

## سنجش وضعیت آمادگی پژوهشگاه صنعت نفت جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش

فریبرز کمالی تبریزی<sup>۱</sup>

زهره غلامحسین زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، سنجش وضعیت آمادگی پژوهشگاه جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. اطلاعات این طرح از طریق پرسشنامه محقق ساخته که شامل ۵۱ سوال می‌باشد گردآوری شده است. نمونه آماری این پژوهش را ۱۳۰ نفر از محققین پژوهشگاه تشکیل داده‌اند و با توجه به اطلاعات مربوط به شاخص‌ها که از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده، وضعیت آمادگی پژوهشگاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش سنجیده شده است. در این پژوهش از دو منظر به سنجش وضعیت آمادگی پژوهشگاه پرداخته شده است، که عبارت است از ۱-ابعاد فرهنگ سازمانی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی و فرآیندهای مرتبط با آنها ۲-باور کارکنان از منظر سودمندی و سهولت اجرای فرآیندهای مدیریت دانش. نتایج پژوهش بیانگر آن است که پژوهشگاه از منظر اول، در زمینه تعریف فرآیندهای مناسب کاری دارای آمادگی نبوده ولی از منظر دوم دارای آمادگی لازم می‌باشد. کلید واژه‌ها: آمادگی سازمانی، پژوهشگاه صنعت نفت، مدیریت دانش

۱. رئیس گروه فناوری اطلاعات و مدیریت دانش پژوهشگاه صنعت نفت [kamali@ripi.ir](mailto:kamali@ripi.ir)

۲. کارشناس ارشد مدیریت دانش پژوهشگاه صنعت نفت [gholamhosseinzadehz@ripi.ir](mailto:gholamhosseinzadehz@ripi.ir)

### مقدمه

پروژه‌های ایجاد مدیریت دانش یا تفکرات به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها اغلب نیازمند ایجاد تغییرات عمده سازمانی است (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). اکثر مدیران و سرپرستان آگاهی دارند که ایجاد موفقیت‌آمیز تغییرات، از هر نوع که باشد، در جایی که مقاومت در برابر تغییرات غالباً شکل حیاتی به خود گرفته‌است، دشوار است. در نتیجه، سرپرستان برای ایجاد آمادگی در سازمان‌های خود در زمان ایجاد تغییر، همواره مورد تشویق قرار گرفته‌اند. به عنوان اولین گام در این آماده‌سازی، سرپرستان می‌بایستی به‌طور جامع آمادگی سازمان خود را برای پذیرش تغییرات پیشنهادی مورد بررسی و سنجش قرار دهند. در خصوص برنامه‌های مدیریت دانش، یک برنامه سنجش آمادگی به مدیران کمک خواهد کرد تا فاصله‌های ایجاد شده بین اعتقاد سرپرستان به مدیریت دانش و باور اعضای سازمان از آن را شناسایی کنند. در اصل، سنجش آمادگی یک سازمان می‌تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران در برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت دانش عمل کند. سایمون<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) ضمن تایید این مطلب بیان می‌دارد که سوال مهم برای سازمان‌هایی که در تلاش برای درک ارزش واقعی مدیریت دانش هستند این است که تا چه اندازه اعضای مختلف سازمان از آمادگی لازم برای پذیرش موفقیت‌آمیز مدیریت دانش بهره می‌برند. متأسفانه، سنجش آمادگی سازمان‌های برای برنامه‌های مدیریت دانش با چالش‌های بزرگی روبرو است زیرا هیچ ابزار شناخته شده‌ای برای انجام این کار در دسترس نمی‌باشد. هولت و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) ابزاری را ارائه داده‌اند که بیشتر به فرایند اشتراک‌گذاری دانش و فاکتورهای انسانی تمرکز دارد. ابزار آنها به اندازه‌گیری آمادگی فیزیکی و قانونی سازمان از قبیل ساختار فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی نمی‌پردازند در صورتی که این دو فاکتور به عنوان دو فاکتور تأثیرگذار بر اجرای فرایند مدیریت دانش به حساب می‌آیند. به علاوه، اینان هیچ مدل فرضی برای شناخت متغیرها و روابط بین متغیرها معرفی نکرده‌اند. به همین شکل، تیلور و رایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) به تحقیق در مورد شش شاخصه اصلی به اشتراک‌گذاری دانش بر اساس مشاهدات، مرور مدارک، و مصاحبه در بخش خدمات بهداشت عمومی در انگلستان

---

1. T.H. Davenport.; L. Prusak

2. Simon, N.

3. D. T. Holt

پرداخته‌اند. آنها تنها بر مسئله به اشتراک‌گذاری دانش به عنوان تنها یکی از فرایندهای مدیریت دانش تمرکز کرده‌اند و به همه جنبه‌های آن توجه نکرده‌اند. یافته‌های آنان می‌بایستی با استفاده از شاخص‌های تحقیقات کیفی ارزش‌گذاری گردد. در این خصوص، سیمینوچ و سینکلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) به پیشنهاد ۱۴ گام برای ایجاد آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش روی آورده‌اند. این پیشنهاد همچنان در سطح فرضیه‌ای خود باقیمانده و به مرحله اجرا در محیط تجربی در نیامده است. به همین شکل، کیت و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) گفته‌اند که اندازه‌گیری آمادگی مدیریت دانش بر اساس فاکتورهای هموارکننده معرفی شده توسط لی و چی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) برای یک سازمان سنتی مناسب می‌باشد. این تحقیق نیز می‌بایستی از لحاظ تجربی مقبولیت‌اش سنجیده شود. به علاوه، وی و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) به بررسی آمادگی صنعت ارتباطات راه دور مالزی برای بکارگیری مدیریت دانش با توجه به برخی متغیرها از قبیل استراتژی تجارت، ساختار سازمانی، گروه دانش، حسابرسی دانش، و نقشه دانش پرداخته‌اند. اگرچه آنها از روش پرسشنامه‌ای استفاده کرده‌اند، اما به طور جامع بر موضوع تمرکز نکرده و از هیچ چارچوب تحقیقاتی برای مشخص ساختن متغیرهای وابسته و مستقل و ارتباط بین آنها استفاده نکرده‌اند.

بررسی بالا از ادبیات مدیریت دانش نشان می‌دهد که موضوع آمادگی مدیریت دانش باید از منظرهای مختلفی با استفاده از شاخص‌های تحقیقاتی مختلف مورد ارزیابی قرار گیرد. بیشتر تحقیقات موجود در حد فرضیه باقی مانده‌اند که می‌بایستی نتایج آنها را در محیط عملی ارزش‌گذاری کرد. به دلیل عدم وجود منابع کافی، صرفاً اطلاعات اندکی در مورد اجرای فرایند مدیریت دانش وجود دارد که آن هم تنها به فرایند به اشتراک‌گذاری دانش پرداخته و بر همه جنبه‌های آن توجهی ننموده‌اند. به علاوه در تحقیقات دیگر به موضوعات فاکتورهای انسانی و فاکتورهای سازمانی به صورت جداگانه توجه شده است. که این شیوه نیازمند تلفیق و بررسی

- 
1. Taylor, W.A., & Wright
  2. Siemienuch, C., & Sinclair, M
  3. Keith, M and et al
  4. Kim Y, lee, J-H

هر دو نوع فاکتورها در کنار یکدیگر می باشد. از این دیدگاه، آمادگی سازمانی برای اجرای مدیریت دانش از منظر وجود زیرساخت‌های فیزیکی در سازمان (فاکتورهای سازمانی)، و اشتیاق اعضای سازمان (فاکتورهای فردی) برای اجرای فرایندهای مدیریت دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. چنین دیدگاهی در ادبیات مدیریت دانش نیز تایید شده است. سیمینوچ و سینکلر (۲۰۰۴) معتقدند سازمان‌هایی که دارای برنامه اجرایی راهبردی نیستند نباید انتظار داشته باشند که به اهداف اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در محیط‌شان دست یابند.

در همین زمینه، هولت و دیگران (۲۰۰۷) تاکید کرده‌اند که یک سوال مهم برای سازمان‌هایی که در فکر تلاش برای کسب ارزش واقعی مدیریت دانش هستند این است که آنها تا چه اندازه آماده اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش توسط افراد سازمان‌شان هستند. از آنجا که یک سازمان به معنای گروهی از افراد با یک هدف مشترک هستند که در یک محیط سازمان یافته فعالیت می‌کنند، تنها توجه کردن به زیر ساخت‌ها برای ارزیابی آمادگی سازمانی در اجرای مدیریت دانش کافی نیست و سنجش و درک اعضای سازمان نسبت به هر تغییر یا فعالیتی را نیز می‌طلبد.

### بیان مساله

پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یکی از بزرگترین مراکز تحقیقاتی ایران در راستای توسعه صنایع نفت در سال ۱۳۳۸ با هدف انجام تحقیقات بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای تاسیس شد. در حال حاضر پژوهشگاه از ۷۰۰ نیروی متخصص، ماهر و مجرب برخوردار است که ۶۵ نفر با مدرک دکترا، ۲۷۵ فوق لیسانس، ۱۶۱ لیسانس، و بقیه نیروهای تکنسین و پشتیبانی می‌باشند. از کل کارکنان حدود ۶۶٪ دارای سمت‌های پژوهشی هستند. بی گمان اجرای مدیریت دانش بدون توجه به مسائل زیرساختی و عوامل موثر سازمانی که بر آن تأثیر مستقیم دارند، تنها جمع‌آوری توده‌ای اطلاعات را در پی دارد. وقتی کارکنان پژوهشگاه با مزایا و راهکارهایی که اجرای مدیریت دانش در بهتر شدن محیط کار و دانشگر شدن منابع انسانی ایجاد می‌کند، آشنا باشند و زمینه‌های لازم برای بهره‌گیری و همچنین تجهیز و به‌روز کردن آن از طریق اضافه کردن دانش را بشناسند، در قبول و بهبود آن بیشتر می‌کوشند. از طرف دیگر به دلیل فقدان برنامه‌ریزی مناسب جهت اجرای مدیریت دانش و فقدان سازماندهی دانش سازمانی، جداشدن

کارشناسان خیره از پژوهشگاه، نبود مستندات در خصوص تجربیات بدست آمده از پروژه‌ها، نبود ساختار مناسب برای تسهیم سریع دانش، محقق را بر آن داشت تا وضعیت آمادگی سازمانی پژوهشگاه که در آستانه بهره‌گیری از مدیریت دانش می‌باشد را جهت پیاده‌سازی آن بسنجد. این پژوهش کمک می‌کند تا از وضعیت آمادگی زیرساخت‌ها و عناصر اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش در پژوهشگاه پیش از هر اقدام و صرف هزینه آگاه شده و در صورت نیاز، برای بهبودی آن اقدام شود. ما در این تحقیق به دنبال آن هستیم تا نظرات پژوهشگران پژوهشگاه را در مورد وضعیت آمادگی پژوهشگاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بسنجیم که این هدف در قالب سوالات پژوهش مطرح شده است.

## سوالات پژوهش

### ۱- بعد فرهنگ سازمانی

آیا عامل فرهنگ سازمانی پژوهشگاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

۱-۱. آیا همکاری (حمایت و کمک‌های فعال) میان کارکنان پژوهشگاه در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

۲-۱. آیا اعتماد متقابل بین اعضای پژوهشگاه در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

۳-۱. آیا فرصت‌ها، تنوع، رضایت و تشویق برای یادگیری و پیشرفت در پژوهشگاه در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

### ۲- بعد پشتیبانی فناوری اطلاعات

آیا پشتیبانی فناوری اطلاعات از پیاده‌سازی مدیریت دانش در پژوهشگاه در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

### ۳- بعد ساختار سازمانی

آیا ساختار سازمانی پژوهشگاه برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

۳-۱. آیا تمرکزگرایی (میزان احاطه و کنترل بر تصمیمات) پژوهشگاه در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

۳-۲. آیا بوروکراسی (میزان قوانین و راهکارهای رسمی، و سیاست‌های کاری) پژوهشگاه در وضعیت مطلوب قرار دارد؟

#### ۴- بعد انتظار اعضای سازمان از فرآیندهای مدیریت دانش

انتظار کارکنان پژوهشگاه از فرآیندهای مدیریت دانش (میزان باور اعضای پژوهشگاه از اینکه قبول فرآیندهای مدیریت دانش سبب بهبود و پیشرفت آنها در انجام وظایف انفرادی و گروهی خواهد بود) چگونه است؟

۴-۱. میزان درک از سودمندی مدیریت دانش برای کارکنان پژوهشگاه (میزان باور فرد در خصوص اینکه پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش موجب بهبود و پیشرفت او در عملکردش می‌شود) چگونه است؟

۴-۲. میزان انطباق فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد کاری کارکنان در پژوهشگاه چگونه است؟

#### ۵- بعد میزان تلاش در استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش

میزان تلاش در استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش (میزان باور اعضای سازمان از اینکه قبول فرآیندهای مدیریت دانش ساده و عملی است) چگونه است؟

۵-۱ آیا پذیرش و انطباق با فرآیندهای مدیریت دانش برای کارکنان پژوهشگاه ساده می‌باشد؟

۵-۲. آیا اجرای فرآیندهای مدیریت دانش توسط کارکنان از عدم پیچیدگی لازم برخوردار می‌باشد؟

#### ۶- نگرش کارکنان پژوهشگاه در مورد پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش

نگرش کارکنان پژوهشگاه در مورد پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش چیست؟

#### پیشینه پژوهش

رحیمی (۱۳۸۶) در بررسی رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت دانش سازمانی و خلاقیت اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان به این نتایج دست یافت: -بین ابعاد مدیریت دانش و میزان خلاقیت همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. -تفاوت معناداری بین مدیریت دانش و

مشخصه اعضاء بر حسب سن، جنس و رشته تحصیلی وجود دارد. -تفاوت معناداری بین خلاقیت و مشخصه اعضاء بر حسب جنس، رشته تحصیلی و وضعیت استخدامی وجود دارد. فتح الهی و زنجانی (۱۳۸۹) با بررسی امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه اصفهان به این نتیجه رسیدند که از نظر زیرساخت فنی در دانشگاه مشکلی وجود ندارد ولی از نظر مدیریت و فرهنگ سازمانی شرایط نامناسب است.

عبدالله و دیگران (۲۰۰۸) با عنوان مطالعه تجربی در مورد پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی دولتی در کشور مالزی پژوهشی را انجام داده‌اند. این پژوهش به صورت پیمایشی و با توزیع پرسشنامه در شش دانشگاه دولتی منطقه کلانگ والی مالزی صورت گرفته است. یافته‌ها حاکی از کمبود آگاهی کاربران در جریان پیاده‌سازی و استفاده از سیستم مدیریت دانش می‌باشد که دلیل آن نیز عدم درک و شناخت از برخی کاربردها و تکنولوژی‌های به کاررفته در سیستم مدیریت دانش بوده است.

پژوهش راولی (۲۰۰۰) با عنوان بررسی میزان آمادگی موسسات آموزش عالی برای اجرای مدیریت دانش، قابلیت اجرایی مفاهیم مدیریت دانش را در آموزش عالی انگلستان بررسی کرده است. وی اظهار می‌دارد در حالی که سامانه‌های تسهیل کننده‌ای مانند کتابخانه، اینترنت و غیره وجود دارد که ضمن تهیه داده و اطلاعات برای دانشجویان به اجرای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها کمک می‌کند ولی چالش‌هایی در ارتباط با اجرای مدل ۴ عنصری دانپورت و پروساک وجود دارد. وی در پایان نتیجه‌گیری کرده که مدیریت دانش موثر و کارآمد نیازمند تغییرات مهم و جدی در فرهنگ و ارزش‌ها، ساختار سازمانی و سیستم‌های ارزش‌گذاری و پاداش‌دهی است.

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق پژوهشگر جامعه آماری مورد مطالعه را از طریق پیمایش مورد بررسی و آزمون قرار داده است. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شده است و برای طراحی سوالات پرسشنامه، از ترجمه‌ی پرسش‌نامه‌های مقالات و پایان‌نامه‌های خارجی، استفاده از اصول اولیه مدیریت دانش و همچنین متون معتبر علمی استفاده شده است. پرسشنامه با ۵ بعد (فرهنگ

سازمانی، ساختار سازمانی، پشتیبانی فناوری اطلاعات، انتظار اعضای سازمان از فرآیندهای مدیریت دانش و میزان تلاش در استفاده از مدیریت دانش) تنظیم شده و شامل ۴۹ سوال می‌باشد. در طراحی پرسشنامه از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای شامل گزینه‌های خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد استفاده شده است. در انتها، ۲ سوال برای تعیین میزان پذیرش فرآیند مدیریت دانش با پاسخ بلی و خیر طرح گردیده و ۱۳۰ نفر از محققین پژوهشگاه نمونه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. به دلیل اهمیت موضوع و اطمینان از روایی پرسشنامه قبل از توزیع پرسشنامه، برای ۶ نفر از صاحب‌نظران و افراد آشنا به مباحث مدیریتی ارسال گردید، تا معایب احتمالی آن مرتفع شود. پس از بررسی، سوالاتی که دارای اشکال مفهومی و ظاهری بودند اصلاح شده و سوالاتی که دارای روایی پایین‌تری بودند از پرسشنامه حذف شدند. برای پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ۰/۹۴ به دست آمد که حاکی از پایایی پرسشنامه است.

## یافته‌های پژوهش

### ۱- بعد فرهنگ سازمانی

همانگونه که در جدول ۱، ملاحظه می‌شود از دیدگاه کارکنان پژوهشگاه مولفه‌های همکاری، اعتماد و یادگیری نامناسب بوده و در نتیجه بعد فرهنگ سازمانی نامناسب می‌باشد.

جدول ۱. نتایج آماری شاخص‌های فرهنگ سازمانی

بعد و مولفه ها		تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون (z)	نتیجه آزمون فرض
		n	X	s	z	H0 OR H1
مولفه	بعد فرهنگ سازمانی	۱۳۰	۲.۶۱	۰.۵۷	-۷.۸۰۶	نامناسب
	همکاری	۱۳۰	۲.۴۱	۰.۶۳	-۱۰.۶۲۲	نامناسب
	اعتماد	۱۳۰	۲.۷۶	۰.۶۵	-۴.۱۸۶	نامناسب
	یادگیری	۱۳۰	۲.۶۶	۰.۷۵	-۵.۲۲۵	نامناسب



## ۲- بعد پشتیبانی فناوری اطلاعات

با توجه به جدول ۲، از دیدگاه کارکنان پژوهشگاه پشتیبانی فناوری اطلاعات در وضعیت نامناسب قرار دارد. در این قسمت لازم به توضیح است که در این پژوهش زیرساخت فناوری اطلاعات از دو منظر فرآیندهای حاکم در پژوهشگاه که فناوری اطلاعات آن‌ها را پشتیبانی می‌نماید و زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری موجود، مورد بررسی قرار گرفته است که در اولی نتیجه نامناسب بوده و در دومی نتیجه مناسب می باشد و لیکن در مجموع این بعد نامناسب تشخیص داده شده است.

جدول ۲. نتایج آماری شاخص‌های پشتیبانی فناوری اطلاعات

نتیجه آزمون فرض	آماره آزمون (Z)	انحراف معیار	میانگین	تعداد	بعد
نامناسب	-۲.۶۵۰	۰.۷۰	۲.۸۴	۱۳۰	پشتیبانی فناوری اطلاعات

## ۳- بعد ساختار سازمانی

بر طبق جدول ۳، همانگونه که ملاحظه می‌شود مولفه‌های تمرکزگرایی و بوروکراسی نامناسب بوده و در نتیجه بعد ساختار سازمانی پژوهشگاه برای پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش از نظر کارکنان پژوهشگاه نامناسب تشخیص داده شده است.

جدول ۳. نتایج آماری شاخص‌های ساختار سازمانی

نتیجه آزمون فرض	آماره آزمون (Z)	انحراف معیار	میانگین	تعداد	بعد و مولفه‌ها	
					H0 OR H1	z
نامناسب	-۳.۷۸۱	۰.۴۰	۲.۸۷	۱۳۰	ساختار سازمانی	بعد
نامناسب	-۰.۱۱۲	۰.۴۷	۳.۰۰	۱۳۰	تمرکزگرایی	مولفه
نامناسب	-۶.۰۶۰	۰.۴۹	۲.۷۴	۱۳۰	بوروکراسی	

#### ۴- بعد انتظار اعضای سازمان از فرآیندهای مدیریت دانش

با استناد به جدول ۴، مولفه‌های درک از سودمندی و انطباق کاری مناسب تشخیص داده شده و در نتیجه بعد انتظار کارکنان از فرآیندهای مدیریت دانش از نظر کارکنان پژوهشگاه مناسب ارزیابی گردیده است.

جدول ۴. نتایج آماری شاخص‌های انتظار اعضای سازمان از فرآیندهای مدیریت دانش

نتیجه آزمون فرض	آماره آزمون (z)	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مولفه‌ها
H0 OR H1	z	s	X	n	
مناسب	۸.۱۴۶	۰.۸۳	۳.۶۰	۱۳۰	میزان درک از سودمندی
مناسب	۴.۵۷۱	۰.۶۸	۳.۲۷	۱۳۰	انطباق کاری

#### ۵- بعد میزان تلاش در استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش

براساس جدول ۵، مولفه‌های سهولت استفاده و عدم پیچیدگی مناسب تشخیص داده شد و در نتیجه بعد تلاش در استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش از نظر افرادی که در این پژوهش مشارکت داشته‌اند، مناسب می‌باشد.

جدول ۵. نتایج آماری شاخص‌های میزان تلاش در استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش

نتیجه آزمون فرض	آماره آزمون (z)	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مولفه‌ها
H0 OR H1	z	s	X	n	
مناسب	۶.۰۸۳	۰.۶۹	۳.۳۷	۱۳۰	درک از سهولت استفاده
نامناسب	۵.۲۱۶	۰.۶۵	۳.۳۰	۱۳۰	عدم پیچیدگی

### ۶-نگرش کارکنان پژوهشگاه در مورد پذیرش فرایندهای مدیریت دانش

برای تعیین نظر کلی کارکنان پژوهشگاه در زمینه پذیرش فرایندهای مدیریت دانش دو سوال انتهایی از پژوهشگران پرسیده شده است.

۱- با فرض اینکه شما در پذیرش فرایندهای مدیریت دانش حق انتخاب دارید آیا تمایل به پذیرش آن دارید؟

۲- با فرض اینکه شما در پذیرش فرایندهای مدیریت دانش مختار نمی‌باشید، آیا فکر می‌کنید می‌توانید خود را با آن منطبق نمائید؟

جدول ۶. نگرش کارکنان پژوهشگاه در مورد پذیرش فرایندهای مدیریت دانش

درصد		تعداد n	درصد فراوانی		سوالات
خیر	بلی		خیر	بلی	
۵	۹۵	۱۳۰	۶	۱۲۴	۱
۴	۹۶	۱۳۰	۵	۱۲۵	۲

با توجه به جدول ۶، کارکنان پژوهشگاه با ۹۵ درصد پاسخ مثبت، تمایل به پذیرش فرایندهای مدیریت دانش را دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش از دو دیدگاه به سنجش وضعیت آمادگی پژوهشگاه جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته شده است ۱-ابعاد فرهنگ سازمانی، پشتیبانی فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی و فرایندهای مرتبط با آن‌ها ۲-باور کارکنان از منظر سودمندی و سهولت اجرای فرایندهای مدیریت دانش

**بعد فرهنگ سازمانی:** یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، که از آن به عنوان مهم‌ترین عامل یاد می‌شود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می‌باشد. زیرا دانش را قدرت می‌داند و از دست دادن و یا به اشتراک گذاشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت می‌کند و دانش خود را عامل تضمین شغلی می‌داند. اعتماد یکی از جنبه‌های اساسی فرهنگ است. بدون درجه بالایی از اعتماد متقابل میان کارکنان، آن‌ها در مورد مقاصد و

رفتارهای یکدیگر بدبین خواهند شد. بنابراین دانش خود را با یکدیگر تسهیم نمی‌کنند. امروزه سازمانی موفق است که اعضای آن از رقبا سریع‌تر یاد بگیرند، سازمانی که یادگیری مستمر ندارد، نمی‌تواند به طور اثربخش رقابت کند. همواره مدیران سازمان‌ها از خود می‌پرسند چگونه به اعضای سازمان خود بیاموزند که به طور اثربخش یاد بگیرند که بهتر عمل کنند. کارکنان پژوهشگاه بر این باورند که میزان همکاری‌ها، حمایت‌های دانشی اعضای سازمان از یکدیگر، اعتماد بین کارکنان در به اشتراک‌گذاری دانش و در نتیجه یادگیری سازمانی در شرایط مطلوبی قرار ندارد.

**بعد پشتیبانی فناوری اطلاعات:** در این زمینه کمی بایستی تامل نمود. از نظر کارکنان پژوهشگاه و با توجه به اینکه شاخص "میزان استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان جهت جستجوی اطلاعات و دسترسی به اطلاعات مورد نیاز در راستای انجام کارهای تحقیقاتی" مناسب بوده، می‌توان چنین نتیجه‌گیری نمود که در پژوهشگاه برای استفاده و تبادل دانش محدودیت‌های زیرساختی (سخت‌افزاری-نرم‌افزاری) وجود ندارد بلکه فرآیندهای سازمانی مرتبط با مدیریت دانش که نیاز به پشتیبانی فناوری اطلاعات دارند در سازمان به صورت مناسب تعریف نشده است و بایستی برای اصلاح وضعیت موجود، فرآیندها اصلاح شوند.

**بعد ساختار سازمانی:** در ساختار سازمانی غیرمتمرکز محیطی فراهم می‌شود که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرآیند تولید و خلق دانش مشارکت نمایند. محیط مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضا سازمان موجب تسهیل خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و بکارگیری دانش می‌شود. با توجه به اینکه شاخص "میزان توانایی انجام وظایف بدون نیاز به سرپرستی" در مولفه تمرکزگرایی توسط محققین مثبت ارزیابی گردیده است می‌توان چنین نتیجه گرفت که پژوهشگران پژوهشگاه صنعت نفت بر این باورند که بدون نیاز به سرپرست و مدیر بالاتر توانایی انجام فعالیت‌ها را دارا هستند و مشکل اساسی، فرآیندهای موجود در پژوهشگاه است. در مباحث مدیریت دانش تاکید بر رسمیت کمتر برای تبادل بیشتر دانش مطرح است و همچنین اگر به نقش عامل انسانی و سازمان هر دو نگاهی بیاندازیم، در می‌یابیم که برای افزایش بهره‌وری در هر سازمانی و از جمله پژوهشگاه بایستی میزان بوروکراسی کم باشد. خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تاکید کمتر بر مقررات کاری است، زمانی که مقررات رسمی و خشک بر سازمان حاکم است شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود می‌شود. انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود. بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری

به موفقیت مدیریت دانش در سازمان کمک می‌نماید. خلق دانش نیازمند تنوع است، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. بوروکراسی سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمیت، تنوع ایده‌ها و تعاملات غیررسمی را تشویق می‌نماید. وجود ارتباطات و تعاملات غیررسمی به خلق دانش کمک می‌نماید. با توجه به اینکه شاخص "برقراری ارتباطات سازمانی بدون نیاز به یک برنامه رسمی مدون و برنامه‌ریزی شده" از مولفه بوروکراسی، از دیدگاه محققین مناسب ارزیابی شده است، می‌توان چنین برداشت نمود که از دید پژوهشگران برای اشتراک دانش و برقراری ارتباط نیاز به یک برنامه رسمی و مدون نیست. ولی فرآیندهای کاری پژوهشگاه به گونه‌ای برنامه‌ریزی شده است که کمتر می‌توان به صورت غیررسمی با دیگر پژوهشگران تعامل برقرار نمود.

**بعد انتظار اعضای سازمان از فرآیندهای مدیریت دانش :** با مناسب تشخیص دادن مولفه میزان درک از سودمندی و مولفه انطباق کاری توسط پژوهشگران، می‌توان اینگونه اظهار نظر نمود که "میزان باور محققین پژوهشگاه در خصوص آنکه پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش موجب بهبود و پیشرفت آن‌ها در عملکردشان می‌شود" در سطح خوبی است و آنها به این باور رسیده‌اند که با پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش، کارهایشان با سرعت بیشتری انجام می‌شود و عملکرد شغلی آن‌ها بهبود می‌یابد. پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش می‌تواند، موجب افزایش اثربخشی در کار شود. تسهیل در انجام کارها، افزایش کیفیت خروجی کار، کاهش زمان برای انجام وظایف اصلی از موارد دیگری است که از نظر پژوهشگران مثبت ارزیابی شده است و آنها را به این نتیجه رسانده که پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش را در کار خود مفید بدانند. و می‌توان چنین بیان نمود که چون آن‌ها فرآیندهای مدیریت دانش را بر عملکرد کاری خود منطبق یافته‌اند، بدین سبب به راحتی آن را دلیلی موثر برای بهبود و پیشرفت در انجام وظایف‌شان می‌دانند.

**بعد میزان تلاش در استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش:** با توجه به یافته‌های تحقیق، کارکنان پژوهشگاه بر این باورند که پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش برایشان آسان، بدون ابهام و هرگونه شبهه می‌باشد. از نظر آن‌ها پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش نیاز به تلاش و کوشش فراوان ندارد و می‌توانند به راحتی با آن منطبق شده و کنار آیند. با مناسب تشخیص دادن مولفه عدم پیچیدگی توسط پژوهشگران، می‌توان چنین اظهار نظر نمود که پذیرش فرآیندهای مدیریت دانش امری پیچیده نیست و پیاده‌سازی مدیریت دانش در پژوهشگاه با

مشکل مواجه نخواهد بود. در انتها می‌توان نتیجه‌گیری نمود که پژوهشگاه از نظر آمادگی افراد برای پذیرش مدیریت دانش مشکل نداشته و لیکن از نظر فرآیندهای کاری تعریف شده در پژوهشگاه، این فرآیندها منطبق با اجرای مدیریت دانش نمی‌باشند.

### فهرست منابع

- رحیمی، حمید (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین مولفه‌های مدیریت دانش سازمانی و میزان خلاقیت اعضای هیات علمی دانشگاه اصفهان. اولین کنفرانس مدیریت دانش. تهران ۱۳-۱۴ بهمن ماه.
- فتح‌اللهی بنفشه، افشار زنجانی ابراهیم، نوذری دامون (۱۳۸۹). آیا دانشگاه اصفهان برای پیاده‌سازی مدیریت دانش آماده است؟ فصلنامه کتاب، ۲۱ (۳): ۶-۲۰.
- Abdollah, R., Selamat, M. H., Sahibudin, S., and Alias, R. A. (2005), 'A Framework For Knowledge Management System Implementation In Collaborative Environment For Higher Learning Institution,' *Journal of Knowledge Management Practice*, 6.
- Davenport, T.H.; Prusak, L (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press. MA, USA. 5.
- Holt, D.T., Bartczak, S.E., Clark, S.W., & trent, M.R. (2007). The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice* (5):75-92.
- Jennex, M.E., Zakharova, I. (2005). Knowledge Management Critical Success Factors Available at: [www.management.com.au/strategy/str110.html](http://www.management.com.au/strategy/str110.html)
- Keith, M., Goul, M., Demrican, H., Nichols, J., & Mitchell, M.C. (2006). Contextualizing knowledge management readiness to support changemanagement strategies. *Proceedings of the 39th Hawaii International Confrence on System Science*.
- KimY, lee, J-H. (2001). A Stage Model of Orgazizational Knowledge Management : a Latent Content Analaysis, *Expert Systems with Applications*. 20:299-311
- Rowley, j. (2000). Is Higher Education ready for Knowledge Management " . *The International Journal of Educational Management Bradford*. 14(1):325
- Siemieniuch, C.E., & Sinclair, M.A. (2004). A framework for organizational readiness for knowledge management. *International Journal of Operations & Production Management* (24/1), :79-98
- Taylor, W.A., & Wright, G.H. (2004) "Organizational readiness for successful knowledge sharing: challenges for public sector managers". *Information Resources Management Journal*: 22-37