

چشم‌انداز مدیریت

شماره ۳۳ - زمستان ۱۳۸۸

صص ۱۴۲ - ۱۲۵

## بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان)

عبدالحسین نیسی\*، محمود رنگباری خینی\*\*

### چکیده

هدف این مقاله اندازه‌گیری میزان اهمیت ادراک شده و استقرار عملی پنج عامل مؤثر بر استقرار موفق مدیریت دانش در سازمان مخابرات است. این پنج عامل عبارتند از: راهبرد کسب و کار، ساختار سازمان، تیم مدیریت دانش، حساسی دانش، و نقشه دانش. بدین منظور پرسشنامه‌ای پیمایشی در سازمان مخابرات اهواز توزیع شد. ۴۰ مدیر میانی و عالی به عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها به وسیله شاخص‌ها و آمار پارامتریک با استفاده از تحلیل عاملی و رتبه‌بندی میانگین عوامل تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران سازمان مخابرات اهواز بطور متوسط از اهمیت عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش آگاه هستند، اما با این وجود، این عوامل از لحاظ استقرار عملی کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

کلید واژه‌ها: استقرار مدیریت دانش، راهبرد کسب و کار، ساختار سازمان، تیم مدیریت دانش، حساسی دانش، نقشه دانش.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۰۴/۲۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۸۸/۰۸/۰۵

\* مربی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول).

Email: aneysi@scu.ac.ir

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز.

## مقدمه

شدت و سرعت تغییرات در محیط کسب و کار امروز جایی که بازار بطور فزاینده، رقابتی و نرخ نوآوری آن در حال افزایش است، به همراه فشار ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان‌های ارتباطات تلفنی (مخابرات) را بر آن داشته است که دانش را به عنوان دارایی کلیدی خویش تشخیص دهند. با ورود به اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان مخابرات با رقابت شدیدتر و سخت تری در بازار جهانی امروز نسبت به قبل مواجه شده است. بنابراین دانش و تجربه بصورت منابع کلیدی شایستگی محوری این صنعت درآمده‌اند.

از جنبه علمی مطالعات زیادی بر روی شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش صورت گرفته است، اما این مطالعات بسیار کلی بوده و نتوانسته‌اند عوامل کلیدی استقرار مدیریت دانش را شناسایی کنند. علاوه بر این، در حالی که مطالعات نظری خوبی در این حوزه صورت گرفته است اما تلاش‌های کمی در خصوص ارزیابی میزان استقرار عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش انجام شده است. بنابراین مطالعه این امر که عوامل موفقیت در این صنعت تا چه اندازه استقرار یافته‌اند در کنار بررسی میزان اهمیت این عوامل در موفقیت استقرار مدیریت دانش ضروری است.

این مقاله تلاش دارد تا بوسیله بررسی شکاف بین اهمیت ادراک شده و استقرار عملی این پنج عامل مؤثر، آمادگی صنعت مخابرات را برای استقرار مدیریت دانش ارزیابی کند. انتظار می‌رود که نتایج این تحقیق برای درک بهتر و به عنوان راهنمایی در فرایند استقرار مدیریت دانش در صنعت مخابرات مورد استفاده قرار گیرد.

### صنعت مخابرات: چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت دانش

عصر اطلاعات باعث شده است که صنعت مخابرات وظایف متنوعی را برای پشتیبانی از رشد پیشرفت‌های فنی بوجود آورد. به هر حال در هزاره جدید، این صنعت با سطح فزاینده‌ای از محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی، بازار رقابتی ناشی از جهانی شدن کسب و کار، انتقال به اقتصاد مبتنی بر دانش، و رشد فناوری ارتباطات اطلاعاتی مواجه شده است. اثر نافذ فناوری‌های جدید و پیشرفته تر در کنار رقابت جهانی، سازمان‌های مخابراتی را ملزم ساخته است تا نقش فعالی را در رهبری و تبدیل اقتصاد کشور به اقتصاد مبتنی بر دانش به عهده داشته باشند. بنابراین دانش یک دارایی حیاتی در کاهش عدم اطمینان و تنها منبع پایدار مزیت رقابتی در این سازمان‌ها شده است. همانگونه که هانگ و دیگران بیان کرده‌اند، فقط شرکت‌هایی که در خلق و بهره‌برداری از دانش مشارکت می‌کنند، می‌توانند از مزایای تغییرات به وجود آمده در کسب و کار اقتصاد مبتنی بر دانش امروزین منتفع شوند [۹].

بنابراین مدیریت دانش، به عنوان یکی از وظایف نظام‌مند سازمان مخابرات برای بهبود کارایی و اثربخشی آن‌ها به منظور بقا در محیط رقابتی پدیدار شده است [۱۰]. همچنین مدیریت دانش به یک اسلحه رقابتی برای صنعت مخابرات تبدیل شده است تا موفقیت آن‌ها را در آینده نامطمئن تضمین کند. اگرچه صنعت مخابرات نقش مهمی در تبدیل ایران به دولتی الکترونیک و ملتی مبتنی بر دانش ایفا می‌کند اما تاکنون مطالعه مدیریت دانش در این صنعت انجام نشده است. علاوه بر این تاکنون هیچ مطالعه‌ای در زمینه عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش صورت نگرفته است و لذا با احتساب کمبود مطالعات در این زمینه و اهمیت آن در اقتصاد ایران، لازم است مطالعات بیشتری صورت گیرد. زیرا این مطالعات نتایج و پیشنهادات مؤثری برای

ایجاد مزیت رقابتی و خلق فرصت‌ها و بهبود عملکرد از طریق استقرار مدیریت دانش خواهند داشت.

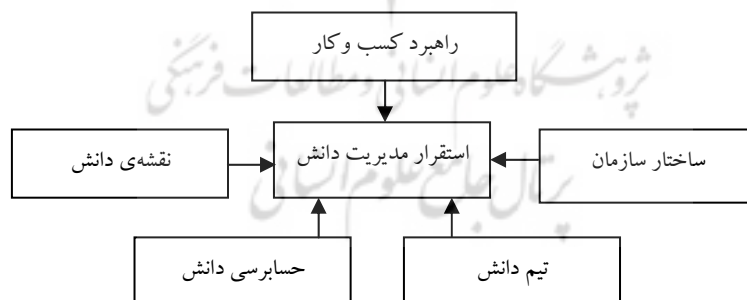
### پنج عامل مؤثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش

با در نظر گرفتن مزایای حاصل از مدیریت دانش، مطالعات زیادی شده تا لیست جامعی از عوامل موفقیت مدیریت دانش را ارائه دهند. وونگ عوامل موفقیت مدیریت دانش را به عنوان فعالیت‌ها یا اعمالی که باید برای تضمین موفقیت استقرار مدیریت دانش شناسایی شوند، تعریف کرده است [۱۶]. وی اضافه می‌کند که این فعالیت‌ها یا اعمال در صورت وجود داشتن باید پرورش یابند یا اگر هنوز وجود ندارند باید ایجاد شوند. باید با این عوامل به عنوان عوامل محیط داخلی که بوسیله شرکت قابل کنترل هستند رفتار شود و نه به عنوان نیروهای محیطی خارجی. با توجه به این امر، داوِنپورت و پروساک هشت عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش را شناسایی کرده‌اند [۷]؛ رایان و پریباتوک [۱۳] پنج عامل را معرفی کرده‌اند [۱۳]؛ مافت و دیگران ده عامل را ارائه داده‌اند [۱۱]، و اخیراً چانگ و چوی یازده عامل را مورد شناسایی قرار داده‌اند [۳]. اگرچه عوامل ارائه شده برای موفقیت مدیریت دانش جامع و کافی هستند، اما آنها در تعیین اینکه کدام عوامل در استقرار مدیریت دانش اولویت دارند کمکی نکرده‌اند. شناسایی عوامل مقدماتی و مؤثر در موفقیت مدیریت دانش بوسیله سازمان‌ها قبل از استقرار برنامه مدیریت دانش در مقیاس کامل باید مورد توجه قرار گیرد. جستجو در ادبیات مدیریت دانش نشان می‌دهد که کوشش‌های کمی برای شناسایی گام‌های مقدماتی برای استقرار مدیریت دانش صورت گرفته است. چانگ چین و دیگران دریافتند که کارکنان دانشی به اهمیت این عوامل واقف هستند اما این عوامل کمتر در استقرار مورد توجه قرار می‌گیرند [۴]. همچنین در میان مطالعات شناسایی شده، تیوانا عوامل زیر را به عنوان عوامل موفقیت مدیریت دانش ارائه کرده است: هم‌سوئی راهبرد کسب و کار و مدیریت

دانش، ایجاد نقشه دانش، حسابرسی دارایی‌های دانش و طراحی تیم مدیریت دانش [۱۵]. بطور مشابه، نسیت اهداف کسب و کار، حسابرسی دانش، نقشه دانش و خلق سازمان منعطف را ارائه کرد [۱۲]. بارنی عقیده دارد که سازمان قبل از استقرار رسمی مدیریت دانش نیاز دارد که به چهار سؤال پاسخ دهد:

۱. ارزش دانش از کجا ناشی می‌شود؟
۲. چگونه سازمان ویژگی‌ها و شرایط خاص دانش را ایجاد کرده، مورد استفاده قرار می‌دهد و از این طریق توان رقابتی خود را می‌آزماید؟
۳. شرکت برای جلوگیری از تقلید ویژگی‌های خاص دانش شرکت توسط شرکت‌های دیگر، چه اقدامی می‌کند؟
۴. شرکت چگونه بهره‌برداری از منابع را به منظور استقرار مدیریت دانش سازماندهی می‌کند [۱].

در تحقیق حاضر، پنج عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش ارائه شده‌اند: راهبرد کسب و کار، ساختار سازمان، تیم مدیریت دانش، حسابرسی دانش و نقشه دانش. مدل مفهومی این عوامل در شکل ۱، نشان داده شده است. این عوامل بر اساس مطالعات پیشمار صورت گرفته بوسیله بارنی، تیوانا و نسیت ارائه شده‌اند [۱۵ و ۱۲]. بنابراین، این عوامل در تحقیق حاضر قابل کاربرد هستند و در بخش زیر مورد بحث قرار می‌گیرند.



شکل ۱. مدل مفهومی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش

## راهبرد کسب و کار

راهبرد بیان‌کننده این است که شرکت در آینده در چه جهتی هدایت خواهد شد [۲]. تلاش برای برقراری ارتباط بین برنامه‌های مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار به عنوان منبع حیاتی رقابت‌پذیری همه سازمان‌ها تبدیل شده است. تیوانا بیان کرده است که «دانش، محرک راهبرد و راهبرد محرک دانش است». همچنین است راهبردهای مختلف مدیریت دانش زمانی موفق‌تراند که راهبرد بکار گرفته شده همراستای راهبرد کسب و کار باشد.

## ساختار سازمان

ابرت و گریفین بیان کرده‌اند که ساختار سازمان می‌تواند به عنوان شرح ویژگی‌های مشاغلی که درون سازمان باید انجام شوند و روشی که آن شغل‌ها با یکدیگر مرتبط هستند تعریف شود. به علاوه، ساختارهای ماتریسی و تأکید بر رهبری به جای مدیریت بوسیله از بین بردن محدودیت‌های بخش‌بندی سنتی، تسهیم دانش را تسهیل می‌کنند. ساختار سازمانی مبتنی بر کنترل و فرمان سنتی، مزیت کاهش عامل مخل (مانند نوپز و پارازیت) را دارد، اما این نوع ساختار در توزیع و تسهیم دانش بین و درون تیم‌ها انعطاف‌پذیر نخواهد بود [۸]. بنابراین برای تسهیل انتقال اثربخش دانش در سازمان مخابرات، پیشنهاد می‌شود که از ساختار غیرمتمرکز و ماتریسی برای اطمینان از توانایی شرکت در انطباق‌پذیری با محیط به سرعت در حال تغییر استفاده شود.

## تیم دانش

تیم‌ها، گروه‌هایی متشکل از دو یا چند نفر هستند که با یکدیگر تعامل دارند و بر یکدیگر اثر می‌گذارند، بطور متقابل مسئول دستیابی به اهداف مشترک و موجودی اجتماعی درون یک سازمان هستند [۵].

تیم‌ها در سازمان‌های دانش محور، واحدهایی هستند که بطور عملی کار را انجام می‌دهند. تیم به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مهارت‌ها و تجربه‌های متعددی را در فرایندها و حل مسئله بکار ببرند. سلیمان و اسپونر دریافتند که نه تنها برای بهبود عملکرد مؤسسه به تیم‌ها نیاز است بلکه برای تضمین اثربخشی برنامه مدیریت دانش نیز به آن نیاز داریم [۱۴].

مسئولیت اصلی تیم دانش ایجاد، استقرار، تمرکز و گسترش دادن سیستم مدیریت دانش است. نظر به اینکه سیستم مدیریت دانش براساس تخصص، دانش، درک، مهارت‌ها و بینش‌های ذینفعان گوناگونی ساخته میشود، لذا کیفیت روابط و تشریک مساعی میان آنان تعیین کننده موفقیت نهایی سیستم خواهد بود. بنابراین فرض می‌شود که یک تیم قوی و توانمند که بخش‌های عملیاتی گوناگونی اعضای آن را تشکیل می‌دهند، استقرار اثربخش مدیریت دانش را در سازمان مخابرات تضمین خواهد نمود.

### حسابرسی دانش

دانش دارایی‌های دانش برای برنامه‌ریزی مناسب سیستم مدیریت دانش امری حیاتی است و منبع غنی اطلاعات درباره نقاط قوت یک سازمان است. هر سازمانی نیازمند است که بداند دانش در کجای سازمان قرار دارد. این امر هنگام طراحی راهبردها به منظور حصول اطمینان از اینکه دانش خلق می‌شود، انتقال می‌یابد، و به روش صحیح و بوسیله افراد مناسب پشتیبانی می‌شود، اهمیت می‌یابد. بنابراین، برای سازمان‌ها بسیار حیاتی است که قبل از استقرار مدیریت دانش، حسابرسی دانش را برای بررسی اینکه چه دارایی‌های دانشی در سازمان آنها وجود دارد، انجام دهند. اگر این کار انجام نشود، سازمان، زمان و تلاش خود را در سرمایه‌گذاری و بدست آوردن چیزی هدر خواهد داد که پیش از این مالک آن بوده است.

## نقشه دانش

سازمان‌های مبتنی بر دانش از راهنماها، نقشه‌ها و مسیرهایی برای جستجوی دانش میان سطوح عملکردی چندگانه استفاده می‌کنند. شرکت‌هایی که برای دانش ارزش قائل هستند می‌خواهند بدانند که کجا و چگونه می‌توانند به دانش مورد نظرشان دسترسی یابند. به گفته تیوانا این همان جایی است که نقشه دانش، نمایش لحظه‌ای از موقعیتی که سازمان در زمان معین نسبت به رقبايش دارد را ارائه می‌کند. این امر به چگونه یافتن، چه چیز را یافتن و در کجا یافتن دانش سودمند درون سازمان کمک خواهد کرد. دانش مورد نیاز باید با دانش فعلی مقایسه شود و احتمالاً این مقایسه به شناسایی شکاف‌ها منجر خواهد شد [۱۴]. بنابراین برای سازمان مخابرات لازم است که قبل از استقرار مدیریت دانش، نقشه‌ای را برای دارایی‌های دانش خود داشته باشد. این همان جایی است که راهبرد اثربخش می‌توانند برای از بین بردن شکاف‌ها برنامه‌ریزی شوند.

در این تحقیق، سطح اهمیت این عوامل در صنعت مخابرات مورد سنجش و سپس سطوح استقرار آنها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. بر اساس نتایج تجربی این تحقیق، نواحی‌ای که نیازمند توجه و بهبود بیشتری هستند شناسایی می‌شوند و سپس پیشنهاداتی برای پر کردن شکاف‌ها ارائه خواهد شد. بطور خاص، اهداف این تحقیق عبارتند از: ۱. ارزیابی آمادگی سازمان مخابرات برای استقرار مدیریت دانش؛ ۲. بررسی و مقایسه اهمیت ادراک شده و استفاده عملی از پنج عامل مؤثر.

## روش تحقیق

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش که توسط چانگ چین طراحی شده، استفاده شده است. با توجه به این امر که این پرسشنامه برای کارکنان دانشی، مدیران میانی و بالاتر تهیه شده است، لذا کلیه مدیران میانی و عالی شاغل در سازمان مخابرات اهواز که تعداد آنها ۷۳ نفر



بود به عنوان جامعه تحقیق انتخاب شد. سپس با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده نمونه‌ای ۴۰ نفری از میان جامعه انتخاب شد. پرسشنامه طراحی شده در اختیار ۴۰ مدیر سطوح میانی و عالی شاغل در سازمان مخابرات اهواز قرار گرفت. ۳۰ پرسشنامه تکمیل شده به محقق برگردانده شد (نرخ برگشت ۷۵٪) و برای تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. جمع آوری داده‌ها حدود یک ماه به طول انجامید. هر سؤال نیازمند پاسخ به درجه اهمیت ادراک شده و درجه استقرار عملی بوسیله مقیاسی از ۱ (اهمیتی ندارد/استقرار نیافته است) تا ۵ (خیلی مهم است/ بطور گسترده‌ای استقرار یافته است) می باشد.

آزمون پایایی روی همه متغیرها انجام شد و آلفای کرونباخ برای اهمیت ادراک شده ۰/۸۳۲ و برای استقرار عملی نیز عدد ۰/۸۳۱ بدست آمد. در نتیجه داده‌های نمونه دارای پایایی بالایی بودند. روایی این پرسش‌ها در مطالعه مقدماتی اجرا شده بوسیله چانگ و چوی سنجیده شده بود. به علاوه این مطالعه نیز درجه بالایی از روایی (نتایج تحلیل عاملی ۶۴/۳۴٪ برای اهمیت ادراک شده و ۶۷/۰۵٪ برای سطح استقرار پنج عامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش) را نشان داد و در نتیجه درجه بالایی از اعتبار را بدست آورد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو شاخص استفاده شد. محاسبه شاخص مهم بودن عامل به منظور اندازه گیری درجه اهمیت ادراک شده و درجه استفاده از عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش بوسیله پاسخ دهندگان، انجام شد. این شاخص‌ها بوسیله کوکاس در پیمایش ملی فرایند و راهبرد مدیریت دانش در تحقیقات دانشگاهی مورد استفاده قرار گرفته بودند [۶]. همچنین از رتبه‌بندی میانگین (برای هر عامل موفقیت مدیریت دانش با محاسبه ی متوسط میانگین سئوالات مرتبط به هر عامل بدست آمد) استفاده شد. رتبه‌بندی میانگین بالاتر نشان دهنده این است که عامل مؤثر خاص دارای اهمیت بیشتر و استقرار بیشتری نسبت به دیگر عامل‌ها دارد. سپس

بوسیله جمع همه رتبه‌بندی میانگین‌های پنج عامل تقسیم بر حداکثر امتیاز کلی پنج عامل (یعنی ۲۵) محاسبه شد. این شاخص مهم‌ترین عامل از لحاظ اهمیت و استقرار را از نظر پاسخ دهندگان نشان می‌دهد. کوکاس بیان کرد که اگر این شاخص بین ۰/۲۰ تا ۰/۴۵ باشد به معنای حداقل رتبه، ۰/۴۶ تا ۰/۷۰ دارای رتبه متوسط، و در صورتی که ۰/۷۱ تا ۱/۰۰ باشد به معنی مهم و اساسی بودن عامل است [۸]. در مطالعه کنونی نیز از این روش استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

تحلیل عاملی روی ۲۴ ویژگی انجام گرفت تا اهمیت و درجه استقرار مدیریت دانش اندازه‌گیری شود. نونالی (۱۹۷۸) بیان می‌کند آئمی که همبستگی کلی پایینی رانشان می‌دهد بدین معناست که پایایی و اعتبار لازم را ندارد و برای کاهش خطا باید حذف شود. بنابراین، ویژگی‌هایی که بار عاملی کمتر از ۰/۵ را کسب می‌کنند حذف خواهند شد. از لحاظ درجه اهمیت و استقرار عوامل حیاتی، جدول ۱ پنج عامل را با مقدار ویژه بالاتر از یک، با ۶۴/۳۴ درصد واریانس، شامل ۲۴ ویژگی برای اهمیت؛ و ۶۷/۰۵ درصد واریانس برای ۲۴ ویژگی استقرار را نشان می‌دهد. بنابراین، همه ویژگی‌ها دارای همبستگی بالای ۰/۵ هستند و هیچ آئمی کنار گذاشته نمی‌شود. نتایج تحلیل عاملی بر این امر دلالت دارند که مدیران سازمان مخابرات اهواز همه ۵ عامل مؤثر در استقرار موفق مدیریت دانش را بطور متوسط به عنوان عوامل مهم و حیاتی قلمداد کرده‌اند. همچنین نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که همه عوامل و ویژگی‌های آن‌ها بار عاملی بالایی دارند. بنابراین، نتایج این تحقیق در نظریه و عمل همخوانی دارد.

جدول ۱. تحلیل عاملی اهمیت و اجرای متغیرها

عامل ۱- استراتژی سازمان	بار عاملی برای اهمیت	بار عاملی برای استقرار واقعی
۱. همه کارکنان از اهمیت مدیریت دانش آگاه هستند .	۰/۷۷۴	۰/۵۹۳
۲. سازمان ، برنامه های راهبردی را با محوریت اکتساب دانش تدوین می کند .	۰/۸۶۰	۰/۷۸۶
۳. سازمان در رابطه با مدیریت دانش اهداف ویژه ای دارد .	۰/۸۶۸	۰/۸۷۶
۴. بیانیه مأموریت سازمان ، اهمیت ابتکار مدیریت دانش را منعکس می کند .	۰/۷۷۲	۰/۷۷۱
۵. مأموریت و اهداف در همه سطوح سازمان به خوبی نهادینه شده است .	۰/۸۶۰	۰/۷۲۸
مقدار ویژه ( Eigenvalue )	۳/۴۲۶	۲/۸۶۷
واریانس ( درصد )	۶۸/۵۲۴	۵۷/۳۳۳
<b>عامل ۲- ساختار سازمان</b>		
۶. ساختار سازمان انعطاف پذیر است و قادر است با تغییرات محیطی سازگار شود.	۰/۸۰۴	۰/۸۸۲
۷. منابع به تیم مدیریت دانش تخصیص می یابند .	۰/۹۲۷	۰/۷۷۹
۸. ساختار سازمان با توجه به مفهوم مدیریت دانش طراحی می شود .	۰/۹۴۴	۰/۸۷۵
۹. ساختار سازمان در جریان اطلاعات دخالت نمی کند و مختل آن نیست .	۰/۷۹۲	۰/۷۲۱
مقدار ویژه ( Eigenvalue )	۳/۰۰۶	۲/۶۶۹
واریانس ( درصد )	۷۵/۱۵۲	۶۶/۷۲۴
<b>عامل ۳- تیم مدیریت دانش</b>		
۱۰. تیم مدیریت دانش برای رهبری و هدایت پروژه های مدیریت دانش تشکیل می شود .	۰/۸۶۲	۰/۸۳۴
۱۱. برای پشتیبانی و اطمینان از موفقیت استقراری مدیریت دانش تیم مدیریت دانش ایجاد شده است .	۰/۸۶۸	۰/۸۳۴
۱۲. تیم مدیریت دانش بر مبنای تخصص ها و مهارت های ذینفعان گوناگون ساخته می شود .	۰/۸۳۸	۰/۷۲۵
۱۳. مشاور بیرونی به عنوان عضوی از تیم مدیریت دانش استخدام می شود .	۰/۶۴۸	۰/۸۳۴

۰/۷۰۸	۰/۸۹۱	۱۴. همه‌ی اعضای مدیریت دانش، کارمندان سازمان هستند.
۲/۹۷۷	۲/۷۰۰	مقدار ویژه (Eigenvalue)
۵۹/۵۴۷	۷۷/۷۲	واریانس (درصد)
<b>عامل ۴- حسابرسی دانش</b>		
۰/۸۸۶	۰/۷۹۸	۱۵. حسابرسی دانش بطور مرتب انجام می‌شود.
۰/۸۷۴	۰/۸۴۸	۱۶. یک قالب استاندارد برای مستندسازی نتایج مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۰/۸۵۷	۰/۹۰۱	۱۷. حسابرسی دانش برای ارزیابی سطوح دانش محور استقرار می‌شود.
۰/۵۵۸	۰/۸۴۷	۱۸. حسابرسی دانش برای شناسایی مزیت رقابتی سازمان استقرار می‌شود.
۰/۶۲۲	۰/۸۲۴	۱۹. تیم حسابرسی دانش، مشارکت کنندگانی از بخش‌های عملیاتی گوناگون دارد.
۲/۹۸۵	۳/۵۴۶	مقدار ویژه (Eigenvalue)
۷۹/۹۴۴	۷۱/۲۵۸	واریانس (درصد)
<b>عامل ۵- نقشه دانش</b>		
۰/۸۸۰	۰/۶۹۷	۲۰. برای بهبود موقعیت رقابتی، دانش مورد نیاز شناسایی می‌شود.
۰/۸۳۴	۰/۸۶۵	۲۱. سازمان دانش بیشتری را شناسایی می‌کند.
۰/۸۲۲	۰/۸۷۹	۲۲. استراتژی‌های خوب تعریف شده برای پیدا کردن دانش مورد نیاز بکار می‌روند.
۰/۶۸۲	۰/۷۴۸	۲۳. غالباً از مشتریان و کارکنان بازخور دریافت و جمع‌آوری می‌گردد.
۰/۸۶۲	۰/۸۰۶	۲۴. نقشه دانش برای سنجیدن فقدان دانش ایجاد می‌شود.
۳/۳۵۳	۳/۲۱۷	مقدار ویژه (Eigenvalue)
۶۷/۰۵۷	۶۴/۳۳۸	واریانس (درصد)

### رتبه‌بندی پنج عامل حیاتی

از دیدگاه پاسخ دهندگان همانطور که در جدول ۲، نشان داده شده است، از لحاظ اهمیت ادراک شده، راهبرد سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر در موفقیت

مدیریت دانش دیده شده است، سپس ساختار سازمان، نقشه دانش، تیم مدیریت دانش و حسابرسی دانش در رتبه‌های بعدی از لحاظ اهمیت قرار گرفته‌اند. شاخص عامل حیاتی ۰/۶۵ به معنای متوسط قلمداد شدن اهمیت ادراک شده کلی پنج عامل است. همچنین در خصوص استقرار عملی، ساختار سازمان مهم‌ترین عامل است در حالی که کمترین عامل استقرار یافته حسابرسی دانش است. استفاده و استقرار عوامل بطور متوسط (شاخص حیاتی ۰/۴۹) قلمداد شد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که پنج عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش در سازمان مخابرات از لحاظ اهمیت بطور متوسط مهم تلقی شده‌اند، اما این عوامل کمتر به مرحله عمل رسیده‌اند.

جدول ۲. رتبه‌بندی میانگین (MR) عوامل حیاتی

عوامل مهم و حیاتی	درجه‌بندی میانگین اهمیت ادراک شده (PI MR)	درجه‌بندی میانگین استقرار عملی (AI MR)
راهبرد سازمان	۳/۳۱	۲/۵۱
ساختار سازمان	۳/۲۱	۲/۵۳
تیم مدیریت دانش	۳/۱۶	۲/۴۵
حسابرسی دانش	۳/۰۲	۲/۳۱
نقشه دانش	۳/۱۸	۲/۴۲
شاخص عامل مهم و حیاتی (CFI)	۰/۶۵	۰/۴۹

## نتیجه‌گیری

همانطور که تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد سازمان مخابرات از اهمیت نسبی مدیریت دانش آگاه است اما برای استقرار مدیریت دانش آمادگی کامل را ندارد. مدیران این سازمان از اهمیت کوشش‌های مدیریت دانش در حفظ مزیت رقابتی در بازار امروز آگاه هستند اما این عوامل از لحاظ استقرار، موفقیت کمی را کسب کرده‌اند. برخی عوامل مانند راهبرد و ساختار سازمان در عمل اجرا شده‌اند اما عواملی مانند تیم دانش، حسابرسی دانش و نقشه دانش اجرا نشده است. شاید به این

دلیل که مفهوم مدیریت دانش هنوز بطور کامل درک نشده است و سازمان‌ها در استقرار آن با مشکلاتی مواجه می‌شوند. از آنجا که فراهم کردن این عوامل پیش از استقرار مدیریت دانش بسیار مهم است لذا تلاش‌های مدیریت دانش باید روی این عوامل متمرکز شود. بدون یک برنامه‌ریزی خوب برای این پنج عامل، استقرار این عوامل موفقیت آمیز نخواهد بود. بخش زیر پیشنهاداتی را ارائه می‌کند تا به سازماندهی مناسب تر اعمال مدیریت دانش در سازمان مخابرات کمک کند و تلاش‌های آن‌ها در استقرار مدیریت دانش مفید خواهد شد.

راهبردی کسب و کار به عنوان مهم‌ترین عامل و جزء عوامل مهم استقرار مدیریت دانش رتبه‌بندی گردیده بود. به هر حال شکاف معنادار بین درجه اهمیت و استقرار در سازمان پیمایش شده، این سازمان را ملزم می‌کند تا برای پر کردن شکاف اقدام کند. به منظور اینکه مدیریت دانش، راهبرد کسب و کار را پشتیبانی کند، سازمان‌ها باید تلاش کنند تا اهداف مدیریت دانش را در مرحله برنامه‌ریزی تدوین کنند تا بدین وسیله اهدافی که باید به آنها دست یافت مشخص شدند. چشم‌انداز و مأموریت سازمان باید مدیریت دانش را مد نظر قرار دهد. مدیران عالی باید به تضمین سازگاری بین مأموریت سازمان و راهبرد دانش، بوسیله تعریف واضح اهداف دانش که با راهبردهای عملیاتی مرتبط است اقدام کنند. باید برنامه جامعی که توانمندی‌های دانشی همه بخش‌های سازمان را برای خلق ارزش، منسجم کند وجود داشته باشد. همچنین باید کارکنان از اهمیت اهداف مرتبط با مدیریت دانش آگاه شدند تا در دستیابی به اهداف کسب و کار همکاری لازم را داشته باشند. مدیریت عالی و بخش منابع انسانی نقش مهمی را در آموزش و گسترش اطلاعات مرتبط با مدیریت دانش بین کارکنان ایفا می‌کنند. این اعتقاد باید بین همه کارکنان بوجود آید که مدیریت دانش روش مهمی برای بقا در این کسب و کار است.

انعطاف‌پذیری ساختار سازمان و توانایی انطباق‌پذیری با تغییرات محیطی عامل مهمی تلقی شده است اما سازمان مخابرات ساختاری سنتی و بوروکراتیک دارد. از آنجا که سازمان‌ها در محیط رقابتی که در آن تغییرات همیشه اتفاق می‌افتد در حال فعالیت‌اند. آن‌ها باید ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر را بپذیرند تا بتوانند مدیریت دانش را با موفقیت مستقر کنند. یک ساختار انعطاف‌پذیر به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات سریع منطبق شوند و در رقابت سرآمد باشند.

سازمان‌ها باید بدانند که تیم دانش برای استقرار فعالیت‌های مدیریت دانش و اصلاح برنامه مدیریت دانش مورد نیاز است. سازمان مخابرات برای تقویت سطح استقرار مدیریت دانش، باید یک تیم دانش رقابتی که اعضای آن از بخش‌های عملیاتی گوناگون تشکیل یافته است را بوجود آورد. این تیم باید بوسیله مدیر ارشد سازمان یا مدیر ارشد دانش هدایت شود. رهبر تیم یا مدیر ارشد دانش نقش مهمی در طراحی، استقرار و سرپرستی زیرساختار دانش شرکت، اندازه‌گیری و مدیریت ارزش دانش و کشف و استفاده از دانش بازی می‌کند. وظیفه اصلی مدیر ارشد دانش، شناسایی دانش محوری مورد نیاز برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی سازمان است. با داشتن کارکنان دانشی خوب که بوسیله مدیر ارشد دانش رهبری می‌شوند، سازمان مخابرات می‌تواند در جهت مناسب به سمت دستیابی به اهداف مدیریت دانش گام بردارد.

این تحقیق نشان داد که نقشه دانش، توجه کمی را در سازمان مخابرات به خود جلب کرده است. البته این امر شاید به دلیل وقت‌گیر بودن و هزینه‌بر بودن جمع‌آوری داده‌ها برای شناسایی شکاف‌های دانشی باشد. یک نقشه دانش مناسب به سازمان‌ها در شناسایی نواحی شکاف دانش و هدایت سازمان‌ها برای پر کردن این شکاف کمک خواهد کرد.

حسابرسی دانش عامل مهم دیگر در موفقیت مدیریت دانش است که توجه کمی را در سازمان مخابرات کسب کرده است. این سازمان باید بداند که دانش موجود خویش را در کجا بیابد. طراحی و نقشه بندی دانش بدون حسابرسی دانش موجود بی فایده است. وظیفه اصلی حسابرسی دانش، شناسایی نسخه های تکراری و شکاف در پایگاه‌های دانش سازمان است [۱۲]. همچنین حسابرسی دانش به منظور اطمینان از اینکه اطلاعات مناسب در اختیار افراد مناسب در شکل و زمان مناسب قرار می‌گیرد.

پنج عامل مؤثر و پیش زمینه برای موفقیت مدیریت دانش عوامل مهمی هستند زیرا به عنوان چک لیستی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان مخابرات عمل می‌کنند. این امر کمک می‌کند تا عوامل ضروری در ضمن مراحل برنامه‌ریزی و ایجاد برنامه مدیریت دانش چشم پوشی نشوند. این سازمان نیازمند این است که درباره عوامل مؤثر تفکر کرده و به چگونگی اولویت بندی کردن هر عامل و فعالیت‌های آن قبل از استقرار مدیریت دانش اهمیت دهد.

به عنوان پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی، این مطالعه می‌تواند در سطح کشور برای کل صنعت مخابرات اجرا گردد و شکاف موجود بین اهمیت ادراک شده و استقرار عملی را بسنجد. همچنین این مطالعه می‌تواند برای صنایع دیگر از جمله: صنایع سنتی و صنایع دانش محور با چارچوبی مشابه این تحقیق مورد استفاده قرار گیرد. به هر حال مهم ترین محدودیت های این تحقیق، تمرکز بر استقرار مدیریت دانش به جای یادگیری و بهره برداری از دانش است. علاوه بر این، تحقیق حاضر می‌تواند درباره دیگر عوامل مهم استقرار مدیریت دانش مانند رهبری، فرهنگ سازمانی و فناوری اجرا گردد.



## منابع

1. Barney, J. (1995), "Looking Inside for Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
2. Beijerse, U. R. P. (1999), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, 3 (2), 94-109.
3. Chong, S. C., and Choi, Y. S. (2005), "Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management Practice*, 5. Retrieved from [www.tlinc.com/articl90.htm](http://www.tlinc.com/articl90.htm)
4. Chong, C. W., Chong, S. C., and Paul H. P. Y. (2006), "KM Implementation in Malaysian Telecommunication Industry", *Industrial Management and Data Systems*, 106 (8), 1112-1132.
5. Cohen, S. G., and Bailey, D. E. (1997), "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, 23 (3), 239-90.
6. Coukos, E. D. (2001), *"Knowledge Management: Processes and Strategies Used in Research Universities"*, (Doctoral Dissertation), Florida Atlantic University, USA.
7. Davenport, T., and Prusak, L. (1998), *"Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know"*, Boston: Harvard Business School Press.
8. Ebert, R. J., and Griffin, R. W. (2005), *"Business Essential"*, New Jersey: Prentice Hall.
9. Hung, Y. C., Huang, S. M., Lin, Q. P., and Tsai, M. Y. (2005), "Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for Pharmaceutical Industry", *Industrial Management and Data Systems*, 105 (2), 164-183.
10. Malhotra, Y. (1998), "Tools@work: Deciphering the KM Hype", *Journal of Quality and Participation*, 21 (4), 58-60.
11. Moffett, S., McAdam, R., and Partkinson, S. (2003), "An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications", *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 6-26.
12. Nesbitt, K. (2002), *"Designing a Knowledge Management System"*, Retrieved from [http://academic.edu:2081/products/Faulkner\\_library/00018382.htm](http://academic.edu:2081/products/Faulkner_library/00018382.htm).
13. Ryan, S. D., and Prybutok, V. R. (2001), "Factors Affecting Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, 40 (3), 80-90.

14. Soliman, F., and Spooner, K. (2000), "Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management", *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 337-345.
15. Tiwana, A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*, New Jersey: Prentice-Hall .
16. Wong, K. Y. (2005), "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises", *Industrial Management and Data Systems*, 105 (3), 261-279.

