

## رویکرد همراستایی راهبردی و بلوغ متوازن در استقرار اثربخش

### مدیریت دانش

دکتر نورمحمد یعقوبی \*

دکتر مسعود دهقانی \*\*

دکتر علیرضا موغلی \*\*\*

دکتر زهرا وظیفه \*\*\*\*

#### چکیده

استقرار مدیریت دانش، به همراستایی مؤلفه‌های مهم داخلی و خارجی سازمان‌ها و پیشبرد متعادل این مؤلفه‌ها از مرحله‌ای به مرحله دیگر نیاز دارد. تلفیق الگوی بلوغ سازمانی با الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش، مفهوم جدیدی برای ارزیابی روند رشد مؤلفه‌های سازمانی ارائه می‌کند. پژوهش حاضر با هدف استقرار اثربخش مدیریت دانش با رویکرد همراستایی راهبردی و بلوغ متوازن در یکی از نهادهای انقلاب اسلامی انجام شده است. تحقیق از منظر ماهیت و روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی و از منظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، کارشناسان نهاد را در برمی‌گیرد. از جامعه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای تعداد ۱۲۲ نفر به عنوان گروه نمونه انتخاب و داده‌های مورد نیاز به وسیله پرسش‌نامه محقق ساخته جمع‌آوری گردید. روایی صوری ابزار تحقیق نتایج قابل قبولی را نشان داد. روایی سازه به وسیله تحلیل عاملی تاییدی ارزیابی گردید. پایایی ابزار تحقیق با روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۷۴ بدست آمد که نشان دهنده قابلیت اعتماد قابل قبول پرسش‌نامه می‌باشد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با آزمون‌های آماری مناسب و با نرم-افزار SmartPLS3 و SPSS، حاکی از آن است که در جامعه مورد مطالعه، همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل منابع انسانی در وضعیت مناسبی می‌باشند. به جز شاخص‌های فرآیند مدیریت دانش، دیگر شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل ساختار در وضعیت مناسبی می‌باشند. به جز مؤلفه مخازن دانش و شاخص‌های آن، سایر شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل زیرساخت در وضعیت مناسبی می‌باشند. شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل استراتژی، در وضعیت مناسبی نمی‌باشند. در نهایت مشخص شد که ابعاد الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه از بلوغ متوازن برخوردار نمی‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، استقرار مدیریت دانش، رویکرد همراستایی راهبردی، بلوغ متوازن

\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

\*\* نویسنده مسئول - دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان Dehghani@pgs.usb.ac.ir

\*\*\* استاد دانشگاه پیام نور

\*\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

امروز توجه به دانش و مدیریت دانش به عنوان یک دارائی استراتژیک بسیار مورد توجه قرار گرفته است. با روبرو شدن با اقتصاد دانش محور، چگونگی و دانستن مدیریت مؤثر و یکپارچگی انواع مختلف دانش (آشکار-ضمنی) برای حفظ و ایجاد مزیت رقابتی امری بسیار حیاتی شده است (Chen & Huang, 2012). در عصر حاضر، سازمان‌ها برای تحقق راهبردهای رقابتی، باید ظرفیت‌های خود را در بهره‌وری از دانش افزایش دهند و قابلیت‌های یادگیری بهتری نسبت به رقیبان خود داشته‌اند. این قابلیت به ابزارهای مدیریت دانش و ساختارهای سازمانی بستگی دارد. از طریق مطالعه و تحقیق، مشخص می‌شود که سازمان و کارکنان آن چگونه می‌توانند از ابزارهای فناورانه برای ارتباطات آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر استفاده کنند (Mathi, 2004). در این دهه به واسطه‌ی ظهور نظریه‌ی دیدگاه مبتنی بر منابع و نظریه‌ی دیدگاه دانش محور، آشکار گردید که موفقیت سازمان تنها وابسته به منابع مادی نیست، بلکه مدیریت دارائی‌های نامشهود و سرمایه‌های فکری سازمان نیز بر آن اثر بسیاری دارند و این نکته است که می‌تواند در بلندمدت، باعث ایجاد مزیت و حاشیه رقابتی برای سازمان‌های نوآور و موفق گردد (Kruger, & Johnson, 2010). طیف وسیعی از عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه شده است. این عوامل بسیار متنوع هستند و اکثر آن‌ها موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌هایی می‌شوند که از منابع دانش استفاده می‌کنند (د/رمی، ۱۳۸۶: ۵۲-۵۳). مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری می‌کنند و به منزله‌ی سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند (زعفریان و همکاران، ۱۳۸۷). استقرار مدیریت دانش، به همراستایی مؤلفه‌های مهم داخلی و خارجی سازمان‌ها و پیشبرد متعادل این مؤلفه‌ها از مرحله‌ای به مرحله دیگر نیاز دارد. در مراحل مختلف چرخه‌ی حیات یک پروژه، احتمال انصراف از اجرای پروژه وجود دارد که مناسب‌ترین و باصرفه‌ترین مرحله برای اتخاذ چنین تصمیمی، همان مرحله‌ی امکان‌سنجی است. انجام مطالعات امکان‌سنجی، به ویژه با بهره‌گیری از مشاور خارج از سازمان یا سیستم سرمایه‌گذار (شخص ثالث) این امکان را فراهم می‌آورد که تمام جوانب پروژه یا موقعیت سرمایه‌گذاری سنجیده شود. مطالعات امکان‌سنجی، فرآیندی کنترل شده برای مشخص نمودن همزمان مشکلات و

مزایای اجرای یک پروژه یا ورود به یک موقعیت سرمایه گذاری است و همراه با توصیف کامل شرایط و برآورد عواید و هزینه‌های (آنالیز هزینه- فایده) انجام آن صورت می‌گیرد. این مطالعات در حکم گام نخست در فرآیند تصمیم‌گیری سرمایه گذاران یا مدیران به حساب می‌آید. از همین منظر، مطالعات امکان‌سنجی باید به نحوی انجام شود که به منزله‌ی ابزار تحلیلی، در برگیرنده محدودیت‌ها، توصیه‌هایی برای بهبود و پیشنهادهای عملی در راستای پیشبرد امور باشد. از همین رو، برخی از صاحب‌نظران، مطالعات امکان‌سنجی را نوعی مطالعه بر مبنای تجزیه و تحلیل و آزمون می‌دانند که فراهم‌کننده اطلاعات لازم به منظور تصمیم‌گیری برای حرکت به سمت مراحل طراحی مهندسی و اجرای هر پروژه یا انجام سرمایه‌گذاری است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۰). لذا مسئله‌ی اصلی این پژوهش، امکان‌سنجی مؤلفه‌های موثر در استقرار اثربخش مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه و ارزیابی این مهم می‌باشد که آیا ابعاد الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش در این جامعه از بلوغ متوازن برخوردار می‌باشد یا خیر؟

#### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اولین بار پیتر دراکر<sup>۱</sup> (۱۹۶۴) اصطلاح "کارکنان دانشی" را ابداع کرد. پیتر سنگه<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۰ اصطلاح "سازمان یادگیرنده" را مطرح کرد؛ سازمانی که از تجارب گذشته ذخیره شده در سیستم‌های حافظه سازمانی یاد می‌گیرد. بارتون<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) مورد چاپارال استیل<sup>۴</sup> را به عنوان یک داستان موفقیت مدیریت دانش مستند کرد. مطالعه نوناکا و تاکوچی<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) نشان داد که چگونه دانش در سازمان‌ها، خلق، استفاده و تسهیم می‌شود و چگونه چنین دانشی به توزیع نوآوری کمک می‌کند. تعاریف، طبقه‌بندی‌ها، مراحل و مدل‌های متعددی از مدیریت دانش وجود دارد. با جمع بندی ابعاد مختلف مدیریت دانش حاصل از این تعاریف به تعریف واحدی می‌رسیم که عبارت است از: «فرایندهای یادگیری کارآمد مرتبط با کشف، بهره‌برداری و تسهیم دانش انسانی (ضمنی و صریح) که از فناوری‌های مناسب و محیط‌های فرهنگی برای ارتقاء سرمایه فکری و عملکرد سازمان استفاده می‌کنند» (Jashapara, 2004:12). استقرار مدیریت دانش، به همراستایی

1- Peter F. Drucker

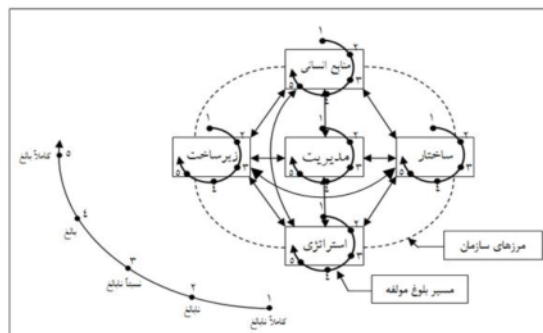
2- Peter senge

3- Leonard-Barton, D.

4- Chapparal Steel

5- Nonaka, I. & H. Takeuchi

مؤلفه‌های مهم داخلی و خارجی سازمان‌ها و پیشبرد متعادل این مؤلفه‌ها از مرحله‌ای به مرحله دیگر نیاز دارد. درک مفهوم هم راستایی مؤلفه‌ها با تلفیق دو الگوی "بلوغ توانمندی‌های سازمانی"<sup>۱</sup> و "الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش" تا حدی آسان‌تر می‌شود. الگوی بلوغ توانمندی‌های سازمانی از الگوهای مطرح در ارزیابی مرحله‌ای وضعیت سازمان‌ها است. براساس این الگو، هر سطح اهداف مشخصی دارد و سازمان برای رسیدن به سطح بالاتر باید از سطوح پیشین عبور کند (یعقوبی، ۱۳۸۹). در این پژوهش این الگو به دلیل قابلیت بالای بومی‌سازی، در دیگر زمینه‌ها مانند مدیریت دانش نیز مورد استفاده قرار گرفته است. الگوی بلوغ سازمانی به تنهایی تفاوت خاصی با الگوهای پیشین رشد سازمانی ندارد، ولی تلفیق این الگو با الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش، مفهوم جدیدی برای ارزیابی روند رشد مؤلفه‌های سازمانی ارائه می‌کند. شکل ۱، تلفیق الگوی بلوغ توانمندی‌های سازمانی و الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: الگوی تلفیقی ارزیابی پویایی مؤلفه‌های سازمانی در تعامل با مدیریت دانش (اقتباس از: یعقوبی، ۱۳۸۹)

همانطور که در الگوی تلفیقی دیده می‌شود، تأکید اصلی بر رشد و بلوغ متوازن مؤلفه‌های سازمانی است؛ یعنی اگر سازمان درصدد استقرار مراحل اولیه مدیریت دانش است باید به تناسب سطح به کارگیری مدیریت دانش و روند پیشرفت مدیریت دانش، در سایر مؤلفه‌ها نیز تحول و بالندگی لازم را ایجاد کند تا در روند رشد مؤلفه‌های مختلف توازن ایجاد شود.

در ادامه به طرح مطالعاتی در مورد پیشینه مرتبط با پژوهش حاضر می‌پردازیم.

دهقانی، یعقوبی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی، الگوی سه لایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش را ارائه نمودند که در این پژوهش پس از استخراج عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش، الگوی امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش شامل، منابع انسانی (مؤلفه‌های: رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، فرهنگ دانشی، کار تیمی، توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان و محرک‌های انگیزاننده دانشی)، ساختار (مؤلفه‌های: ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش)، زیرساخت (مؤلفه‌های: سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، پایگاه داده و خط‌مشی امنیت در مدیریت دانش) و استراتژی (مؤلفه‌های: اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی) بیان گردیده است. حقانی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی با هدف امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش (مدل پاولوسکی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، نتیجه گرفتند که از نظر آمودنی‌ها، امکان پیاده‌سازی مؤلفه‌های شناسایی دانش، تولید دانش، اشاعه دانش، یکپارچه‌سازی دانش و انتقال دانش در سه بعد ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، و منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر وجود ندارد. پارسائیان و ریاحی‌نیا (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد پرداختند. در این پژوهش، مدل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه شد که مؤلفه‌های امکانات فناوری، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، ساختار سازمانی و رهبری را شامل می‌شد. معمر حور و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل، مؤلفه‌های مدیریت دانش را مورد سنجش قرار داده و نتیجه گرفتند که استقرار مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، بالاتر از حد متوسط، مؤلفه سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت دانش در حد متوسط، و مؤلفه‌های تکنولوژی اطلاعات و رهبری پایین‌تر از حد متوسط قرار دارند. محمودی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف امکان‌سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، نتیجه گرفت که وضعیت مؤلفه‌های نیروی انسانی مناسب می‌باشد، وضعیت ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در حد متوسط و وضعیت فناوری اطلاعات برای کاربرد مدیریت دانش مناسب نیست. محمدی استانی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی به بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش بر اساس مدل بکوویتز و

ویلیامز پرداختند. مؤلفه‌های مدل بکوویتز و ویلیامز (یافتن، به کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد/نگهداری، حذف و استقرار دانش) می‌باشد. نتایج نشان داد که امکان پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر پایه این مدل، پایین‌تر از اندازه متوسط است و پیاده سازی آن نیز بطور یکسان وجود ندارد. آدینه قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به مطالعه وضعیت زیر ساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیات علمی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که میزان آشنایی جامعه پژوهش با مفهوم مدیریت دانش در سطح پایینی قرار دارد. از میان عوامل زیرساختی بررسی شده چهار عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندها و منابع مالی در وضعیت نامناسب، و دو عامل نیروی انسانی، و فناوری در وضعیت مناسبی قرار دارند. ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹) تحقیقی با هدف استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران انجام دادند که در این تحقیق از مدل نوناکا و تاکوچی برای طراحی پرسشنامه و از مدل پایه‌های ساختمان دانش برای طراحی و تدوین یک مدل کاربردی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران استفاده شده است. مدل تدوین شده؛ شاخص‌های رهبری، منابع انسانی، ساختار، فناوری، فرایند و فرهنگ را شامل می‌شود. فتح الهی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی آمادگی دانشگاه اصفهان برای پیاده سازی مدیریت دانش را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که میزان آمادگی در ابعاد فرهنگ و عوامل انسانی، ساختار و فرآیندها و زیرساخت فناوری اطلاعات برای پیاده سازی مدیریت دانش کمتر از حد متوسط است و دانشگاه آمادگی لازم را برای پیاده سازی مدیریت دانش را ندارد. حسن زاده (۱۳۸۸) در رساله دکتری خود به بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران به روش پیمایشی پرداخته است، که یکی از نتایج تحقیق این بود که به طور کلی وضعیت عوامل زیرساختی مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور مناسب نیستند. حسن لاریجانی و نوری اصل (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای با عنوان امکان سنجی ارائه مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی، وضعیت مدیریت دانش جامعه مورد پژوهش را در چهار حلقه دانش مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که بالاترین میانگین مربوط به حلقه‌ی کاربرد دانش و پایین‌ترین میانگین مربوط به حلقه‌ی تبادل دانش بوده است که کمتر از حد متوسط را نشان می‌دهد. میانگین دو حلقه‌ی خلق و سازماندهی دانش در حد متوسط می‌باشد. رفعتی شالدهی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی به بررسی وضعیت

مدیریت دانش و چالش‌ها و موانع موجود در یک مرکز تحقیقاتی نظامی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که در وضعیت کلی مرکز به لحاظ دانش محور بودن و بهره‌گیری از سرمایه‌های دانشی کمتر از حد متوسط می‌باشد. ابزری و کرمانی القریشی (۱۳۸۴) در تحقیقی با هدف امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور، از جمع‌بندی تعاریف متعدد ارائه شده در زمینه مدیریت دانش و همچنین ساختار کلی جریان اطلاعات در صنایع کشور و تعریف عملیاتی محقق از مدیریت دانش، متغیرهای تحقیق شامل جمع‌آوری اطلاعات، ذخیره اطلاعات، سازماندهی دانش، توزیع دانش، پالایش دایمی و استفاده از دانش را انتخاب نمودند. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان در هر شش متغیر تحقیق، کلیه زمینه‌ها جهت استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود داشته است. دولیپویسی و روبی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مقاله‌ای به بررسی پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش پرداختند تا نشان دهند که چطور نماینده اجتماعی چهار گروه از کاربران منجر به عدم هم‌ترازی سیستم مدیریت دانش با سیستم سازمانی شده است. یافته‌ها نشان داد که نماینده‌های اجتماعی مختلف در گروه‌ها وجود دارند که این تفاوت‌ها در نهایت منجر به عدم هم‌راستایی سیستم مدیریت دانش با سیستم سازمانی شده است. زیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت ایزگاز در ترکیه پرداخت. هدف این مطالعه افزایش فرایندهای اصلی مدیریت دانش و درک رابطه بین این فرایندها و عملکرد مدیریت دانش بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده در شرکت ایزگاز است. این مطالعه نشان می‌دهد که یک رابطه مثبت بین فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد مدیریت دانش وجود دارد. علاوه بر این در بین سه فرایند اصلی مدیریت دانش، اشتراک‌گذاری و توزیع دانش تاثیر بیشتری بر عملکرد مدیریت دانش نسبت به خلق و توسعه دانش و رمز‌گذاری و ذخیره‌سازی دانش دارد. مهتا<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در مقاله‌ای به پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های جهانی نرم‌افزاری پرداخت. این مقاله شواهدی از مسائل مختلف استراتژیک، فرهنگی، و فناوری موثر بر برنامه‌های مدیریت دانش در شرکت‌های نرم‌افزاری را نشان می‌دهد. شرکت‌ها با برنامه‌های موفق مدیریت دانش، معمولاً سه قابلیت خاص را برای رسیدگی به این مسائل توسعه می‌دهند. این قابلیت‌ها یعنی تبیین هدف استراتژیک

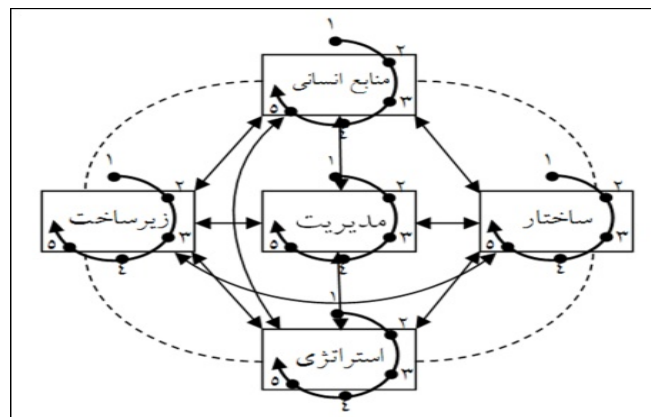
---

1- Dulipovici, Alina. Robey, Daniel

2- Zaim, Halil

3- Mehta, Nikhil

مدیریت دانش، تسهیل جریان‌های دانشی برای فعال کردن نوآوری و بررسی ارزش مدیریت دانش وقتی به طور همزمان توسعه یابند، به شرکت برای ایجاد ارزش مدیریت دانش فعال شده کمک می‌کنند. چانگ هانگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) بر عوامل موفقیت زیر در اجرای مدیریت دانش در سازمان تأکید دارند: تعهد و رهبری مدیریت ارشد، درگیری کارکنان، کار گروهی قابل اعتماد، تقویت کارکنان، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و سنجش عملکرد. ایشان همچنین، طبقه‌بندی جامعی از عوامل موفقیت مدیریت دانش انجام داده‌اند که در زیر آمده است: صداقت و فرهنگ سازی باز، تعهد رهبری و مدیریت ارشد، کار گروهی، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوبرداری و ساختار دانش، مشارکت و آموزش و تشویق کارکنان. اگرچه تحقیقات قابل توجهی در خصوص مدیریت دانش و امکان سنجی مدیریت دانش صورت پذیرفته و این تحقیقات منجر به ارائه مدل‌های پایه و ترکیبی فراوانی گشته است که در جایگاه خود اثربخش بوده‌اند، لیکن تحقیقات انجام گرفته در زمینه همراستایی راهبردی و بلوغ متوازن استقرار مدیریت دانش در نهادها موردی نداشته است. با عنایت به پیشینه تحقیق و مطالعات محقق، فرضیه‌های مطرح شده و مدل مفهومی پژوهش به شرح زیر می‌باشند:



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش (منبع: پژوهش حاضر)

1- Chung Hung, Y., Ming Huang, S., Pin Lin, Quo. And Tsai, M. Ling.



### فرضیات تحقیق

با توجه به زیاد بودن تعداد فرضیه های تحقیق، فرضیه های ۲۲ گانه زیر در قالب فرضیه های زیر تجمیع شده است و خلاصه نتایج بررسی فرضیه ها نیز با همین رویکرد در جدول شماره ۷ و ۸ ارائه شده است:

\* از عوامل مورد مطالعه استقرار مدیریت دانش، عوامل منابع انسانی، ساختار، زیرساخت و استراتژی (به عنوان فرضیه های ۴،۳،۲،۱) در جامعه مورد مطالعه بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تاثیر دارد.

\* از عوامل منابع انسانی مؤلفه های رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری، توانمندسازی با رویکرد دانش بنیان، محرک های انگیزاننده دانشی، کار تیمی و فرهنگ دانشی (به عنوان فرضیه های ۹،۸،۷،۶،۵) در جامعه مورد مطالعه در وضعیت مطلوب می باشد.

\* از عوامل ساختار مؤلفه های ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان و فرآیندهای مدیریت دانش (به عنوان فرضیه های ۱۲،۱۱،۱۰) در جامعه مورد مطالعه در وضعیت مطلوب می باشد.

\* از عوامل زیرساخت مؤلفه های سخت افزار، نرم افزار، شبکه، مخازن دانش و خط مشی امنیت در مدیریت دانش (به عنوان فرضیه های ۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳) در جامعه مورد مطالعه در وضعیت مطلوب می باشد.

\* از عوامل استراتژی مؤلفه های اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی (به عنوان فرضیه های ۲۱،۲۰،۱۹،۱۸) در جامعه مورد مطالعه، در وضعیت مطلوب می باشد.

\* فرضیه ۲۲: ابعاد الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه از بلوغ متوازن برخوردار می باشد.

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از منظر ماهیت و روش جمع آوری داده ها، توصیفی-پیمایشی و از منظر هدف کاربردی می باشد. ابتدا از طریق بررسی مقالات و مطالعات میدانی و کتابخانه ای داده های کیفی جمع آوری و پس از انتخاب گروه نمونه، با استفاده از پرسش نامه محقق ساخته که براساس طیف لیکرت پنج گزینه ای با مقیاس فاصله ای ۱ تا ۵ تهیه شده بود، اطلاعات و داده های مورد نیاز گردآوری گردید. پرسشنامه متشکل از دو بخش شامل؛

اطلاعات جمعیت شناختی و گویه‌های تحقیق می‌باشد. در زمینه روایی صوری ابزار تحقیق، بازخورد حاصل از پیش آزمون و نظرات نخبگان نتایج قابل قبولی را نشان می‌دهد. روایی سازه به توانایی اجزای مقیاس مورد نظر در تشکیل یک کلیت منسجم (به مانند یک سیستم) برای اندازه‌گیری اشاره دارد و روایی عاملی نیز نامیده می‌شود. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه<sup>۱</sup> است که از طریق تحلیل عاملی<sup>۲</sup> به دست می‌آید. در تحقیق حاضر روایی سازه به وسیله تحلیل عاملی تاییدی و توسط نرم‌افزار SmartPLS 3 ارزیابی گردیده که با توجه به برازش مناسب مدل مسیری تحقیق این نوع روایی ابزار هم تاییدی می‌شود. برای سنجش و ارزیابی پایایی ابزار پژوهش از روش و فرمول آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> استفاده شده است. محاسبه آلفای کرونباخ، متأثر از میانگین همبستگی زوجی میان همه گویه‌های ابزار تحقیق و هم چنین تعداد آن‌ها است. در این روش که برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود، ابتدا واریانس نمره‌های به دست آمده محاسبه شده و سپس با استفاده از نرم افزار اس پی اس اس<sup>۴</sup>، مقدار ضریب آلفا محاسبه می‌گردد. این ضریب بین صفر تا یک نوسان داشته و هر چه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد، نشان دهنده هم سازی بیشتر گویه‌های مقیاس است. در این پژوهش یک نمونه اولیه، شامل ۱۰ پرسشنامه پیش آزمون شد و با استفاده از داده‌های به دست آمده، میزان اعتبار درونی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که میزان ضریب آلفا در مورد ۵ گویه منابع انسانی مقدار ۰/۸۹۷، در مورد ۳ گویه ساختار مقدار ۰/۹۲۰، در مورد ۵ گویه زیرساخت مقدار ۰/۹۵۲، در مورد ۴ گویه استراتژی مقدار ۰/۹۶۲ و در مورد کل گویه پرسشنامه مقدار ۰/۹۷۴ است. این مقادیر، نشان دهنده آن است که پرسش‌نامه، از قابلیت اعتماد (پایایی) قابل قبولی برخوردار است. جامعه آماری این پژوهش را کارشناسان چهار حوزه از معاونت‌های سازمان در برمی‌گیرد که براساس آمارهای این سازمان، برابر ۱۸۰ نفر مشخص شد. نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت. تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران<sup>۵</sup>، برابر ۱۲۲ به دست آمد، که این تعداد پرسشنامه توزیع شد. توصیف آماری نمونه مورد مطالعه در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

- 
- 1- Construct validity
  - 2- Factor Analysis
  - 3- Cronbach's Alpha
  - 4- Statistical Package for Social Science (SPSS)
  - 5- Cochran

جدول ۱: توصیف آماری نمونه مورد مطالعه

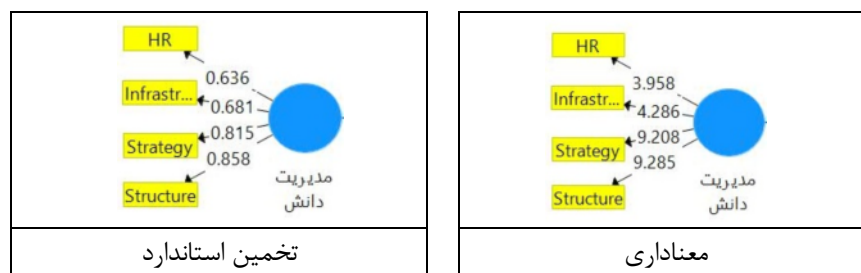
سابقه خدمت (سال)								جنسیت		ابعاد
۷-۶	۶-۵	۵-۴	۴-۳	۳-۲	۲-۱	۱-۰	۰	مرد	زن	توصیفی نمونه
۴	۳	۱۵	۱۵	۷	۳۹	۳۶	۳	۵۰	۷۲	تعداد
۳/۳	۲/۵	۱۲/۳	۱۲/۳	۵/۷	۳۲	۲۹/۵	۲/۵	۴۱	۵۹	درصد
سن							سطح تحصیلات			ابعاد
۷-۵	۵-۴	۴-۳	۳-۲	۲-۱	۱-۰	۰	لیسانس	لیسانس فوق	دکتری	توصیفی نمونه
۱۰	۹	۱۱	۱۵	۴۴	۲۹	۴	۷	۹۸	۱۷	تعداد
۸/۲	۷/۴	۹	۱۲/۳	۳۶/۱	۲۳/۸	۳/۳	۵/۷	۸۰/۳	۱۳/۹	درصد

### بررسی فرضیات تحقیق

در این پژوهش جهت ارزیابی فرضیات اول تا چهارم مبنی بر اینکه عوامل مورد مطالعه در امکان سنجی استقرار مدیریت دانش بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تاثیر دارند یا خیر، در محیط نرم افزاری SmartPLS 3 از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. تحلیل عاملی یک فن آماری است که در علوم انسانی کاربرد فراوان دارد. در تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱</sup> پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می شود داده های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک توصیف، تبیین یا توجیه می کند.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی متغیرهای پژوهش در شکل ۳، ارائه شده است. در حالت معنی داری باید ارزش t بیشتر از مقدار ۱/۹۶ باشد تا رابطه بین هر مؤلفه و متغیر مورد نظر معنی دار باشد. همانطور که در شکل ۳، قابل مشاهده است، ارزش t برای همه مؤلفه ها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ شده است، لذا رابطه بین مؤلفه ها و متغیر مورد نظر معنادار بوده و بنابراین این مؤلفه ها تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند. در حالت تخمین استاندارد بارهای عاملی نشان داده می شود، هر چه بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، یعنی مؤلفه بهتر می تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین نماید. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می شود. بار عاملی بین ۰/۳ و ۰/۶ قابل قبول و اگر بیشتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است.

همانطور که در شکل ۳، نشان داده شده است، بار عاملی همه مؤلفه‌ها بیشتر از مقدار ۰/۳ است، بنابراین این مؤلفه‌ها تبیین کننده مناسبی برای متغیر مورد نظر هستند.



شکل ۳: مدل اندازه‌گیری متغیر استقرار مدیریت دانش در حالت معناداری و در حالت استاندارد

در جدول شماره ۲، بارهای عاملی مؤلفه‌ها برای متغیر استقرار اثربخش مدیریت دانش ارائه شده است.

جدول ۲: بارهای متقاطع مؤلفه‌های تحقیق

بارهای عاملی	مؤلفه‌های اسقرار اثربخش مدیریت دانش
۰/۶۳۶	منابع انسانی
۰/۶۸۱	ساختار
۰/۸۱۵	زیرساخت
۰/۸۵۸	استراتژی

آزمون فرضیات اول تا چهارم: به منظور بررسی چهار فرضیه اول تحقیق از نتایج تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است؛ نتایج خروجی نرم افزار PLS تناسب ابعاد و کلیت مدل مفهومی را تایید نمود و از آنجا که بار عاملی روابط در مورد چهار فرضیه اول تحقیق مربوط به روابط مستقیم همگی بیش از ۳ می‌باشد (جدول شماره ۲)، می‌توان گفت که فرضیه اول تا چهارم تحقیق پذیرفته می‌شوند.

آزمون فرضیه‌های پنجم تا بیستم و یکم: جهت آزمون این فرضیه‌ها، از آزمون تی<sup>۱</sup> استفاده می‌شود. سطح اطمینان معنی‌داری آزمون ۹۵ درصد است و سوال فرعی اول زمانی

مورد قبول است که مقدار معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، در غیر این صورت سوال رد شده و این نشان دهنده عدم وجود رابطه معنی‌دار در ۹۵ درصد سطح اطمینان می‌باشد. در این تحقیق H0 و H1 برای آزمون فرضیات ۵ تا ۲۱ به صورت زیر تعریف شده است: مؤلفه مورد نظر در جامعه مورد پژوهش در وضعیت مطلوب نمی‌باشد. H0: مؤلفه مورد نظر در جامعه مورد پژوهش در وضعیت مطلوب می‌باشد. H1: نتایج آزمون فرض‌های ۵ تا ۲۱ تحقیق به تفکیک هر عامل در جدول‌های شماره ۳، ۴، ۵ و ۶، شرح داده شده است:

جدول ۳: بررسی وضعیت متغیرهای منابع انسانی

sig	آماره t	نمره معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه‌های ۵ گانه و کلیت عامل	
۰/۰۰۰	۱۷/۲۶۸	۳	۳/۸۴۹۷	۱۲۲	رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری	مؤلفه‌های ۵ گانه
۰/۰۰۰	۱۹/۳۳۳	۳	۳/۸۵۵۲	۱۲۲	توانمندسازی با رویکرد دانش بنیان	
۰/۰۰۰	۱۹/۱۴۷	۳	۴/۰۰۶۶	۱۲۲	محرک‌های انگیزاننده دانشی	
۰/۰۰۰	۲۹/۰۰۷	۳	۳/۸۵۲۵	۱۲۲	کار تیمی	
۰/۰۰۰	۲۸/۸	۳	۳/۸۱۵۴	۱۲۲	فرهنگ دانشی	
۰/۰۰۰	۳۴/۵۲۳	۳	۳/۸۷۵۹	۱۲۲	منابع انسانی	عامل

شاخص‌های مورد بررسی در مورد مؤلفه‌های منابع انسانی، عبارت بودند از (انضباط، جمع‌پذیری، مدیریت بحران، تسلط، نظارت پذیری، تطبیق، آموزش پایه‌های مدیریت دانش، آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش، آموزش‌های حل مسئله و خلاقیت، آموزش روش‌های انتقال دانش، شرکت کارکنان در آموزش‌های داخل و خارج سازمان، استفاده از سیستم آموزش استاد شاگردی، پاداش خودپرورشی (خودپرورانی)، پاداش‌دهی گروهی، پاداش خلاقیت و نوآوری، پاداش ایجاد دانش، پاداش انتقال دانش، ادراک، مالکیت، خلاقیت و همکاری، اعتماد، درک متقابل، رشد فردی، رفع تضادها، تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری شفاف، تعهد، میل به دانش، دانش‌کارمحوری، آموزش و یادگیری، ارتباطات متقابل دانشی، همدلی، جمع‌گرایی دانشی، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، قدرت و مشروعیت دانشی، زمان بندی دانشی، صیانت دانش).

با توجه به نتایج بررسی شاخص‌ها و نیز نتایج ارائه شده در جدول شماره ۳، سطح معنی‌داری همه موارد کوچکتر از میزان خطا ۰/۰۵ می‌باشد و همه میانگین‌ها بزرگتر از ۳

می‌باشد؛ لذا می‌توان گفت همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل منابع انسانی (به طور کلی) در وضعیت مناسبی می‌باشند.

جدول ۴: بررسی وضعیت متغیرهای ساختار

sig	آماره t	نمره معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه‌های ۳ گانه و کلیت عامل	
۰/۰۰۰	۷/۶۳۶	۳	۳/۳۳۶۱	۱۲۲	ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش	ف
۰/۰۰۰	۸/۰۳۳	۳	۳/۴۱۱۲	۱۲۲	ساختار دانشی سازمان	
۰/۰۰۰	-۴/۹۴۷	۳	۲/۶۴۵۹	۱۲۲	فرآیندهای مدیریت دانش	
۰/۰۰۵	۲/۸۵۴	۳	۳/۱۳۱۱	۱۲۲	ساختار	عامل

شاخص‌های مورد بررسی در مورد مؤلفه‌های ساختار، عبارت بودند از (سبک ارتباطات، کانال ارتباطات، مسیر ارتباطات، محتوی ارتباطات، رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون سازمانی، رابطه فراگیر عاطفی، یافتن دانش، بکارگیری دانش، یادگیری، تسهیم دانش، ارزیابی دانش، ایجاد و نگهداری دانش، حذف دانش).

با توجه به نتایج بررسی شاخص‌ها و نیز نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴، سطح معنی‌داری همه موارد کوچکتر از میزان خطا ۰/۰۵ می‌باشد و همه میانگین‌ها به جز شاخص‌های فرآیند مدیریت دانش، بزرگتر از ۳ می‌باشد؛ لذا می‌توان گفت به جز این شاخص‌ها، همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل ساختار در وضعیت مناسبی می‌باشند.

جدول ۵: بررسی وضعیت متغیرهای زیرساخت

sig	آماره t	نمره معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه‌های ۵ گانه و کلیت عامل	
۰/۰۰۰	۶/۰۴۰	۳	۳/۴۷۷۵	۱۲۲	سخت افزار	ف
۰/۰۰۰	۹/۳۸۶	۳	۳/۴۱۸۰	۱۲۲	نرم افزار	
۰/۰۰۰	۱۱/۵۵۶	۳	۳/۹۲۶۲	۱۲۲	شبکه	
۰/۰۰۰	-۷/۰۳۱	۳	۲/۵۵۱۹	۱۲۲	مخازن دانش	
۰/۰۰۰	۶/۸۵۲	۳	۳/۳۱۵۱	۱۲۲	خط مشی امنیت در مدیریت دانش	
۰/۰۰۰	۸/۱۸۶	۳	۳/۳۳۷۸	۱۲۲	زیرساخت	عامل

شاخص‌های مورد بررسی در مورد مؤلفه‌های زیرساخت، عبارت بودند از (ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش، بلوغ فنی، کامپیوترها، دسترسی به سخت افزار، جستجوی سریع اطلاعات، ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)، ابزارها و نرم افزارهای تصمیم‌گیری، تناسب با نیازهای کاربران، کاربر پسند بودن، رواج ابزارهای تکنولوژیکی (اینترنت و

اینترنت)، دسترسی به شبکه، دانش بیرونی، دانش ساختمان درونی، دانش بدون ساختار درونی، کاربران، اطلاعات، قوانین و مقررات، نگهداری).  
 با توجه به نتایج بررسی شاخص‌ها و نیز نتایج ارائه شده در جدول شماره ۵، سطح معنی‌داری همه موارد کوچکتر از میزان خطا ۰/۰۵ می‌باشد و همه میانگین‌ها به جز مؤلفه مخازن دانش و شاخص‌های آن، بزرگتر از ۳ می‌باشد؛ لذا می‌توان گفت به جز این شاخص سایر شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل زیرساخت در وضعیت مناسبی می‌باشند.

جدول ۶: بررسی وضعیت متغیرهای استراتژی

sig	آماره t	نمره معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه‌های ۴ گانه و کلیت عامل	
۰/۰۰۰	-۶/۳۴۵	۳	۲/۵۱۸	۱۲۲	اجتماعی سازی (ضمنی به ضمنی)	مؤلفه‌ها
۰/۰۰۰	-۷/۷۱۱	۳	۲/۴۰۵۷	۱۲۲	برونی سازی (ضمنی به صریح)	
۰/۰۰۰	-۶/۹۵	۳	۲/۵۱۰۲	۱۲۲	ترکیب (صریح به صریح)	
۰/۰۰۰	-۵/۹۲۴	۳	۲/۶۱۰۷	۱۲۲	درونی سازی (صریح به ضمنی)	
۰/۰۰۰	-۸/۱۶۸	۳	۲/۵۱۱۲	۱۲۲	استراتژی	عامل

شاخص‌های مورد بررسی در مورد مؤلفه‌های استراتژی عبارت بودند از (چرخش شغلی، کنفرانس‌ها، جلسات طوفان مغزی، ملاقات‌ها، مباحث تیمی، مدل سازی و نمونه سازی‌ها، مستندسازی تجربیات، مکالمات تلفنی، اسناد، جلسات، ارائه مقالات جدید، آموزش‌های ضمن خدمت، یادگیری از طریق مشاهده).  
 با توجه به نتایج بررسی شاخص‌ها و نیز نتایج ارائه شده در جدول شماره ۶، سطح معنی‌داری همه موارد کوچکتر از میزان خطا ۰/۰۵ می‌باشد و همه میانگین‌ها کوچکتر از ۳ می‌باشد؛ لذا می‌توان گفت همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل استراتژی (به طور کلی) در وضعیت مناسبی نمی‌باشند.

**آزمون فرضیه ۲۲.** برای آزمون این فرضیه،  $H_0$  و  $H_1$  به صورت زیر تعریف شده است:

$H_0$ : ابعاد الگوی استقرار در جامعه مورد پژوهش از بلوغ متوازن برخوردار نمی‌باشد.

$H_1$ : ابعاد الگوی استقرار در جامعه مورد پژوهش از بلوغ متوازن برخوردار می‌باشد.

با توجه به نتایج بررسی فرضیات پنجم تا بیست و یکم که نتایج آن‌ها در واقع بررسی عوامل و مؤلفه‌های الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش می‌باشد و براساس الگوی تلفیقی معرفی شده، می‌توان نتیجه گرفت که سطح بلوغ عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش، متوازن نیست.

خلاصه نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق در قالب جدول شماره ۷ و ۸، ارائه می‌گردد.

جدول ۷: خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های ۱ تا ۴ تحقیق

نتیجه	بار عاملی	فرضیه‌ها ۱ تا ۴
پذیرش	۰/۶۳۶	عامل منابع انسانی بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تاثیر دارد.
پذیرش	۰/۶۸۱	عامل ساختار بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تاثیر دارد.
پذیرش	۰/۸۱۵	عامل زیرساخت بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تاثیر دارد.
پذیرش	۰/۸۵۸	عامل استراتژی بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تاثیر دارد.

جدول ۸: خلاصه نتایج بررسی فرضیه‌های ۵ تا ۲۱ تحقیق

نتیجه	sig	آماره t	نمره معیار	میانگین	فرضیه‌های ۵ تا ۲۱
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۷/۲۶۸	۳	۳/۸۴۹۷	مؤلفه منابع انسانی (رویکرد دانش محور...) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۹/۳۳۳	۳	۳/۸۵۵۲	مؤلفه منابع انسانی (توانمندسازی با ...) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۹/۱۴۷	۳	۴/۰۰۶	مؤلفه منابع انسانی (محرک‌های انگیز...) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۲۹/۰۰۷	۳	۳/۸۵۲۵	مؤلفه منابع انسانی (کار تیمی) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۲۸/۸۰۰	۳	۳/۸۱۵۴	مؤلفه منابع انسانی (فرهنگ دانشی) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۷/۶۳۶	۳	۳/۳۳۶۱	مؤلفه ساختار (ارتباطات سازمانی ...) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۸/۰۳۳	۳	۳/۴۱۱۲	مؤلفه ساختار (ساختار دانشی ...) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
رد	۰/۰۰۰	-۴/۹۴۷	۳	۲/۶۴۵۹	مؤلفه ساختار (فرآیندهای مدیریت ...) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۶/۰۴۰	۳	۳/۴۷۷۵	مؤلفه زیرساخت (سخت افزار) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۹/۳۸۶	۳	۳/۴۱۸۰	مؤلفه زیرساخت (نرم افزار) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۱۱/۵۵۶	۳	۳/۹۲۶۲	مؤلفه زیرساخت (شبکه) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
رد	۰/۰۰۰	-۷/۰۳۱	۳	۲/۵۵۱۹	مؤلفه زیرساخت (مخازن دانش) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
پذیرش	۰/۰۰۰	۶/۸۵۲	۳	۳/۳۱۵۱	مؤلفه زیرساخت (خط مشی امنیت...) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
رد	۰/۰۰۰	-۶/۳۴۵	۳	۲/۵۱۸۰	مؤلفه استراتژی (اجتماعی سازی) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
رد	۰/۰۰۰	-۷/۷۱۱	۳	۲/۴۰۵۷	مؤلفه استراتژی (برونی سازی) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
رد	۰/۰۰۰	-۶/۹۵۰	۳	۲/۵۱۰۲	مؤلفه استراتژی (ترکیب) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
رد	۰/۰۰۰	-۵/۹۲۴	۳	۲/۶۱۰۷	مؤلفه استراتژی (درونی سازی) در وضعیت مطلوب می‌باشد.
نتیجه	فرضیه ۲۲				
رد	ابعاد الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش از بلوغ متوازن برخوردار می‌باشد.				



### یافته‌های تحقیق

اصلی‌ترین یافته‌ها، پاسخ سئوالات پژوهش است؛ بنابر یافته‌ها درخصوص فرضیات تحقیق می‌توان گفت که از بیست و دو فرضیه اصلی تحقیق، پانزده فرضیه پذیرفته شده و هفت فرضیه پذیرفته نشده‌اند. براساس نتایج موجود و نتایج بررسی فرضیات تحقیق می‌توان گفت: در میان عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تأثیر هر چهار عامل منابع انسانی، ساختار، زیرساخت و استراتژی؛ در امکان سنجی استقرار مدیریت دانش مورد تایید قرار گرفت. در عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش (اثر مستقیم هر عامل) از حیث میزان اثر به ترتیب عوامل ساختاری، استراتژی، زیرساخت، منابع انسانی در پاسخ‌ها حائز اولویت شده‌اند. در مؤلفه‌های منابع انسانی؛ محرک‌های انگیزاننده دانشی، توانمندسازی با رویکرد دانش بنیان، کار تیمی، رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری و فرهنگ دانشی به ترتیب حائز اولویت شده‌اند. در مؤلفه‌های ساختاری؛ به ترتیب ساختار دانشی سازمان، ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش و فرآیندهای مدیریت دانش حائز اولویت شده‌اند. در مؤلفه‌های زیرساخت؛ به ترتیب شبکه، سخت افزار، نرم افزار، خط مشی امنیت در مدیریت دانش و مخازن دانش حائز اولویت شده‌اند. در میان مؤلفه‌های استراتژی؛ به ترتیب اجتماعی سازی، ترکیب، برونی سازی و درونی سازی حائز اولویت شده‌اند.

براساس میانگین‌های بدست آمده در آزمون فرضیه‌های تحقیق مبنی بر معنی‌داری و وضعیت موجود شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عوامل چهارگانه: در مورد شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل منابع انسانی، همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل منابع انسانی (به طور کلی) در جامعه مورد مطالعه در وضعیت مناسبی می‌باشند. در مورد شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل ساختار به جز شاخص‌های فرآیند مدیریت دانش (یافتن دانش، بکارگیری دانش، یادگیری، تسهیم دانش، ارزیابی دانش، ایجاد و نگهداری دانش و حذف دانش)، به جز این شاخص‌ها، همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل ساختار در وضعیت مناسبی می‌باشند. در مورد شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل زیرساخت به جز مؤلفه مخازن دانش و شاخص‌های آن (دانش بیرونی، دانش ساختمان درونی، دانش بدون ساختار درونی)، سایر شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل زیرساخت در وضعیت مناسبی می‌باشند. در مورد شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل استراتژی، هیچ کدام از شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و عامل استراتژی (به طور کلی) در وضعیت مناسبی نمی‌باشند. در نهایت بررسی وضعیت بلوغ عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش نشان دهنده بلوغ نامتوازن این عوامل در جامعه مورد مطالعه می‌باشد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به آزمون فرضیات تحقیق، در مواردی وضعیت مؤلفه‌های بررسی شده در شرایط مطلوب جهت استقرار مدیریت دانش نبودند به اقتضای هر مورد پیشنهاداتی ارائه می‌شود:

\* از عوامل ساختار مؤلفه (فرآیندهای مدیریت دانش) در وضعیت مطلوب نمی‌باشد. برای بهبود این موارد و رسیدن به وضعیت مطلوب جهت استقرار اثربخش مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه، پیشنهاداتی ارائه می‌شود: ایجاد خلاقیت. برای ایجاد خلاقیت ویژگی‌هایی لازم است از جمله گسترش همکاری و تعامل بین گروه‌هایی با تخصص خاص و ایجاد راهبرد دانش اشاره کرد (Forcadell, & Guadamillas, 2002:165). آموزش مهارت‌های تی شکل<sup>۱</sup>؛ یعنی مهارت به لحاظ عمق (قسمت عمودی حرف تی) و به لحاظ گستردگی (قسمت افقی تی). افراد دارای این مهارت می‌توانند حوزه‌های خاص دانش و کاربردهای آن را در محصولات خاص کشف کنند. ایجاد فرهنگ تشریک مساعی؛ فرهنگ همکاری بر خلق دانش از طریق افزایش تبادل دانش اثر می‌گذارد. تبادل دانش میان افراد، پیش نیاز خلق دانش است. تقویت اعتماد؛ اعتماد، تبادل مؤثر و اساسی دانش را تسهیل می‌کند. هنگامی که روابط براساس اعتماد بالا شکل گیرد، تمایل افراد به مشارکت در تبادل دانش بیشتر و از احتکار دانش جلوگیری می‌شود (Lee, & Choi, 2003:228).

یادگیری و بررسی اشتباهات؛ با تأکید بر یادگیری و گسترش آن، سازمان‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا نقش فعال‌تری در خلق دانش داشته باشند (Soliman, & Spooner, 2000:341). تقویت کار گروهی؛ کار گروهی به عنوان سیستمی برای خلق و توزیع دانش ضمنی و صریح مطرح شده است (Forcadell, & Guadamillas, 2002:164-166). بازنگری در سیستم‌های جبران خدمات. ارزیابی عملکرد و سیستم‌های جبران خدمات نه تنها باید عملکرد کوتاه مدت و نتایج را در نظر بگیرد بلکه باید دانش کارکنان، میزان کمک آن‌ها به ارتقای دانش سازمان و سرعت یادگیری آن‌ها را نیز در نظر داشته باشد (Walczak, 2005:331-332). کاهش تمرکز گرایی؛ تمرکز، اختیار تصمیم‌گیری و راهکارهای خلاق را به طور غیر قابل اجتنابی کاهش می‌دهد. ساختار غیر متمرکز برای تسهیل محیطی که کارکنان در فرایند خلق دانش خودجوش مشارکت کنند، مناسب است (Lee, & Choi, 2003:185). کاهش رسمیت گرایی؛ لازمه خلق دانش،

انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر بر قوانین کاری است. رویه‌های رسمی و روش‌های سازمانی غیر منعطف، مانع خلق دانش در سازمان هستند (Lang, 2001:57). پشتیبانی فناوری اطلاعات؛ فناوری اطلاعات عمل جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی دانش را، با سرعت بسیار زیاد و در مقیاس وسیعی که در گذشته عملی نبود، انجام می‌دهد، پس به خلق دانش کمک می‌کند (Lee, & Choi, 2003:192). رهبری مشارکتی؛ داشتن نقش نظارتی کمتر و ایفای نقش تنظیم‌کننده مسیر و ارزش‌های ارتباطی بیشتر و تشویق کارکنان به پذیرش راهکارهای جدید، به خلق دانش کمک می‌کند (Evans, 2003). سازماندهی اطلاعات؛ دانش جدید روی بستر قدیمی ایجاد می‌شود (Lang, 2001:47). پس برای خلق دانش باید اطلاعات و دانش اولیه موجود باشد. اطلاعات نه تنها پیش‌نیاز ضروری خلق و استفاده دانش است بلکه واسطه‌ای برای انتقال دانش نیز می‌باشد (Blumentritt, & Johnston, 1999:287)

\* از عوامل زیرساخت مؤلفه (مخازن دانش) در وضعیت مطلوب نمی‌باشد. جهت بهبود وضعیت مخازن دانش در جامعه مورد مطالعه، پیشنهاد می‌شود که از ابزارهای ذخیره‌سازی و ارائه دانش شامل انبارهای داده<sup>۱</sup> و تجسم<sup>۲</sup> بهره‌جست. انبار داده، پایگاه اطلاعاتی بزرگی است که حجم عظیمی از اطلاعات منابع مختلف را نگهداری می‌کند. تجسم، فناوری نوظهوری است که امکان درک پیچیدگی اطلاعات را با استفاده از گرافیک غنی کامپیوتری به کاربران می‌دهد (Song, 2000:3-9).

\* هیچ‌کدام از مؤلفه‌های عوامل استراتژی در وضعیت مطلوب نمی‌باشد. لذا موارد زیر پیشنهاد می‌شود: اجتماعی‌سازی؛ بسترهای مختلفی که برای تعامل ایجاد می‌شود، فرصت تعامل را بین افراد یا صاحبان دانش فراهم می‌کند. از جمله این فرصت‌ها، جلسات، سمینارها، اتاق استراحت و اتاق بحث و گفتگو، کارآموزی کارکنان تازه استخدام در کنار کارمندان با تجربه سازمان است. کلید اصلی برای دستیابی به دانش ذهنی کسب تجربه و تعامل است. برونی‌سازی؛ ابزارها و فناوری‌های مرتبط با همکاری و ارتباطات نقش بسیار مهمی دارند. طراحی و استفاده از اینترانت سازمان‌ها، مانند روش پیشین، می‌تواند بستر مناسبی برای برونی‌سازی و به اشتراک‌گذاری دانش ذهنی به صورت عینی نیز فراهم کند. ترکیب؛ مواردی همچون تلفیق اشکال مختلف دانش عینی را در برمی‌گیرد. تحقق فرایند در

---

1- Data warehouse

2- Visualisation

این مرحله نیازمند همکاری همه واحدهای سازمان و روحیه جمعی است. درونی‌سازی؛ شرکت در سمینارها و کنفرانس‌ها، نشست‌های علمی و مطالعه نشریات حرفه‌ای در این خصوص مفید می‌باشد. نشست‌ها و گردهمایی‌های منظم و هدفمند در رابطه با بحث‌ها و فعالیت‌های حرفه‌ای، مطالعه جمعی تحقیق‌ها و گزارش و تحلیل نتایج به خلق دانش در ذهن کمک می‌کند (Nonaka, 2007).

در نهایت از آنجا که ابعاد الگوی استقرار اثربخش مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه از بلوغ متوازن برخوردار نمی‌باشند، توصیه می‌شود که سازمان به جهت استقرار مدیریت دانش، در عوامل مورد بررسی نیز تحول و بالندگی لازم را ایجاد کند تا در روند رشد مؤلفه‌های مختلف توازن ایجاد شود، زیرا در غیر این صورت هم راستایی میان مؤلفه‌ها ایجاد نخواهد شد و سازمان با استقرار مدیریت دانش با وجود عدم رشد و بلوغ متوازن در سایر مؤلفه‌ها به اثربخشی لازم در این زمینه نخواهد رسید.

### فهرست منابع و مأخذ

- ۱-آدینه قهرمانی، علی و هاشم پور، لیلا و عطاپور، هاشم (۱۳۹۰). مطالعه وضعیت زیر ساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیات علمی، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، سال ۴۵، شماره ۵۷، ۶۳-۸۵.
- ۲-ابزری، مهدی و کرمانی القریشی، محمدرضا (۱۳۸۴). "امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان)". مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان سال ۱۷، شماره ۳، ۱۲۱-۱۳۹.
- ۳-پارسائیان، مریم و ریاحی نیا، نصرت (۱۳۹۳). "سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد". مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، سال ۶، شماره ۲، ۱۹-۳۷.
- ۴-حسن زاده، محمد (۱۳۸۸). بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، نشریه دانش و رفتار، شماره ۳۵، ۱۱-۲۶.
- ۵-حسن لاریجانی، حجت اله و نوری اصل، موسی (۱۳۸۸). امکان‌سنجی ارائه مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان آذربایجان شرقی، فصلنامه دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات)، سال ۲، شماره ۵، ۷۳-۸۰.
- ۶-حقانی، محمود؛ عراقیه، علیرضا و بیگی، فریبا (۱۳۹۳). امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش (مدل پاولوسکی) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال اول، شماره ۱، ۱۱۷-۱۳۴.
- ۷-دارمی، هادی (۱۳۸۶). «بررسی عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌ای»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۸-دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد؛ موغلی، علیرضا و وظیفه، زهرا (۱۳۹۴). "ارائه الگوی سه لایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب". فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۳، شماره ۱۲، ۱۰۸-۱۲۳.
- ۹-ربیعی، علی و خواجه‌ای، زینب (۱۳۸۹). "استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران". فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد. ش ۲۴، ۲۲-۲۹.
- ۱۰-رفعتی شالدهی، حسن؛ حسنوی، رضا؛ به‌آذین، فرید و بنی طباء، علیرضا (۱۳۸۷). بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی، نشریه طب نظامی، شماره ۱۰، ۲۳۷-۲۵۲.

۱۱- زعفریان، رضا؛ اسماعیل زاده، مونا و شاهی، نسا (۱۳۸۷). «ارایه‌ی الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط». توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره ۲، ۷۵-۱۰۲.

۱۲- شجاعی، حامد و شجاعی، علی (۱۳۹۰). «مروری بر نحوه انجام مطالعات امکان‌سنجی در ایران». روزنامه دنیای اقتصاد، شماره ۲۴۴۱، صفحه ۳۰.

۱۳- فتح‌الهی، بنفشه؛ افشار زنجانی، ابراهیم و نوذری، دامون (۱۳۸۹). آیا دانشگاه اصفهان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش آماده است، فصلنامه کتاب، شماره ۸۳، ۶-۲۰.

۱۴- محمدی استانی، مرتضی؛ شعبانی، احمد و رجایی پور، سعید (۱۳۹۱). "وضعیت استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان". مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، سال ۱۲، شماره ۳، ۱۶۷-۱۷۵.

۱۵- محمودی، امیرحسین؛ افتخارزاده، سیدفرهاد و محمدی، بتول (۱۳۹۲). "امکان‌سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و ارائه مدل مناسب". فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال ۴، ۱۶، ۱۵-۳۸.

۱۶- معمرحور، جمال؛ ستاری، صدرالدین؛ کاظم پور، اسماعیل؛ سلامت آذر، رحیم و علی پور، عادل (۱۳۹۲). "امکان استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل". نوآوری‌های مدیریت آموزشی، سال ۸، شماره ۳، ۹۳-۱۰۶.

۱۷- یعقوبی، نورمحمد، (۱۳۸۹). مدیریت دولتی (سیر اندیشه‌های نوین)، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)

18-Blumentritt, R. and Johnston, R. (1999). "Towards a Knowledge Management Strategy", *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 287-300.

19-Chen, y; Huang, H. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27, 262 –270.

20-Chung Hung, Y., Ming Huang, S., Pin Lin, Quo. And Tsai, M. Ling. (2005). "Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry", *Industrial Management & Data System*, 105(2), 164-183.

21-Dulipovici, Alina. Robey, Daniel (2013). Strategic Alignment and Misalignment of Knowledge Management Systems: A Social

- Representation Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 103–126.
- 22-Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*, Butterworth Heinemann, pp. 93-95.
- 23-Forcadell, F. J. and Guadamillas, F. (2002). "A Case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation, Knowledge and Process Management, Published in *Wiley InterScience*: 9(3), 162-171.
- 24-Jashapara, A. (2004). *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Prentice Hall, pp. 18-24, 33-50, 93-112.
- 25-Kruger, C.J. and Johnson, D. R. (2010). Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. *International Journal of Information Management* 30(1), 57–67.
- 26-Lang, J. C. (2001). "Managerial Concerns in Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57, Available at: [www.emerald-library.com/ft](http://www.emerald-library.com/ft).
- 27-Lee, H. and 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.
- 28-Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, Harvard Business School Press.
- 29-Mathi, K. (2004). Key success factors for knowledge management. Available at: [www.dmreview.com/whitepaper](http://www.dmreview.com/whitepaper).
- 30-Mehta, Nikhil (2008). Successful knowledge management implementation in global software companies. *Journal of knowledge management*, 12(2), 42-56.
- 31-Nonaka, I. (2007). "The Knowledge- Creating Company", *Harvard Business Review*, 85(7), 162-171.
- 32-Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *the Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.
- 33-Soliman, F. and Spooner, K. (2000). "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management", *The Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- 34-Song, M. (2000). "Visualization in Information Retrieval: A Three-level Analysis", *Journal of Information Science*, 26(1), 3-19.

35-Walczak, S. (2005). “Organizational Knowledge Management Structure”, Learning Organization, 12(4), 330-339.

36-Zaim, H. (2009). Knowledge Management Implementation in IZGAZ. Journal of Economic and Social Research, 8(2), 1-25.