، حجم نمونه آماری ۲۱۰ نفر تعیین شد، ولی جهت اطمینان خاطر از برگشت پرسشنامه تعداد بیشتری از آن توزیع گردید. پرسشنامه‌ها به صورت تصادفی ساده توزیع شدند تا ۲۱۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و صوری از طریق اساتید و خبرگان بهره گرفته شد. به منظور اینکه پرسشنامه از پایایی مناسبی نیز برخوردار باشد، از یک پیش‌آزمون استفاده شد. بدین ترتیب که پس از طراحی پرسشنامه اولیه، تعداد ۲۰ پرسشنامه به صورت آزمایشی توزیع و جمع‌آوری شد که میزان اعتبار آن با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ، در کل $0/76$ به دست آمد که بیانگر اعتبار قابل قبول آن بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، بعد از استخراج عوامل از ادبیات پژوهش توسط روش دلفی، جهت استخراج عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش از روش معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی برای آزمون الگوهای اندازه‌گیری پژوهش استفاده شد. در نهایت، برای تأیید یا رد تأثیر عوامل مؤثر بر آمادگی موفقیت مدیریت دانش هم از آزمون تی‌استیودنت بهره گرفته شد.

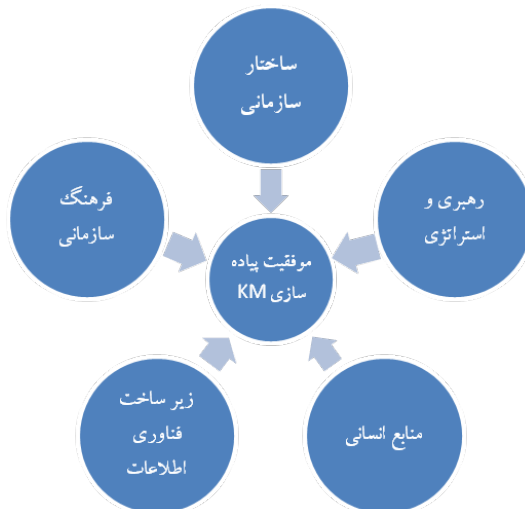
تجزیه و تحلیل داده‌ها

با توجه به آمار جمعیت مورد مطالعه، ۲۱ درصد از افراد در این حوزه، ۳ یا بیشتر مقاله داشتند. ۱۸ درصد از افراد در این حوزه، پژوهش و آموزش، ۲۶ درصد افراد جزء پیاده‌سازان و مشاوران و ۳۵ درصد مابقی، مدیران فناوری اطلاعات و مسئول مدیریت دانش سازمان خویش بودند.

ارزیابی الگوی مفهومی پژوهش

برای پی بردن به متغیرهای زیربنایی به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها از روش دلفی استفاده شد. با استفاده از این روش برخی متغیرهای بی‌ارزش حذف شدند و باقی موارد در عامل‌های مرتبط گروه‌بندی شدند. این نتایج به‌عنوان ورودی تحلیل‌های بعدی در نظر گرفته شدند، در واقع تأیید عوامل استخراجی در این مرحله بوده است. بر اساس نتایج دلفی، چارچوب مفهومی پژوهش با پنج فرضیه به‌صورت زیر شکل گرفت که با تحلیل عاملی اکتشافی، تأییدی مورد آزمون قرار گرفت.

- فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بر به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها اثرگذار است.
- فرضیه دوم: ساختار سازمانی بر به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها اثرگذار است.
- فرضیه سوم: منابع انسانی بر به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها اثرگذار است.
- فرضیه چهارم: زیرساخت فناوری اطلاعات بر به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها اثرگذار است.
- فرضیه پنجم: راهبرد و رهبری بر به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها اثرگذار است.



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش از رویه‌ای دو مرحله‌ای برای صحت الگوی به‌دست آمده از پژوهش‌های گذشته و دلفی خبرگان استفاده شد. ابتدا الگوی اندازه‌گیری با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار گرفت و سپس به آزمون الگوی ساختاری پرداخته شد. برای تعیین اعتبار سازه‌ای

و برازش الگو از روش تحلیل عاملی تأییدی، برازش الگوی نهایی از الگوی معادلات ساختاری و جهت پردازش داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل بهره گرفته شد.

جدول ۷: تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی مرتبه اول

شاخص EFA بعد از چرخش عامل‌ها					شاخص CFA		عامل‌ها
راهِبرد و رهبری	فناوری اطلاعات	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	منابع انسانی	t-Value	بار عاملی	
۰/۳۶۴	۰/۰۴۲	۰/۱۱۰	۰/۷۴۲	۰/۱۱۳	۱۴/۹۱	۰/۶۷	تمرکزگرایی
۰/۰۸۷	۰/۰۵۰	۰/۱۵۷	۰/۶۵۰	-۰/۰۱۰	۱۲/۰۵	۰/۵۶	رسمیت‌گرایی
۰/۱۸۷	۰/۱۲۱	۰/۰۶۱	۰/۸۲۱	۰/۰۰۷	۱۸/۶۴	۰/۸۱	کانال‌های ارتباطی
۰/۱۴۴	۰/۸۱	۰/۱۳۶	-۰/۰۰۵	۰/۰۶۹	۱۸/۳۳	۰/۷۴	دسترسی به زیرساخت‌های شبکه و سخت‌افزاری
۰/۰۵۶	۰/۸۷	۰/۰۰۵	۰/۰۲۱	۰/۰۳۸	۲۲/۲۴	۰/۸۵	میزان دسترسی به نرم‌افزارهای کاربردی
۰/۰۴۸	۰/۷۶	۰/۱۱۰	۰/۰۲۹	۰/۱۱۰	۱۴/۱۵	۰/۶۱	انعطاف‌پذیری
۰/۱۱۳	۰/۸۸	۰/۱۶۴	-۰/۰۲۱	-۰/۰۳۹	۲۱/۱۸	۰/۸۲	کارکنان فناوری اطلاعات
۰/۸۸	۰/۰۹۱	۰/۱۷۴	-۰/۰۶۲	۰/۸۷/۰	۲۱/۶۳	۰/۸۶	راهبرد دانش
۰/۸۳	۰/۱۱۳	۰/۰۵۴	-۰/۰۶۳	-۰/۰۰۹	۱۹/۹۹	۰/۸۰	سیاست‌های پاداش
۰/۷۲	۰/۱۶۷	۰/۱۵۶	-۰/۰۰۸	۰/۰۷۴	۱۸/۰۵	۰/۷۴	پشتیبانی مدیریت‌ارشد
۰/۰۸۴	۰/۱۰۷	۰/۰۷۶	۰/۰۰۳	۰/۷۰	۶/۳۸	۰/۶۴	مشارکت کارکنان
۰/۰۶۹	۰/۱۸۴	-۰/۰۱۲	۰/۱۲۲	۰/۶۱	۶/۰۴	۰/۵۱	آموزش کارکنان
-۰/۰۵۲	۰/۰۳۱	۰/۷۷	۰/۱۱۹	-۰/۱۶۲	۱۵/۸۵	۰/۶۷	اعتماد
۰/۰۳۰	-۰/۰۱۵	۰/۷۳	۰/۲۱۸	-۰/۰۶۲	۲۰/۱۹	۰/۸۰	همکاری
۰/۰۵۹	۰/۰۵۴	۰/۷۴	۰/۱۱۴	-۰/۰۱۸	۱۶/۱۷	۰/۶۹	جو باز
-۰/۰۲۳	۰/۰۰۴	۰/۶۹	۰/۱۰۶	۰/۰۱۳	۱۷/۳۴	۰/۷۱	یادگیری از اشتباهات
۰/۱۳۴	-۰/۰۳۲	۰/۶۴	۰/۱۹۶	۰/۲۲۲	۱۵/۴۸	۰/۶۶	خلاقیت و نوآوری
۰/۱۰۳	۰/۱۱۰	۰/۶۲	۰/۲۴۵	-۰/۰۶۲	۱۳/۴۸	۰/۵۹	تسهیم دانش

Goodness-of-fit statistics $\chi^2 = 280.14$
df = 125
CFI = .99
NFI = .98
RFI = .98
TLI = .98
RMSEA = .05

جدول ۷، ارایه‌دهنده الگوی حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی است. این شکل عوامل موثر بر آمادگی مدیریت دانش را در ۵ عامل ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، راهبرد و رهبری، منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد. به این ترتیب سازمان‌هایی که وضعیت عوامل فوق آنها مناسب است، می‌توانند آمادگی بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که در این عوامل وضعیت مناسبی ندارند، به دست آورند. لذا این پنج سازه می‌توانند به طور مکمل آمادگی پیاده‌سازی در مدیریت دانش را در سازمان‌های مشابه ارایه دهند.

تحلیل عاملی تأییدی

برای برقراری روابط علی بین متغیرهای مستقل و وابسته، الگوی پیشنهادی با روش معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بررسی و تحلیل شد. در الگوی علی، ابتدا باید الگوی اولیه آزمایش شود؛ بدین منظور از معیارهای مختلف برازش الگو استفاده شد. در این پژوهش نیز شاخص‌های متعددی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۸ نمایش داده شده است. همان طور که در این جدول ملاحظه می‌شود کلیه شاخص‌های برازش، چارچوب (الگو) مد نظر را تأیید کرده‌اند. به طور کلی، چنانچه ارزش GFI بزرگتر مساوی ۰/۹ باشد، نشان‌دهنده برازش مناسب الگو است. از طرفی مقدار RMSEA باید کمتر از ۰/۰۸ باشد و فاصله اطمینان آن نیز نباید خیلی زیاد باشد که در این الگو حدود ۰/۰۵۵ است. همچنین میزان GFI، NFI و RFI که بزرگتر از ۰/۹ هستند، سطح رضایت‌بخش برازش الگو را نشان می‌دهند. نسبت کای‌دو به درجه آزادی به‌عنوان مهم‌ترین شاخص در تعیین برازش در این الگو زیر ۳ و معادل ۲/۲۴ است که در دامنه مناسبی قرار دارد.

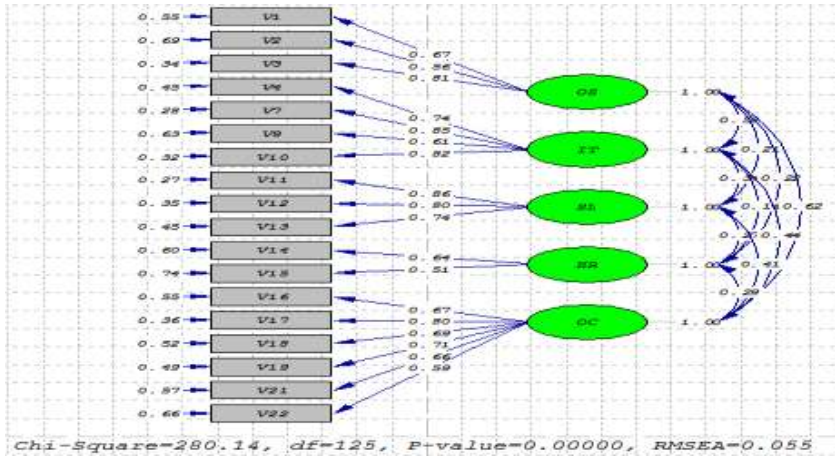
جدول ۸: معیارهای برازش الگوی نهایی

معیارها	حداقل قابل قبول	امتیاز کسب شده
نسبت کای‌دو به درجه آزادی	کوچک‌تر از ۳	۲/۲۴
شاخص نیکوی برازش (GFI)	بزرگ‌تر مساوی ۰/۹	۰/۹۳
شاخص برازش نرمال شده (NFI)	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۱
شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۳
شاخص برازش نسبی (RFI)	بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۱
ریشه میانگین مجذور خطای تخمین (RMSEA)	کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۵۵

بعد از اینکه برازش الگو به طور منطقی با داده‌ها تأیید شد، معنی‌داری اجزای چارچوب (الگو) و روابط بین متغیرها نیز مورد ارزیابی قرار گرفت. نمودارهای ۱ تا ۴ تخمین پارامترهای لیزرل را در الگوی آزموده شده نشان می‌دهد. این پارامترها همگی میزان اثرگذاری هم‌زمان هر یک از متغیرهای مشاهده‌گر (مستطیل) و مکنون (بیضی) را در چارچوب کلی الگو نشان می‌دهد.

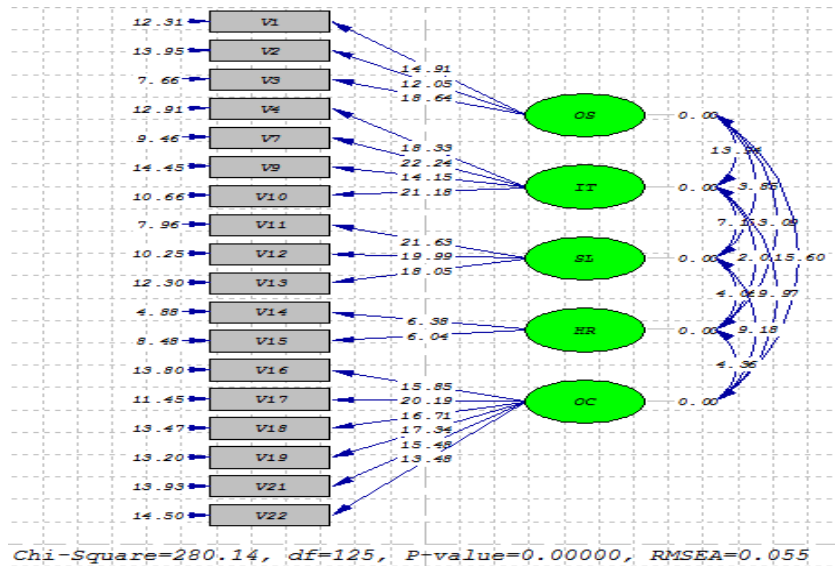
نمودار ۱، الگوی اندازه‌گیری ابعاد آمادگی به‌کارگیری مدیریت دانش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. نتایج تخمین (قسمت زیرین شکل)، حاکی از مناسب بودن نسبت شاخص‌هاست. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با $280/14$ می‌باشد که نسبت به درجه آزادی ۱۲۵ کمتر از عدد ۳ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان الگوی مفهومی با داده‌های مشاهده شده پژوهش است. مقدار RMSEA برابر با $0/055$ می‌باشد و حد مجاز RMSEA، $0/08$ است.

بارهای عاملی الگو در حالت تخمین استاندارد، میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. به عبارت دیگر بار عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده‌گر (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) می‌باشد. با توجه به نمودار ۱، می‌توان بارهای عاملی هر یک از سؤال‌های پژوهش را مشاهده نمود. برای مثال بار عاملی سؤال اول، $0/67$ می‌باشد. به عبارت دیگر سؤال اول ساختار سازمانی، تقریباً ۴۵ درصد از واریانس عامل ساختار سازمانی را تبیین می‌نماید. مقدار $0/55$ نیز مقدار خطا می‌باشد (مقدار واریانس که توسط سؤال اول قابل تبیین نیست). واضح است هر چه مقدار خطا کمتر باشد، ضرایب تعیین بالاتر و همبستگی بیشتری بین سؤال و عامل مربوطه وجود دارد. مقدار ضریب تعیین عددی بین ۰ و ۱ است که هر چه به سمت ۱ نزدیک شود، مقدار تبیین واریانس بیشتر می‌گردد.



نمودار ۱: تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول (تخمین استاندارد)

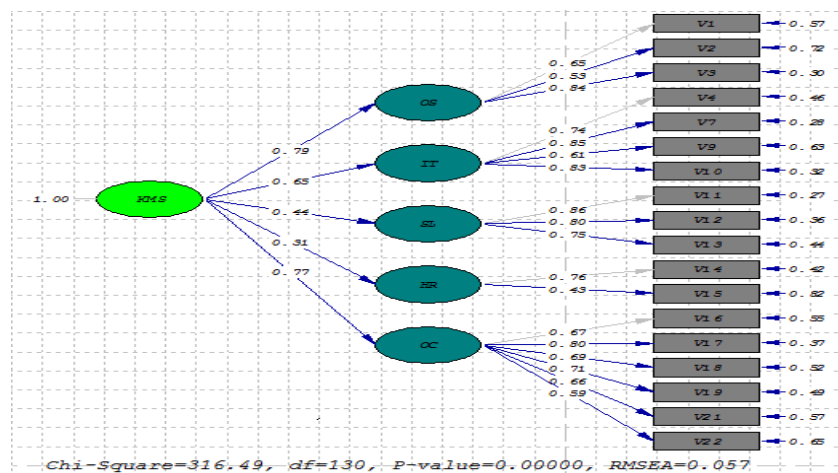
مقادیر t یکی از پارامترهای الگو در تخمین روابط بین متغیرهاست که باید مقداری بزرگتر از $1/96$ و یا کوچکتر از $-1/96$ باشد. مقادیر این پارامتر در نمودار ۱ تا ۴ بیان کننده آن است که همه روابط بر ارزیابی آمادگی به کارگیری مدیریت دانش معنی دار هستند.



نمودار ۲: تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول (ضرایب معنی داری)

در تحلیل عاملی مرتبه اول از سؤال‌های پرسشنامه به ابعاد، و در تحلیل عاملی مرتبه دوم از عامل‌ها به مفهوم (آمادگی به‌کارگیری مدیریت دانش) دست یافته شد. در بین ابعاد، ساختار و فرهنگ سازمانی دارای تاثیر بیشتری بر مفهوم آمادگی به‌کارگیری مدیریت دانش بودند. میزان بار عاملی ساختار سازمانی بر آمادگی به‌کارگیری مدیریت دانش، $0/79$ می‌باشد. به عبارت دیگر این عامل حدود ۵۱ درصد از واریانس آمادگی موفقیت را تبیین می‌نماید. همچنین شاخص‌های برازش الگو، حاکی از مناسب بودن الگو اندازه‌گیری است. مقدار RMSEA برابر با $0/۰۵۷$ است که با توجه به اینکه کمتر از $0/۰۸$ می‌باشد، نشان می‌دهد میانگین مجذور خطاهای الگو مناسب است.

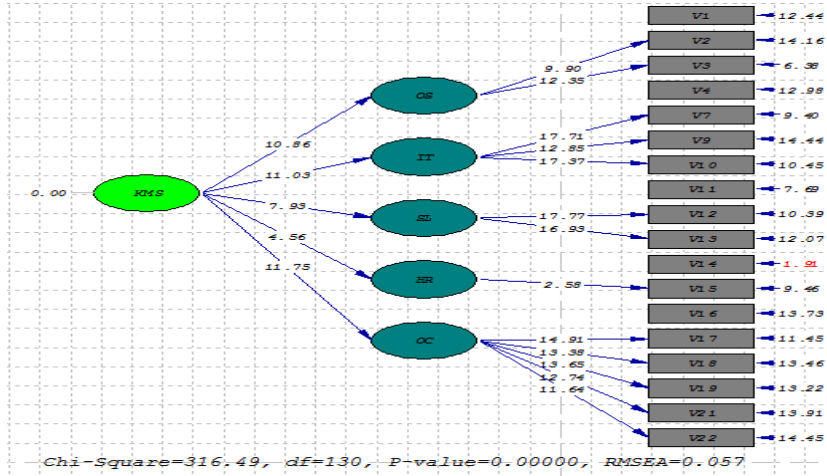
همچنین مقدار کای‌دو به درجه آزادی کمتر از ۳ است. میزان شاخص‌های AGFI، GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با $0/۹۱$ ، $0/۹۳$ و $0/۹۱$ می‌باشد. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم مربوط به آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش بایستی بیان نمود چنانچه در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی مربوط به سؤال‌های پژوهش بالاتر از $0/۳۰$ باشد، سؤال‌های پرسشنامه از روایی سازه (روایی همگرا) برخوردار خواهند بود و روایی همگرا نوعی روایی است که توسط تحلیل عاملی تأییدی محاسبه می‌شود.



نمودار ۳: تحلیل عاملی تأییدی (تخمین استاندارد)

میزان بارعاملی زیرساخت فناوری اطلاعات، راهبرد و رهبری، منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی به

ترتیب برابر ۰/۶۵، ۰/۴۴، ۰/۳۱ و ۰/۲۷ است که بر آمادگی به کارگیری مدیریت دانش اثرگذار است. این امر نشان‌دهنده تأثیر یا بار عاملی مناسب روی متغیر مکنون آمادگی به کارگیری مدیریت دانش است.



نمودار ۴: تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم (آزمون معنی‌داری t)

در نهایت برای بررسی تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده که از طریق الگوی معادلات ساختاری الگوی اندازه‌گیری آنها تأیید شد، از آزمون تی‌استیودنت تک جامعه‌ای استفاده شد. با توجه به سطح معنی‌داری (کمتر از ۰/۰۵) و مقدار t آزمون، مشخص شد همه پنج عامل بر به کارگیری مدیریت دانش تأثیرگذار هستند.

جدول ۹: آزمون تی‌استیودنت تک جامعه‌ای

ارزش = ۳					عوامل	
فاصله اطمینان		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی		
پایین‌ترین	بالاترین					
۱/۲۰۶	۱/۰۶۷	۱/۱۳۷	۰/۰۰۰	۲۰۹	۳۳/۵۹۱	ساختار سازمانی
۱/۱۴۷	۱/۰۰۵	۱/۰۷۶	۰/۰۰۰	۲۰۹	۳۰/۳۱۵	زیرساخت فناوری اطلاعات
۱/۲۹۸	۱/۱۵۱	۱/۲۲۴	۰/۰۰۰	۲۰۹	۳۱/۲۴۹	فرهنگ سازمانی
۱/۱۷۸	۱/۰۲۵	۱/۱۰۱	۰/۰۰۰	۲۰۹	۲۸/۵۷۱	راهبرد و رهبری
۱/۸۴۶	۱/۶۶۴	۱/۷۵۵	۰/۰۰۰	۲۰۹	۲۰/۳۹۷	منابع انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت دانش علاوه بر تسهیل امور عملیاتی، نقشی راهبردی در تحقق اهداف کسب و کار سازمان دارد، به طوری که سازمان‌ها به منظور تحقق نقش مدیریت دانش، ملزم به تدوین برنامه راهبردی مدیریت دانش هستند. در این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش به بررسی متغیرهای مؤثر بر آن پرداخته شد. با مروری بر ادبیات موضوع متغیرهای مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش شناسایی شدند و سپس با به کارگیری تحلیل عاملی، معنی‌داری آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و بر اساس آن الگوی مفهومی عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه، توسعه داده شد. با توجه به الگوی مفهومی ارائه شده در این پژوهش، عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش شامل ابعاد فرهنگ سازمان، راهبرد و رهبری، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و منابع انسانی است. هر یک از این ابعاد، خود شامل زیرمتغیرهایی نیز بودند. بسیاری از این متغیرها در پژوهش‌های پراکنده به عنوان عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش معرفی شدند. با مقایسه الگوی به دست آمده با پژوهش‌های پیشین که در ادبیات موضوع اشاره شد، می‌توان نتیجه‌گیری نمود که الگوی حاصل شده، الگویی کامل‌تر از موارد ارائه شده پیشین بوده و در عین حال برای سازمان‌های ایرانی بومی شده است. بررسی تطبیقی یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد الگوهای (Chourides *et al.* (2003), Siemieniuch & Sinclair (2004), Quin *et al.* (2005), Holt *et al.* (2000), Jalaldeen & AbdulKarim (2009) نیز بر تمرکز بر روی فرهنگ سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش تاکید کرده‌اند. همچنین در مقایسه با الگوهای مختلف ارائه شده مانند (Siemieniuch & Sinclair (2004), Quin *et al.* (2005), Holt *et al.* (2000), Jalaldeen & Abdul-Karim (2009) این مطالعه‌ها همانند مطالعه حاضر بر تاثیر زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش تاکید داشته‌اند، ولی بر خلاف نتایج این پژوهش الگوی Chourides (1997), Skyrme & Amidon (2003), *et al.* (2000) و Holt *et al.* (2000) به این نتیجه نرسیدند. در مورد سومین عامل آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به اهمیت رهبری و راهبرد در الگوهای مختلف مانند (Chourides *et al.* (2003), Siemieniuch & Sinclair (2004), Quin *et al.* (2005), Holt *et al.* (2000), Jalaldeen & Abdul-Karim (2009) بر تاثیر عامل رهبری و راهبرد در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش تاکید شده است و نتایج مشابه مطالعه حاضر را ارائه داده‌اند. چهارمین عامل مهم در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش که در

پژوهش حاضر به دست آمده است، ساختار سازمانی است که در مطالعات (Holt et al. (2000 و (Jalaldeen & Abdul-Karim (2009 مشابه با نتایج این پژوهش بر اهمیت ساختار سازمانی در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش تاکید کرده‌اند. همچنین نویسندگان بسیاری همچون (Siemieniuch & Sinclair (2004), (Quin et al. (2005), (Holt et al. (2000), (Jalaldeen & Abdul-Karim (2009), (Chourides et al. (2003) در پژوهش‌های خود مشابه با نتایج پژوهش حاضر تایید کرده‌اند که منابع انسانی یکی از عوامل اصلی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش است. به‌طور کلی می‌توان بیان کرد که میزان تأثیر و رابطه عوامل موثر در بیشتر پژوهش‌های انجام شده در زمینه عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش غالباً به صورت کیفی و ذهنی انجام شده است. این در حالی است که در این پژوهش، علاوه بر شناسایی این عوامل، در قالب یک الگوی جامع به بررسی میزان تأثیر آن‌ها نیز پرداخته شده است.

پیشنهادات

- فرهنگ سازمانی باید بتواند زمینه‌های لازم برای اشتراک‌گذاری دانش در طول اجرای مدیریت دانش را فراهم کرده و با تاکید بر ارزش دانش، خلق و اشتراک‌گذاری آن را تشویق کند. همچنین فرهنگ سازمانی باید زمینه‌های اعتماد مبتنی بر همکاری را در سازمان ایجاد نماید.
- زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات از توانمندسازهای عمده در ساخت اساسی و پایه فناوری اطلاعات است که مدیریت دانش را پشتیبانی و هماهنگ می‌کند. فناوری اطلاعات یکی از توانمندسازهای کلیدی در اجرای مدیریت دانش است، زیرا فناوری اطلاعات قادر به جستجوی سریع، دسترسی و بازیابی اطلاعات، پشتیبانی، همکاری و ارتباط میان اعضای سازمان است، ولی نباید مدیریت دانش را همان استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات دانست، بلکه مدیریت دانش مفهومی فراتر است که از فناوری اطلاعات می‌توان به‌عنوان یک توانمندساز استفاده کرد و برای اثربخشی آن باید در نظر گرفت که فناوری اطلاعات شامل سادگی فناوری، استفاده آسان و مناسب نیاز کاربران، و مربوط به محتوای دانش باشد.
- مدیریت دانش در یک سازمان تا حد بسیار زیادی توسط راهبرد سازمانی هدایت می‌شود و سرچشمه راهبردهای سازمانی، اصول و برنامه‌های سازمانی مختلف می‌باشد. رهبری نیز مفهومی وابسته به راهبرد مدیریت دانش است و به‌کارگیری مدیریت دانش نیاز به حمایت‌های مدیریت ارشد (در جهت تخصیص منابع و زمان برای طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش) دارد. در واقع می‌توان گفت یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد راهبردی

مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمانی است و رهبری در عرصه مدیریت دانش باید نشان‌دهنده ویژگی‌های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر شود. این ویژگی‌ها شامل توانایی ایجاد محیطی برای بحث‌ها و گفتگوهای خاص است که درباره موضوعاتی مربوط به از بین بردن موانع ساختارهای سنتی که توسط زنجیره‌های فرماندهی و سلسله مراتب درون سازمان ساخته شده است، می‌باشد.

- توسعه زیرساخت‌های مناسب سازمانی یک جنبه مهم برای اجرای مدیریت دانش است، زیرا ساختار سازمانی یک فاکتور مهم در به‌کارگیری فن‌آوری محسوب می‌شود. به طور خاص ساختارهای سازمانی بایستی منعطف باشند تا پخش دانش و همکاری بین مرزهای سازمان سنتی را به خلاقیت دانشی افزایش دهند. همچنین اجرای موفق راهبرد مدیریت دانش بستگی به ساختار منعطف و حذف کنترل و سیستم‌های سنتی نظارت دارد. برای مثال سازمان‌های افقی اجازه انعطاف بیشتری در رابطه با محیط دارای تغییرات سریع و رقابتی کسب و کار می‌دهند.

- افراد برای جنبه‌های اجتماعی و فرهنگی در درون سازمان عامل مهمی هستند. افراد، سازمان را می‌سازند و برای موفقیت آن مهم هستند. افرادی که کاربران نهایی سیستم و فن‌آوری هستند، بایستی مهارت و شایستگی، خبرگی و وظیفه‌ای، نگرش، تفکر مثبت و فرهنگ درست برای پذیرش را داشته باشند. منابع انسانی به‌خاطر اینکه هر تغییر یا ورود فن‌آوری جدید را بر روی نیروی کار درون سازمان متأثر می‌سازند، مهم هستند. پس ضروری است تا فرهنگ سازمانی و آمادگی افراد در پذیرش فن‌آوری‌های نوآور و جدید سنجیده شود. به طور کلی بحث افراد در سازمان به عنوان کمک‌دهنده‌های انسانی (شامل مهارت‌ها و نقش‌های دانشی، انگیزش و خودواکنشی، تقویت، شبکه‌های یادگیری/ اجتماعی، گفتگوها، هماهنگی و خلاقیت) مطرح می‌شوند. افراد، ایجادکنندگان دانش در سازمان هستند و یک قسمت قابل توجه از دانش سازمان در ذهن آنها وجود دارد.

پیشنهادهایی برای مطالعات آتی

مطالعه حاضر دارای محدودیت‌ها و ضعف‌هایی است. در این مقاله مقیاس پیشنهادی در مراحل ابتدایی طراحی بوده و باید در مطالعه‌های آتی در چندین سازمان برای اندازه‌گیری آمادگی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد تا الگوی پیشنهادی در مرحله عمل محک خورده و ضعف‌های آن مشخص گردد. همچنین مطالعه حاضر مقیاسی برای کلیه سازمان‌ها پیشنهاد داده است و متغیرهایی چون اندازه و یا نوع صنعت در آن وارد نشده است. مطالعه‌های آتی می‌توانند مقیاس

پیشنهادی را برای هر صنعت به‌طور خاص بومی کنند. این مسئله خصوصاً می‌تواند برای تفاوت قایل شدن میان صنایع High-tech و Low-tech حایز اهمیت باشد، زیرا ماهیت دانش مورد استفاده در هر یک از این صنایع متفاوت بوده و کارکردی که برای مثال دانش مشتری در صنایع پوشاک دارد با زیست‌فناوری متفاوت است.

منابع

الف) فارسی

- اکبرپورشیرازی، محسن، و کاظمی‌صفت، دره. (۱۳۸۶). مطالعه تطبیقی مدل‌های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. کتابچه کنفرانس، ۱۴-۱۳ بهمن ماه، تهران. صفحات ۲۰-۱.
- رحمانی‌یوشانلوئی، حسین. (۱۳۹۰). طراحی مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش با رویکرد چند سطحی. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. صفحات ۱۱۲-۱.
- عباسی، مریم. (۱۳۸۹). ارزیابی آمادگی به‌کارگیری مدیریت دانش، مطالعه موردی دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. صفحات ۹۶-۷.

ب) انگلیسی

- Adenfelt, M., & Lagerstro, K. (2005). Enabling knowledge creation and sharing in transnational projects. *International Journal of Project Management*, 24(3), 191-198. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/>
- AGIMO (Australian Government Information Office). (2004). *Better practice checklist: Knowledge management*. Retrieved from <http://www.agimo.gov.au/practice/delivery/checklist/konwledge/>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 36-107.
- Andersson, T., & Westterlind, T. (2000). Sharing knowledge over company borders managing knowledge in key customer relations at ABB Sweden (Master Thesis). Linkopings University, Linkopings. pp. 10-67.
- Bergeron, B. (2003). *Essential of knowledge management* (Vol. 28). John Wiley & Sons. pp. 35-172.
- Bolloju, N., Khalifa, M., & Turban, E. (2002). Integrating knowledge manage-

- ment into enterprise environments for the next generation decision support. *Decision Support Systems*, 33(2), 163-176.
- Brand, A. (1998). Knowledge management and innovation at 3M. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 17-22. doi:10.1108/EUM0000000004605.
- Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.
- Cohen, S., & Backer, N. (1999). Making and mining intellectual capital: Method or madness. *Training & Development*, 53(9), 46-50.
- Davenport, T., & Grover, V. (2001). Knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.
- Davenport, T. H., & Lawrence, P. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business Press, MA. pp. 1-3.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York, N.Y.: Butterworth-Heinemann. pp. 1-2.
- Flynn, D. J., & Arce, E. A. (1997). A case tool to support critical success factors analysis in IT planning and requirements determination. *Information and Software Technology*, 39(5), 311-321.
- Forcadell, F. J., & Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-171. doi:10.1002/kpm.143
- Gaffoor, Sh. (2008). *Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch municipality* (Master Thesis). Commerce at Stellenbosch University, School of Public Management and Planning, Faculty of Economic and Management Sciences. pp. 10-89.
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Gopalakrishnau, S., & Santoro, M. D. (2004). Distinguishing between knowledge transfer and technology transfer activities: The role of key organizational factors. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 57-69.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Infor-*

- mation Systems*, 18(1), 185-214.
- Gupta, B., Iyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). Knowledge management: Practices and challenges. *Industrial Management and Data Systems*, 100(1), 17-21.
- Hasanali, F. (2002). *Critical success factors of knowledge management*, APQC. Retrieved from <http://www.infotoday.com/>
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2001). Organizational knowledge resources. *Decision Support Systems*, 31(1), 39-54. Retrieved from <http://www.media-access.com/>
- Holt, G. D., Love, P. E. D., & Li, H. (2000). The learning organization: Toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances. *International Journal of Project Management*, 18(6), 415-421.
- Huener, L. (2001). *Knowledge and concept of trust*. London: Sage. pp. 34-76.
- Jalaldeen, R., & Abdul-Karim, N. (2009). *Organizational readiness and its contributing factors to adopt KM processes: A conceptual model*. Communications of the IBIMA. pp. 1543-1548.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Liebowitz, J. (2000). *Building organizational intelligence: A knowledge management primer*. Boca Raton, FL: CRC Press. p. 1.
- Mathi, K. (2004). *Key success factors for knowledge management* (Master Thesis). MBA: International Business Management & Consulting. Germany: University of Applied Sciences. pp. 21-89.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- Migdadi, M. M. (2005). *An integrative view and empirical examination of the relationships among knowledge management enablers, processes, and organizational performance in Australian Enterprises* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Wollongong, Australia. p. 427.
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 6-26.
- Mohammadi, K., Khanlari, A., & Sohrabi, B. (2009). Organizational readiness assessment for knowledge management. *International Journal of Knowledge Management*, 5(1), 29-45.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592-592.
- O'Brien, O., & Crause, R. (1995). Employee involvement in performance improvement: A consideration of tacit knowledge, commitment and trust. *Employee Relations Journal*, 17(3), 110.
- Ponzi, L., & Koenig, M. (2002). Knowledge management: Another management fad. *Information Research Journal*, 8(1), 1-8. Retrieved from <http://InformationR.net/ir/8-1/paper45.html>
- Quin, T. Y., Yusoff, M., & Hamdan, A. R. (2005). *Knowledge management readiness in organization: A case of public sector in Malaysia*. International Conference on Knowledge Management, 7- 9th July (ICKM). p. 32.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Prentice Hall. pp. 1-53.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Ruikar, K., Anumba, C., & Carrillo, P. (2006). VERDICT: An e-readiness assessment application for construction companies. *Automation in Construction*, 15(2006), 98-110. Retrieved from <http://www.elsevier.com/>
- Ryan, S. D., & Prybutok, V. R. (2001). Factors affecting knowledge management technologies: A discriminative approach. *Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 7-31.
- Rylatt, A. (2003). *Winning the knowledge game: Smarter learning for business excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann. pp. 12-84.
- Siemieniuch, C. E., & Sinclair, M. A. (2004). *A framework for organizational readiness for knowledge management*. Emerald Group Publishing. pp. 79-98.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27-37.
- Social Commission for Western Asia. (2003). *Knowledge management methodology: an empirical approach in core sectors in ESCWA member countries*. United Nations. pp. 12-76.
- Somers, M. T., & Nelson, K. (2001). *The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations*. 34th Hawaii International System Sciences Conference. Retrieved from <http://www.hicss.hawaii.edu/>
- Sunasse, N. N., & Sewry, D. A. (2003). *An investigation of knowledge management implementation strategies*. Proceedings of the 2003 Annual Research Conference of the South African Institute of Computer Scientists

- and Information Technologists on Enablement through Technology, Tuinroete. pp. 24-36.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22-37.
- Tian, J., Nakamori, Y., & Wierzbicki Andrzej, P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: A study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 76-92.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: Practical techniques for building a knowledge management system*. New Jersey: Prentice Hall PTR. pp. 12-87.
- 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*, 23(9), 23-98.
- Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., & Wetherbe, J. (2006). Information technology for management, transforming organizations in the digital economy. Wiley. pp. 23-65.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12(4), 330-339.
- Wei, C. C., Choy, C. S., & Yew, W. K. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 69-87.
- Wong, Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in SME. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, Ch. T. (2006). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management and Data Systems*, 106(6), 793-810.
- Zack, M. H. (1999). Enveloping a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 45-125.