

فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵  
صفحات ۲۹ تا ۶۱

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران

مریم اخوان خرازیان  
جمشید صالحی صدقیانی  
معصومه منافی

### چکیده

مدیریت دانش به عنوان یکی از منابع حیاتی در راستای کسب مزیت رقابتی محسوب می‌گردد. یکی از اساسی‌ترین مباحث در حوزه مدیریت دانش، چگونگی پذیرش این رویکرد می‌باشد. در این تحقیق به منظور شناسایی و اولویت‌گذاری، نخست با مطالعه ادبیات نظری موضوع مجموعه عوامل کلیدی و تاثیرگذار بر پذیرش مدیریت دانش از نقطه نظر صاحب نظران مختلف جهانی شناسایی گردید. سپس به مدل‌های ارائه شده توسط خبرگان امر مدیریت دانش بررسی و در نهایت مدل مفهومی تحقیق تبیین گردید. در این مدل چهار عامل کلیدی به عنوان عوامل موثر بر آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش شناسایی شد. در ادامه برای هر یک از چهار عامل مزبور، شاخص‌های سنجش

---

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران. (نویسنده مسئول: M\_akhavan@sbu.ac.ir)

استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

کارشناس ارشد، مدیریت فناوری اطلاعات، شرکت پست جمهوری اسلامی ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۸/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۲/۲۳

استخراج و تبیین گردید و نظرات خبرگان مدیریت دانش در خصوص شاخص‌های انتخابی ارزیابی شد و از این رو بواسطه جمع بندی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، از صحت و اعتبار شاخص‌ها اطمینان حاصل گردید. گام دوم طراحی پرسشنامه به منظور ارزیابی وضعیت سازمان مورد مطالعه در خصوص هر یک از عوامل موثر بر پذیرش مدیریت دانش می‌باشد. بدین منظور برای هر یک از شاخص‌های مرتبط با هر یک از عوامل سوالاتی تدوین و در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان سازمانی قرار داده شد. برای سنجش اعتبار عاملی از تحلیل عامل اکتشافی استفاده گردید. جهت اعتبار سنجی مدل آزمون تی تک نمونه‌ای انجام شد.

**کلیدواژگان:** مدیریت دانش، ارزیابی آمادگی سازمان، عوامل کلیدی موفقیت و شکست، پیاده سازی



## مقدمه

در نظریه مدیریت معاصر، دانش از اموال مهم سازمان تلقی شده است. و کیفیت دانش و در دسترس بودن آن می‌تواند از مزایای مهم رقابتی محسوب گردد. دانش امروزه بعنوان منبعی استراتژیک و عاملی جهت ثبات، منجر به کسب مزیت رقابتی می‌گردد. (برنارد و تیچکویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) بکارگیری مدیریت دانش در سال‌های اخیر در سازمانها شتاب چشمگیری یافته است، ولی موفقیت در اجرای آن کمتر به چشم می‌خورد در این جاست که نیاز برای درک بهتری از پیش شرطها و زیرساخت‌های لازم جهت استقرار صحیح مدیریت دانش احساس می‌شود (خلیفا و لیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). پیاده سازی موفق و اثربخش مدیریت دانش، مانند هر نظامی به برخی زیرساخت‌ها نیازمند است. از این رو، مدیریت دانش، نقش کلیدی در دستیابی به موفقیت در هر سازمان دارد. زیر ساخت دانش ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت می‌کند و افراد در بخش‌های متفاوت سازمان از طریق این زیرساخت‌ها دانش خود را تسهیم می‌کنند، به طوری که سایر اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثربخش استفاده کنند. این زیرساخت‌ها باعث می‌شوند، فرایندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گیرند، از فناوری‌ها اعم از سخت افزار و نرم افزار استفاده ی کارآمدتر شود و خلق، تسهیم و به کارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیرساخت چیزی جز جریان دادن دانش در رگ‌های فرایندهای کاری سازمان نیست (سیوان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت دانش به عنوان یک اصل، به منظور پاسخگویی به طیف گسترده ای از مشکلات ناشی از فقدان حافظه به علت بازنشستگی کارکنان، توسعه تکنولوژیها و نوآوری پدید آمد مدیریت دانش رویه ای است که نیازمند راهکارهای ویژه ای با هدف افزایش ارزش افزوده در فرایندهای طراحی و تولید می‌باشد استراتژی هر شرکتی متفاوت می‌باشد،

---

1. Bernard & Tichkiewitch  
2. Khalifa & Liu  
3. Sivan

ولیکن تمامی آنها به دنبال به حداکثر رساندن سود خود، بهبود تصویر ذهنی شرکت و کسب جایگاه ثابتی در بازار می‌باشند.

طبق تعریف مدیریت کیفیت و بهره‌وری آمریکا<sup>۱</sup>، مدیریت دانش گونه‌ای از استراتژی می‌باشد که دانش صحیح را به افراد صحیح در زمان صحیح می‌رساند. همچنین می‌تواند به اعضای سازمان جهت تسهیم اطلاعات و بکارگیری اطلاعات در فعالیتهایی که منجر به بهبود اثربخشی سازمانی می‌گردد، کمک نماید. مدیریت دانش می‌تواند با فراهم آوردن هوشمندی در کسب و کار زمینه ساز افزایش مهارتهای پاسخگویی و نوآوری در سازمان گردد. (ولمحمدی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰)

طی سالهای اخیر مدیریت دانش، به عنوان موضوعی استراتژیک در کانون توجه شرکت پست قرار گرفته است. براین اساس اقداماتی در جهت مستند سازی تجربیات خبرگان و قرار دادن مدیریت دانش در فهرست اولویت‌های پژوهشی این سازمان انجام گرفته است. بنابراین ضرورت توجه به مدیریت دانش در شرکت پست و به تبع آن مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست به خوبی درک شده است. اما با توجه به این که این سازمان در آغاز راه استقرار مدیریت دانش قرار دارد، مسأله‌ی اصلی توجه به پیش شرطها و زیرساخت‌های لازم جهت استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش می‌باشد زیرا عدم توجه به هر یک از این زیرساخت‌ها بی شک کار اداره‌ی دانش را به چالش خواهد کشاند و منجر به عدم کامیابی در استقرار مدیریت دانش خواهد گردید. بسیاری از سازمانها که به اهمیت مدیریت دانش پی برده اند اجرای مدیریت دانش را با آزمون و خطا انجام می‌دهند بررسی این نکته که آیا بکارگیری این فرآیند به تنهایی توانایی کسب مزیت رقابتی برای سازمان را بدنبال دارد یا خیر بحث برانگیز است. اغلب بدلیل نبود زیرساختهای مناسب و پیش نیازهای لازم اجرای این فرآیند نه فقط برای سازمان سودآور نیست بلکه هزینه بر خواهد بود. مدیران سازمان باید تفاوت بین نگرش خود و

---

1. America Productivity and Quality Management

2. Valmohammadi

نگرش کارکنان نسبت به مدیریت دانش را در نظر داشته باشند. در صورتیکه این اختلاف زیاد باشد امکان استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش بدلیل مقاومت در برابر تغییر میسر نخواهد شد. ارزیابی آمادگی سازمان می‌تواند راهنمایی برای مدیران و مسئولان برنامه ریزی سازمان باشد که شامل تعیین پیش نیازهای مدیریت دانش از نظر ابزارها و تعیین معیار مناسب باشد. و نقش مهمی در اجرای موفق این فرآیند داشته باشد. سوال اصلی این تحقیق نیز در همین راستا به دنبال شناسایی و اولویت گذاری عوامل موثر و کلیدی جهت پذیرش و پیاده سازی صحیح مدیریت دانش می‌باشد.

### پیشینه تحقیق

مدیریت دانش را فرآیند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی تعریف کرده‌اند. (علوی و لیدنر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ داوینپورت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸) با مدیریت مناسب و صحیح دانش، هر سازمانی می‌تواند پایدارتر، منعطف تر، هوشمندتر، و نوآورانه تر شود؛ و در نتیجه اثربخشی و عملکرد خود را بهبود دهد (هلم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). به عبارتی مدیریت دانش عبارت است از فرایند خلق و کسب، حفظ و تسهیم، و کاربرد دانش موجود در سرمایه‌های فکری یک سازمان به منظور خلق و حفظ مزیت رقابتی پایدار و افزایش عملکرد کسب و کار است (قلیچ لی، ۱۳۸۷). "هالت" آمادگی را به عنوان پیشنهادی برای موفقیت یک شخص یا سازمان در مواجهه با تغییر سازمانی عنوان کرده است. (هالت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). آمادگی برای مدیریت دانش مجموعه ای از پیشنهادیهای ضروری برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش می‌باشد. به عبارت دیگر "آمادگی برای مدیریت دانش عبارتست از مجموعه ای از قابلیت‌های یک سازمان در

---

1. Alavi & Leidner  
2. Davenport  
3. Holm et al.  
4. Holt

دسترسی به زیرساختهای لازم برای مدیریت دانش و ظرفیت بکارگیری آنها". سازمانها و مدیران باید از خود بپرسند از کجا باید آغاز نماییم؟ و آیا سازمان من آمادگی تحقق این امر را دارا می‌باشد؟ (هالت، ۲۰۰۷). به منظور آغاز این امر می‌توان به توانمندسازهای مدیریت دانش استناد نمود (هاونز و نپ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، چو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). هاونز و نپ در سال ۱۹۹۹ بیان کردند که محتوا، ارتباط و پردازش توانمندسازهای اصلی مدیریت دانش محسوب می‌شوند و چو و همکاران در سال ۲۰۰۰ اعتقاد دارد که مدیریت دانش بوسیله افراد، فرآیندها و تکنولوژی توانمند می‌گردد. گولد و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) زیرساختهای سازمانی (ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی) و فرآیندها (فرآیندهای تولید، تبدیل و بکارگیری) از پیش شرطهای حصول موفقیت جهت مدیریت اثربخش دانش می‌باشند. (هولت، ۲۰۰۷)

وانک و اسپین وال<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۵ در تحقیقی در زمینه عوامل کلیدی تاثیر گذار در پذیرش مدیریت دانش در بخش کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام شد هدف اصلی این مطالعه بررسی عوامل کلیدی موفقیت در پذیرش موفقیت دانش می‌باشد پرسشنامه بکار گرفته شده شامل ۱۱ عامل حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی، ارزیابی، زیرساخت‌های سازمانی، فرآیندها و فعالیتهای مشوقهای انگیزشی، منابع سازمانی، آموزش و مدیریت منابع انسانی و ۶۶ شاخص می‌باشد که داده‌های تحقیق از طریق توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه در کسب و کارهای کوچک در انگلستان انجام شد. در نتیجه این تحقیق عوامل کلیدی موفقیت به ترتیب موارد زیر مشخص گردید:

حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، استراتژی، منابع سازمانی، فرآیندها و فعالیتهای آموزش، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مشوقهای انگیزشی،

---

1. Nep  
2. Choi et al.  
3. Gold et al.  
4. Wong & Aspin Wall

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۳۵

زیرساخت‌های سازمانی و ارزیابی تعیین شدند. نتایج این تحقیق می‌تواند به کسب و کارهای کوچک و متوسط جهت درک بهتر اصول مدیریت دانش و جهت پذیرش این موضوع کمک کند.

لینگ تان<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۱ در تحقیقی، پذیرش مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط در مالزی را مورد بررسی قرار داد. هدف اصلی این پژوهش درک و تشخیص پذیرش مدیریت دانش و اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت تاثیر گذار می‌باشد. لذا عوامل کلیدی تاثیر گذار بر تحقیق فرهنگ، رهبری، مشارکت کارکنان، فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی و ساختار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته اند.

حسن زاده در سال ۲۰۰۸ در مطالعه ای فرایندهای ارتباطی، منابع انسانی، فن آوریهای ارتباطی، فرهنگ سازمانی، تأمین مالی و استراتژی سازمانی را به عنوان عوامل زیر ساختی مدیریت دانش در سازمانها معرفی کرده است.

دسترنج ممقانی و همکاران در سال ۲۰۱۱ در مقاله ای آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی کشور را مورد بررسی قرار دادند که عوامل کلیدی موفقیت استراتژی دانش، حمایت مدیریت ارشد، مشوق‌های انگیزشی جهت تسهیم دانش و زیرساخت‌های تکنیکی مناسب در نظر گرفته شدند. در مجموع عوامل کلیدی مورد بررسی در این مقاله عبارتند از مدیریت و استراتژی، سازمان و تکنولوژی.

در تحقیق دیگری که توسط طلوعی و اکبری در سال ۲۰۱۱ انجام شد عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش موارد زیر عنوان شد: عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، عوامل انگیزشی، عوامل ساختاری و عوامل استراتژیک.

در نتایج تحقیق مشخص گردید در مجموعه عوامل مدیریتی تعهد و حمایت مدیریت ارشد تاثیر بیشتری نسبت به سایر عامل داشته است. و در مجموعه عوامل فرهنگی برپایی جلسات تسهیم دانش از مهمترین شاخص‌ها بوده است. در ارتباط با عوامل

---

1. Ling TAN

### ۳۶ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵

زیرساختی شبکه‌های ارتباطی درون و بیرون سازمانی تاثیرگذاری بیشتری داشته است. و در رابطه با عوامل استراتژیک تبیین برنامه‌های آموزشی پر اهمیت می‌باشد. در ادامه عوامل کلیدی تاثیرگذار با توجه به پیشینه و استفاده در پرسشنامه در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش

عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش	تحقیقات انجام گرفته / سال	وجود بعد در مدل پیشنهادی
رهبری و حمایت‌های رهبری	اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، هالس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، داوینپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لی بویترز (۱۹۹۹)، حسنلی (۱۹۹۹)، مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا (۲۰۰۲)، ریبیر و سیتار (۱۹۹۹)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۳)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، اخوان و جعفری (۱۳۸۶)، قلی پور (۱۳۸۸)، الوندی و دیگران (۱۳۸۸)	م تحت عنوان حمایت مدیریت ارشد در ساختار سازمانی بکار گرفته شده است.
فرهنگ سازمانی	لینگ تان (۲۰۱۱)، اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، داوینپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لی بویترز (۱۹۹۹)، حسنلی (۱۹۹۹)، مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا (۲۰۰۲)، مک درموت و اودیل (۲۰۰۱)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، رزلی و پیتز سان (۲۰۱۱)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)، قلی پور و دیگران (۱۳۸۸)، حسن زاده (۱۳۸۵)، عباسی (۱۳۸۸)، خاتمیان فر و پریخ (۱۳۸۸)، روبرت ادمسون (۲۰۱۰)، گری گرلند (۲۰۰۷)، احمد قدس الهی و شعبان الهی (۱۳۹۰)، فتح الهی و دیگران (۲۰۰۹)، محی الدین و دیگران (۲۰۰۷)	م
ارتباطات	براجر (۲۰۰۴)، توین (۲۰۰۳)، اقبو (۲۰۰۴)	م بعنوان شاخص عامل فرهنگ بکار رفته است
فناوری اطلاعات	لینگ تان (۲۰۱۱)، اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، داوینپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لی بویترز (۱۹۹۹)، حسنلی (۱۹۹۹)، علوی و لیندر (۲۰۰۱)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، روبرت ادمسون (۲۰۱۰)، کریدان و جک استیون گولدینگ (۲۰۰۶)، احمد قدس الهی و شعبان الهی (۱۳۹۰)، فتح الهی و دیگران (۲۰۰۹)، محی الدین و دیگران (۲۰۰۷)	م



### مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۳۷

عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش	تحقیقات انجام گرفته / سال	وجود بعد در مدل پیشنهادی
بیان اهداف و راهبرد و چشم انداز	اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، هالس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لی بویترز (۱۹۹۹)، حسنلی (۱۹۹۹)، مرکز کیفیت و بهره وری امریکا (۱۹۹۹)، زاگ (۱۹۹۹)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، حسن زاده (۱۳۸۶)، قلی پور و دیگران (۱۳۸۸)، الوندی و دیگران (۱۳۸۸)، آقایی و تارخ (۱۳۸۸)	-
نظام ارزیابی و اندازه گیری عملکرد	هالس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، احمد و همکاران (۱۹۹۹)، مرکز کیفیت و بهره وری امریکا (۱۹۹۹)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، والمحمدی (۲۰۱۰)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، رهنورد و محمدی (۱۳۸۸)، الوندی و دیگران (۱۳۸۸)، ساگ و روز (۱۹۹۹)، چانگ چین وی و چانگ سین چوی و پاول هنگ پینگ یو (۲۰۰۶)	-
رسمیت گرایی و تمرکز گرایی	لی و چویی (۲۰۰۳)، رازی (۲۰۰۹)، لانگ (۲۰۰۱)	م بعنوان شاخص عامل ساختار سازمانی بکار رفته است
ساختار سازمانی	لینگ تان (۲۰۱۱)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لی بویترز (۱۹۹۹)، حسنلی (۲۰۰۲)، هرشل و نعمتی (۲۰۰۰)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، جنکس و اولفمن (۲۰۰۴)، دوفور و استین (۲۰۰۷)، رزلی و پیتر سان (۲۰۱۱)، گری گرلند (۲۰۰۷)، چانگ چین وی و چانگ سین چوی و پاول هنگ پینگ یو (۲۰۰۶)، احمد قدس الهی و شعبان الهی (۱۳۹۰)، فتح الهی و دیگران (۲۰۰۹)	م
استراتژی	توبین (۲۰۰۳)، اخوان و دیگران (۲۰۰۹)	م بعنوان شاخص عامل ساختار سازمانی بکار رفته است
مشوق های محرک (ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان)	لینگ تان (۲۰۱۱)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لی بویترز (۱۹۹۹)، یحیی و گاح (۲۰۰۲)، هاس چیلد و همکاران (۲۰۰۱)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، جنکس و اولفمن (۲۰۰۴)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، جعفری و دیگران (۲۰۰۸)، مالهوترا و گالنا (۲۰۰۳)	م بعنوان شاخص پاداش در عامل ساختار سازمانی بکار رفته است
اختصاص منابع	هالس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، داونپورت و والپل (۲۰۰۱)، وانگ و	

۳۸ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵

عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش	تحقیقات انجام گرفته / سال	وجود بعد در مدل پیشنهادی
	اسپین وال (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری (۱۳۸۶)، قلی پور (۱۳۸۸)، الوندی و دیگران (۱۳۸۸)، آقایی و تاریخ (۱۳۸۸)	-
آموزش	هوراک (۲۰۰۴)، یحیی و گاح (۲۰۰۲)، مک آدم (۲۰۰۱)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، والمحمدی (۲۰۱۰)، اخوان و جعفری (۱۳۸۶)، قلی پور (۱۳۸۸)، الوندی و دیگران (۱۳۸۸)	م بعنوان شاخص عامل فرهنگ بکار رفته است
مدیریت منابع انسانی	یحیی و گاح (۲۰۰۲)، وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، بریلید و هارمان (۲۰۰۰)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، کریدان و جک استیون گولدینگ (۲۰۰۶)، محی الدین و دیگران (۲۰۰۷)	م
مطالعه تطبیقی و الگو برداری	درو (۱۹۹۷)، داوونپورت (۱۹۹۷)، اودیل و گرایسون (۱۹۹۸)، دی و وندلر (۱۹۹۸)، مافت و همکاران (۲۰۰۳)، هانگ و همکاران (۲۰۰۶)، چانگ (۲۰۰۶)، والمحمدی (۲۰۱۰)	-
یادگیری	دانشگر و پریرخ (۲۰۰۶)، برنا (۲۰۰۳)، تیلور و رایت (۲۰۰۴)، اخوان و جعفری (۱۳۸۶)	م بعنوان شاخص عامل فرهنگ بکار رفته است
اعتماد	لی و چویی (۲۰۰۳)، رازی (۲۰۰۹)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، لایوویتز (۱۹۹۹)، اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، حسنی (۲۰۰۲)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مرادیان (۲۰۰۶)	م بعنوان شاخص عامل فرهنگ بکار رفته است
اشتراک دانش	اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)، داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹)، آگستام و پرسون (۲۰۱۰)	م بعنوان شاخص عامل ساختار سازمانی بکار رفته است
همکاری و کار تیمی	مارتینز (۱۹۹۸)، موفت (۲۰۰۳)، اخوان و دیگران (۲۰۰۶)، داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، آندرسون و وسترلیند (۲۰۰۰)	م بعنوان شاخص عامل فرهنگ بکار رفته است
جو باز	لی و چویی (۲۰۰۳)، تیلور و رایت (۲۰۰۴)، ویگ (۱۹۹۴)	م بعنوان شاخص عامل فرهنگ بکار رفته است
مشارکت	لی و چویی (۲۰۰۳)، چانگ و دیگران (۲۰۰۵)	م بعنوان شاخص عامل ساختار سازمانی بکار رفته است

### مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۳۹

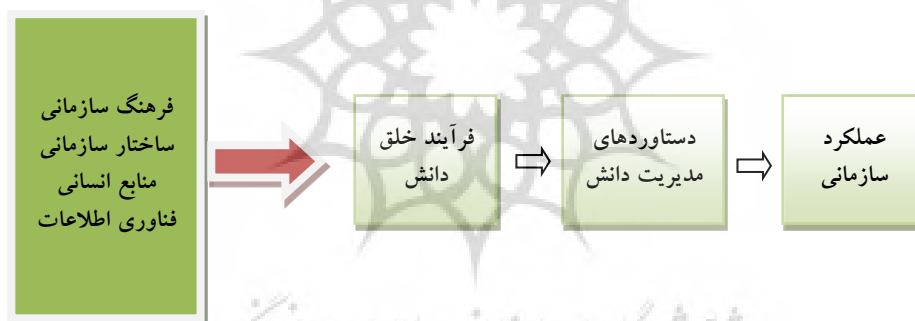
وجود بعد در مدل پیشنهادی	تحقیقات انجام گرفته / سال	عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش
بعنوان شاخص عامل فرهنگ بکار رفته است	تیلور و رایت (۲۰۰۴)، آندرسون و وسترلیند (۲۰۰۰)	تناسب

### مدل‌های آمادگی مدیریت دانش

در ادامه مدل‌های مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### مدل آمادگی مدیریت دانش لی و چویی

لی و چویی در سال ۲۰۰۳ در تحقیقی به بررسی عوامل تاثیرگذار در پذیرش مدیریت دانش پرداختند و چهار عامل کلیدی را مطرح نمودند.



شکل ۱. مدل ارزیابی آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش توسط لی و چویی

### مدل آمادگی مدیریت دانش تیلور و رایت

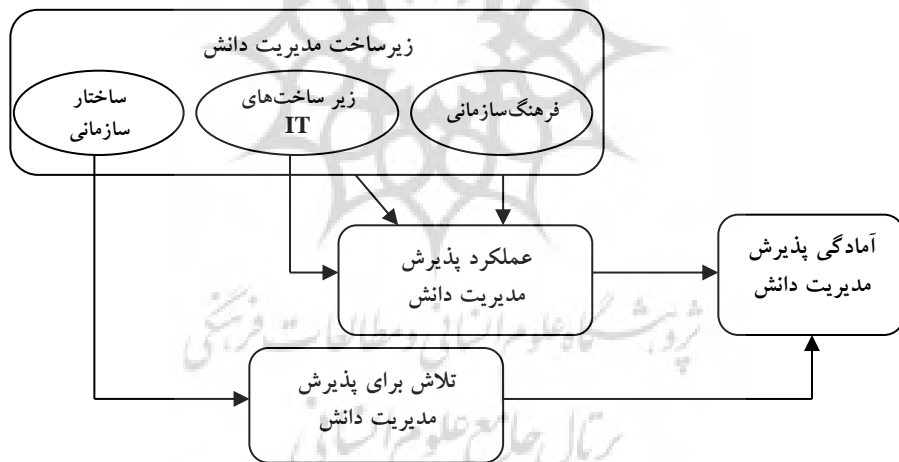
تیلور و رایت در سال ۲۰۰۴ در تحقیقی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش برای اشتراک گذاری دانش در بخش خدمات عمومی را مورد بررسی قرار دادند. این عوامل عبارتند از جو باز رهبری، یادگیری از شکست‌ها، آمادگی برای تغییر و کیفیت اطلاعات.

## مدل آمادگی هولت و همکاران

هولت و همکاران<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۷ در مطالعه ای با عنوان توسعه ابزار اندازه گیری آمادگی مدیریت دانش وضع حاضر اعضای سازمانی را به عنوان آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش مورد بررسی قرار دادند. و تمرکز آن بیشتر روی فرآیند اشتراک گذاری دانش و عوامل انسانی می باشد.

## مدل آمادگی جلال الدین

جلال الدین و همکاران در سال ۲۰۰۹ در پژوهشی تحت عنوان آمادگی سازمانی و فاکتورهای موثر جهت پذیرش مدیریت دانش، پس از بررسی وسیع ادبیات پیشین بیان می کنند مطالعات کمی بر روی آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش فقط در سطح اشتراک گذاری دانش انجام شده تا اینکه روی همه فرآیندهای مدیریت دانش.



شکل ۲. مدل آمادگی پذیرش مدیریت دانش جلال الدین در سال ۲۰۰۹

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۴۱

زمانی سازمانها به دنبال کسب دانش و اطلاعات بودند اما امروزه با حجم وسیعی از اطلاعات روبرو هستند که مدیریت آنها اهمیت ویژه ای دارد و مدیریت دانش جایگاه ویژه ای در مباحث مدیریتی دارد. پژوهش‌های انجام شده در ادبیات موضوع، نشان می‌دهد که مطالعات کمی در رابطه با ارزیابی آمادگی مدیریت دانش انجام شده و عده ای از آنها مانند هولت و همکاران (۲۰۰۷) فقط روی عوامل فرآیند اشتراک گذاری دانش و عوامل انسانی تمرکز نموده اند و ساختار سازمانی و فناوری‌های اطلاعات را در سازمان مورد بررسی قرار نمی‌دهد. بعلاوه در بیشتر مطالعات انجام شده عوامل انسانی و سازمانی بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته که لزوم بررسی آن بصورت مجتمع مشهود می‌باشد.

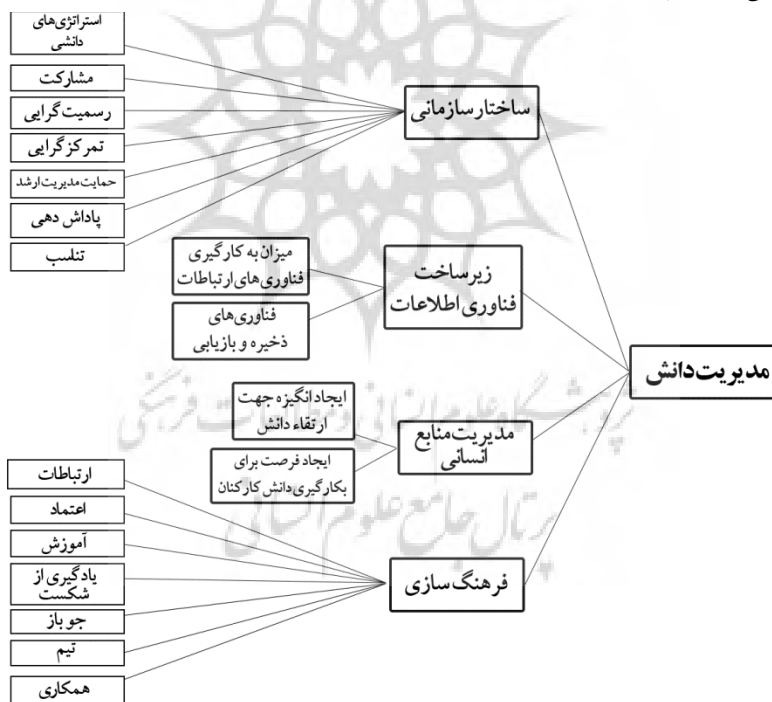
تمرکز صرف روی عوامل ارتباطی و فنی به تنهایی تضمین موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش نمی‌باشد و مدیریت دانش باید به عوامل اجتماعی و فرهنگی نیز توجه نماید. شاخص‌های مربوط به آمادگی سازمان برای مدیریت دانش طبق مدل "راس" و همکاران به شرح زیر می‌باشد: مدیریت دانش پاداش داده شود، منابع انسانی، فناوری‌های مدیریت دانش، ساختار فرآیند، اهداف بلند مدت، کار تیمی، زمان برای پخش دانش، فرهنگ پخش دانش، پشتیبانی مدیریت ارشد، مدیریت دانش دارای اولویت بالا بوده و مزایای آن شناخته شده باشد.

انتخاب ابعاد و شاخص‌های آمادگی سازمان در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش، طبق مدل "راس" و همکاران و پس از مرور ادبیات پیشین، با توجه به بافت مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست و پس از مصاحبه با خبرگان سازمانی و خبرگان مدیریت دانش اتخاذ گردید. که این امر در چند مرحله و تا مرحله اشباع انجام شد. پس از احصای این چهار عامل با توجه به مطالعات انجام شده ۱۸ معیار نیز مشخص گردید که در مدل ارائه شده بیان شده است.

جدول ۲. عوامل مورد بررسی در مدل‌های مدیریت دانش

مدل جلال الدین	مدل هولت	مدل لی و چویی	مدل تیلور و رایت	عوامل مورد بررسی در مدل‌های مدیریت دانش
-	م	-	م	استراتژی و رهبری
م	م	م	م	فرهنگ سازمانی
م	-	م	-	ساختار سازمانی
م	-	م	م	فناوری‌های اطلاعاتی
-	م	م	م	منابع انسانی

مدل نهایی تحقیق جهت ارزیابی آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش شکل ۳ نشان دهنده مدل نهایی بکارگرفته شده در تحقیق است.



شکل ۳. مدل نهایی تحقیق جهت ارزیابی آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۴۳

جهت اعتبار سنجی مدل آزمون تی تک نمونه‌ای انجام شد که در بخش بعدی تشریح می‌گردد.

### روش تحقیق

در این پژوهش آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست مورد ارزیابی قرار گرفت که از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است، نوع تحقیق به دلیل اینکه ابزار پیشنهادی بصورت اجرائی و عملی یک سازمان را می‌سنجد از نوع کاربردی می‌باشد. جهت گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده شده است که از طریق بررسی مبانی نظری پژوهش، مطالعه ادبیات پیشین تحقیق، مصاحبه با خبرگان سازمان مدیریت دانش و پرسشنامه‌های مرتبط با این موضوع طراحی شده است. و پاسخ دهندگان پرسشنامه کارشناسان و خبرگان سازمانی مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست می‌باشند. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان فناوری اطلاعات و مدیریت دانش مورد سنجش قرار گرفته است و پایایی مربوط به این پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و از طریق آزمون آلفای کرونباخ سنجیده شده است. جهت تعیین میزان این قابلیت اعتماد و پایایی، و به عبارتی دقیق‌تر همسازی درونی گویه‌ها جهت سنجش مفهوم و متغیر ترکیبی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. پس از جمع آوری با استفاده از نرم افزار spss آزمون آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت نتایج آزمون (با آلفای ۹۱ درصد) نشان داد که علاوه بر اینکه پرسشنامه از قابلیت اعتماد یا پایایی بالایی برخوردار است آلفای تمامی متغیرها نیز از حد قابل قبولی برخوردار بوده است و نیازی به حذف سئوالی از پرسشنامه نخواهد بود. نتایج ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق در جدول ۳ آورده شده است:

۴۴ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵

جدول ۳. نام، تعداد گویه و مقدار آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق

ردیف	نام متغیر	تعداد گویه	مقدار آلفا (a)
۱	فرهنگ سازمانی	۲۷	۰/۸۳
۲	ساختار سازمانی	۱۹	۰/۸۶
۳	زیرساخت فناوری اطلاعات	۵	۰/۷۲
۴	مدیریت منابع انسانی	۴	۰/۷۱

### بررسی رتبه متغیرهای تحقیق در آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش

همچنین، نتیجه حاصل از آزمون شفه مبنی بر مقایسه چندگانه میانگین مولفه های مدیریت دانش نشان می دهد که تفاوت معناداری بین ۴ مولفه وجود دارد. به طوریکه، مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از جهت میزان آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش به ترتیب اولویت از وضعیت زیر برخوردار است: زیرساخت فناوری اطلاعات (با میانگین ۳/۶۵۱۲) در رتبه اول آمادگی، مدیریت منابع انسانی (با میانگین ۲/۹۷۰۹) در رتبه دوم، فرهنگ سازمانی (با میانگین ۲/۹۴۳۲) در رتبه سوم و در نهایت، ساختار سازمانی (با میانگین ۲/۵۹۸۵) در رتبه چهارم آمادگی قرار دارند.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون شفه جهت مقایسه میانگین مولفه های آمادگی مرکز

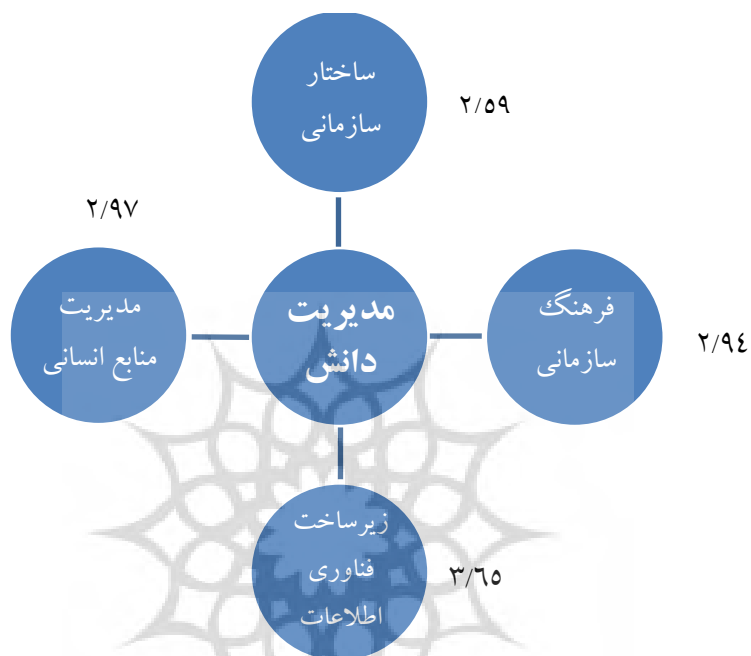
فناوری اطلاعات شرکت پست جهت پیاده سازی مدیریت دانش

ردیف	گروه های کاری	طبقات		
		طبقه اول	طبقه دوم	طبقه سوم
۱	ساختار سازمانی	۲/۵۹۸۵		
۲	فرهنگ سازمانی		۲/۹۴۳۲	
۳	مدیریت منابع انسانی		۲/۹۷۰۹	
۴	زیرساخت فناوری اطلاعات			۳/۶۵۱۲



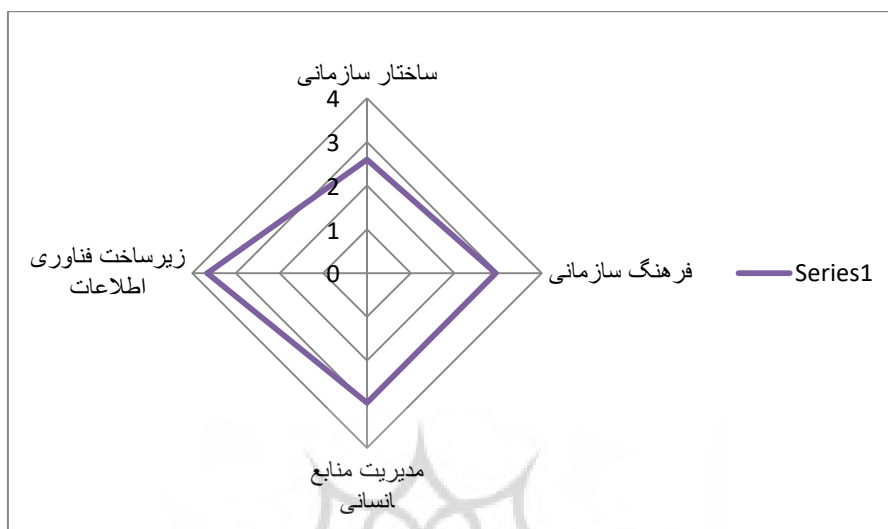
مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۴۵

نمودار ۱. میزان تاثیر هر یک از ابعاد مدیریت دانش در آمادگی مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست در پیاده سازی مدیریت دانش



در نمودار رادار (نمودار ۲) وضعیت موجود نمایش داده شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



#### نمودار ۲. نمایش وضعیت هر یک از شاخص‌های پیاده سازی مدیریت دانش

در این مقاله برای پاسخ به پرسش‌های اصلی پژوهش، از آزمون تی تک نمونه‌ای و برای تجزیه تحلیل و درک تفاوت بین گروهها از آزمون واریانس یک طرفه استفاده شده است.

#### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل کارشناسان IT مرکز فناوری اطلاعات می‌باشد که کل مجموعه آماری ۵۵ نفر بودند و طبق جدول مورگان نیاز به ۴۸ نفر پرسشنامه تکمیل شده جهت تعمیم به کل جامعه آماری وجود داشت. در این تحقیق در نهایت ۵۰ پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری گردید.

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده آمار استنباطی مطرح می‌گردد. در ابتدا با استفاده از مبانی نظری تعدادی عامل که بر مدیریت دانش تاثیر دارند از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه حضوری با خبرگان استخراج گردید و بر مبنای تحلیل عاملی تائیدی عوامل اصلی مورد بررسی قرار گرفته و سپس دسته بندی این

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۴۷

عوامل با استفاده از روشهای عاملی انجام گرفته است.

### تحلیل عاملی مدل سنجش ارزیابی آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش

برای سنجش اعتبار عاملی از تحلیل عامل اکتشافی در نرم افزار SPSS استفاده شد. به طوریکه، در پژوهش حاضر آزمون بارتلت مورد بررسی قرار می گیرد تا مشاهده شود آیا اندازه نمونه برای اجرای تحلیل عاملی کافی هست یا خیر. آزمون KMO (کایزمر میر اولکین بارتلت) برای سازه های تحقیق انجام شد و در قالب جدول زیر ارائه شده است. با توجه به عدد KMO (بزرگتر از ۰/۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت (Sig کمتر از ۰/۰۵) می توان گفت که داده ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است.

جدول ۵. نتایج آزمون تحلیل اعتبار برای متغیرهای پژوهش

Sig	DF	Chi-Square	KMO	مولفه ها
۰/۰۱	۳۵۱	۶۴۷/۵۸۱	۰/۴۲۲	فرهنگ سازمانی
۰/۰۱	۱۷۱	۴۷۵/۵۱۳	۰/۵۱۴	ساختار سازمانی
۰/۰۱	۶	۳۴/۶۱۱	۰/۴۹۲	زیرساخت فناوری اطلاعات
۰/۰۳	۶	۲۰/۰۴۰	۰/۴۹۰	مدیریت منابع انسانی

### تحلیل یافته ها

برای پاسخ به پرسش های اصلی پژوهش، از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد در این آزمون به بررسی این مسئله می پردازد که آیا میانگین یک متغیر خاص با یک مقدار خاص فرق دارد یا خیر. از آنجا که آزمون t تک نمونه ای، میانگین نمونه تحقیق را با یک مقدار خاص (مقدار آزمون) مقایسه می کند، بنابراین لازم است که مقدار خاص را بدانیم. مقدار آزمون، در واقع همان میانگین مفروض می باشد که با توجه به فرضیه تحقیق تعیین می شود. در تحقیقات اقتصادی و اجتماعی، معمولاً متغیرها در سطح ترتیبی می باشند. اما اغلب با جمع بستن چند متغیر ترتیبی، یک متغیر شبه فاصله ای

(مقیاس یا شاخص) از این متغیرها می‌سازیم. بنابراین موقعی که فرضیه تحقیق درخصوص این متغیر ترکیبی باشد، درآنصورت مقدار آزمون، برابر است با ضرب تعداد گویه در حد وسط طیف (که معمولا عدد ۳ می‌باشد). یعنی:

$$\text{Test value} = (\text{معمولا عدد } ۳) \times \text{حدوسط طیف} * \text{تعداد گویه}$$

آنگاه مقدار آزمون را در کادر مربوطه نوشته و آزمون مورد نظر را اجرا می‌کنیم. سطح معنی‌داری پایین (کمتر از ۰/۰۵) نشانگر آن است که تفاوت آماری معنی‌داری بین مقدار آزمون و میانگین مشاهده شده وجود دارد. اما موقعی که سطح معنی‌داری از ۰/۰۵ بیشتر بود، آنگاه نمی‌توان گفت که تفاوت موجود معنی‌دار است. در مرحله بعد، باید تعیین کنیم که آیا تفاوت میانگین در راستای فرضیه (پرسش) تحقیق است یا خیر؟ یعنی آیا مقدار میانگین بدست آمده بزرگتر از مقدار آزمون است یا نه کوچکتر از آن است؟ تفاوت مقایسه میانگین بدست آمده با مقدار آزمون این مهم را امکانپذیر می‌کند. در اینجا دو حالت وجود دارد:

- ۱) چنانچه مقدار میانگین بدست آمده از مقدار آزمون بزرگتر بود، درآنصورت نتیجه می‌گیریم که فرض  $H_1$  تایید و در مقابل فرض  $H_0$  رد می‌شود.
  - ۲) چنانچه مقدار میانگین بدست آمده از مقدار آزمون کوچکتر بود، درآنصورت نتیجه می‌گیریم که فرض  $H_1$  رد و در مقابل فرض  $H_0$  تایید می‌شود.
- آزمون فرضیات تحقیق در ادامه تشریح میگردد:

#### فرضیه اول

$H_0$  = مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از فرهنگ لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است.

$H_1$  = مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از فرهنگ لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار نیست.

همانطور که از نتایج جدول ۶ مشاهده می‌شود با توجه به مقدار معناداری (۰/۴۲) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۸۱) و میانگین بدست آمده (۷۹/۴۶) درباره

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۴۹

بعد فرهنگ سازمانی پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود ندارد و به عبارتی می توان گفت که این مرکز توانسته است در این مولفه به حد مورد انتظار نزدیک شود.

### جدول ۶. نتایج آزمون وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش از بعد فرهنگ سازمانی

تفسیر آزمون	میانگین بدست آمده	میانگین مورد انتظار	مقدار معناداری	مقدار t	بعد
مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از جهت بعد فرهنگ مدیریت دانش اختلافی با حد مورد انتظار ندارد و توانسته است به حد مورد انتظار نزدیک شود.	۷۹/۴۶	۸۱	۰/۴۲	۰/۷۹۹	فرهنگ سازمانی

### فرضیه دوم

H0 = مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از ساختار سازمانی لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است

H1 = مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از ساختار سازمانی لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار نیست.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۷ مشاهده می شود با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۱) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۵۷) و میانگین بدست آمده (۴۹/۳۷) درباره بعد ساختار سازمانی پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود دارد که این نتیجه دال بر تایید فرض H0 (مبنی بر بزرگتر بودن مقدار آزمون از مقدار میانگین بدست آمده) و رد فرض H1 (مبنی بر بزرگتر بودن مقدار میانگین بدست آمده از آزمون) است. با مقایسه میانگین ها می توان گفت که مرکز نتوانسته است به حد مورد انتظار از جهت ساختار سازمانی برسد و نیازمند بهبود ساختار سازمانی خود را

۵۰ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵

برای پیاده سازی مدیریت دانش است.

جدول ۷. نتایج آزمون وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش از بعد ساختار سازمانی

تفسیر آزمون	میانگین بدست آمده	میانگین مورد انتظار	مقدار معناداری	مقدار t	بعد
مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از جهت بعد ساختار سازمانی مدیریت دانش از حد مورد انتظار پایین تر است.	۴۹/۳۷	۵۷	۰/۰۱	۵/۳۶	ساختار سازمانی

فرضیه سوم

H0 = مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از زیرساخت فناوری اطلاعات لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است،

H1 = مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از زیرساخت فناوری اطلاعات لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار نیست.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۸ مشاهده می شود با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۱) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۱۲) و میانگین بدست آمده (۱۴/۶۰) درباره بعد زیرساخت فناوری اطلاعات پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود دارد که این نتیجه دال بر رد فرض H0 (مبنی بر بزرگتر بودن مقدار آزمون از مقدار میانگین بدست آمده) و تایید فرض H1 (مبنی بر بزرگتر بودن مقدار میانگین بدست آمده از آزمون) است. با مقایسه میانگین ها می توان گفت که مرکز علاوه بر اینکه توانسته است به حد مورد انتظار از جهت زیرساخت فناوری اطلاعات برسد موفق شده از این حد فراتر رود و عملکرد خوبی در زمینه زیرساخت فناوری اطلاعات برای پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست داشته باشد.

جدول ۸. نتایج آزمون وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش از بعد زیرساخت فناوری اطلاعات

تفسیر آزمون	میانگین بدست آمده	میانگین مورد انتظار	مقدار معناداری	مقدار t	بعد
مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از جهت بعد زیرساخت فناوری اطلاعات توانسته است بالاتر از حد مورد انتظار قرار گیرد.	۱۴/۶۰	۱۲	۰/۰۱	۷/۳۹	زیرساخت فناوری اطلاعات

#### فرضیه چهارم

H0= مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از مدیریت منابع انسانی لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است،

H1= مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از مدیریت منابع انسانی لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار نیست.

همانطور که از نتایج جدول شماره ۹ مشاهده می شود با توجه به مقدار معناداری (۰/۷۴) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۱۲) و میانگین بدست آمده (۱۱/۸۸) درباره بعد مدیریت منابع انسانی پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود ندارد و به عبارتی می توان گفت که این مرکز توانسته است در این مولفه به حد مورد انتظار نزدیک شود.

۵۲ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵

انسانی منابع جدول ۹. نتایج آزمون وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش از بعد مدیریت

تفسیر آزمون	میانگین بدست آمده	میانگین مورد انتظار	مقدار معناداری	مقدار t	بعد
مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از جهت بعد مدیریت منابع انسانی اختلافی با حد مورد انتظار ندارد و توانسته است به حد مورد انتظار نزدیک شود.	۱۱/۸۸	۱۲	۰/۷۴	۰/۳۲۳	مدیریت منابع انسانی

در مورد فرضیه اصلی: مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از آمادگی لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است، با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۵) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۱۶۲) و میانگین بدست آمده (۱۵۵/۳۲) درباره پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود دارد که این نتیجه دال بر تایید فرض  $H_0$  (مبنی بر بزرگتر بودن مقدار آزمون از مقدار میانگین بدست آمده) و رد فرض  $H_1$  (مبنی بر بزرگتر بودن مقدار میانگین بدست آمده از آزمون) است. یا مقایسه میانگین‌ها می توان گفت که مرکز نتوانسته است به حد مورد انتظار از جهت آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست برسد البته این فاصله در حد نزدیکی است (با توجه به مقدار میانگین‌ها و مقدار معناداری) که رفع این فاصله به بهبود مرکز بر مولفه هایی چون ساختار سازمانی است که نتوانسته است به حد مورد انتظار برسد.



جدول ۱۰. نتایج آزمون وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست

تفسیر آزمون	میانگین بدست آمده	میانگین مورد انتظار	مقدار معناداری	مقدار t	بعد
مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از جهت مدیریت دانش از حد مورد انتظار پایین تر است. البته این اختلاف در حد کم می باشد.	۱۵۵/۳۲	۱۶۲	۰/۰۵	۱/۹۷۲	مدیریت دانش

در مورد فرضیه فرعی: بین مولفه های آمادگی مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جهت پیاده سازی مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد. برای آزمون فرضیه فوق از آزمون آماری F یا تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است. نتایج حاصل از این آزمون نشان می دهد از حیث آماری، تفاوت معنی داری بین مولفه های آمادگی مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جهت پیاده سازی مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد ( $F=29/268$  و  $Sig=0/01$ ). جهت تعیین رتبه متغیرهای تحقیق در آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش آزمون شفه انجام شد و نتیجه حاصل نشان دهنده این است که تفاوت معناداری بین ۴ مولفه وجود دارد. به طوریکه، مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست از جهت میزان آمادگی پیاده سازی مدیریت دانش به ترتیب اولویت از وضعیت زیر برخوردار است: زیرساخت فناوری اطلاعات (با میانگین ۳/۶۵۱۲) در رتبه اول آمادگی، مدیریت منابع انسانی (با میانگین ۲/۹۷۰۹) در رتبه دوم، فرهنگ سازمانی (با میانگین ۲/۹۴۳۲) در رتبه سوم و در نهایت، ساختار سازمانی (با میانگین ۲/۵۹۸۵) در رتبه چهارم آمادگی قرار دارند.

۵۴ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵

جدول ۱۱. نتایج حاصل از آزمون شفه جهت مقایسه میانگین مولفه های آمادگی مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جهت پیاده سازی مدیریت دانش

ردیف	گروههای کاری	طبقات		
		طبقه اول	طبقه دوم	طبقه سوم
۱	ساختار سازمانی	۲/۵۹۸۵		
۲	فرهنگ سازمانی		۲/۹۴۳۲	
۳	مدیریت منابع انسانی		۲/۹۷۰۹	
۴	زیرساخت فناوری اطلاعات			۳/۶۵۱۲

### نتیجه گیری و پیشنهادات

در مقایسه ای که بین میانگین عوامل بدست آمده در سازمان انجام شد نشان می دهد به زیرساخت فناوری اطلاعات نسبت به عوامل دیگر توجه زیادی شده و در قسمت ساختار سازمانی دارای اهمیت کمتری می باشد.

زیرساخت فناوری اطلاعات (با میانگین ۳/۶۵۱۲) در رتبه اول آمادگی، مدیریت منابع انسانی (با میانگین ۲/۹۷۰۹) در رتبه دوم، فرهنگ سازمانی (با میانگین ۲/۹۴۳۲) در رتبه سوم و در نهایت، ساختار سازمانی (با میانگین ۲/۵۹۸۵) در رتبه چهارم آمادگی قرار دارند.

جدول ۱۲. وضعیت نهایی آمادگی مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جهت پیاده سازی مدیریت دانش

عامل	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	زیرساخت های فناوری اطلاعات	منابع انسانی
امتیاز نهایی	۲/۹۴۳۲	۲/۵۹۸۵	۳/۶۵۱۲	۲/۹۷۰۹
وضعیت نهایی	زرد	قرمز	سبز	زرد

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۵۵

فرهنگ سازمانی: با توجه به مقدار معناداری (۰/۴۲) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۸۱) و میانگین بدست آمده (۷۹/۴۶) درباره بعد فرهنگ سازمانی پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود ندارد و به عبارتی می توان گفت که این مرکز توانسته است در این مولفه به حد مورد انتظار نزدیک شود.

ساختار سازمانی: شود با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۱) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۵۷) و میانگین بدست آمده (۴۹/۳۷) درباره بعد ساختار سازمانی پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود دارد می توان گفت که مرکز نتوانسته است به حد مورد انتظار از جهت ساختار سازمانی برسد و نیازمند بهبود ساختار سازمانی خود را برای پیاده سازی مدیریت دانش است.

زیرساختهای فناوری اطلاعات: با توجه به مقدار معناداری (۰/۰۱) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۱۲) و میانگین بدست آمده (۱۴/۶۰) درباره بعد زیرساخت فناوری اطلاعات پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست وجود دارد بنابراین می توان گفت که مرکز علاوه بر اینکه توانسته است به حد مورد انتظار از جهت زیرساخت فناوری اطلاعات برسد موفق شده از این حد فراتر رود و عملکرد خوبی در زمینه زیرساخت فناوری اطلاعات برای پیاده سازی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست داشته باشد.

مدیریت منابع انسانی: با توجه به مقدار معناداری (۰/۷۴) تفاوت معناداری بین میانگین مورد انتظار (۱۲) و میانگین بدست آمده (۱۱/۸۸) درباره بعد مدیریت منابع انسانی، می توان گفت که این مرکز توانسته است در این مولفه به حد مورد انتظار نزدیک شود. نتایج تحقیق با تحقیقات هارمان (۲۰۰۰)، رحمان و همکاران (۲۰۱۰)، والمحمدی (۲۰۱۰)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

با توجه به اینکه برای هر کدام از عوامل مورد بررسی در این تحقیق شاخص هایی تعیین شده است لذا پیشنهاد می گردد جهت بهبود هر یک از عوامل با توجه به شاخص های مربوطه به شرح زیر اقدام گردد:

۱- جهت بهبود و ارتقاء عامل فرهنگ در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست با توجه به اینکه مرکز توانسته است در این مولفه به حد مورد انتظار نزدیک شود، پیشنهاد می‌شود تا مدیران به رشد، توسعه و یادگیری کارکنان اهمیت بیشتری دهند، همچنین شرایطی محیا گردد تا اعتماد میان کارکنان و اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران خود افزایش یابد. در کنار ایجاد اعتماد، سازمان‌ها باید بستر لازم را برای مشارکت هر چه بیشتر کارکنان با هم را فراهم سازند و این امر بواسطه شکل دهی تیم‌های کاری کارآمد، تشویق افراد به انجام کارهای گروهی، ارزیابی مستمر عملکرد تیم‌های کاری و تبیین سیاست‌های پاداشی اثر بخش تحقق می‌یابد. از اهداف اصلی و کلان سیستم مدیریت دانش، جریان دادن دانش در کلیه سطوح و میان تمام کارکنان یک سازمان می‌باشد. این امر مستلزم شکل دهی فرهنگی است که این امر را یک اصل و ارزش بدانند. همانطور که پیشتر اشاره شد اعتماد متقابل کلید اصلی تسهیم دانش در سازمان است و لذا سازمانها می‌توانند با ایجاد اعتماد در میان کارکنان و مدیران خود، تسهیم دانش را توسعه دهند.

۲- جهت بهبود عامل ساختار سازمانی در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست با توجه به اینکه مرکز نتوانسته است به حد مورد انتظار از جهت ساختار سازمانی برسد پیشنهاد می‌شود آزادی عمل افراد سازمان بیشتر باشد چنانچه ساختار سازمانی غیر متمرکز باشد ارائه راهکارهای خلاقانه و نوآورانه از جانب کارکنان بیشتر صورت پذیرفته و بستر لازم جهت توسعه دانش محوری در سازمان شکل می‌گیرد و هر چه سازمان از رسمیت کمتری برخوردار باشد قید و بندهای محدود کننده کمتر بوده ساختار سازمان آمادگی بیشتری برای پذیرش مدیریت دانش خواهد داشت. همچنین پیشنهاد می‌شود تا خط مشی و رویه‌هایی جهت خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در شرکت تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، برنامه‌ها و رویه‌هایی جهت ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد و از مشارکت کارکنان در فعالیتهای تسهیم و اشتراک دانش استقبال بیشتری نمایند همچنین کارکنان بازای عملکرد خوب کاری

## مدل ارزیابی آمادگی استقرار و... ۵۷

پاداش دریافت کنند، شرایط برای کارکنان موفق جهت رشد و پیشرفت فراهم شود، کارکنان موفق در تصمیم گیری‌ها مشارکت داده شوند و همچنین مدیران ارشد سازمان از فعالیتهای دانش محور حمایت مالی نمایند.

۳- جهت بهبود زیرساخت فناوری اطلاعات در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست با توجه به اینکه مرکز توانسته است از حد مورد انتظار فراتر رود و عملکرد خوبی در این زمینه داشته باشد لذا باید به اخذ و خودکار کردن دانش صریح توجه کند و از پایگاه داده جهت ذخیره سازی اطلاعات استفاده گردد با توجه به اینکه از نظر زیر ساخت فناوری اطلاعات در سطح مطلوبی است تمرکز روی فناوری اطلاعات انجام شده و اجرای این استراتژی در اولویت قرار گیرد. بدلیل حجم گسترده و بالای دانش سازمانی نیازمند بستر مناسبی برای ذخیره سازی می‌باشد به این ترتیب سازمان‌ها می‌توانند در زمان مورد نیاز دانش را مورد بازیابی قرار دهند. تحقق هر چه بیشتر این امر به مقوله ذخیره دانش به عنوان یکی از فرآیندهای اصلی و کلیدی در حوزه مدیریت دانش کمک زیادی می‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان با بهره گیری از رویکردهای نوین اطلاعاتی همچون ویدئو کنفرانس‌ها، آموزش‌های مجازی و نرم افزارهای مختلف به منظور تسهیل برقراری ارتباطات راه دور و تبادل نظرات کارکنان با یکدیگر را در دستور کار خود قرار دهند.

۴- از آنجا که پیاده سازی و استقرار هر سیستمی در سازمان نیازمند مشارکت نیروهای انسانی آن سازمان می‌باشد، با توجه به اینکه مرکز توانسته است در مولفه مدیریت منابع انسانی در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست به حد مورد انتظار نزدیک شود پیشنهاد می‌شود سازمان در تجهیز خود به منابع انسانی کارآمد تلاش مستمری داشته باشد. همچنین تشویق کارکنان به ایده‌های خلاقانه در راستای تعالی سازمانی ممکن نخواهد بود مگر بواسطه تبیین مزایای شغلی مشخص و برانگیزاننده. از اینرو سازمان باید نسبت به تبیین رویکردی شفاف و دقیق در ارتباط با مزایای شغلی استقرار سیستم مدیریت دانش مبادرت کنند. همچنین سیاست سازمان باید به گونه ای باشد تا افراد متخصص با

۵۸ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز ۹۵

توجه به رشته تحصیلی شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند تا جهت ارتقا دانش و سطح تحصیلی شان کوشش نمایند، فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری بکار گیرند همچنین برنامه جامعی جهت برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا گردد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- ابزری، مهدی؛ کرمانی القریشی، محمدرضا؛ امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان)؛ *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*؛ سال هفدهم؛ شماره ۳؛ پاییز ۱۳۸۴؛ صفحات ۱۲۷ و ۱۲۸
- ابطحی، سید حسین؛ نگرشی آسیب شناسانه بر پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان؛ *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش*؛ ۱۳۸۶؛ صفحات ۲-۴
- الوانی، سید مهدی؛ مدیریت عمومی؛ *نشر نی*؛ ویراست سوم؛ ۱۳۸۸؛ صفحات ۱۴۱ و ۱۴۲
- افرازه، عباس؛ مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری، پیاده سازی)؛ *امیرکبیر*؛ تهران؛ چاپ دوم؛ زمستان ۸۶؛ صفحه ۱۱
- خاکی، غلامرضا، ۱۳۸۲، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، *انتشارات بازتاب*
- دسترنج ممقانی، نسرين؛ اخوان، پیمان؛ ثقفی، فاطمه؛ بررسی میزان آمادگی اجرای مدیریت دانش در سازمانها با توجه به عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش؛ *فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران*؛ دوره ۲۶؛ شماره ۳؛ بهار ۱۳۹۰؛ صفحه ۴۹۹
- موسی خانی، محمد؛ اجلی قشلاجویی، مهدی؛ صفوی میر محله، سید رحیم؛ ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)؛ *مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*؛ دوره ۱۴، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹، صفحه ۲۲۱
- Akhavan, Payman; Adalati, Mohammad S.; Sharifi Yazdi, Sara; Hosnavi, Reza ()))) ) Th aaallgggss ff kwwlggg maaagmntt rrr tlls llll iaati imll mnttt tt i::: A Iriii orgiii ztt i aae styyy;; *International Journal of Industrial Engineering Computations*; 1 (2010); P. 83.
- Alvvi ;;; Lii nrrr D (9999); Kwwlggg maaagement systems: mnr ring vi rr att iees frmmt fill d;; *Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*; Jan. 5-8; USA.; PP. 4, 9, 10.
- Braar Alai;; cckkiwrtc rrr g (000)); MMt Tool fir Effective Knowledge Life-Cyll MMlmgmntt ;; *Springer*; PP. 3-7, 9.
- Crrrr r Diii ll; Rmm Kvwith (2)))) ; wwwwrnss nn bbbblmm in Implementing Knowledge Management Systems in Medium Sized

- Business Organi zt inniiin aa lyyii ; *J Soc Sci*; 19(2); P. 158.
- Chua, Y.K., Alton; Goh, H.D. (2000) ; *Journal of Knowledge Management*; pp: 336, 337, 340-345.
- from the experience of a flagging KM initiative at a healthcare organization in Aiiia; *Emerald Group Publishing*; PP. 336, 337, 340-345.
- Dastranj Mamaghani, Nasrin; Samizadeh, Reza; Saghafi, Fatemeh (2011); *Journal of Knowledge Management*; pp: 203, 206, 207.
- valuating the Readiness of Iranian Research Centers in Knowledge Management; *American Journal of Economics and Business Administration* 3 (1); PP. 203, 206, 207.
- Dr. Ronald Young, United Kingdom, served as the volume editor, *Knowledge Management Tools and Techniques Manual APO 2010*, ISBN: 92-833-7093-7
- Daniel T. Holt Summer E. Bartczak Steven W. Clark and Martin R. Trent, The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences* ° 2004.
- Evangelista, Pietro; Esposito, Emilio; Lauro, Vincenzo; Raffa, Mario (2010); *Journal of Knowledge Management*; Volume 8 Issue 1; P. 33.
- Th Appptio ff Kwwlggg aa gggmmtt yyttmm i mrl1 Firm ; *Electronic Journal of Knowledge Management*; Volume 8 Issue 1; P. 33.
- Ghaffoor, Shamin. (2008); *Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch Municipality*; Teeii frr th dgree ff aa ttrr ff Cmmrree at Stellenbosch University; School of Public Management and Planning; Faculty of Economic and Management Sciences; December 2008; PP. 26-34.
- Holt, T. Daniel; Bartczak, E. Summer; Clark, W. Steven; Trent, R. Martin (2007); *Journal of Knowledge Management Research & Practice*; 5; PP. 75-82.
- Hsu Ru-Ching, Lawson Diana, Liang Ting-Peng (2007), Factors affecting knowledge management adoption of Taiwan small and medium-sized enterprises, *Int. J. Management and Enterprise Development*, Vol. 4, No. 1; P. 30.
- Jalaldeen, Razi; Abdul Karim, Nor Shahriza; Mohamed, Norshidah (2009); *Journal of Knowledge Management*; pp: 129-135.
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2009); *Journal of Knowledge Management*; pp: 113-115, 124-127, 138-151.
- Rggglss Ryyy (99)) ; hh tt te ff th Ntt inn: Koowlggg aa gggmmtt in aaactic ; *Carifornia Management Review*; Vol 40, No. 3; P. 87.
- Susan Elliott, "american productivity & quality center conference discover the value and enablers of a successful km program", *knowledge management*



- in practice*, issue 5, december 2000  
; Chii B. (00)); Kwwlggg maaagemttt ellll er,, rroeesee ddd  
organizational performances: an Integrative view and empirical  
aaamittt i ; *Journal of Management Information Systems* (20/1); P.  
191.
- uuuuuuug C; Irry, B J (00)); WWitigg ccccessfl tsssi or  
ii ssrrttt inn; *Corwin Press*; PP. 167-175, 178-183, 194.
- Marie-Pierre Gagnon, Jenni Labarthe, France Légaré, Mathieu Ouimet,  
Carole A Estabrooks, Geneviève Roch, El Kebir Ghandour and Jeremy  
Grimshaw. Measuring organizational readiness for knowledge translation  
in chronic care. *Implement Sci.* 2011 Jul 13;6:72.
- aa lhtt r Y.; Glllett D (3333); eeeeeff mmmittmttt a mttivttio in  
knowledge management systems implementation: theory,  
conceptualization, and maarr mnttt ff att eedttt ff sccsss;;  
*Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System  
Sciences*; Jan. 6-9; Sch. of Manage.; Syracuse Univ.; NY, USA.; PP. 5, 8.
- Nkkkk I; Tkkccii H (4444); Dymmin Teerry ff Orgiii zt iaal  
Knowledge Craati ; **Organization Science**; 5 (1); P. 19.
- Ny gggg Crristin T (1111); wwwwwgg aa nggemttt Accett aeee:  
Success Factors amongst Small and Medium-zzzttttt tt rr iss ; *American  
Journal of Economics and Business Administration*; 3 (1); P. 73.
- Tom davenport, "knowln evils, common pitfalls of knowledge management",  
*CIO magazine*, june 15, 2006
- Toleei hhhlggyy Assss ; Akrrr i Yeeefv mm ()))) ) Iitttt ifyigg  
Prioritizing Critical Success Factors (CSFs) in Practicing Knowledge  
Management in Small and Medium Firms using Decision Making  
Teiiii ssss ; *European Journal of Economics, Finance and  
Administrative Sciences*; Issue 40; PP. 104-107.
- Valmmmmmmiii Cggggi ()))) ) Iitttt ifictti rriorizati of rriticll  
success factors of knowledge managemttt i Iriii :::: :A eeeert  
vi;;; *African Journal of Business Management*; Vol. 4(6); PP. 915-917.
- Wickramasinghe, Nilmini; Bali, Rajeev K., Lehaney, Brian; Schaffer,  
Jottt L; Ginnnn,, rrrrr rs (000); eee altCCar Knwwlggg  
aa gggmmttt rrrimrr; *Routledge*; PP. 1, 2, 4-8, 135, 143, 144, 151, 155.
- gggg Y K; Appiwwll Elii (00)); emii riaal tyyy ff th  
important factors for knowledge-management adoption in the SME  
ett rr ; *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*; VOL. 9; NO. 3;  
P. 64.
- Yeh, Ying-Jung; Lai, Sun-Quae; Ho, Chin-Tsang (2006); "Knowledge  
management enablers: a case study"; *Industrial Management & Data  
Systems*; Vol. 106 Iss: 6; P. 800.
- Wendi bukowitz, "in the know," *CIO magazine*, april 2006.