

## بررسی و اولویت بندی زیرساختهای لازم جهت اشتراک دانش در سازمانهای دولتی (مطالعه موردی: شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون)

ایرج اکبری فر\*<sup>۱</sup>، کریم حمدی<sup>۲</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی - علوم و تحقیقات خوزستان  
۲- دکتری مدیریت، مدیر گروه بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی - علوم و تحقیقات تهران

AkbariGoldenSoft@Gmail.Com

### خلاصه

موضوع این پژوهش عبارت است: بررسی و اولویت بندی زیرساختهای لازم جهت اشتراک دانش در سازمانهای دولتی (مطالعه موردی: شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون) هدف از پژوهش حاضر بررسی، طبقه بندی و ارزیابی زیرساختهای نرم افزاری و سخت افزاری لازم جهت استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان های دولتی می باشد. روش تحقیق توصیفی و از آنجا که به بررسی وضع موجود و توصیف ویژگی های جمعیت شناختی پرداخته از نوع پیمایشی است. یافته ها نشان می دهد که فقط فناوری اطلاعات و وضعیت مناسبی جهت استقرار موفق نظام مدیریت دانش را داشته و این عامل بیشترین اولویت را در عوامل زیرساختی و کسب دانش بیشترین اولویت در فرآیندهای مدیریت دانش را دارد.

**کلمات کلیدی: مدیریت دانش، فرآیند، زیرساخت، فرهنگ، فناوری اطلاعات**

### ۱. مقدمه

دانش مهمترین دارایی یک سازمان برای خلق ارزش و مزیت رقابتی پایدار است (Chen,2011). سازمان ها نیز از انباشتگی دانش بی بهره نبوده اند، به طوریکه افزایش حجم اطلاعات در سازمان ها و لزوم استفاده از آن در تصمیم گیری های سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده ای بنام مدیریت دانش شده است. این امر ضرورت برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی همچنین مدیریت فرآیند دسترسی به دانش، به گونه ای که کارایی و اثربخشی داشته باشد را نشان می دهد (Kelly,2004).

با کمی دقت به ماهیت سازمان در خواهیم یافت که طی چندسال آینده، بخش اعظمی از کارمندان شرکت بازنشسته خواهند شد. در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش بازنشستگان قبل از ترک سازمان، یکی از مخاطرات و مشکلات سازمانهای دولتی است. در این راستا، مدیریت سرمایه های انسانی به عنوان یک استراتژی مهم در سازمانهای دولتی شناخته شده و مدیریت دانش به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت، نقش بسزایی را در استراتژی مدیریت سرمایه های انسانی ایفاء می کند.

مسئله اصلی این پژوهش از آنجا نشأت می گیرد که شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون قصد پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان خود را دارد و سازمان می خواهد از وضعیت فرآیندهای مدیریت دانش موجود آگاهی یابد. با اندازه گیری میزان و سطح استقرار فرآیندها و عوامل زیرساختی، سطح موجود مدیریت دانش شرکت نفت مشخص گردیده و با مقایسه با وضع مطلوب می توان شکاف بین آنها را در مورد هر یک از فرآیندها و زیرساختها مشخص نمود. شناخت پیش فرضها و زمینه های لازم برای اجرای مدیریت دانش همچون بسیاری از مسائل دیگر به اجرای بهتر آن کمک خواهد کرد.

از این رو با توجه به اهمیت استقرار مدیریت دانش در شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون این پژوهش درصدد پاسخگویی به این سؤالات است که زیرساختهای لازم برای پیاده سازی نظام مدیریت دانش در شرکت کدامند؟ وضعیت موجود و میزان آمادگی زیرساختها و فرآیندهای مدیریت دانش

چگونه است و امکان استقرار نظام مدیریت دانش را فراهم می کند؟ اولویت عوامل زیرساختی جهت ارائه راهکارهای مناسب کدام است؟ که در ادامه بررسی زیرساختها (توانمندسازها) و میزان آمادگی آنها بررسی خواهد شد و جواب سؤالات فوق که مسئله تحقیق حاضر می باشد، می تواند کارگشا و راهنمای مدیران و تصمیم گیرندگان شرکت بهره برداری نفت و گاز کارون جهت استقرار موفقیت آمیز نظام مدیریت دانش در سازمان باشد.

### مبانی نظری

در سالهای اخیر، مدیریت دانش به عنوان یکی از جذابترین و چالشی ترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده تر می شود. زیرا کسب مدیریت دانش را اینگونه تعریف می کند: "مدیریت دانش فرآیند ایجاد، جذب، بکارگیری و به بکارگیری مجدد دانش فردی و سازمانی است (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۹). مدیریت دانش فرآیند پیچیده از همسو نمودن بیانیه مأموریت سازمان با بهترین روشهایی است که شرکت را قادر سازد در بخش خود رقابتی و سودآور باشد. سنودن (۲۰۰۲) ادبیات مدیریت دانش که در ۱۵ سال اخیر توسعه یافته را به سه فاز یا نسل متفاوت طبقه بندی می کند. فازها را می توان بصورت زیر خلاصه کرد: ۱) استفاده کارا از دانش، ۲) یادگیری و انتقال دانش و ۳) خلق دانش جدید (Snowden, 2002).

محققان مختلف فرآیندهای متفاوتی را برای مدیریت دانش شامل خلق، انتقال و استفاده (Spender, 1996)؛ کسب، انتقال و استفاده (DeLong, 1997)؛ شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، انتشار، استفاده و نگهداری (Probest et al, 2000) شناسایی نموده اند. علوی (۲۰۰۱) ادعا نمود که خلق دانش به تنهایی کافی نمی باشد، و ساز و کارهایی برای ذخیره دانش و بازایی آن مورد نیاز می باشد. نکته کلیدی در مدیریت دانش اطمینان از این موضوع است که دانش ارائه شده در سازمان به صورت مفید مورد استفاده قرار گیرد (Probst, Rub and Rumhardt, 2000). کاربرد مؤثر دانش به شرکتها کمک می کند اثربخشی خود را افزایش داده و هزینه ها را کاهش دهند (Davenport and Klahr, 1998). کاربرد دانش شامل کاربرد دانش برای حمایت از تصمیم گیری، اقدام و حل مسئله می باشد و می تواند نهایتاً به خلق دانش منجر می شود.

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها، باورها و هنجارهای معانی از رویه هایی است که بوسیله افراد سازمان به اشتراک گذاشته می شود (Roobin, 2004). ساختار سازمانی از جمله عواملی است که در رفتار سازمانی اثر دارد و در چگونگی و تکوین رفتار افراد و گروهها، مؤثر است در اصل مدیران به کمک ساختار سازمانی می توانند فعالیت های سازمانی را تقسیم، سازماندهی و کنترل نمایند و همچنین قادر می شوند تا از این طریق چارچوب پایدار و با ثباتی را برای رسیدن به اهداف سازمانی مهیا سازند.

فناوری اطلاعات به عنوان متصدی نگهداری تلاش های مدیریت دانش یکی از مهمترین توانمندسازهای مدیریت دانش در سازمان می باشد (Gaffoor, 2006) (Yeh et al., 2006).

با مطالعه متون و ادبیات مدیریت دانش می توان فهمید که منابع انسانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح های مدیریت دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست مواجه شده اند. کارکنان اصلی ترین عنصر هر سازمان اند، و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره ورتری دارد، موفق تر است (اعرابی، ۱۳۹۱).

سرمایه انسانی بیانگر موجودی دانش افراد یک سازمان است (Bontis & Girardi, 2000, p. 85). از دیدگاه چن و هانگ (۲۰۰۷) شایستگی کارکنان، بخش سخت سرمایه انسانی است، و شامل دانش، مهارت ها و استعدادها می شود. نگرش کارکنان بخش نرم سرمایه انسانی است که شامل انگیزش و رضایت کاری می شود. نگرش به مثابه شرط لازمی در نظر گرفته می شود که باعث می شود کارکنان شایستگی خود را آزادانه ارائه دهند (chen and Huang, 2007).

### پیشینه پژوهش

چانگ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان الگوی پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از گسترش عملکرد فازی: مطالعه موردی سازمان بهداشت و درمان به بررسی زیر ساخت های مدیریت دانش و ارائه مدلی از نظر فرآیندها و توانمندسازهای مدیریت دانش برای استفاده از دارایی های دانش پرستاری می پردازد. نتایج توسعه عملکرد کیفیت فازی نشان می دهد که در طول پیاده سازی مدیریت دانش در این بیمارستان، تقویت توانمندسازها برای ترویج این عناصر در فرآیند مدیریت دانش ضروری است. ماتریس ارتباط متقابل عناصر فرآیند مدیریت دانش و توانمندسازهای مدیریت دانش نشان می دهد که این بیمارستان باید سعی کند در جهت بهبود سطح رضایت کارکنان و کاهش شکاف بین سطح اهمیت و رضایت از عناصر در فرآیند مدیریت دانش، فعالیت نماید.

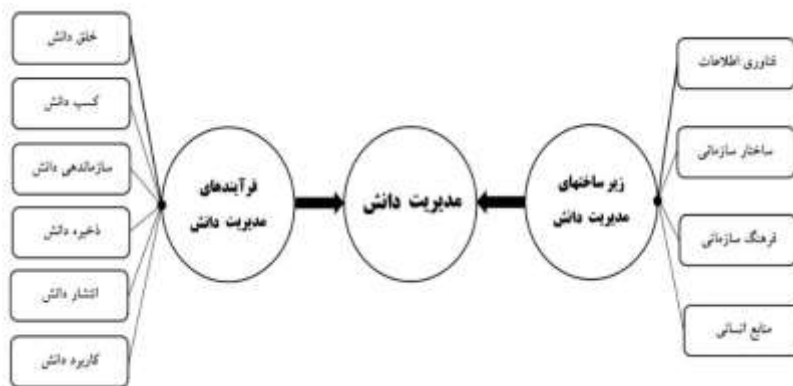
توانمندسازها به ترتیب شامل: سنجش، رهبری، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی رتبه‌بندی گردید و فرآیندها و توانمندسازهای مدیریت دانش در حد متوسط ارزیابی شده است و نشان دهنده آمادگی لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این سازمان می‌باشد.

غفور (۲۰۰۹) در پژوهش خود از دانشکده اقتصاد و مدیریت استلنبوش، تحت عنوان «ارزیابی آمادگی جهت بکارگیری مدیریت دانش در دولت‌های محلی مورد مطالعه شهرداری استلنبوش» بیان می‌کند که مدیریت دانش می‌تواند به طور قابل توجهی باعث ترفیع بهره‌وری سازمان شود و مستلزم تعهدات بلند مدت و تعهد از همه اعضای سازمانی می‌باشد. قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری است تا اطمینان حاصل شود که توانمندسازهای مدیریت دانش آماده و به اندازه کافی در درون سازمان توسعه یافته‌اند. ارزیابی توانمندسازهای مدیریت دانش برای دستیابی به موفقیت و اثربخشی سازمانی فرآیندهای مدیریت دانش، ضروری می‌باشند. این توانمندسازها با توجه به مرور در ادبیات گذشته شامل «فرهنگ سازمانی»، «ساختار سازمانی»، «منابع انسانی»، «تکنولوژی اطلاعات»، «استراتژی و رهبری» است که منحصر به فرد نبوده ولی هم وابسته‌اند. بنابراین در جهت اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش برای یک سازمان باید هریک از این متغیرها به اندازه کافی توسعه پیدا کرده و مورد حمایت قرار گیرند.

یه و دیگران (۲۰۰۶) در پژوهش تحت عنوان «توانمندسازهای مدیریت دانش: مطالعه موردی» با هدف تجزیه و تحلیل نقش اساسی توانمندسازها برای اجرای مدیریت دانش در درون سازمان، بیان می‌کنند که توانمندسازهای مدیریت دانش در سازمان موجب توسعه دانش و همچنین تحریک ایجاد دانش در درون سازمان شده و باعث بهبود و اثربخشی فعالیت‌های مدیریت دانش می‌شود که قادر خواهند بود فرآیندهای پیاده‌سازی را خیلی ساده‌تر ایجاد نمایند و سرعت بهره‌وری مدیریت دانش را بالا ببرند. از نظر آنها برای استراتژی و رهبری مهمترین قسمت «حمایت مدیریت ارشد سازمان» می‌باشد. برای فرهنگ سازمانی مهمترین قسمت «فرهنگ اشتراک گذاری» است که در واقع نیاز به تکنولوژی اطلاعات دارد و برای توانمندساز افراد به جز دوره‌های آموزشی، «کنالهای یادگیری و برنامه‌های انگیزشی کارکنان» از فاکتورهای کلیدی می‌باشد. همچنین برای تکنولوژی اطلاعات، دیجیتالی نمودن اسناد و سرعت جستجوی دانش برای استفاده مجدد مهمترین می‌باشد. آنها همچنین «استقرار یک واحد اختصاصی» در سازمان را نیز به عنوان یک عامل کلیدی جهت گسترش مدیریت دانش و ارتباطات و هماهنگی میان بخش‌های مختلف، کشف کردند مدل آنها به طور عملی در صنعت مورد تأیید قرار گرفت و می‌تواند مرجعی برای محیط‌های تجاری و دانشگاهی باشد.

### مدل و فرضیه‌های تحقیق

دو بعد اصلی این پژوهش فرآیندهای مدیریت دانش و زیرساخت‌ها است و برای اندازه‌گیری فرآیندهای مدیریت دانش از مدل لائوسون استفاده گردیده است. براساس این مدل چرخه مدیریت دانش به شش فرآیند متفاوت: ۱- خلق دانش ۲- کسب دانش ۳- سازماندهی دانش ۴- ذخیره‌سازی دانش ۵- انتشار دانش ۶- بکارگیری دانش تقسیم می‌شود. در این تحقیق زیرساخت‌های مدیریت دانش براساس مدل‌های لی و چوی (۲۰۰۳) استخراج گردیده و شامل چهار بعد فناوری اطلاعات (تکنولوژی)، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی می‌باشد. مدل پژوهش پیشنهاد در شکل ۱ مشاهده می‌شود.



شکل ۱: مدل پژوهش

### این مدل شامل فرضیه‌های زیر است:

- فرضیه ۱: سازمان از فناوری اطلاعات مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.
- فرضیه ۲: سازمان از ساختار سازمانی مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.
- فرضیه ۳: سازمان از فرهنگ سازمانی مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه ۴: سازمان از منابع انسانی مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه ۵: سازمان از فرآیندهای سازمانی مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه فرعی ۱-۵: سازمان از فرآیند خلق دانش مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه فرعی ۲-۵: سازمان از فرآیند کسب دانش مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه فرعی ۳-۵: سازمان از فرآیند سازماندهی دانش مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه فرعی ۴-۵: سازمان از فرآیند ذخیره دانش مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه فرعی ۵-۵: سازمان از فرآیند انتشار دانش مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

فرضیه فرعی ۶-۵: سازمان از فرآیند کاربرد دانش مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد و عوامل پیشنهادی جهت مدیریت دانش مؤثر قابلیت استفاده برای سازمانهایی که قصد پیاده‌سازی مدیریت دانش را در سازمان خود دارند، خواهد داشت. بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها و به دلیل استفاده از پرسشنامه جهت گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی پیمایشی است. از آن نظر توصیفی می‌باشد که به بررسی نظرات مدیران و کارکنان در شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت جهت استقرار نظام مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون و ارزیابی وضعیت موجود هر یک از این عوامل برای اجرای سیستم مدیریت دانش در این سازمان می‌پردازد.

### روش تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (محاسبه فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و روش‌های آمار استنباطی (آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون فریدمن و نیز روش آلفای کرونباخ برای محاسبه ضرایب پایایی) استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار «SPSS» نسخه بیست و یکم استفاده شده است.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان (زن و مرد) دیپلم و بالاتر در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون که در داخل ناحیه صنعتی کارون مشغول به کار هستند بوده و براساس آمار واحد تأمین و تخصیص نیروی انسانی در سال ۱۳۹۳ (زمان انجام تحقیق) تعداد ۵۴۱ نفر می‌باشد.

برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز در این تحقیق از جدول کرجسی و مورگان استفاده شده است. حجم نمونه برابر با ۲۹۱ نفر محاسبه و تعداد ۳۲۰ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع گردید که در نهایت تعداد ۲۲۶ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری غیر تصادفی دردسترس در بین کارکنان جمع‌آوری و در این تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت.

### روش‌ها و ابزار جمع‌آوری داده‌ها

برای گردآوری داده، از یک پرسشنامه محقق ۵۸ سوالی استفاده شده و سوالات در دو بخش برای سنجش فرآیندهای مدیریت دانش و سنجش زیرساختهای مدیریت دانش طراحی شده است. بخش فرآیندهای مدیریت دانش براساس پرسشنامه استاندارد لاوسون (۲۰۰۳) تهیه شده و شامل سوالات ۱ تا ۲۴ می‌باشد. این پرسشنامه بر مبنای طیف لیکرت طراحی شده است. ۲۴ سؤال موجود در این بخش به ۶ قسمت چهار سؤالی تقسیم شده و هر سطح فعالیت را به هر یک از فرآیندهای شش‌گانه نسبت داده می‌شود. در سنجش زیرساختهای مدیریت دانش، دیدگاه کارکنان سازمان نسبت به زیرساختهای مدیریت دانش در شرکت یاد شده مورد سنجش قرار گرفت. این بخش بوسیله پرسشنامه استاندارد لی و جوی (۲۰۰۳) و رمپرساد (۲۰۰۲) که مقیاس بعد منابع انسانی را دربرمی‌گیرد، اندازه‌گیری شده است. این بخش از پرسشنامه نیز دارای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد و شامل سوالات ۲۵ تا ۵۸ در ارتباط با چهار مؤلفه فناوری، ساختار، فرهنگ و منابع انسانی است، که به ۵ سؤال ابتدایی مرتبط با فناوری، ۱۰ سؤال مربوط به ساختار سازمانی، ۱۲ سؤال مربوط به فرهنگ سازمانی و ۷ سؤال مربوط به منابع انسانی است. ساختار سازمانی شامل دو بعد عدم تمرکز و رسمیت در سازمان می‌باشد. از ۱۰ سؤال مربوطه، ۵ سؤال ابتدایی تمرکز در سازمان و ۵ سؤال دوم رسمیت در سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

### روایی و پایایی

به منظور حصول اطمینان که آیا سؤالات پرسشنامه، سؤالاتی مناسب برای بررسی شاخص‌های مورد نظر می‌باشند، پس از مشورت با اساتید و بهره‌گیری از نظرات کارشناسان از پرسشنامه استاندارد استفاده شد.

پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بررسی شد. ضرایب پایایی پرسشنامه فرآیندهای مدیریت دانش و زیرساختهای مدیریت دانش به ترتیب برابر ۰.۹۶ و ۰.۹۵ بوده، و بیانگر ضرایب پایایی مطلوب پرسشنامه می‌باشد.

### یافته های پژوهش

اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه توسط نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این بخش به ارائه نتایج و بررسی آنها می‌پردازیم. جهت بررسی کفایت حجم نمونه و واریانس متغیرهایی که عوامل مورد نظر تحقیق ایجاد می‌کنند، از آزمون کفایت حجم نمونه استفاده شد. شاخص کلموگروف - اسمیرنوف شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. مقدار sig بدست آمده بزرگتر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد نمونه دارای توزیع نرمال می‌باشد. بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی که شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت است مورد بررسی قرار گرفت. کارکنان مرد حدود ۰-۹۶ درصد و کارکنان زن نیز حدود ۴۰ درصد نمونه را تشکیل می‌دهند. گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بیشترین فراوانی را با حدود ۴۵.۰۱ درصد نمونه و گروه سنی ۲۰ تا ۲۹ سال کمترین فراوانی را با حدود ۹.۳ درصد نمونه به خود اختصاص داده‌اند. کارکنان با سطح تحصیلات دیپلم بیشترین فراوانی را با حدود ۰.۷-۴۰ درصد نمونه و کارکنان با سطح تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر کمترین فراوانی را با حدود ۴.۰۴ درصد نمونه و همچنین کارکنان با سابقه خدمت ۲۱ تا ۳۰ سال بیشترین فراوانی و کارکنان با سابقه خدمت ۳۱ سال به بالا کمترین فراوانی را دارند.

جهت بررسی وضعیت هریک از مؤلفه‌ها، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. مهمترین نکته در استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای، انتخاب مقدار آزمون است که باید یک نقطه وسط را بیان کند. با توجه به طیف در نظر گرفته شده در پاسخ‌ها، مقدار آزمون برابر عدد ۳ در نظر گرفته شده است. چنانچه میانگین پاسخ‌ها در هر یک از مؤلفه‌های متغیرها از عدد ۳ بیشتر باشد وضعیت آن مؤلفه مطلوب خواهد بود، در غیر این صورت از نظر جامعه مورد آزمون، متغیر بررسی شده در وضعیت مطلوبی قرار نخواهد داشت.

با توجه به شاخص p - مقدار (P-Value) ارائه شده، تصمیم‌گیری خواهد شد. چنانچه مقدار آن کمتر از سطح آزمون ( $\alpha$ ) باشد و کران‌های فاصله اطمینان «اختلاف میانگین با مقدار آزمون» مثبت باشد فرض  $H_0$  رد می‌شود. سطح آزمون در این بررسی ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است. در ادامه فرضیه‌های این پژوهش همراه با نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل آن ارائه می‌گردد.

فرضیه ۱:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.  
 $H_1$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت فناوری اطلاعات برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست.  
نتیجه آزمون نشان می‌دهد که مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار t مثبت است بنابراین فرض صفر تایید و فرض مقابل رد می‌شود، پس فرضیه اول تایید می‌گردد.

فرضیه ۲:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت ساختار سازمانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.  
 $H_1$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت ساختار سازمانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست. با توجه به نتیجه نشان می‌دهد مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار t منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه دوم رد می‌گردد.

فرضیه ۳:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت فرهنگ سازمانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.  
 $H_1$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت فرهنگ سازمانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست.  
میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت زیرساخت فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد، مشاهده می‌شود که مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار t منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه سوم رد می‌گردد.

فرضیه ۴:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت منابع انسانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، زیرساخت منابع انسانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت زیرساخت منابع انسانی از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد، مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه چهارم رد می‌گردد.

فرضیه ۵:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیندهای سازمانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیندهای سازمانی برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت فرآیندهای سازمانی از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد و مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه پنجم رد می‌گردد.

فرضیه ۵-۱:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند خلق دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند خلق دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت فرآیند خلق دانش از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد و نشان می‌دهد سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه ۵-۱ رد می‌گردد.

فرضیه ۵-۲:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند کسب دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند کسب دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت فرآیند کسب دانش از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد. نتیجه این گونه است که مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه ۵-۲ رد می‌گردد.

فرضیه ۵-۳:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند سازماندهی دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند سازماندهی دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردار نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت فرآیند سازماندهی دانش از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد، نتایج نشان می‌دهد که مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه ۵-۳ رد می‌گردد.

فرضیه ۴-۵:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند ذخیره دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردرای نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند ذخیره دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردرای نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت فرآیند ذخیره دانش از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد، نتیجه نشان می‌دهد که مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه ۴-۵ رد می‌گردد.

فرضیه ۵-۵:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند انتشار دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردرای نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند انتشار دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردرای نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت فرآیند انتشار دانش از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد و مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه ۵-۵ رد می‌گردد.

فرضیه ۶-۵:

$H_0$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند کاربرد دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردرای نفت و گاز کارون، مناسب است.

$H_1$ : از دیدگاه کارکنان، فرآیند کاربرد دانش برای استقرار موفق مدیریت دانش در شرکت بهره‌بردرای نفت و گاز کارون، مناسب نیست.

نمره میانگین ارزیابی سؤالات مربوط به وضعیت فرآیند کاربرد دانش از دیدگاه کارکنان از مقدار میانگین نظری (۳ «حد وسط پاسخ») کمتر و از نظر آماری اختلاف آنها معنی‌دار می‌باشد و مقدار سطح معنی‌داری از ۰.۰۵ کمتر و مقدار  $t$  منفی است بنابراین فرض صفر رد و فرض مقابل پذیرفته می‌شود، پس فرضیه ۶-۵ رد می‌گردد.

### آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل زیرساختی کلیدی در استقرار موفق مدیریت دانش

جدول ۱۳: نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی عوامل زیرساختی

عامل	میانگین رتبه	رتبه	( $X^2$ )	Df	سطح معنی‌داری P
زیرساخت فناوری اطلاعات	۳.۳۴	۱	۲۴.۵۰	۳	۰.۰۰۰۱
زیرساخت ساختار سازمانی	۲.۲۰	۲			
زیرساخت فرهنگ سازمانی	۱.۷۹	۴			
زیرساخت منابع انسانی	۱.۹۳	۳			

همان‌طور که در جدول ۱۳ ارائه شده است مقدار  $X^2$  برابر با ۲۴.۵۰ که در سطح  $p=0.0001$  معنی‌دار بوده و نشانگر متفاوت بودن اهمیت عوامل می‌باشد. فناوری اطلاعات با میانگین رتبه‌ای ۳.۳۴ در رتبه اول و با اهمیت ترین عامل و فرهنگ سازمانی با میانگین رتبه‌ای ۱.۷۹ در رتبه آخر و کم اهمیت ترین عامل می‌باشد.

تحلیل عوامل زیرساختی در چهار بخش فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، و منابع انسانی مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت، که وضعیت موجود، اهمیت و وضعیت مطلوب هر یک از این مؤلفه‌ها در نمودار رادار قابل مشاهده می‌باشد. فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی به ترتیب از مهمترین عوامل زیرساختی در شرکت بهره‌بردرای نفت و گاز کارون شناخته شده‌اند. برخورداری از فناوری اطلاعات مناسب برای کارکنان از بالاترین اهمیت برخوردار بوده ضمن آنکه وضعیت موجود آن نسبت به سایر متغیرها در شرکت نیز مناسب‌تر است. توجه ویژه به فرهنگ سازمانی که شرایط مناسبی را برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در شرکت نداشته و البته در پایین ترین رتبه اهمیت هم قرار دارد، ضروری بوده و می‌بایست با آموزش و پرورش و مشوق‌های لازم فرهنگ مناسبی به منظور استقرار موفق مدیریت دانش ایجاد نمود.

## آزمون فریدمن برای رتبه بندی فرایندهای کلیدی مدیریت دانش در استقرار موفق مدیریت دانش

جدول ۱۴: نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی فرایندهای مدیریت دانش

سطح معنی داری p	Df	(X <sup>2</sup> )	رتبه	میانگین رتبه	عامل
۰.۰۰۰۱	۵	۹۶.۴۸	۳	۱.۸۲	فرآیند خلق دانش
			۱	۱.۹۳	فرآیند کسب دانش
			۲	۱.۸۶	فرآیند سازماندهی دانش
			۵	۱.۶۸	فرآیند ذخیره دانش
			۶	۱.۴۸	فرآیند انتشار دانش
			۴	۱.۷۳	فرآیند کاربرد دانش

با توجه به جدول ۱۴، مقدار  $X^2$  برابر با ۹۶.۴۸ که در سطح  $p = ۰.۰۰۰۱$  معنی دار بوده و نشانگر متفاوت بودن اهمیت فرایندهای مدیریت دانش می باشد. کسب دانش با میانگین رتبه‌ای ۱.۹۳ در رتبه اول و با اهمیت ترین فرآیند و انتشار دانش با میانگین رتبه‌ای ۲.۸۸ در رتبه آخر و کم اهمیت ترین فرآیند می باشد.

### بررسی تاثیر فرایندهای مدیریت دانش در موفقیت استقرار مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون:

فرایندهای مدیریت دانش در شش بخش خلق، کسب، ذخیره، سازماندهی، انتشار و کاربرد دانش مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت، که وضعیت موجود، اهمیت وضعیت مطلوب هر یک از این مؤلفه‌ها در نمودار رادار قابل مشاهده می‌باشد. کسب، سازماندهی، خلق و ذخیره دانش از مهمترین عوامل فرآیندی مدیریت دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون شناخته شده‌اند. فرآیند کسب دانش از بالاترین اهمیت و فرآیند انتشار دانش در پایین ترین سطح قرار دارد و شرایط مناسبی برای استقرار موفق مدیریت دانش نداشته که دلیل آن می تواند کم توجهی به آموزش، یادگیری و توانمندسازی کارکنان جهت کسب دانش لازم می‌باشد.

### بحث و نتیجه گیری

امروزه دانش به عنوان دارایی رقابتی کلیدی و ارزشمندی شناخته شده که مبنای رشد پایدار و رمز حفظ مزیت رقابتی ماندگار یک سازمان به شمار می‌رود. با توجه به قرن جدید توجه جامعه و تقاضای افراد برای اطلاعات و دانش مرحله به مرحله رو به افزایش است. بنابراین جامعه به طور اجتناب‌ناپذیری به تقویت مدیریت اطلاعات و دانش نیاز دارد. سازمانها نیز از انباشتگی دانش بی‌بهره نبوده‌اند، به طوری که افزایش حجم اطلاعات در سازمانها و لزوم استفاده از آن در تصمیم‌گیری‌های سازمانی طی دو دهه اخیر باعث ظهور پدیده‌ای به نام مدیرتی دانش شده است. این امر ضرورت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و پایش دانش سازمانی همچین مدیریت فرآیند دسترسی به دانش، به گونه‌ای که کارآیی و اثربخشی داشته باشد را نشان می‌دهد. با توجه به مدل‌های مختلف ارائه شده در زمینه مدیریت دانش، این تحقیق مدلی را که شامل شش فرآیند خلق، کسب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش می‌باشد را مورد استفاده قرار داده است. اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش مستلزم این است که زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی آن در سازمان فراهم باشد، در غیر اینصورت استراتژی مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شود. این زیرساختها که با عنوان توانمندسازها شناخته می‌شوند، در این تحقیق شامل فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی می‌باشد.

نتایج حاصل از آزمون تی نشان می‌دهد سازمان از فناوری اطلاعات مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار است با این حال سازمان از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و فرایندهای سازمانی، فرآیند خلق دانش، کسب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش مناسب برای استقرار موفق مدیریت دانش برخوردار نیست. در ادامه جهت رتبه‌بندی هر یک از عوامل زیرساختی و فرایندهای مدیریت دانش در میان کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون، از آزمون فریدمن استفاده گردید، که مؤلفه‌های فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی دارای بیشترین اولویت بوده و مؤلفه‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دارای کمترین اولویت از عوامل زیرساختی بوده و همچنین در فرایندهای مدیریت دانش مؤلفه‌های کسب، سازماندهی و خلق دانش دارای بیشترین اولویت و مؤلفه‌های کاربرد، ذخیره و انتشار دانش دارای کمترین اولویت بودند.



بررسی کلی نشان می‌دهد که این پژوهش از بعد فناوری اطلاعات با نتایج چنانگ (۲۰۱۱) سازگاری دارد. از نظر بعد فرهنگ سازمانی با پژوهش‌های صادقی (۱۳۹۰) سازگاری دارد. مؤلفه ساختار سازمانی با پژوهش غفور (۲۰۰۹) سازگاری داشته و از بعد منابع انسانی با پژوهش‌های غفور (۲۰۰۹) و به (۲۰۰۶) سازگار می‌باشد. همچنین فرآیندهای مدیریت دانش این پژوهش با تحقیقات چانگ (۲۰۱۱) سازگاری داشته و نتایج هماهنگ است.

## مراجع :

1. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Knowledge management and knowledge management system: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly, 25 (1), 107-136.
2. Bontis, N., & Girardi, J. (2000). Teaching knowledge management and intellectual capital lessons: an empirical examination of the TANGO simulation. *International Journal of Technology Management*, 20(5), 545-555.
3. Chang, T.C., Chuang, S.H. (2011). *Performance Implications Of Knowledge Management Processes: Examining The Role Of Infrastructure Capability And Business Strategy, Expert System With Application*, Vol.3 8, PP. 6170.6178.
4. Chen, C.J., Huang, J.W. (2007). *How Organizational Climate And Structure Affect Knowledge Management- The Social Interaction Perspective*, International Journal Of Information Management. Vol. 27, PP.104.118.
5. Chen, C.W. (2011) *Modeling And Initiating Knowledge management Program Using FQFD: A Case Study Involving a Healthcare Institute*. Springer. Science, Business Media B.V. 2011.
6. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
7. Detinne, K.B., Dyer, G., Hoopes, C., & Harris, S. (2004). *Toward a model of effective knowledge management and direction for future research: Culture, Leadership, and CKOs*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(4), 26-43.
8. Gaffoor, Shamin (2008), *Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch Municipality*. Thesis for the degree of Master of Commerce at Stellenbosch University, School of Public Management and Planning Faculty of Economic and Management Sciences, December 2008.
9. Gaffoor, Shamin (2008), *Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch Municipality*. Thesis for the degree of Master of Commerce at Stellenbosch University, School of Public Management and Planning Faculty of Economic and Management Sciences, December 2008.
10. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. Journal of Management Information System, 18(1), 185-214.
11. Ignacio, J., Rodriguez, Ruir, a. (2008). *EFQM Model: knowledge Governance and Competitive Advantage*, Journal Of Intellectual Capital, Vol.9, No.1, PP.133.156.
12. Kelly, Carol. (2003), *Electronic Government strategies*. Ameta group, Advisory service
13. Laupas, R. (2003). *The Process Of Reappraising Concoltants Tacit Knowledge In Organization Explicit Knowledge : Case Studies In Management Consulting Firms* London. IBM Press.
14. Lee, H., & Choi, B. (2003) *Knowledge management enablers, Processes, and Organizational Performance: An integrative view and empirical examination* Journal of Management Information System . 20(1). 179-228.
15. Parikh, M. (2001), *knowledge management frame work for high research and development*, Engineering Management Journal, 13(3). 27- 33.
16. Robbin, S. P. (2004). *Organizational Behavior ( 11 III ed)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.